

### Die Organisation von Arbeit in der Wissensgesellschaft

Heidenreich, Martin; Töpsch, Karin

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Heidenreich, M., & Töpsch, K. (1998). Die Organisation von Arbeit in der Wissensgesellschaft. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 5(1), 13-43. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-344781>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Martin Heidenreich, Karin Töpsch\*

## Die Organisation von Arbeit in der Wissensgesellschaft\*\*

*In der entstehenden Wissens- und Kommunikationsgesellschaft entwickeln sich gänzlich neue Regulationsformen von Arbeit. Auf betrieblicher Ebene bilden sich anstelle der bisherigen hierarchisch-bürokratischen Koordinierungsformen indirektere Steuerungsformen heraus, die stärker auf dem Engagement und der Selbststeuerungsfähigkeit der Beschäftigten beruhen. Dies kann am Beispiel von neuen Informationstechnologien, Unternehmenskulturen, Managementformen und Unternehmensnetzwerken gezeigt werden. Auf der überbetrieblichen Ebene ist komplementär hierzu eine Individualisierung und Pluralisierung von Beschäftigungsverhältnissen und Erwerbsformen zu beobachten. Damit wird das industriegesellschaftliche Institutionenset (Berufsausbildung, industrielle Beziehungen, Sozialversicherungen) mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Am Beispiel der industriellen Beziehungen wird abschließend gezeigt, welche vielfältigen neuen Regulationsformen von Arbeit sich in langwierigen betrieblichen Aushandlungsprozessen herausbilden.*

### Work organisation in the knowledge society

*The emerging knowledge- and communication society is characterized by completely different patterns of regulation of work and employment. On the organizational level, more indirect forms of coordination are developing alongside the conventional, more direct forms of bureaucratic and hierarchical coordination. This increases the importance of the employees' commitment and initiative, especially in new forms of work organization. The participative use of information technologies, the greater impact of organizational culture and the increased importance of inter-organizational production and innovation networks are also indicators for more indirect forms of organizational coordination. On the societal level, an individualization and diversification of work and employment patterns can be observed. This challenges the institutional arrangements shaped in the age of the industrial society: the systems of vocational training, industrial relations, and social security. Finally, taking the example of industrial relations, the article shows how new patterns of interest representation are gradually emerging at the company level.*

---

\* Martin Heidenreich, 1956, Dr. rer. soc., Heisenberg-Stipendiat an der Universität Erlangen-Nürnberg und Privatdozent an der Universität Bielefeld.

Forschungsgebiete: Arbeits- und Industriesoziologie, international vergleichende Organisationsforschung. Am Wittenbrink 7, D-33647 Bielefeld; E-mail: heidenreich@uni-bielefeld.de.

Karin Töpsch, 1964, Dr. rer. soc., wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Stuttgart, Bereich Technik, Organisation, Arbeit.

Arbeitsschwerpunkte: Industriesoziologie, Regionale Innovationsregime, industrielle Beziehungen. Industriestr. 5, D-70565 Stuttgart, E-mail: toepsch@afta-bw.de.

\*\* Für anregende Hinweise danken wir Hans-Joachim Braczyk.

Artikel eingegangen: 8.10.97, revidierte Fassung akzeptiert: 17.10.1997.

Die heutige Arbeitsgesellschaft läßt sich immer weniger in den Kategorien der klassischen Industriegesellschaft verstehen. Im Zentrum der Arbeitsgesellschaft steht nicht mehr die arbeitsteilige, hierarchisch organisierte, technisch unterstützte Fertigung größerer Stückzahlen von Sachgütern durch lohnabhängige Beschäftigte. Immer bedeutsamer wird die Organisation sozialer Beziehungen – vor allem durch wissens- und kommunikationsintensive Dienstleistungen (vgl. Abb. 1). Mit der Zunahme wissensintensiver Tätigkeiten geht eine Erosion der betriebsförmig organisierten Erwerbsarbeit und eine Diversifizierung der Arbeits- und Organisationsformen einher. Neben die bürokratisierte Organisation und die technisierte Fabrik treten flexible, projektgruppenförmige Kooperationsnetzwerke; neben die Fabrik mit ihren Hunderten oder Tausenden von Mitarbeitern tritt der Telearbeiter; neben den unbefristet beschäftigten Arbeitnehmer tritt eine Vielzahl selbständiger und abhängiger Erwerbstätigkeiten mit flexiblen Zeit-, Aufgaben- und Entlohnungsstrukturen. Das Leistungsvermögen und das Engagement der Mitarbeiter werden weniger durch Befehl und Gehorsam, sondern durch die Eröffnung von Entscheidungsspielräumen sichergestellt. Allerdings spricht wenig dafür, daß die künftige Wissens- und Kommunikationsgesellschaft<sup>1</sup> durch einheitliche Arbeits- und Organisationsmuster gekennzeichnet ist; vieles spricht für eine Pluralisierung der Beschäftigungsformen und Einkommensstrukturen, der Arbeitsbedingungen und Organisationsformen von Arbeit.

Aber auch die überbetrieblichen Regulationsstrukturen von Arbeit ändern sich. Diese Entwicklung vollzieht sich in Europa sicherlich langsamer als in Südostasien oder Nordamerika, da die europäischen Institutionen nachhaltig von der europäischen Industrialisierungsgeschichte geprägt sind. Während das „industriegesellschaftliche“ Organisationsmuster von Arbeit zumindest in Europa von national vereinheitlichten Institutionen wie den industriellen Beziehungen, den Berufsausbildungssystemen und den vielfältigen sozialen Sicherungssystemen flankiert war, entwickeln sich nun neue Regulationsstrukturen, deren Ausgestaltung allerdings noch offen ist. Wenig spricht dafür, daß Deutschland und andere kontinentaleuropäische Gesellschaften dem britischen Vorbild folgen und ihre in Jahrzehnten gewachsenen institutionellen Strukturen als „Altlasten der Industriegesellschaft“ entsorgen. Offen ist allerdings, welche Institutionen sich angesichts globalisierter Güter- und Finanzmärkte behaupten oder neu herausbilden können. Angesichts der Erosion staatlicher Handlungsspielräume spricht vieles dafür, daß Re- und Neuregulierungsprozesse in erheblichem Maße auf

---

<sup>1</sup> Die OECD (1996b: 7) versteht unter „*knowledge-based economies*“ „*economies which are directly based on the production, distribution and use of knowledge and information. This is reflected in the trend in OECD economies towards growth in high-technology investments, high-technology industries, more highly-skilled labour and associated productivity gains ... In this view, investments in research and development, education and training and new managerial work structures are key. In addition to knowledge investments, knowledge distribution through formal and informal networks is essential to economic performance. Knowledge is increasingly being codified and transmitted through computer and communications networks in the emerging „information society“.* Also required is tacit knowledge, including the skills to use and adapt codified knowledge, which underlines the importance of continuous learning by individuals and firms.“

betrieblicher Ebene ansetzen; ein besonderes Interesse gilt daher der von den betrieblichen Akteuren vorangetriebenen Modernisierung überbetrieblicher Regulationsstrukturen.

Abb. 1: Erwerbstätige in Deutschland nach Art der überwiegenden Tätigkeit (Quelle: Mikrozensus, verschiedene Jahrgänge / bis 1991: alte Bundesländer)

Tätigkeitsschwerpunkte	1973	1980	1991	1995
<b>Produktionsorientierte Tätigkeiten; darunter:</b>	<b>41,7%</b>	<b>37,9%</b>	<b>33,4%</b>	<b>31,3%</b>
• Gewinnen, herstellen, montieren	31,0%	26,9%	18,9%	17,4%
• Maschinen/Anlagen steuern, warten	5,1%	5,3%	8,2%	7,2%
• Reparieren	5,6%	5,7%	6,3%	6,7%
<b>Primäre Dienstleistungen; darunter:</b>	<b>37,1%</b>	<b>37,3%</b>	<b>39,8%</b>	<b>40,1%</b>
• Handeln, Verkaufen	9,7%	9,5%	10,8%	11,2%
• Büroarbeit, programmieren, Bildschirmarbeit	14,5%	15,5%	17,6%	17,4%
• Allgemeine Dienstleistungen: Bewirten, reinigen, verladen, zustellen	12,9%	12,3%	11,4%	11,5%
<b>Sekundäre Dienstleistungen; darunter:</b>	<b>21,2%</b>	<b>24,8%</b>	<b>26,8%</b>	<b>28,6%</b>
• Planen, forschen, entwickeln	5,0%	4,9%	5,0%	4,8%
• Organisation/Management	3,7%	4,4%	6,1%	6,3%
• Sichern, Recht anwenden	4,6%	5,0%	3,8%	3,4%
• Ausbilden, beraten, informieren	7,9%	10,5%	11,9%	14,1%
<b>Insgesamt (=100%)</b>	<b>25,9 Mio.</b>	<b>25,5 Mio.</b>	<b>29,7 Mio.</b>	<b>36,0 Mio.</b>

Im folgenden wird zunächst diskutiert, wie der Zugriff auf das Leistungsvermögen und das Engagement der Beschäftigten in der entstehenden Wissens- und Kommunikationsgesellschaft organisiert wird. Es soll die These vertreten werden, daß die Unternehmen – anstelle einer direkten Steuerung – verstärkt auf eine Kontextsteuerung organisatorischer Prozesse setzen; dies wird am Beispiel neuer Informationstechnologien, Unternehmenskulturen und Managementformen ausgeführt (Abschnitt I). Anschließend werden die neuen Herausforderungen beschrieben, mit denen das industriegesellschaftliche Institutionenset (Berufsausbildung, industrielle Beziehungen, Sozialversicherungen) konfrontiert ist (Abschnitt II). Schließlich wird auf der Grundlage von Betriebsfallstudien beschrieben, wie betriebliche Kooperationsbeziehungen zukünftig reguliert sein könnten (Abschnitt III).

## I. Neue Organisationsformen und Arbeitskulturen

Seit dem letzten Jahrhundert hat sich komplementär zur Entwicklung industrieller Großunternehmen und professioneller Manager (Chandler 1977) ein „industriegesellschaftliches“ Muster formal geregelter, hierarchisch koordinierter, bürokratisch verwalteter und tayloristisch zergliederter Arbeit herausgebildet. Dieses betriebliche Ordnungsmuster erlaubte ein hohes Maß an Berechenbarkeit („formale Rationalität“); auch Industrieunternehmen waren wie bürokratische Verwaltungen organisiert, die im Idealfall wie rational konstruierte, vollkommen regelgeleitete Maschinen

operierten (unter Ausblendung der Eigeninteressen und Eigensinnigkeiten der Organisationsmitglieder). Dieses Organisationsprinzip von Arbeit stand im Mittelpunkt der Industriegesellschaft.

Mit der bürokratisch-hierarchischen Organisation der Arbeit ging in der industriellen Massenproduktion eine weitgehende Arbeitsteilung zwischen „Hand- und Kopfarbeit“, zwischen planenden, steuernden und ausführenden Tätigkeiten einher. Dies gilt insbesondere für die Weiterentwicklung der bürokratischen Organisation zur „wissenschaftlichen Betriebsführung“ (F. W. Taylor). Diese zielte auf eine Formalisierung von Arbeitsvorgaben und Bewertungsverfahren, indem die überlieferten, erfahrungsgestützten Kenntnisse der Arbeiter zusammengetragen, systematisiert und als Arbeitsanweisungen wieder in den Betrieb an die Arbeiter „zurückgespielt“ wurden.

In neueren Arbeits- und Managementkonzepten werden diese Organisationsformen von Arbeit – die die europäische Wirtschaft niemals so stark wie die amerikanischen Massengüterhersteller geprägt haben – grundlegend in Frage gestellt (Braczyk/Schienstock 1996). Angesichts steigender Gemeinkosten wird die weitgehende Vorausplanung der Arbeit zurückgenommen. Gruppenarbeit, Projektgruppen, Zielvereinbarungen, kontinuierliche Verbesserungsprozesse (Kaizen) und die organisatorische Verselbständigung von Profitzentren zielen auf eine Rücknahme hierarchisch-bürokratischer Steuerungsformen. An ihre Stelle treten Koordinierungsformen, die weniger auf eine direkte Steuerung der Arbeit als auf indirekte Steuerungs-, Integrations- und Kontrollformen setzen. Das Unternehmen wird nicht mehr als eine Maschine gesehen, die durch geeignete aufbau- und ablauforganisatorische Regeln „programmiert“ wird, sondern als eine lernende Organisation. Auslöser für diesen Wandel waren vor allem neue technische Möglichkeiten der Informationsverarbeitung, veränderte Marktanforderungen und -chancen und veränderte Interessen- und Qualifikationsstrukturen der Beschäftigten (Europäische Kommission 1997).

Insbesondere in vier Dimensionen unterscheidet sich diese lernende Organisation von ihren Vorgängern: Durch die breitere Nutzung des Leistungsvermögens der Mitarbeiter (competence), durch umfassendere, in der Regel informatisierte Fremd- und Selbstbeschreibungen (computer), durch eine stärkere Sensibilität für die symbolische Dimension organisatorischer Prozesse (culture) und durch die stärkere Nutzung zwischenbetrieblicher Kooperations- und Innovationsnetzwerke (cooperation).

*Die erste Dimension* dieser C<sup>4</sup>-Organisationen – die stärkere Einbeziehung der Mitarbeiter – beruht auf der Eröffnung dezentraler Handlungs- und Entscheidungsspielräume. Von der „Organisationsspitze“ werden nicht mehr konkrete Handlungsanweisungen formuliert, sondern allgemeine Ziele definiert. Diese können dann eigenständig von den organisatorischen Untereinheiten umgesetzt werden. Diese Zielvorgaben können monetärer Art sein (profit center); sie können sich aber auch auf konkrete Produktions- und Innovationsziele beziehen (etwa bestimmte, in Zielvereinbarungen festgeschriebene Produktionsziele, die Durchführung von Produkt- und Prozeßinnovationen bei Projektgruppen oder Verbesserungsvorschläge bei Qualitätszirkeln). Solche Ziele können durchaus innerbetrieblich ausgehandelt werden; hierdurch erhöht sich der Grad der Selbstverpflichtung:

„Zwischen der Leitung (etwa eines Werkes, d. Verf.) und einem Zentrum werden Leistungsvereinbarungen zum Beispiel über die zu produzierende Menge, die Kostenobergrenzen, den Liefertermin usw. eines Produktes oder Teilproduktes getroffen ... Im Unternehmen hat man vom Marktpreis des herzustellenden Produktes Kostenobergrenzen für die herzustellenden Teilprodukte bzw. deren Komponenten ermittelt. Der zweite Schritt besteht nun darin, mit der jeweils nächsten organisatorischen Einheit durch Zielvereinbarungen sicherzustellen, daß die höchstzulässigen Kosten nicht überschritten werden. Im nächsten Schritt sind entsprechende Zielvereinbarungen mit den Leitern der jeweiligen Abteilungen, Fachbereiche usw. vorzusehen, um dann endlich analoge Vereinbarungen zwischen den Mitgliedern einer Abteilung oder eines Bereiches abzuschließen ... Der Grundgedanke ist zunächst immer der gleiche ... Bevor das Produkt fertig ist, 'kennt' man bereits seine tatsächlichen Eigenschaften, 'weiß' genau, wann es geliefert wird, und vor allem auch, was es kostet ... Zu den Voraussetzungen gehört, daß den Mitgliedern der Organisation größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume zugestanden werden“ (Braczyk/Schienstock 1996: 290f.).

Solche Zielvereinbarungen verweisen darauf, daß Unternehmen von der direkten Steuerung organisatorischer Prozesse zu einer Kontextsteuerung übergehen: Zwar werden die allgemeinen Rahmenbedingungen und Ziele vorgegeben; wie jedoch diese Ziele zu erreichen sind, wird zwischen Management und Beschäftigten ausgehandelt (Braczyk [1997a] schlägt hierfür den Begriff der diskursiven Koordinierung vor). Das Management beschränkt sich in lernenden Organisationen auf die Definition allgemeiner Zielvorgaben und auf die Moderation und Koordinierung von Gruppenprozessen (Faust u.a. 1994). Diese neuen Management- und Steuerungsprinzipien konkretisieren sich in einer Vielzahl neuer Organisationsformen: Qualitätszirkel, Gruppenarbeit, KVP-Gruppen und Projektgruppen.

Diese neuen Organisationsformen bedeuten nicht den Verzicht auf hierarchische Koordinierungsformen. Vielmehr werden vertikale Anweisungs- und Kontrollbeziehungen durch horizontale und „diagonale“ Aushandlungs- und Abstimmungsbeziehungen ergänzt. Damit wird auf das durchaus spannungsreiche Neben- und Miteinander verschiedener Koordinierungslogiken gesetzt. Am deutlichsten kann dies am Beispiel von Projektgruppen gezeigt werden. Diese beruhen auf nichthierarchischen, bereichsübergreifenden Kooperationsbeziehungen; ihre Mitglieder werden systematisch mit unterschiedlichen, in der Regel konfligierenden Rationalitäten konfrontiert, da sie einerseits ihre Bereiche im Auge behalten müssen, andererseits mit den Anforderungen und Zielen anderer Abteilungen konfrontiert werden. Daher haben sich Projektgruppen zur zentralen Organisationsform von Produkt- und Prozeßinnovationen entwickelt; kaum ein Informationssystem und kaum ein neues Produkt werden ohne eine Projektgruppe entwickelt.<sup>2</sup>

Vom Ende der Hierarchie kann keine Rede sein. Nichtsdestotrotz deuten Zielvereinbarungen, Gruppenarbeit, Qualitätszirkel, Projektgruppen und Profitzentren auf eine Veränderung organisatorischer Koordinierungsformen hin, die wie folgt resümiert werden kann:

---

<sup>2</sup> Im internationalen Vergleich zeigt sich, daß deutsche Unternehmen bei der Nutzung von fach- und bereichsübergreifenden Produktgruppenstrukturen erheblich zögerlicher als japanische und amerikanische Unternehmen sind (vgl. Clark/Fujimoto 1992; Jürgens/Lippert 1997). Die hieraus resultierenden Innovationsbarrieren werden bei Braczyk (1997b) am Beispiel des Maschinenbaus herausgearbeitet.

- organisatorische Ziele werden nicht mehr nur ausschließlich durch die Organisationsspitze definiert und detailliert; vielfach wird innerbetrieblich ausgehandelt, wie auf externe Anforderungen (etwa von Aktionären) und Marktsituationen innerbetrieblich reagiert wird. Diese Aushandlungsprozesse münden in Selbstverpflichtungen der jeweiligen Abteilungen und Bereiche („Zielvereinbarungen“);
- die Art, wie sie diese Ziele erreichen, wird den einzelnen Unternehmensbereichen und Arbeitsgruppen in gewissem Maße freigestellt;
- damit verändern sich auch die Aufgaben von Managern: An die Stelle detaillierter Handlungsanweisungen und Kontrollen tritt die Definition allgemeiner Ziele und Rahmenbedingungen und die Moderation betrieblicher Aushandlungsprozesse. Management wird zu einem sozialen Prozeß, der zunehmend auf die Koordination, Regulation und Integration bereichsspezifischer, eigensinniger Praktiken abzielt (Schienstock 1993);
- neben hierarchische Koordinierungsformen treten vielfach horizontale, bereichsübergreifende Abstimmungsformen (etwa Projektgruppen); es werden systematisch innerbetriebliche Aushandlungs- und Abstimmungsarenen eröffnet und damit die bisherige Begrenzung auf ausschließlich hierarchische Kommunikationskanäle zurückgenommen. Hierdurch werden die Fachkompetenz und die persönliche Überzeugungskraft von Beschäftigten gegenüber der funktionalen Autorität von Vorgesetzten aufgewertet; die Anforderungen an das Verhandlungs- und Kommunikationsgeschick der Beschäftigten steigen.

Offen bleibt allerdings die Frage nach der quantitativen Bedeutung solcher neuen Organisationskonzepte. Diese Frage muß für die Industrie derzeit noch außerordentlich zurückhaltend beantwortet werden. Schumann u.a. (1994) etwa schätzen den Anteil anspruchsvollerer Systemregulierungstätigkeiten in der Automobilindustrie und im Werkzeugmaschinenbau auf 8-10%. Im Bochumer NIFA-Panel liegt der Anteil der deutschen Maschinenbaubetriebe, die überhaupt irgendeine Art von Gruppenarbeit in der Fertigung eingeführt haben, bei etwa 40% (1991: 25%; 1992: 46%; 1993: 40%). Der Anteil der Unternehmen, die den Beschäftigten auch indirekte und dispositive Aufgaben übertragen, liegt nur bei 10% (vgl. Saurwein 1993). Braczyk/Schienstock (1996) schätzen die Anzahl der Unternehmen, die in Baden-Württemberg lean production-Konzepte mit nennenswerter Reichweite eingeführt haben, auf etwa 20 – bei etwa 10.000 Betrieben im verarbeitenden Gewerbe Baden-Württembergs. Das Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung schätzt den Anteil der Investitionsgüterhersteller, die auf Gruppenarbeit zurückgreifen, auf 14%; die Nutzung von Qualitätszirkeln (15%), Produktentwicklungsgruppen (15%) und Kooperationsbeziehungen mit Zulieferern (18%) liegt in einer ähnlichen Größenordnung (zitiert nach OECD 1996a: 138). Ein postbürokratisches und posttayloristisches Regulierungsmodell von Arbeit hat sich somit keinesfalls schon auf breiter Front durchgesetzt. Dies gilt auch im internationalen Vergleich.

*Die zweite Dimension* lernender Organisationen sind vernetzte Informations- und Kommunikationssysteme. Solche Systeme können als technische Infrastruktur

für nichthierarchische Koordinierungsformen und für die Kontextsteuerung von Organisationen genutzt werden, da sie die schnelle und umstandslose Bereitstellung aktueller Informationen und die detaillierte Kontrolle von Arbeitsergebnissen unterstützen. Dennoch belegen zahlreiche empirische Studien, daß die erwarteten Produktivitätsgewinne bei weitem nicht erreicht werden (Landauer 1995). Dies verweist auf die Lern- und Kommunikationsbarrieren hierarchisch-bürokratischer Organisationen, die nicht einfach durch neue Informationstechnologien überwunden werden können. Vielfach wurden Informations- und Kommunikationssysteme zunächst genutzt, um die bürokratische Organisation der Unternehmen umfassend, nach einem einheitlichen Plan, zu gestalten. Hiervon zeugen zahlreiche deterministische Globalsteuerungssysteme, mit denen eine umfassende Steuerung der betrieblichen Fertigungs- und Materialflüsse angestrebt wurde. Die Schwierigkeiten bei der „Übersetzung“ bürokratisierter in informatisierte Abläufe wurden jedoch sowohl den Gegnern als auch von den Protagonisten solcher Konzepte deutlich unterschätzt. Bei vernetzten Informationssystemen werden – stärker als bei einer Formalisierung durch Bürokratisierung – nichtformalisierte Nachfragemöglichkeiten und Chancen zur Interpretation und Rekontextualisierung der übermittelten Informationen unterbunden. Verbaut werden damit die Möglichkeiten zu situationsgerechtem Verhalten und zur veränderten Interpretation organisatorischer Regeln. Zur Effektivierung hierarchisch-bürokratischer Organisationsstrukturen erwiesen sich Informationssysteme deshalb als denkbar ungeeignet (vgl. Brödner 1997).

Dieses Problem entfällt, wenn durch bereichsübergreifende Projektgruppen und Arbeitszusammenhänge auch nichtinformatisierte Abstimmungs-, Aushandlungs- und Rückfragemöglichkeiten sichergestellt werden (vgl. Heidenreich 1995):

- Bei der Entwicklung und Einführung vernetzter Informationssysteme stellt sich die Aufgabe, die unterschiedlichen Sichtweisen und Problemdefinitionen der beteiligten Abteilungen in ein gemeinsames Systemdesign zu integrieren. Dies ist bei *expertokratischen Systementwicklungskonzepten* kaum möglich, da die Programmentwicklung vor allem unter Berücksichtigung der professionellen Kriterien und Methoden der Systementwicklung erfolgt. In *kommunikativ organisierten Informatisierungsprojekten* wird hingegen in Projektgruppen eine bereichsübergreifende Abstimmung der verschiedenen Systemkonzepte vorangetrieben. Damit kann das Interesse an einer bereichsübergreifenden Integration mit der Berücksichtigung bereichsspezifischer Interessen und Sichtweisen verbunden werden.
- Eine zentrale Voraussetzung für die *Nutzung* von Informationssystemen ist die Einbeziehung des situativen Improvisationsvermögens, der Interessen und des Erfahrungswissens von Fertigungs- und Steuerungsmitarbeitern. Informationssysteme sind nicht per se „produktiv“, sondern nur, wenn Beschäftigte sie zur Verbesserung ihrer eigenen Steuerungsentscheidungen nutzen. Dies spricht gegen deterministische Globalsteuerungen – bei denen die Entscheidungsspielräume der ausführenden Ebene gegen Null gehen. Viele Unternehmen setzten deshalb auf eine selbstregulative Kontextsteuerung, in der eine bereichsübergreifende Rahmenplanung und Überwachung mit lokalen Dispositionsspielräumen einhergeht.

Eine produktive Nutzung von Informationssystemen ist deshalb kaum möglich, wenn mit Informationstechnologien nur eine Bürokratisierung mit neuen Mitteln angestrebt wird. Vielmehr werden betriebliche Informatisierungsprozesse in lernenden Organisationen zum Brennpunkt scheinbar widersprüchlicher Entwicklungen: Einerseits kann eine Formalisierung organisatorischer Abläufe durch die eindeutige Fixierung bisher situativ veränderbarer Regeln und Verfahren beobachtet werden, andererseits jedoch kann auch flexibler auf neue Situationen reagiert werden (Entformalisierung); einerseits werden Verantwortlichkeiten auf die ausführenden Ebenen verlagert (Dezentralisierung), andererseits ermöglicht die zunehmende Transparenz auch eine Zentralisierung von Steuerungs- und Überwachungsmöglichkeiten; einerseits werden die betrieblichen Machtbeziehungen durch die informationstechnologische Festschreibung organisatorischer Regeln versachlicht, andererseits verweisen die betrieblichen Abstimmungs- und Aushandlungsprozesse, die die Einführung und bereichsübergreifende Nutzung von Informationssystemen begleiten, auf eine Politisierung technisch-organisatorischer Veränderungen. Diese Doppelstruktur betrieblicher Informatisierungsprozesse verweist auf ein verändertes organisatorisches Koordinierungsmuster, das zum einen auf einer stärkeren Ergebnisorientierung und auf einer Dezentralisierung von Entscheidungsmöglichkeiten beruht, zum anderen auf der Technisierung standardisierbarer Steuerungs- und Überwachungsaufgaben.

*Eine dritte Dimension* betrieblicher Reorganisationsprozesse manifestiert sich in der stärkeren Sensibilität für die symbolischen Aspekte organisatorischer Prozesse. Organisatorische Prozesse haben immer eine kulturelle Dimension, die sich in kollektiven Metaphern (etwa Gründungsmythen), in bestimmten Statussymbolen und architektonischen Gestaltungsprinzipien (eigene Sekretärinnen oder Parkplätze für Angehörige des höheren Managements, aufwendige Empfangsgebäude ...), in gemeinsamen Wahrnehmungs- und Interpretationsmustern und in tradierten Riten (Aktenumläufe, gemeinsame Pausen und Feiern etc.) dokumentiert. Gegenüber instrumentellen Organisationstheorien besteht Kieser (1996: 9) daher auf der soziokulturellen Konstruktion von Organisationen: „Organisationsstrukturen bestehen aus Kommunikation und sie werden ständig durch Kommunikation interpretiert, auch neu interpretiert, und damit stabilisiert beziehungsweise verändert.“ Diese kulturelle Dimension von Unternehmen wird nun durch corporate identity-Programme und unternehmerische Leitbilder zu mobilisieren versucht. Berger (1993: 34) warnt jedoch vor manageriellen Allmachtphantasien: „Ein kulturelles System, das durch eine Vielfalt lose gekoppelter und teilweise inkonsistenter Sinnsysteme gekennzeichnet ist, kulturelle Pluralität der Organisationsmitglieder und die lose Koppelung von Kultur und Handeln stellen die Steuerungskapazitäten der ‘subtle cues of culture’ ebenso in Frage ... wie die ‘Mächtigkeit’ des kulturellen Konservatismus in Unternehmen.“

Dennoch sind Leitbilder und Metaphern eine wichtige Voraussetzung betrieblicher Reorganisationsprozesse. Leitbilder wie das Konzept der schlanken Organisation, der fraktalen Fabrik (H.-J. Warnecke), der atmenden Fabrik (VW), der absatzgesteuerten Produktion (Mettler-Toledo), der „time optimized processes“ (Siemens) können die Orientierungen von Handelnden bündeln und damit gemeinsame Wahrnehmungs-, Denk- und Entscheidungshorizonte eröffnen; sie motivieren zur Konkre-

tisierung von Zukunftsvisionen und tragen zur Koordinierung des Handelns bei, indem sie Kooperations- und Kommunikationsbarrieren abbauen; sie legitimieren managerielle Entscheidungen (Dierkes u.a. 1995). Sehr häufig „verkleiden“ sich solche Leitbilder als (stilisierte) Geschichten. So illustrierte der Leiter eines Systementwicklungslabors die Bedeutung von „kreativem Chaos“ – aber auch seine Grenzen – durch die folgende Geschichte:

„Die Smartcard ist ein Geschäft, das drei oder vier Ingenieure hier angefangen haben. Die haben unterm Tisch dafür gearbeitet ... dann habe ich mich mit zwei großen Entscheidungsträgern zusammengesetzt und gesagt: ‘Das ist ein Geschäft, in das wir gehen sollten. Ich habe das auch schon ein bißchen getan, mit Reptilienfonds und so.’ Das hat denn einige Zeit gedauert und letztlich haben die gesagt: ‘Laßt die Verrückten da doch ein bißchen losrennen’ ... Nach den internen Regeln war das nicht ganz kosher ... Innovation braucht aber Graubereiche ... Den ersten Mann, den Sie in ein halblegales Projekt einweisen müssen, ist der Controller. Der muß verstehen, daß er was absichern muß. Der muß solche Rattenlöcher finden, aus denen er Geld holen kann. Er muß das auch nachher wieder kosher machen. Innovation braucht ein gewisses Maß an Chaos, an nicht eingehaltenen Regeln. Inzwischen ist das Projekt auf 100 Mann gewachsen, das wird auf Hunderte wachsen.“

Besonders beliebt sind solche Geschichten in der Form von Vorher-Nachher-Erzählungen. Das Engagement zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen speist sich aus einer Vision, die von einer dunklen Vergangenheit abhebt und damit den Beteiligten signalisiert, auf dem richtigen Weg zu sein:

Eine solche Vorher-Nachher-Erzählung bestimmt in dem mittelständischen Elektronikunternehmen P. die Reorganisation der eigenen Entwicklungsaktivitäten. Die Vergangenheit wird von der jungen Führungsmannschaft in den schwärzesten Farben beschrieben: Die Transparenz von Entwicklungsprojekten sei gering gewesen, die Termine und Kosten seien erheblich überschritten worden, die Beziehungen zwischen Entwicklung, Vertrieb und Fertigung seien außerordentlich konfliktträchtig gewesen und die Kundenbesuche und die aktuellen Marktentwicklungen wären kaum systematisch verfolgt worden. Vor diesem Hintergrund ließ sich eine grundlegende Neustrukturierung der Entwicklung durchsetzen. Während beispielsweise die Beziehungen zwischen Fertigung und Entwicklung vorher als außerordentlich spannungsgeladen beschrieben wurden („Vorher konnten sich der Entwicklungsleiter und der Fertigungsleiter nur über den Geschäftsführer verständigen“), wurde uns nun mehrfach an einem Beispiel das neue Verhältnis zwischen Fertigung und Entwicklung illustriert: „Das Hauptproblem bei dem neuen Produkt war, daß wir am Anfang nicht kleben wollten, da das ein sehr schwieriger Prozeß ist. Nachdem wir einige Monate verschiedene Alternativen ausgetestet haben, haben wir uns dann entschieden, hier die Klebetechnik zu etablieren. Die Fertigung hat eingesehen, daß das Problem anders nicht gelöst werden kann. Wir haben also gelernt, Innovationen nicht nur über die Produkte zu machen, sondern eine gemeinsame Entwicklung von Prozessen und Produkten anzustreben. In der Vergangenheit haben wir neue Produkte primär für vorhandene Prozesse entwickelt.“ Solche Erfolgsgeschichten haben eine zentrale Bedeutung, um die eingeleiteten Reorganisationsmaßnahmen trotz aller Rückschläge weiterzuverfolgen. Auch mikropolitisch war die Vorher-Nachher-Erzählung wichtig, da die grundlegende Neuorganisation der Entwicklungsaktivitäten mit einem Generationswechsel im gehobenen Management einherging; zahlreiche Führungskräfte in Fertigung, Geschäftsbereichsleitung und Vertrieb machten jüngeren Mitarbeitern Platz. Ohne die soziale Konstruktion der Vergangenheit als „Mißerfolgsgeschichte“ wäre dieser Generationenwechsel kaum möglich gewesen.

Leitbilder, Metaphern und Geschichten haben also eine zentrale Orientierungs-, Motivierungs-, Koordinierungs- und Legitimierungsfunktion; als selbstgeschaffene Gewißheiten tragen sie erheblich zur Reduzierung der Unsicherheiten bei, die mit allen Innovationsvorhaben verbunden sind. Die stilisierten Geschichten und die elabo-

rierten Foliensätze, mit denen Manager ihre Reorganisationsprojekte beschreiben, sind eine unabdingbare Voraussetzung für die interne Durchsetzung und Legitimierung dieser Projekte (vgl. etwa am Beispiel der Gruppenarbeit Binkelman u.a. 1993). Selbstverständlich kann nicht davon ausgegangen werden, daß diese Geschichten von allen Organisationsmitgliedern einheitlich erlebt werden; die Diskrepanz zwischen den Geschichten, die auf den gehobenen Managementebenen und auf der ausführenden Ebene erzählt werden, ist außerordentlich groß. Manche Geschichten scheinen sogar nichts anderes als moderne Mythen zu sein – wie etwa das Softwareprojekt, das rund um den Globus zunächst von einem deutschen, dann von einem japanischen, anschließend von einem amerikanischen und dann erneut von einem deutschen Team rund um die Uhr bearbeitet wird. So können zwar die Möglichkeiten der informationstechnischen Vernetzung illustriert werden – nicht jedoch die realen Herausforderungen komplexerer Softwareprojekte bewältigt werden.

*Viertens* sind lernende Organisationen stärker in zwischen- und überbetriebliche Netzwerke eingebunden. Dies gilt zum einen für die „normalen“ Produktionsprozesse, in denen eine immer engere Verkopplung der Logistikkette vom Zulieferer bis zum Kunden angestrebt wird (bis hin zu dem neuen Smart Car-Werk von Mercedes und Swatch, in dem die Systemlieferanten direkt in dem lothringischen Fertigungswerk ihre Baugruppen montieren und in das Auto einbauen). Zum anderen sind Unternehmen auch bei Innovationen auf intensive Austausch- und Kooperationsbeziehungen mit Kunden und Lieferanten und teilweise auch mit Wettbewerbern und Forschungseinrichtungen angewiesen. Hierdurch wird die Einbettung eines neuen Produkts in vernetzte technische Systeme, die Neukombination technischen Wissens auch über Fach- und Betriebsgrenzen hinweg und die Verkoppelung von Hersteller- und Anwenderperspektiven erleichtert. Der Aufbau solcher vernetzten Produktions- und Innovationsbeziehungen fällt den meisten Unternehmen jedoch noch außerordentlich schwer (vgl. am Beispiel des Maschinenbaus Braczyk 1997b); die damit verbundenen Kollektivgutprobleme können bisher noch am wirkungsvollsten in regionalen oder nationalen Innovationsystemen gelöst werden (vgl. Braczyk u.a. 1998). Lernende Organisationen sind deshalb durchaus in ihr jeweiliges gesellschaftliches Umfeld eingebettet, da sowohl die soziale Integration der Mitarbeiter als auch die Kooperation in zwischenbetrieblichen Produktions- und Innovationsnetzwerken stark von dem „Vertrauenskapital“ abhängen, auf das ein Unternehmen zurückgreifen kann.

Festgehalten werden kann, daß neue Organisations- und Managementkonzepte durch die Dezentralisierung von Verantwortung und durch die Kombination hierarchischer und nichthierarchischer Koordinierungsformen, durch indirektere, ergebnisorientiertere Steuerungs- und Überwachungsformen und durch eine erhebliche Bedeutung der symbolischen Dimensionen organisatorischer Prozesse gekennzeichnet sind. Die Organisationen setzen durch neue Organisationsformen (Projektgruppen, Gruppenarbeit, Qualitätszirkel, kontinuierliche Verbesserungsprozesse, profit center) auf umfassende Mobilisierung des Engagements und der Initiative der Beschäftigten. Dies wird flankiert durch indirektere Steuerungs- und Koordinierungsprinzipien (bereichs- und hierarchieübergreifende Aushandlungsprozesse; Zielvereinbarungen mit

dem gehobenen Management), durch Weiterbildungsmaßnahmen und neue Managementformen (Management als Coach und Moderator), durch eine höhere organisatorische Transparenz (Informationssysteme) und durch die symbolische Integration der Beschäftigten in das Unternehmen (Unternehmenskultur). Die Unternehmen verzichten also nicht auf eine Steuerung des Beschäftigtenverhaltens, sondern setzen auf eine indirekte Steuerung – indem sie die kulturellen, fachlichen, technischen und materiellen Kontextbedingungen für das eigenständige Handeln der Beschäftigten definieren. Weiterhin sind die Unternehmen stärker in zwischen- und überbetriebliche Informations-, Kooperations- und Innovationsnetzwerke eingebunden; die Organisationsgrenzen werden in der sich entwickelnden „Vernetzungswirtschaft“ (Mill/ Weißbach 1992) durchlässiger als bei den vertikal integrierten Großbetrieben der industriellen Vergangenheit sein.

Solche lernenden, wissensbasierten Organisationen entwickeln sich im Zentrum der Wissens- und Kommunikationsgesellschaft – und zwar nicht nur in dem expandierenden Dienstleistungsbereich, sondern auch in den industriellen Kernbereichen, in denen Unternehmen auf schlankere Produktionskonzepte setzen. Nichtsdestotrotz kann nicht davon ausgegangen werden, daß das lernende Unternehmen (wie in der Vergangenheit das bürokratisch-hierarchische Unternehmen bzw. die technisierte Fabrik) zum einzigen Bezugspunkt betrieblicher Reorganisationsstrategien wird. Wahrscheinlicher ist die *Pluralisierung von Unternehmens- und Organisationsformen*: Während lernende Organisationen vor allem in den hochproduktiven, innovationszentrierten Kernbereichen der Wissensgesellschaft (und zwar in Industrie und Dienstleistungen) ihren Platz finden, werden andere Bereiche eher von bürokratisch-hierarchischen Steuerungsformen (etwa der öffentliche Sektor und alte Industrien) bestimmt bleiben.

## II. Auf dem Weg in die Wissens- und Kommunikationsgesellschaft

Die zukünftige Arbeitsgesellschaft ist eine Kommunikations- und Wissensgesellschaft, in dessen Mittelpunkt nicht mehr die maschinelle Erzeugung von Standardprodukten steht, sondern die flexible, kundenbezogene Bereitstellung innovativer, qualitativ hochwertiger Produkte und Dienstleistungen. Damit verändern sich auch die Anforderungen an die gesellschaftliche Regulierung von Arbeit. Durch die in der Industriegesellschaft entwickelten Institutionen wurden die Arbeits- und Einkommenssituation der Beschäftigten innerhalb eines Landes zumindest tendenziell vereinheitlicht; diese Vereinheitlichung war immer auch die Maxime von Gewerkschaften und arbeitspolitischen Institutionen. Das sog. Normalarbeitsverhältnis wurde durch Ausbildungssysteme, Tarifvertragsbeziehungen, arbeitsrechtliche Regelungen und sozialstaatliche Absicherungen stabilisiert. Diese Institutionen stoßen nun an ihre Grenzen. Zum einen verringern sich die Regulierungsmöglichkeiten von Nationalstaaten; hierauf wird in der Globalisierungsdiskussion hingewiesen. Zum anderen wandeln sich die Arbeitstätigkeiten: Insbesondere die expandierenden sekundären Dienstleistungen (Ausbildungs-, Organisations- und Managementtätigkeiten; vgl.

Abb. 1) lassen sich nicht auf eine ähnlich einheitliche Weise wie die klassischen Industrietätigkeiten regulieren.

Dies manifestiert sich in einer Diversifizierung von Arbeitszeiten, Beschäftigungsverhältnissen und Entlohnungsstrukturen. Als Gewinner dieser Diversifizierung gelten hochproduktive Belegschaften, deren Leistungspotentiale erheblich flexibler und umfassender als in der Nachkriegsprosperität genutzt werden. Flexiblere Arbeitszeiten, leistungsbezogene Entlohnungssysteme, neue Arbeitsformen (Projektgruppenarbeit etc.), der Abbau von Statusbarrieren und neue Beteiligungsmöglichkeiten kennzeichnen die Arbeitsbedingungen dieser Kernbelegschaften (vgl. Abschnitt III). Auf die Kehrseite der Medaille wird üblicherweise mit dem Stichwort der *Erosion des Normalarbeitsverhältnisses* hingewiesen. Durch Auslagerungsstrategien wird der Anteil unbefristeter und vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer auch auf den unteren Rängen der Unternehmen verringert; an diese Stelle treten eine Vielzahl prekärer Beschäftigungsformen (Dietrich 1996; im internationalen Vergleich OECD 1996a). Hierauf verweisen

- die Zunahme der Arbeitslosigkeit im früheren Bundesgebiet (von 0,7% im Jahre 1970 auf 10,1% im Jahre 1996);
- die erhebliche Bedeutung geringfügig beschäftigter Arbeitnehmer („610-DM-Jobs“). Anfang 1992 waren in Deutschland rund 4,5 Mio. Personen in sozialversicherungsfreien Arbeitsverhältnissen tätig; für 1996 wird diese Zahl auf etwa 5,4 Mill. geschätzt (Schupp u.a. 1997);
- die Zunahme von Teilzeit- und Leiharbeit und anderen „prekären“ Beschäftigungsverhältnissen (Saisonarbeit, Leiharbeit, befristete Beschäftigung, freie Mitarbeit, Werksvertragsverhältnisse, Heim- und Telearbeit, Schwarzarbeit). Beispielsweise wurden 1995 in Deutschland 16,3% Teilzeitbeschäftigte gezählt. Die Zahl der befristeten Verträge (ohne Ausbildungsverträge) wird auf 6,5% geschätzt.
- die Zunahme der sog. Scheinselbständigen, die in der Regel kaum über Eigenkapital verfügen, deren Handlungsspielräume sich von denen abhängig beschäftigter Arbeitnehmer praktisch nicht unterscheiden und die häufig nur für einen Auftraggeber tätig sind. Ihre Zahl wird auf mehrere Hunderttausend geschätzt (vgl. Dietrich 1996).

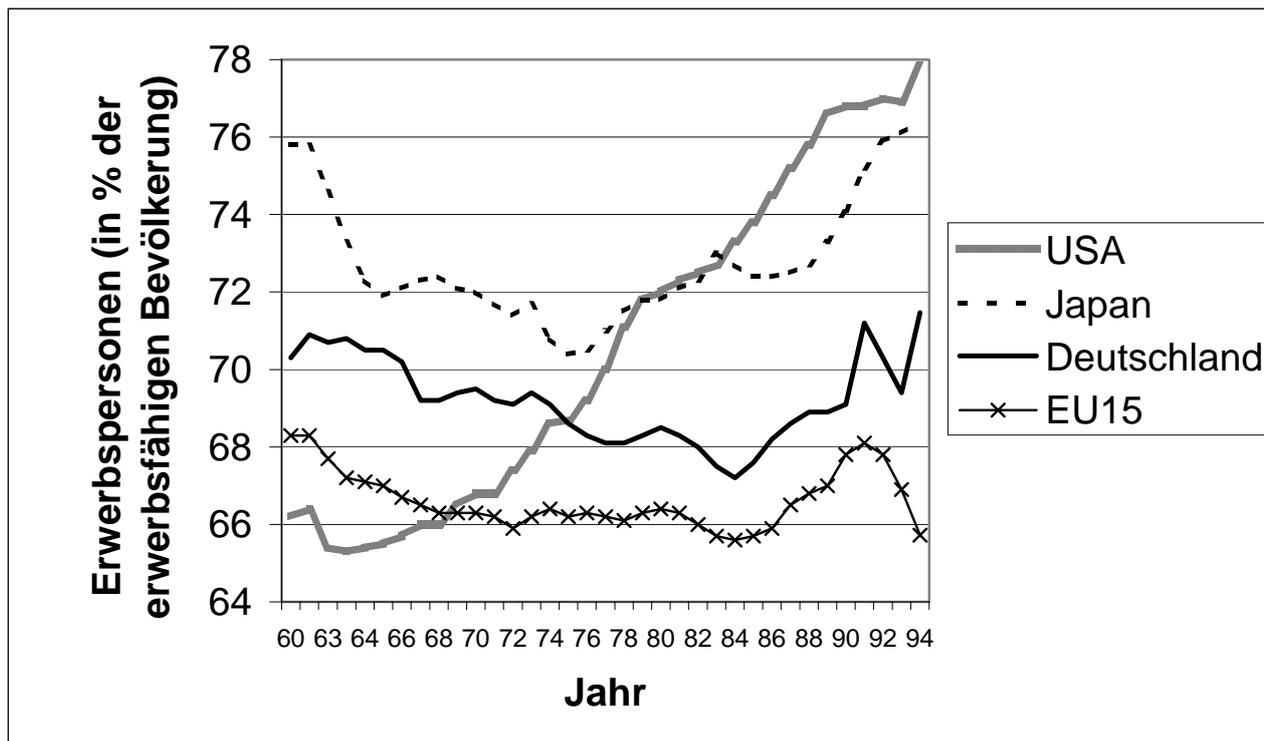
Die Diversifizierung und Flexibilisierung der Beschäftigungsformen, Arbeitszeiten und Entlohnungsformen kann somit mit einer betrieblichen und gesellschaftlichen Polarisierung einhergehen: Auf der einen Seite stehen ergebnisverantwortlich denkende und handelnde Belegschaften in weltweit erfolgreichen Unternehmen, auf der anderen Seite entwickelt sich ein Randbereich unstabiler Beschäftigungsverhältnisse. Die Zugehörigkeit zu erfolgreichen Betrieben und Branchen wird damit zu einem zentralen Kriterium sozialer Ungleichheit.

Abb. 2: Unterschiede zwischen höchster und niedrigster Einkommensgruppe (in 19 OECD-Ländern) (Quelle: Eigene Berechnungen auf Grundlage von OECD [1996c: 61f. ])

Einkommensunterschiede (D9/D1)	Männer	Frauen	Insgesamt	Veränderung der Einkommensunterschiede	
				(1979-1989)	(ab 1989)
Australien (1995)	2,92	1,67	2,92	+	0
Belgien (1990)	2,20	2,20	2,30		-
Dänemark (1990)			2,17	+	
Finnland (1994)	2,53	1,98	2,38	+	-
Frankreich (1994)	3,43	2,94	3,28	+	+
Großbritannien (1995)	3,31	3,06	3,38	+	+
Italien (1993)	2,64	2,80	2,80	--	+
Japan (1994)	2,79	2,24	3,02	+	-
Kanada (1994)	3,77	4,01	4,20	+	-
Neuseeland (1994)	3,17	2,62	3,04		-
Niederlande (1994)			2,59		-
Norwegen (1991)			1,98		
Österreich (1989)	2,72	3,45	3,51	0	+
Portugal (1993)	4,13	3,25	4,05		+
Schweden (1993)	2,20	1,82	2,13	+	+
Schweiz (1995)	2,54	2,54	2,72		+
Tschechien (1992)			2,74		
USA (1995)	4,35	3,96	4,39	+	+
Westdeutschland (1993)	2,25	2,26	2,32	-	-

Erläuterung: Wenn alle Vollzeitbeschäftigten in zehn gleich besetzte Einkommensgruppen (Dezile) aufgeteilt werden, dann verweisen D9 bzw. D1 auf die obere Grenze der neunten bzw. der ersten Einkommensgruppe. 10% der Erwerbstätigen verdienen mehr als die D9-Grenze und 10% verdienen weniger als D1. Der in der Abbildung wiedergegebene Quotient D9/D1 mißt den Abstand zwischen diesen beiden Einkommensniveaus. Zum Beispiel: Australische Männer am unteren Rand der obersten Einkommensgruppe verdienen etwa dreimal soviel wie Männer am oberen Rand der untersten Einkommensgruppe. Ein „+“ in den letzten beiden Spalten bedeutet, daß die Einkommensunterschiede von 1979-89 bzw. ab 1989 zugenommen haben, ein „-“ verweist auf eine Abnahme und eine „0“ auf gleichbleibende Einkommensunterschiede.

Abb. 3: Beschäftigungsquoten (Erwerbspersonen in% der erwerbsfähigen Bevölkerung von 15-64 Jahren) in der Europäischen Union, in den USA und Japan (Quelle: OECD-Datenbank „Historical Statistics 1960-1993“; Labour Force Statistics)

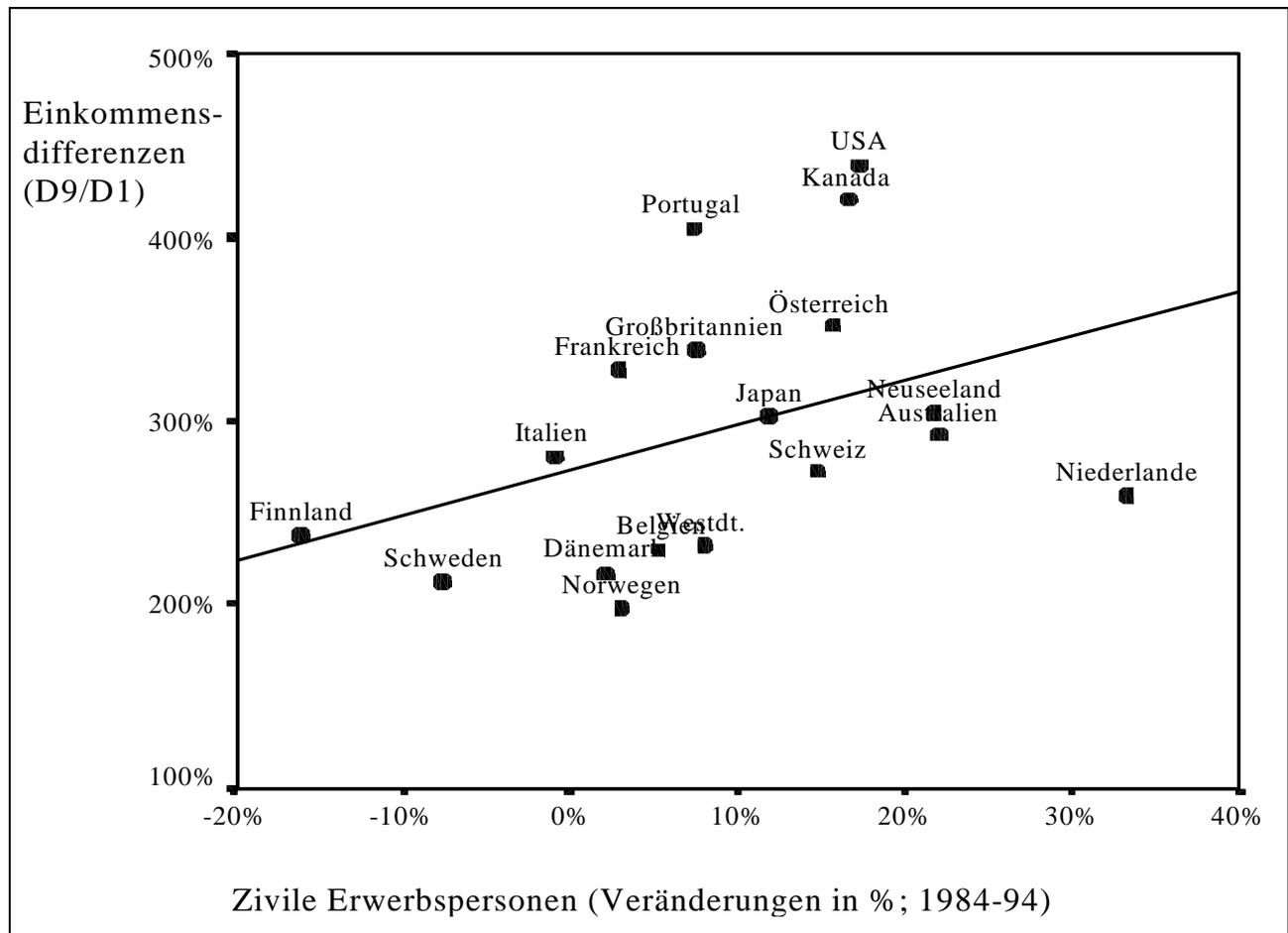


Keinesfalls beschränkt sich die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses jedoch nur auf die unteren Ränge der Wissensgesellschaft. Teilzeitarbeit, Telearbeit und neue Formen der Selbständigkeit müssen nicht unbedingt mit einem niedrigen Qualifikationsniveau oder einem geringen Maß an arbeitsrechtlicher Absicherung verbunden sein; es kann sich auch um hochqualifizierte wissensbasierte Aufgaben im Rahmen regulärer Arbeitsverhältnisse handeln.

Bisher konnte die Schaffung gering entlohnter Tätigkeiten in Deutschland weitgehend durch die sozialstaatliche und tarifliche Festschreibung von Mindeststandards verhindert werden. Die Kehrseite der hohen Mindestlöhne (die in Deutschland durch das Sozialhilfeniveau definiert sind; vgl. Scharpf 1997) ist jedoch, daß auch die Schaffung neuer Arbeitsplätze (etwa im Bereich der sozialen Dienstleistungen) erschwert wird. Deshalb nimmt in Deutschland die Arbeitslosenquote insbesondere von geringer qualifizierten Beschäftigten zu – während diese Quote in den Vereinigten Staaten und in Großbritannien konstant blieb (allerdings auf Kosten einer stärker polarisierten Einkommensstruktur; vgl. OECD 1996a: 80ff). Die unterschiedlichen Formen der Arbeitsmarktregulierung führen dazu, daß in der Europäischen Union die Arbeitslosenquoten erheblich höher und die Beschäftigungsquoten erheblich geringer als in Japan und den USA sind. Und diese Unterschiede vergrößern sich: Während die Arbeitslosigkeit in den letzten Jahrzehnten in Japan auf einem niedrigen Niveau (2-3%) verharrte und die außerordentlich stark schwankende Arbeitslosenquote in den USA derzeit wieder das Niveau der frühen 60er Jahre erreicht hat (unter 6%), ist die Arbeitslosigkeit in den 15 EU-Ländern von 2,2% (1960) auf 11,2% (1994) angestiegen. Gleichzeitig stagniert die Beschäftigungsquote – während die USA und seit Mitte der 70er Jahre auch Japan Millionen neue Arbeitsplätze geschaffen haben (vgl.

Abb. 3). Den Zusammenhang zwischen der Schaffung neuer Arbeitsplätze und einer mehr oder minder egalitären Einkommensstruktur illustriert die Abbildung 4.

Abb. 4: Einkommensungleichheiten und Schaffung neuer Arbeitsplätze in 18 OECD-Ländern (Quelle: Siehe Abb. 2)



Dies verweist darauf, daß es nicht nur einen Weg in die Wissensgesellschaft gibt; es gibt keine übermächtigen Sachzwänge, die bestimmte institutionelle und organisatorische Innovationen erzwingen.<sup>3</sup> Die europäischen Gesellschaften können dem institutionellen und wirtschaftsstrukturellen Erbe ihrer jahrhundertealten feudalen und industriellen Tradition nicht entgehen und beim Punkt Null beginnen müssen. Die Pfadabhängigkeit wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklungen kann nicht deutlich genug betont werden. Und dieser „institutionelle Reichtum“ ist nicht

<sup>3</sup> Dies wird nicht nur in der aktuellen Globalisierungsdebatte, sondern auch in der neoliberalen Programmatik der Europäischen Kommission gelegentlich vergessen. So wird etwa als Patentrezept für eine wettbewerbsfähige Wirtschaft die Deregulierung nationaler Energie-, Wasser-, Transport- und Telekommunikationsmärkte, der Abbau staatlicher Subventionen, die Liberalisierung der Kapitalmärkte, der Abbau leistungshemmender sozialer Absicherungen, der Abbau von Lohnnebenkosten und die Deregulierung und Flexibilisierung der Arbeitsmärkte empfohlen – ohne jedoch die Stärken und Anpassungsmöglichkeiten vorhandener Regulationsstrukturen in Rechnung zu stellen (vgl. European Commission, 1996: Benchmarking the competitiveness of European Industry [III.A.3 PMS 9.10.1996. Brüssel]).

nur ein Innovationshemmnis, sondern kann auch eine wichtige Voraussetzung für die Bewältigung der zahlreichen Dilemmata und Kollektivgutprobleme sein, die mit vernetzten Innovationsstrategien einhergehen.

Nichtsdestotrotz verringert sich durch den verschärften Standortwettbewerb die in der Zwischen- und Nachkriegszeit vergleichsweise hohe Autonomie nationalstaatlicher Regulierungsformen von Arbeit und Wirtschaft. In Deutschland betrifft dies vor allem die sozialen Sicherungssysteme, die Flächentarifverträge und die einheitlichen, überbetrieblich anerkannten Berufsbilder. Die Krise dieser Institutionen wird erkennbar (1) in einer Reduzierung von Leistungen der Arbeitslosen-, Kranken- und Rentenversicherungen, (2) in der Krise des Flächentarifvertrages und (3) in der Krise der dualen Berufsausbildung.

(1) 1992 wurden für alle Systeme sozialer Sicherung (vor allem Kranken-, Renten- und Arbeitslosenversicherung) 33,1% des deutschen Sozialproduktes aufgewandt (Westdeutschland: 29,8%; Ostdeutschland: 70,5%). Diese Quote ist seit 1975 (33,7%) trotz steigender Arbeitslosenquoten leicht gesunken; dies verweist auf relative Leistungsverschlechterungen bei Arbeitslosen, Rentnern, Sozialhilfeempfängern und Kranken – auch wenn sich beispielsweise die Sozialhilfeleistungen in den letzten 30 Jahren preisbereinigt verachtfacht haben und derzeit schon 2,2 Millionen Menschen Sozialhilfe beziehen.

(2) Ein weiterer Pfeiler der westdeutschen Regulationsstrukturen sind die industriellen Beziehungen. In den Tarifvertragsverhandlungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden wurden in der Nachkriegszeit die Entwicklung von Arbeitsproduktivität und Einkommen synchronisiert und damit das Wachstum von Produktion und Kaufkraft aufeinander abgestimmt. Die in Deutschland üblichen, branchenweit gültigen Tarifverträge haben durch die Festlegung von Mindestbedingungen zu einer Vereinheitlichung der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen und damit auch zu einer Homogenisierung der Industriestruktur beigetragen. Obwohl nur etwa ein Drittel aller Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert sind, werden die Entlohnungsbedingungen von gut vier Fünftel aller Beschäftigten tarifvertraglich geregelt (OECD 1994). Hierdurch werden die Lohnunterschiede zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen, zwischen verschiedenen Branchen und zwischen größeren und kleineren Unternehmen gering gehalten (Streeck 1996). Mit der Verschärfung der Wettbewerbsbedingungen tritt die unterschiedliche Leistungsfähigkeit verschiedener Unternehmen in den Vordergrund; dies führt zu erheblichen Spannungen im Arbeitgeberlager. Viele – und nicht mehr nur kleinere – Unternehmen setzen auf eine Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen (vgl. Abschnitt III).

(3) Der Attraktivitätsverlust des auf der überbetrieblichen Ebene angesiedelten Berufsausbildungssystems in Deutschland verweist ebenfalls auf einen Trend zur Erosion überbetrieblicher Regulationsstrukturen. Im Gefolge der Bildungsexpansion verfügen sowohl die potentiellen Auszubildenden als auch die potentiellen Ausbildungsbetriebe über neue, attraktive Alternativen: Unternehmen können auf eigene Ausbildungsleistungen verzichten und schulisch qualifizierte Beschäftigte einstellen. Und die Jugendlichen – die zum Zeitpunkt ihrer Berufswahl durchschnittlich älter

und höher qualifiziert sind – können komplementär oder alternativ zur Berufsausbildung weiterführende Schulen und Hochschulen besuchen. Vor diesem Hintergrund ist die Zahl der Ausbildungsbetriebe und die Zahl der Auszubildenden in den letzten zehn Jahren in Westdeutschland um jeweils 31% zurückgegangen; in Ostdeutschland bildet ohnehin nur noch jeder fünfte Betrieb aus (vgl. Abb. 5). Dies untergräbt die Existenz berufsfachlicher Arbeitsmärkte und führt zu einer Akademisierung und Verbetrieblichung von Ausbildungsleistungen.

Abb. 5: Auszubildende Betriebe und Ausbildungsquoten in Ost- und Westdeutschland (1985 und 1995) (Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung; eigene Berechnungen)

Wirtschaftssektoren	Auszubildende Betriebe (in% aller Betriebe)			Auszubildende (in% aller Beschäftigten)		
	1985 (West)	1995 (West)	1995 (Ost)	1985 (West)	1995 (West)	1995 (Ost)
• Industrie (incl. Bau)	49,3%	34,9%	31,7%	8,2%	5,3%	6,1%
• Dienstleistungen/Staat	27,8%	19,9%	13,9%	9,1%	5,7%	4,8%
<b>Betriebsgröße</b>						
• 1-9 Beschäftigte	27,8%	16,9%	12,6%	15,2%	8,0%	5,6%
• 10-49 Beschäftigte	57,8%	46,5%	37,2%	10,6%	6,6%	5,5%
• 50-499 Beschäftigte	76,4%	67,6%	51,8%	7,0%	4,5%	5,3%
• 500 und mehr Beschäftigte	94,0%	93,8%	78,7%	5,8%	4,3%	4,0%
<b>Insgesamt</b>	34,3% (498.304)	23,7% (387.874)	19,1% (74.642)	8,8% (1,8 Mio.)	5,5% (1,25 Mio.)	5,2% (285.201)

Die Begrenzung sozialstaatlicher Abfederungen von Alters-, Krankheits- und Arbeitslosigkeitsrisiken, die abnehmende Repräsentanz von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbänden und die Erosion des Flächentarifvertrages verweisen ebenso wie die Krise der überbetrieblich regulierten Berufsausbildung auf die Erosion der vereinheitlichenden Regulationsstrukturen, die sich in den europäischen Industriegesellschaften herausgebildet und vor allem in der Nachkriegszeit institutionell verfestigt haben. Dahrendorf bezeichnete dies schon 1979 als Krise des sozialdemokratischen Arrangements.

### III. Herausforderungen für das System der industriellen Beziehungen und neue Regulierungsformen von Arbeit

Im Übergang von der Industriegesellschaft zur Wissens- und Kommunikationsgesellschaft kommt es zu tiefgreifenden Veränderungen, die das deutsche Modell der Arbeitsregulation und Arbeitsbeziehungen immer stärkeren Spannungen unterwerfen. In den vorangegangenen Abschnitten sind diese Veränderungen einerseits als Phänomene des wirtschafts- und sozialstrukturellen Wandels beschrieben worden (Zunahme von Dienstleistungen, wissens- und innovationsbasierten Tätigkeiten, Diversifizierung von Beschäftigungsbedingungen und Erosion gesellschaftlicher Institutionen), andererseits wurde dargestellt, wie sich durch Reorganisationsprozesse in den Unternehmen neue Organisationsformen und Arbeitskulturen herausbilden, die – und

das scheint der Fokus aller Reorganisationsbestrebungen zu sein – auf veränderte Logiken der Koordination und Steuerung von Arbeitsprozessen setzen.

Neue Arbeits- und Organisationskulturen und ziel- und ergebnisorientierte Koordinations- und Steuerungsformen sind mit den bestehenden Regulationsstrukturen auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene nicht mehr ohne weiteres vereinbar. Die daraus resultierenden Spannungen manifestieren sich einerseits auf Unternehmensebene und betreffen das betriebliche Interessenvertretungshandeln. Andererseits sind die Akteure des Systems der industriellen Beziehungen auf der überbetrieblichen Ebene (Tarifparteien) mit Problemstellungen konfrontiert, für deren Bearbeitung sie derzeit noch keine effizienten Strategien und tragfähigen Konzepte entwickelt haben.

Daß ein kaum hintergehbare Bedarf an einer Reform des deutschen Regulationsmodells besteht, zeigt die in jüngster Zeit geführte Diskussion um die Tragfähigkeit des Flächentarifvertragssystems. Neben die Auseinandersetzung um tarifpolitische Inhalte (Höhe der vereinbarten Lohnsteigerungen, Verkürzung der Wochenarbeitszeiten, Flexibilisierungsmöglichkeiten) tritt jetzt eine Debatte um die grundlegenden Austauschstrukturen im System der industriellen Beziehungen. Dabei scheint es zu einer Verschiebung der Konfliktlinien zu kommen: Die traditionelle Konfrontation zwischen den Tarifparteien wird teilweise überlagert von internen Auseinandersetzungen im Arbeitgeber- bzw. Arbeitnehmerlager.<sup>4</sup>

Wie aber die bestehenden Regulationsstrukturen umzugestalten sind, ist derzeit noch eine offene Frage. Bereits jetzt zeichnet sich ab: Die Suche nach tragfähigen Lösungen ist ein langwieriger und ergebnisoffener Aushandlungsprozeß. Im folgenden sollen zunächst die Grenzen des bisherigen Regulationsmodells rekonstruiert und anschließend skizziert werden, welche neuen Ansätze von Regulation sich in Reaktion darauf herausbilden.

### *(1) Grenzen des deutschen Regulationsmodells*

Das deutsche Regulationsmodell basiert auf institutionellen Voraussetzungen, die sich – im wesentlichen nach dem zweiten Weltkrieg – in Anpassung an die Regelungserfordernisse der Industriegesellschaft herausgebildet haben. Kennzeichnend für das deutsche Modell ist einerseits die Dualität von Tarifautonomie und Betriebsverfassung, andererseits das hohe Maß an Verrechtlichung der Arbeitsbeziehungen. Die Tarifautonomie ist die „Arena“, in der kollektive Akteure (Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände) Arbeits- und Einkommensbedingungen festlegen. In der „Arena“ Be-

<sup>4</sup> So stritten zwei hochrangige Vertreter deutscher Arbeitgeberverbände Anfang 1997 öffentlich um den Erhalt des Flächentarifs: Während Hans-Olaf Henkel (Bundesverband der Deutschen Industrie, BDI) die radikale Forderung nach einer Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes äußerte, um die betriebliche Regelung von Arbeitszeit- und Einkommensfragen zu ermöglichen, wies der Präsident der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), Dieter Hundt, diesen Vorschlag energisch zurück und verbat sich weitere Einmischungen in die Tarifpolitik (vgl. SZ vom 11.01.1997). Auf der anderen Seite distanzierte sich Walter Rieger als zweiter Vorsitzender der IG Metall deutlich von Mehrheitsmeinungen in der Gewerkschaft, indem er vorschlug, unter bestimmten Bedingungen Tarifverträge durch Härte- und Öffnungsklauseln zu öffnen (DIE ZEIT vom 11.04.1997).

triebsverfassung regeln die Akteure (Unternehmensleitung und Betriebsrat) die konkreten Anwendungsbedingungen der Arbeitskraft. Das hohe Maß an Verrechtlichung verdankt sich dem dritten Akteur, dem Staat, der durch eine spezifische Gesetzgebung einerseits Mindeststandards festlegt (Kündigungsschutzgesetz, Arbeitszeitgesetz, Bundesurlaubsgesetz etc.), andererseits durch prozedurale Regelungen (Tarifvertragsgesetz, Betriebsverfassungsgesetz) die „Bühne vermißt“, auf der sich die Akteure der industriellen Beziehungen begegnen (Müller-Jentsch 1995). Die Stabilität des Tarifsystems beruht einerseits auf der Verpflichtungsfähigkeit und Legitimität der kollektiven Akteure, andererseits auf ihrer Fähigkeit, Kompromisse zu erzielen. Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände (übergeordnete Akteure) sind deshalb *am Abschluß von Kollektivverträgen bzw. Pakten als wichtigstem Austauschergebnis* interessiert (Streeck/Schmitter 1996). Im deutschen System der industriellen Beziehungen stellt insbesondere der Flächentarifvertrag ein solches Austauschergebnis dar.

Eine prinzipielle Interessenübereinstimmung zwischen übergeordneten Akteuren und Mitgliedern besteht jedoch nicht. Da die Folgebereitschaft der Mitglieder und die gegenseitige Anerkennung der vereinbarten Ergebnisse (etwa Friedenspflicht gegen die Respektierung der vereinbarten Tariflöhne) die Voraussetzung für den Abschluß von Tarifverträgen ist, müssen Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften Angebote unterbreiten, die auch heterogene bzw. divergierende Mitgliederinteressen integrieren. Insofern hat die Ausdifferenzierung der Interessenlagen sowohl auf Unternehmer- als auch auf Beschäftigtenseite erhebliche Konsequenzen für die kollektive Interessenvertretung. Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden fällt es immer schwerer, ihre *Organisations- und Verpflichtungsfähigkeit* unter Beweis zu stellen, indem sie die Interessen ihrer Mitglieder in kollektiven Regelungen integrieren oder diese auf Folgebereitschaft und gegenseitige Anerkennung verpflichten.

Die gewerkschaftliche Integrationsproblematik ist in der Ablösung von den Arbeits- und Sozialstrukturen der klassischen Industriegesellschaft besonders gravierend. Traditionelle Basis und Stammklientel gewerkschaftlicher Interessenvertretung ist die Facharbeiterschaft in den Kernbereichen industrieller Produktion. Der Rückgang industrieller Tätigkeiten und die Veränderung von Organisationsstrukturen in den Unternehmen führen dazu, daß die traditionelle Klientel auf der Ebene der gewerblich Beschäftigten schrumpft, daß sich die Arbeitnehmerinteressen immer stärker ausdifferenzieren und daß die Gruppe der kaum organisierbaren Beschäftigten (Angestellte, Dienstleister, Frauen) wächst. Deshalb haben die im DGB zusammengeschlossenen Gewerkschaften in den letzten Jahren massive Mitgliederverluste hinnehmen müssen: Die 15 Mitgliedsgewerkschaften verloren im Jahr 1996 381.998 (= 4%) ihrer Mitglieder. Damit zählten sie 1997 noch 9 Mio. Mitglieder – 2,8 Mio. weniger als im Jahr 1991. Der Rückgang seit 1991 ist zwar hauptsächlich auf die Sonderentwicklung in den neuen Bundesländern zurückzuführen (nachdem die FDGB-Mitglieder zunächst geschlossen den DGB-Gewerkschaften beigetreten waren, nahm die Zahl der ostdeutschen Mitglieder in den darauffolgenden Jahren rapide ab und ging insgesamt um fast die Hälfte zurück). Dennoch haben auch die westdeutschen Gewerkschaften einen jährlichen Rückgang um 150.000 bis 200.000 Mitglieder zu

verzeichnen. Sie verloren damit seit 1991 rund 11% ihrer Mitglieder. Parallel zum Rückgang bei den Mitgliederzahlen nahm auch der Organisationsgrad der abhängig Beschäftigten im genannten Zeitraum um 7,5% ab (vgl. Abb. 6).

Abb. 6: Mitgliederentwicklung im DGB 1991 bis 1996, Brutto-Organisationsgrad (Quelle: Mitgliederstatistik des Deutschen Gewerkschaftsbunds, Statistisches Bundesamt, eigene Berechnungen)

	<b>Mitglieder alte Bundesländer</b>	<b>Mitglieder neue Bundesländer</b>	<b>Mitglieder gesamt</b>	<b>abhängige Erwerbspersonen</b>	<b>Brutto- Organisations- grad</b>
1991	7.642.586	4.157.826	11.800.412	36.488.203	32,3%
1992	7.623.865	3.391.747	11.015.612	36.298.571	30,4%
1993	7.383.500	2.906.652	10.290.152	36.141.141	28,5%
1994	7.179.123	2.589.250	9.768.373	35.998.057	27,1%
1995	6.994.292	2.360.378	9.354.670	35.841.921	26,1%
1996	6.827.662	2.145.010	8.972.672	36.167.917	24,8%
Differenz 1991 – 1996 (%)	-10,7%	-48,4%	-24,0%	-0,9%	-7,5%

Erläuterungen: Die Kategorie „Abhängige Erwerbspersonen“ umfaßt alle abhängig Beschäftigten (Erwerbstätige abzüglich der Selbständigen und mithelfenden Familienangehörigen) zuzüglich der Arbeitslosen. Der Brutto-Organisationsgrad setzt die Anzahl der Gewerkschaftsmitglieder in Verhältnis zur Anzahl der abhängigen Erwerbspersonen.

Die Erosion gewerkschaftlicher Repräsentanz läßt sich am Beispiel der informationstechnischen Industrie (IT) illustrieren. Vermutlich arbeiten noch die Mehrzahl der Beschäftigten im IT/DV-Bereich im Geltungsbereich der klassischen Branchentarifverträge. Allerdings weisen Bispinck/Trautwein-Kalms darauf hin, daß „der überwiegende Teil der nicht konzerngebundenen System- und Softwarehäuser wie der sonstigen IT-basierten Dienstleistungen etwa in den Bereichen Multimedia, Direktbanken, Call center etc.“ nicht von tariflichen Regelungen erfaßt wird (1997: 233). Zwar ist in einigen großen Unternehmen der Abschluß von Firmen- und Anerkennungstarifverträgen gelungen (IBM, Digital Equipment, Unisys, Telekom etc.). Den Gewerkschaften fehlen aber die Instrumentarien, um den oft (hoch)qualifizierten Angestellten im IT-Sektor attraktive Angebote zu machen und damit ihre Organisationsbasis in diesem Bereich auszubauen. Dies kann nicht allein auf die traditionelle „Gewerkschaftsferne“ von Angestellten und ihr individualistisches Interessenvertretungsverhalten zurückgeführt werden. Vielmehr sind auch Forderungen, Programme und Regulierungsinstrumente der Industriegewerkschaft Metall immer noch auf die Arbeitsstrukturen und -bedingungen der Industriegesellschaft zugeschnitten.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Deutlich wird dies z.B. an den Vorschlägen des Branchenarbeitskreises Informationstechnik/Datenverarbeitung der IG Metall. Im Bereich der Arbeitszeitpolitik wird eine der zentralen Forderungen der IG Metall, die Einführung der 35-Stunden-Woche, auch für neu zu organisierende Bereiche im IT-Sektor aufrechterhalten. Überstunden sollen möglichst durch Freizeit ausgeglichen oder mit entsprechenden Zuschlägen als solche vergütet werden. Arbeitszeitkorridore oder Arbeitsverträge mit individuell höheren Arbeitszeitumfängen werden mit dem Hinweis auf bereits bestehende tarifliche Flexibilisierungsmöglichkeiten und den Beschäfti-

Hier zeigen sich Grenzen des gewerkschaftlichen Zugriffs, die insbesondere für die in Produktionsbereichen dominierende, in Angestelltenbereichen aber traditionell nur schwach verankerte IG Metall undurchlässig bleiben. Der Versuch, die Repräsentanz auf Zielgruppen wie hochqualifizierte Angestellte auszuweiten, führt zu internen Zielkonflikten und ist offenbar schwer vermittelbar:

„Die Gewerkschaften, das sind ... allein in der IG Metall 2,7 Mio. Mitglieder. Der größte Teil von ihnen arbeitet nach wie vor an klassischen Arbeitsplätzen. Es ist nicht leicht, ihnen zu sagen: So notwendig es ist, sich für eure Interessen einzusetzen, müssen wir uns gemeinsam auch um die anderen Bereiche kümmern“ (Interview mit Walter Riester, zweiter Vorsitzender der IG Metall, in: DIE WOCHE, 29.08.1997).

Der Organisationsgrad geht auch auf der Arbeitgeberseite immer weiter zurück. Eine stark beschleunigte Abnahme ist seit Mitte der 80er Jahre zu verzeichnen. Beispielhaft läßt sich dies an der westdeutschen Metall- und Elektroindustrie (M+E) illustrieren: Hier reduzierte sich zwischen 1984 und 1994 der Organisationsgrad der Unternehmen um 13%. 1994 waren noch 43% der M+E-Unternehmen in einem Arbeitgeberverband organisiert. Der Organisationsgrad der ostdeutschen Metallbetriebe sank von 1991 bis 1994 von 60,1% auf 35,7%. Diese Entwicklung ist allerdings nicht allein auf Austritte von Unternehmen aus dem Arbeitgeberverband zurückzuführen, sondern vor allem auf neu- oder ausgegründete Unternehmen, die nicht (wieder) in den Verband eintreten (Schroeder/Ruppert 1996:318). Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung ermittelte 1995 in einer Umfrage einen weiteren Rückgang des Organisationsgrades ostdeutscher Unternehmen auf 27%. Sehr niedrig ist der Organisationsgrad insbesondere in klein- und mittelbetrieblich strukturierten Branchen (vgl. DIW 1995).

Somit müssen auch die Arbeitgeberverbände anerkennen, daß ihre Domänen schrumpfen. Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen machen Kosten- und Flexibilitätsprobleme als Motive für einen (potentiellen) Verbandsaustritt oder -wechsel geltend: die tarifliche Arbeitszeitverkürzung, die mangelnde Flexibilität tariflicher Regelungen und die zunehmende Ausdifferenzierung betrieblicher Problemlagen (Schroeder 1995, Schroeder/Ruppert 1996).

Mit der *Diversifizierung von Erwerbs- und Beschäftigungsformen* nehmen auch räumlich und zeitlich entkoppelte Arbeitsformen an Bedeutung zu. Ermöglicht wird die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort durch informationstechnische Vernetzung. Beispiele dafür lassen sich bereits gegenwärtig finden: Zu denken ist an Telearbeit oder an virtuelle Unternehmen, die entstehen, wenn Firmen oder Einzelpersonen für ein bestimmtes Projekt oder für bestimmte Abnehmer zusammenarbeiten, wobei die Kooperation temporär begrenzt und dabei regional oder sogar global verteilt sein kann.<sup>6</sup> Neue Erwerbs- oder Organisationsformen bilden sich vielfach in

---

gungseffekt der 35-Stunden-Woche abgelehnt (vgl. Arbeiten in der Informations- und Kommunikationsbranche: Vorschläge für tarifliche Eckpunkte, in: <http://www.igmetall.de/iatk/tareck/html/vorwort>).

<sup>6</sup> Nach einer Definition des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (Stuttgart) sind virtuelle Unternehmen vorstellbar als „mediale Inszenierung von Arbeits- und Geschäftsbeziehungen auf der Basis intensiver Telekooperation“, wobei virtuelle Unternehmen ih-

Bereichen heraus, die kaum von kollektiven Regelungen durchdrungen werden. Der gewerkschaftliche Zugriff ist hier eher gering, insbesondere, wenn es sich um Beschäftigungsformen außerhalb eines abhängigen Beschäftigungsverhältnisses oder im Grenzbereich zwischen Abhängigkeit und Selbständigkeit handelt (Freelancer, freie Mitarbeiter, Scheinselbständige). Teilweise liegen die Vorteile dieser Beschäftigungsformen für Unternehmen und Beschäftigte ja auch gerade in der Nicht-Verregelung, so daß davon ausgegangen werden muß, daß sich diese Bereiche für Regulation auf der Ebene von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen kaum eignen. Gerade in Dienstleistungsbereichen kollidieren die betrieblichen Flexibilitätsanforderungen häufig mit kollektiven Regelungen:

„Die Folge: Viele im Dienstleistungsbereich wichtige Branchen sind überhaupt nicht gewerkschaftlich organisiert. Wir haben in Deutschland etwa 4.000 Softwarehäuser mit 100.000 Beschäftigten. Die sind weder in einem Arbeitgeberverband noch sind sie in einer Gewerkschaft. Die wissen, warum“ (Interview mit Olaf Henkel, Vorsitzender des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, in der SZ vom 22./23.02.1997).

Die Gewerkschaften reagieren darauf mit der Forderung nach einer Angleichung an die Bedingungen des tariflich geregelten Normalarbeitsverhältnisses. Allerdings wird auch in der gewerkschaftlichen Debatte teilweise anerkannt, daß Tarifverträge angesichts der Veränderung von Arbeitsstrukturen und Beschäftigungsformen in der postindustriellen Gesellschaft Gefahr laufen, obsolet zu werden:

„Heute sind die Anforderungen sehr viel differenzierter. Und das haben wir in den Tarifverträgen nicht aufgenommen. (...) Ich glaube nicht, daß man den Wandel des Arbeitnehmerstatus aufhalten kann. Die entscheidende Frage ist, wie man ihn im Interesse des Beschäftigten gestaltet, wie man Solidarität neu organisiert. (...) Daß wir sie (gemeint sind „neue Selbständige“, d. Verf.) bisher nicht für uns gewinnen konnten, liegt an einem: Wir machen ihnen keine vernünftigen Angebote“ (Interview mit W. Riester, in: DIE ZEIT Nr. 16, 11.04.1997).

Noch in einer weiteren Hinsicht stößt das deutsche Regulationsmodell an Grenzen. Die bestehenden Regulationsstrukturen erweisen sich nicht nur als nicht mehr adäquat für die Beschäftigungsbedingungen der Wissens- und Kommunikationsgesellschaft, auch die Ausrichtung auf Innovation und zielorientierte Koordination in den Unternehmen scheitert teilweise an den etablierten Regulationsformen.

In den Unternehmen entwickeln sich – wie in Abschnitt I dargestellt – neue Organisationsformen und *diskursive Koordinations- und Steuerungsformen*. Die bestehenden Regulationsstrukturen, aber auch das bislang vorherrschende Verständnis von gewerkschaftlicher und betrieblicher Interessenvertretung sind mit diesen neuen Koordinierungsformen nur bedingt vereinbar. Dies wird im folgenden am Beispiel von a) Entgelt, b) Arbeitszeit und c) Innovation illustriert.

a) Ergebnisorientierte Koordinationsformen (etwa Zielvereinbarungen mit Produktionsgruppen, Entwicklungsteams oder einzelnen Mitarbeitern) werden dann entgeltwirksam, wenn die Leistungserbringung der Gruppe, des Teams oder des einzelnen Mitarbeiters mit den Entgeltstrukturen verkoppelt wird. Wo die tarifliche Eingruppierung gilt, ist der Spielraum für leistungsabhängige Schwankungen der Entgel-

te in der Regel gering: Betriebliche und tarifliche Schutzpolitik läuft meist darauf hinaus, die leistungsabhängigen variablen Entgeltanteile möglichst gering zu halten und Abweichungen nur nach oben hin zuzulassen. Unternehmen, die entgeltwirksame zielorientierte Koordinierungsformen durchsetzen wollen, die sich ggf. auch jenseits der tariflichen Eingruppierung bewegen, müssen das Tarifvertragssystem verlassen oder auf die stillschweigende Kooperation von Betriebsrat und Beschäftigten bauen.

Bei der deutschen Tochter eines amerikanischen Konzerns konnte ein leistungsorientiertes Zielvereinbarungs- und Entgeltsystem erst durchgesetzt werden, nachdem die Firma vor 5 Jahren an den neuen Eigentümer verkauft und das Unternehmen aus der Tarifbindung herausgelöst worden war. Heute wird dort ein Entgeltsystem praktiziert, das in Abhängigkeit von regelmäßigen individuellen Leistungsbeurteilungen (in fünf Leistungsstufen von „unsatisfactory“ bis „excellent“) den Mitarbeitern jährliche Entgelterhöhungen zwischen 0% und 7% einbringt. Das leistungsorientierte Entgeltsystem ist in allen Funktionsbereichen – Produktion, Entwicklung, Marketing, Vertrieb – etabliert worden. Auf diese Weise ist es gelungen, die Produktivität so zu steigern, daß sich das Werk sogar als Produktionsstandort (elektromechanische Steckverbindungen) in Deutschland behaupten konnte. Seit einem Jahr bewegt sich das Werk in der Gewinnzone. Die durchschnittlichen Lohnerhöhungen lagen im Jahr 1996 über den von der IG Metall tariflich vereinbarten Lohnerhöhungen.

b) Nicht nur ergebnisbezogene Entlohnungsformen, sondern auch die zeitlichen Anforderungen etwa in Entwicklungsabteilungen geraten häufig in Widerspruch zu kollektiven Regelungsweisen. Die zunehmende Ergebnis- und Leistungsorientierung – z.B. vermittelt über Steuerungsmechanismen wie Target Costing oder Simultaneous Engineering – ist kaum noch mit standardisierten Arbeitszeitregelungen vereinbar. Tatsächlich zeichnet sich immer mehr ab, daß nicht die im Unternehmen verbrachte Arbeitszeit Maßstab der Leistungserbringung sein kann, sondern die Zielerreichung des einzelnen oder die Teamleistung. Der Konflikt zwischen Regulationsstrukturen und zeitlichen Flexibilitätsanforderungen tritt besonders deutlich in F&E-Abteilungen hervor, die dem Metalltarif und damit der 35-Stunden-Woche unterliegen:

An einem Standort eines großen Unternehmens der elektrotechnischen Industrie werden überwiegend F&E-Aufgaben durchgeführt. Es gilt die 35-Stunden-Woche. Der Manteltarifvertrag der Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden (1990/ 1997) sieht vor, daß für maximal 18% aller Beschäftigten eines Betriebes verlängerte Arbeitszeiten vereinbart werden können. Diese Quote wird im Werk allein mit den Verträgen der außertariflichen Angestellten ausgeschöpft. Die Mitarbeiter der Entwicklungsbereiche überschreiten die wöchentliche Arbeitszeit von 35 Stunden um ca. 5 bis 10 Stunden pro Woche, die das Unternehmen nach Genehmigung des Betriebsrats als Mehrarbeit bezahlt. Teilweise kann die Ansprechbarkeit für Kunden rund um die Welt, mit denen nur über „Kommunikationsfenster“ frühmorgens oder spätnachmittags Kontakt aufgenommen werden kann, nur unter Schwierigkeiten gewährleistet werden. Unternehmens- und Personalleitung kämpfen darum, daß eine größere Anzahl von Beschäftigten im Entwicklungsbereich 40-Stunden-Verträge erhalten kann, was in anderen Unternehmen der Branche durchaus vorkommt. Der Betriebsrat weist diese Forderung derzeit mit Verweis auf die tarifliche Regelung ausdrücklich zurück, rechnet aber damit, die Arbeitszeitregelung zu einem späteren Zeitpunkt als Tauschobjekt in Gesprächen über Beschäftigungsgarantien am Standort einsetzen zu können.

c) Die Organisation von wissensbasierten und innovationsorientierten Tätigkeiten schließlich läßt für Unternehmen und Interessenvertretung einen systematischen Konflikt zwischen Innovation und Sicherheit aufbrechen. Die Steigerung von Produkt- und Prozeßinnovationen stellt widersprüchliche Anforderungen an die betrieb-

liche Organisation und die damit gekoppelten Regulationsstrukturen: Einerseits verlangt Innovation die unkonventionelle Rekombination von Wissensbeständen, die Kooperation mit neuen Akteuren über Schnittstellen hinweg, kurz: die Loslösung von Routinen und standardisierten Verfahrensweisen. Andererseits wird der kreative Beitrag zur Produkt- oder Prozeßinnovation, der den Beschäftigten in neuen Organisationsformen abverlangt wird (durch Zielvereinbarungen über Produktivitätssteigerungen in Gruppen, kontinuierliche Verbesserungsprozesse in der Produktion, Simultaneous Engineering in der Entwicklung etc.), erfahrungsgemäß nur unter der Bedingung einer gewissen Erwartungssicherheit erbracht. Kein Mitarbeiter beteiligt sich an Programmen zur Produktivitätssteigerung, wenn damit das Risiko verbunden ist, daß die daraus resultierenden Einsparungen den eigenen Arbeitsplatz betreffen.

„Der Antrieb, daß man sich voll einbringt, all sein Wissen einbringt, das funktioniert nur dann, wenn der Mitarbeiter einen Vorteil davon hat. Hat der Mitarbeiter keinen Vorteil, dann wird es nicht funktionieren, denn ich gebe mein ganzes Wissen nicht her und mache mich überflüssig. Also, es funktioniert nicht, der Mensch schützt sich, so ist es eben...“ (Betriebsrat in einem Unternehmen der elektrotechnischen Industrie).

Kern hat diesen Widerspruch treffend als Konflikt zwischen „Ressourcenmobilisierung und Risikoaversion“ bezeichnet (1996: 201).

Neue Arbeits- und Steuerungsformen, die auf Selbststeuerung und die Nutzung von Produktionsintelligenz setzen, führen zur Ausdifferenzierung von Interessenlagen unter den Beschäftigten und damit zu systematischen *Zielkonflikten* für die betriebliche Interessenvertretung. Betriebsräte sehen sich vielfach mit problematischen Gratwanderungen konfrontiert. Sie können Organisationsreformen verhindern und eine soziale Schutzpolitik für die weniger leistungsfähigen und -willigen Arbeitnehmer betreiben, die in „olympiareife“ Belegschaften nicht integriert werden können. Sie können sich aber auch für eine Politik des Co-Managements entscheiden, zur Standortsicherung beitragen und damit letztlich die „Gewinner“ in der Arbeitnehmerschaft unterstützen. Sie können weiterhin auf tarifvertragliche Absicherung setzen oder aber auf betrieblicher Ebene Tauschgeschäfte abschließen, die aus der Sicht der Beschäftigten vorteilhaft sein können, vor allem, wenn sie mit Beschäftigungsgarantien verbunden sind. Die Entscheidung für die eine oder andere Option wird durch Bildung von Fraktionen in Betriebsratsgremien sowie immer häufiger durch unternehmensseitige Drohungen mit Standortverlagerung als „bargaining chip“ (Dörre u.a. 1997) in betrieblichen Aushandlungsprozessen beeinflußt.

Schließlich ist noch darauf hinzuweisen, daß durch zielorientierte Formen der Koordination und Steuerung *Selbstvertretungsstrukturen* entstehen können, die zu dem Alleinvertretungsanspruch der betrieblichen Interessenvertretung in Konkurrenz treten können. Der Betriebsrat kann damit die Kontrolle über bislang wichtige Einflußzonen verlieren. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn in Unternehmen, in denen zuvor die Datenermittlung für die Leistungsentlohnung (Akkordlöhne) der Mitbestimmung des Betriebsrats unterlag, die Leistungsstandards nunmehr zwischen Gruppensprecher und Meister ausgehandelt werden. Die „Arena“ Betriebsverfassung wird in betrieblichen Reorganisationsprozessen jedoch keineswegs überflüssig: Innovative Arbeitszeit- und Entgeltsysteme sowie neue Organisationsformen können vom Ma-

nagement meist nur in Aushandlungsprozessen mit der betrieblichen Interessenvertretung durchgesetzt werden.

## (2) *Veränderungen des deutschen Regulationsmodells*

Während von den Akteuren der überbetrieblichen Ebene noch um den Flächentarif gerungen wird, modifizieren die Akteure auf der betrieblichen Ebene bereits die tariflichen Regelungen. Dies geschieht innerhalb, teilweise aber auch außerhalb der Grenzen, die das Tarifvertragssystem setzt.

Der Verlust an Regulationsfähigkeit auf der tariflichen Ebene und der Trend zur Verbetrieblichung von Regelungen manifestiert sich u.a. in den vielfältigen „Bündnissen für Arbeit“, die in letzter Zeit zwischen Unternehmensleitungen und Betriebsräten abgeschlossen wurden. Nachdem 1996 die Versuche endgültig gescheitert sind, ein „Bündnis für Arbeit“ auf nationaler Ebene zu schließen, ergriffen Akteure auf der betrieblichen Ebene die Initiative.

Prominentes Beispiel ist die Fa. Mercedes Benz, die in Baden-Württemberg als Vorreiter und „stilbildendes Unternehmen“ bereits Ende 1996 damit begonnen hat, lokale Bündnisse für Arbeit abzuschließen. Im Dezember 1996 wurde im Werk Sindelfingen ein genereller Ausschluß betriebsbedingter Kündigungen bis zum Jahr 2000 vereinbart, unter der Bedingung, daß die Produktionskosten pro Auto um 1.000 DM gesenkt werden könnten. Der Abschluß verhinderte insofern einen drastischen Abbau von Arbeitsplätzen, als die Unternehmensleitung ihre Entscheidung, die C- und die E-Klasse weiterhin in Sindelfingen zu produzieren, vom Zustandekommen der Vereinbarung abhängig gemacht hatte. Es folgten weitere Vereinbarungen an anderen Standorten, die im Kern jeweils eine Beschäftigungsgarantie gegen eine deutliche Senkung der Personalkosten durch Senkung der übertariflichen Zuschläge und Arbeitszeitflexibilisierung enthielten. Im LKW-Werk in Würth wurde Anfang 1997 eine Senkung der Personalkosten um 80 Mio. DM vereinbart, im Werk Mannheim kurze Zeit später eine Senkung der Personalkosten um 100 Mio. DM.

Die Resonanz in der Öffentlichkeit war überwiegend positiv, im Gegensatz zu arbeitsrechtlich umstrittenen und stark diskutierten Fällen wie dem der Ravensburger AG oder der Marburger Fa. Viessmann, bei denen das lokale Bündnis für Arbeit gegen bestehende tarifliche Regelungen (Arbeitszeit, Weihnachtsgeldzahlungen) verstößt.

Es läßt sich festhalten, daß damit nicht nur eine Neugewichtung von Regelungsebenen stattfindet (Verbetrieblichung), sondern auch eine neue Akzentsetzung in den Inhalten der getroffenen Regelungen: Anstatt wie bisher eine Beteiligung an den Produktivitätsfortschritten gegen sozialen Frieden in den Betrieben einzutauschen (Akteure: Tarifparteien), werden jetzt Beschäftigungsgarantien, an denen die Beschäftigten in Zeiten massiven Personalabbaus stark interessiert sind, gegen betriebliche Kostensenkungsmaßnahmen „eingetauscht“ (Akteure: Unternehmensleitung – Betriebsrat).

Wo Modifikationen der tariflichen Regelungsstrukturen auf der betrieblichen Ebene nicht ausreichend oder – etwa aufgrund einer starken gewerkschaftlichen Präsenz – nicht durchsetzbar sind, nutzen Unternehmen auch die Möglichkeit, Unternehmensteile auszugründen und darüber der Tarifbindung zu entziehen. Nicht selten handelt es sich bei den Ausgründungen um Dienstleistungs- oder Servicebereiche, die

sich tariflichen Arbeitszeitregelungen nur schwer fügen.<sup>7</sup> Öffentlich stark diskutiert wurde der Fall IBM, wo nach einer Umstrukturierung und der Ausgründung kleinerer Unternehmenseinheiten in GmbHs (Service, Außendienst etc.) Bereiche ohne Tarifbindung entstanden. Die Loslösung aus den Tarifregelungen der Metallindustrie wurde nicht allein durch den Verbandsaustritt, sondern vor allem durch einen Wechsel der Verhandlungspartner erreicht: Als die IBM aus dem Metallarbeitgeberverband austrat, wurden parallel der IG Metall und der DAG Verhandlungen über einen Haustarifvertrag begonnen. Beide Gewerkschaften gerieten in eine Konkurrenzsituation, die schließlich im Dezember 1993 mit einem Abschluß durch die DAG endete. Aus der Sicht des Unternehmens gelang damit ein wesentlich günstigerer Abschluß, vor allem aber die Umgehung der 35-Stunden-Woche (vereinbart wurde eine wöchentliche Arbeitszeit von 38 Stunden).

Abgesehen von den Unternehmen, die bestehende Regeln modifizieren oder sich innerhalb des Tarifsystems neu verorten, läßt sich ein weiterer Typus der Arbeitsregulation beobachten, der ganz ohne Tarifstrukturen auskommt. Quantitativ betrachtet mag dieser Typus noch nicht allzu bedeutsam sein. Dennoch spricht einiges dafür, daß mit der Herausbildung neuer Beschäftigungsfelder und der zunehmenden Bedeutung wissens- und innovationsbasierter Tätigkeiten auch dieser Regulationstypus an Bedeutung gewinnt. Zu denken ist nicht nur an den Sektor der Informationstechnik und Telekommunikation, in dem die „Tariflandkarte“ noch weitaus mehr weiße Flecken aufweist als in anderen Branchen (vgl. Bispinck/Trautwein-Kalms 1997: 232), sondern auch an zahlreiche soziale und unternehmensbezogene Dienstleistungen. Es handelt sich um nicht im Arbeitgeberverband organisierte Unternehmen, teilweise mit, teilweise auch ohne Betriebsrat, die hinsichtlich der Festsetzung von Arbeits- und Einkommensbedingungen weitgehend unabhängig vom Tarifsystem agieren. Das muß für die Beschäftigten nicht bedeuten, daß sie sich mit untertariflichen Standards zufriedenzugeben haben. Vielmehr sind ihre Arbeitsbedingungen kaum verregelt, was den „marktmächtigen“ Akteuren unter den Arbeitnehmern größere Verhandlungsspielräume läßt, die sie zu ihrem Vorteil nutzen können. Sozialstrukturell läßt sich dieser Typus der Arbeitsregulation eher den qualifizierten Angestellten, meist mit Hochschulabschluß und individualisiertem Lebensstil, zuordnen. Qualifikation und Kreativität werden vom Arbeitnehmer als „bargaining chip“ eingesetzt, um Arbeitsbedingungen und Entgelte auszuhandeln. In prosperierenden Unternehmen dieses Typs können das Gehalt und die zusätzlichen Leistungen des Unternehmens sehr attraktiv sein. Dafür sind der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter nach oben hin keine Grenzen gesetzt. Arbeit und Freizeit sind unter diesen Umständen keine getrennten Sphären mehr, die Identifikation mit der Arbeitsaufgabe ist u.U. höher als mit anderen Lebensbereichen. Noch etwas zeichnet sich ab: Wo die Mitarbeiter selbst zu (ver)handelnden Akteuren werden, verschwimmen die Grenzen zwischen abhängiger

<sup>7</sup> Aktuelles Beispiel ist die Firma Siemens Nixdorf Informationssysteme AG (SNI), die durch die Ausgründung des Bereichs Produktservice in fünf eigenständige Servicegesellschaften in den neuen Bundesländern für 1.700 Mitarbeiter die Umgehung der tariflich fixierten Wochenarbeitszeit von 35 Stunden erreicht hat. Die Beschäftigten sollen nun bei unverändertem Gehalt 40 statt 35 Wochenstunden arbeiten (SZ vom 26./27.07.1997).

Beschäftigung und Selbständigkeit. Erwerbsbiographien können sich jetzt neu und anders gestalten. Es können sich selbständige Tätigkeiten auf der Basis von Spezialqualifikationen herausbilden, deren Besitzer mit einer hohen Marktmacht gegenüber dem Arbeitgeber/Auftraggeber und einem entsprechenden Durchsetzungspotential ausgestattet sind (vgl. auch Dostal 1997). Unter bestimmten Bedingungen kann sogar bereits heute beobachtet werden, daß die sogenannten „Freien“ gegenüber den abhängig Beschäftigten, was die Arbeitsinhalte und die Souveränität bei der Arbeitsgestaltung betrifft, als privilegiert wahrgenommen werden:

„Die Leute mit Arbeitsvertrag, die waren zuständig für das Aufrechterhalten der Infrastruktur. Das war in der Regel der drögere Teil. Ja, und wenn es um den Spaß ging, dann sausten die Freien durchs Bundesgebiet, hatten ihre Projekte hier und dort... Da dachte ich mir auch immer: Menschenskinder, du bist doch ein Idiot, eigentlich ist doch das der attraktivere Teil. Und es mag sein, daß sich so eine Arbeitsteilung herauschält: Diejenigen, die den Arbeitsvertrag haben, die müssen eben für die Infrastruktur sorgen, das System aufrechterhalten, und diejenigen, die fun haben wollen, die haben dafür eben keinen Arbeitsvertrag“ (Projektleiter in einem Unternehmen der Elektronikindustrie).

Die Nachteile, die für die Beschäftigten mit diesem Regulationsmodell verbunden sind, liegen auf der Hand. Nachlassende Leistungsfähigkeit, eine veränderte Nachfrage nach Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt oder eingeschränkte Mobilität und Einsatzfähigkeit werden durch kollektive Vereinbarungen nicht abgefangen. Im Extremfall handelt es sich um ein fast lupenreines „Marktmodell“, das allein noch durch gesetzliche Regelungen, nicht mehr aber durch tarifliche Vereinbarungen reglementiert wird (Arbeitszeitgesetz, Kündigungsschutz, Urlaubsregelungen etc.).

Möglicherweise ist es dieser Typus, der den sich herausbildenden Beschäftigungs- und Erwerbsformen in der Wissens- und Kommunikationsgesellschaft am ehesten entspricht. Würde dieser Typus dominant, so hätte dies vielfältige Konsequenzen für das System der Arbeitsregulation.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Das „Normalarbeitsverhältnis“ wie übrigens auch die daran „angedockten“ Systeme der sozialen Sicherung und der Berufsausbildung, die bestehende Arbeitsgesetzgebung, die Tarifregelungen und Betriebsvereinbarungen sind stark auf die Bedingungen und den Regelungsbedarf der industriellen Produktion ausgerichtet. In der entstehenden Wissens- und Kommunikationsgesellschaft sind diese Arbeitsformen jedoch nicht mehr das einzige oder das dominante Muster. Jenseits der bereits in den Produktionsbereichen erprobten – und auf diese zugeschnittenen – Organisationsmodelle werden sich neue Erwerbsformen herausbilden, die mit standardisierten Regulationsweisen und kollektiven Formen der Interessenvertretung zumindest nach dem gegenwärtigen Verständnis nur noch schwer in Einklang zu bringen sind.

Wenn es weiterhin zutrifft, daß der lebenslange, auf einem klar geschnittenen Berufsbild basierende Vollzeit Arbeitsplatz innerhalb eines Betriebs zugunsten einer Vielfalt von Erwerbsformen in den Hintergrund tritt (Freelancer, neue Selbständige, freie Anbieter von Dienstleistungen und Know-how), dann werden individuelle Aushandlungen gegenüber kollektiven Verhandlungen an Bedeutung gewinnen. Auch werden betriebliche Verhandlungen im Vergleich zur überbetrieblichen Interessen-

vertretungsebene wichtiger. Damit wird nicht mehr die kollektive Interessenvertretung der Arbeitnehmer die Arbeits- und Leistungsbedingungen entscheidend beeinflussen, sondern zunehmend die individuelle und betriebliche Verhandlungsstärke – entweder vermittelt über das spezifische Qualifikationsprofil und das Verhandlungsgeschick eines Arbeitnehmers oder schlicht über seine individuelle Ausstattung mit taktischem Verhandlungsgeschick. Der „Arbeitnehmer“ könnte in diesem Regulatormodell zum „Lebensunternehmer“ werden, mit einer Erwerbsbiographie, die zwischen verschiedenen Berufsfeldern und ausgeübten Tätigkeiten, Selbständigkeit, abhängiger Erwerbsarbeit (und ggfs. auch Erwerbslosigkeit) oszilliert.

Für die Akteure der überbetrieblichen Ebene entfallen mit den beschriebenen Deregulierungs-, Verbetrieblichungs- und Individualisierungstendenzen eine zentrale Grundlage ihrer Legitimations- und Verpflichtungsfähigkeit. Zugleich können ihnen neue Aufgaben zuwachsen; dies erfordert aber ein anderes Selbstverständnis, zusätzliches Know-how und personelle Ressourcen.

Es ist nicht anzunehmen, daß das System kollektiver Vereinbarungen in Deutschland in naher Zukunft kollabiert, auch wenn die Spannungen zwischen individueller und kollektiver sowie zwischen betrieblicher und tariflicher Regulation noch zunehmen können. Aber das dichte Netz von Branchen- und Firmentarifverträgen, das bisher die Vereinheitlichung von Arbeits- und Lebensbedingungen der Beschäftigten verschiedener Branchen und Unternehmen auf der Basis von Mindeststandards stützte, wird durchlässiger werden. Betriebliche und individuelle Vereinbarungen werden zunehmen.

Dies kann dazu führen, daß die Interessenvertretungsorganisationen (Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften) zunehmend Service- und Beratungsleistungen für ihre Mitglieder erbringen (müssen), um die abnehmende Bedeutung der tariflichen Regelungsebene zu kompensieren und um auf veränderte Anforderungen der Mitglieder einzugehen. Die zentrale Funktion von Verbänden, der Abschluß kollektiver Regelungen, entfällt damit nicht gänzlich, sondern wird auf einzelbetrieblicher Ebene durch zusätzliche Vereinbarungen ergänzt.

Der Trend zur Individualisierung und Pluralisierung von Beschäftigungsverhältnissen und Erwerbsformen hätte ernstere Konsequenzen für das deutsche Regulatorsystem. Die Folge wäre eine immer weiter geöffnete Schere zwischen Arbeits- und Einkommensbedingungen in geregelten und nicht geregelten Beschäftigungsbereichen. In prosperierenden Unternehmen muß dies für die Beschäftigten in den tariflich nicht geregelten Bereichen nicht unbedingt prekäre Beschäftigungsverhältnisse bedeuten. Individuell ausgehandelte Leistungsbedingungen sind aber selbstverständlich weitaus abhängiger von konjunkturellen Einflüssen, der Performanz des Unternehmens und der individuellen Marktmacht des Mitarbeiters (und in diesem Sinne auch ungeschützt) als tariflich geregelte Arbeitsverhältnisse.

Es ist fraglich, ob die Tarifparteien auf Arbeitsbedingungen und Interessenlagen der Beschäftigten in einer Wissens- und Kommunikationsgesellschaft ausreichend vorbereitet sind. Die Gewerkschaften sind möglicherweise mit dem wirtschaftlichen und sozialstrukturellen Wandel nicht nur überfordert, sondern am Erhalt von indus-

triellen Kernbereichen und den dort vorfindlichen Sozialstrukturen interessiert, da hier ihre „Kernkompetenzen“ lagen und liegen.

#### **IV. Zusammenfassung und Ausblick**

Die entstehende Wissens- und Kommunikationsgesellschaft ist in erheblichem Maße durch innovationsorientierte, höherqualifizierte Tätigkeiten gekennzeichnet. Auch wird die Vielfalt der Arbeits-, Entlohnungs- und Beschäftigungsbedingungen deutlich zunehmen. Die Institutionen, die bisher relativ einheitliche Ausbildungschancen, Entlohnungsstrukturen und soziale Absicherungen, industrielle Beziehungen und Ausbildungssysteme gewährleisteten, können nicht mehr wie bisher eine Vereinheitlichung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in nationalem Maßstab gewährleisten.

Bisher ist jedoch noch weitgehend offen, wie die Regulierungsformen der sich herausbildenden Wissens- und Kommunikationsgesellschaft aussehen werden. Wir vermuten jedoch, daß Entlohnungen, Arbeitszeiten, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und Arbeitskonflikte verstärkt auf betrieblicher Ebene bzw. in individuellen Aushandlungen geregelt werden; die Chancen einer überbetrieblichen Vereinheitlichung und Bündelung nehmen ab. Weiterhin werden – soweit überbetriebliche Regulierungen überhaupt noch möglich sind – neben nationalstaatliche Institutionen verstärkt regionale und supranationale Regulationsebenen treten; die nationalstaatliche Ebene bleibt nicht mehr die (nahezu) einzige Ebene, auf der die Ausbildung, die soziale Absicherung und die soziale Integration der Beschäftigten geregelt wird.

Die entscheidende Frage für die Zukunft ist unseres Erachtens, ob den vergleichsweise „institutionenreichen“ europäischen Gesellschaften eine Modernisierung derjenigen Institutionen gelingt, die sich im Laufe der europäischen Industrialisierungsgeschichte herausgebildet haben. Nur dann wird es den europäischen Gesellschaften gelingen, einen eigenständigen, auch wirtschaftlich erfolgreichen Weg in die Wissensgesellschaft zu finden und der Wahl zwischen der Skylla einer strukturellen Unterbeschäftigung und der Charybdis weitgehend deregulierter Arbeitsmärkte mit einer minimalen sozialen Absicherung und rudimentären staatlichen Leistungen zu entgehen.

#### **Literatur**

- Berger, Ulrike (1993): Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration. In: Müller-Jentsch, Walther (Hg.): Profitable Ethik – Effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management? München/Mering: 11-38.
- Binkelman, Peter/Braczyk, Hans-Joachim/Seltz, Rüdiger (Hg.) (1993): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Stand und Perspektiven. Frankfurt a.M./New York.
- Bispinck, Reinhard/Trautwein-Kalms, Gudrun (1997): Gewerkschaftliche Tarifpolitik im Sektor Informationstechnik. In: WSI Mitteilungen 1997: 228-241.
- Braczyk, Hans-Joachim (Hg.) (1997b): Innovationsstrategien im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und neue Herausforderungen. Arbeitsbericht Nr. 83 der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg. Stuttgart.

- Braczyk, Hans-Joachim/Schienstock, Gerd (1996): Im 'Lean-Express' zu einem neuen Produktionsmodell? In: Braczyk, Hans-Joachim/Schienstock, Gerd (Hg.): Kurswechsel in der Industrie, Stuttgart/Berlin/Köln: 269-329.
- Braczyk, Hans-Joachim (1997a): Organisation in industriesoziologischer Perspektive. In: Ortman, Günther/Sydow, Jörg/Türk, Klaus (Hg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: 530-575.
- Braczyk, Hans-Joachim/Cooke, Philip/Heidenreich, Martin (Hg.) (1998): Regional Innovation Systems. London (im Erscheinen).
- Brödner, Peter (1997): Der überlistete Odysseus. Über das zerrüttete Verhältnis von Menschen und Maschinen. Berlin.
- Chandler Jr., Alfred D. (1977): The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business. Cambridge (Mass.) and London.
- Clark, Kim B./Fujimoto, Takahiro (1992): Automobilentwicklung mit System. Strategie, Organisation und Management im Europa, Japan und USA. Frankfurt a.M./New York.
- Dahrendorf, Ralf (1979): Lebenschancen. Anläufe zur sozialen und politischen Theorie. Frankfurt a.M.
- Davidow, William H./Malone, Michael S. (1993): Das virtuelle Unternehmen. Frankfurt a.M./New York.
- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Hg.) (1995): Gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Anpassungsfortschritte in Ostdeutschland. DIW-Wochenbericht 27/1995.
- Dierkes, Meinolf/Canzler, Weert/Marz, Lutz/Knie, Andreas (1995): Politik und Technikgenese. In: Mitteilungen des Verbundes Sozialwissenschaftliche Technikforschung, Nr. 15/1995: 7-28.
- Dietrich, Hans (1996): Neue Formen der Erwerbstätigkeit unter besonderer Berücksichtigung der Scheinselbständigen. In: Alex, Laslo/Tessaring, Manfred (Hg.): Neue Qualifizierungs- und Beschäftigungsfelder. Berlin.
- Dörre, Klaus/Elk-Anders, Rainer/Speidel, Frederic (1997): Globalisierung als Option. SOFI-Mitteilungen, Nr. 25/1997: 43-70.
- Dostal, Werner (1997): Trends, Märkte und Rahmenbedingungen der Neuen Selbständigkeit. Neue Arbeitsformen und Formen der Selbständigkeit. Neue Selbständigkeit, Fachtagung im Haus der Wirtschaft Stuttgart, 3.6.97. Ms.: Stuttgart.
- European Commission (1996): Benchmarking the competitiveness of European Industry (III.A.3 PMS 9.10.1996. Brüssel
- Europäische Kommission (GD V) (1997): Grünbuch. Eine neue Arbeitsorganisation im Geiste der Partnerschaft. Brüssel.
- Faust, Michael/Jauch, Peter/Brünnecke, Karin/Deutschmann, Christoph (1994): Dezentralisierung von Unternehmen: Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München/Mering.
- Heidenreich, Martin (1995): Informatisierung und Kultur. Eine vergleichende Analyse der Einführung und Nutzung von Informationssystemen in italienischen, französischen und westdeutschen Unternehmen. Opladen.
- Hofmann, Josephine/Kläger, Wolfgang (1996): Trevius – virtuelle Unternehmensstrukturen in der Multimedia-Industrie. Vortrag auf der Tagung „Telearbeit 1996“, Bonn, 11.-13.11.1996. Ms., Fraunhofer-Institut. Stuttgart.
- Jürgens, Ulrich/Lippert, Inge (1997): Schnittstellen des deutschen Produktionsregimes. Innovationshemmnisse im Produktentstehungsprozeß. Beitrag für das WZB-Jahrbuch 1997. Berlin (im Erscheinen).
- Kern, Horst (1996): Das vertrackte Problem der Sicherheit. Innovationen im Spannungsfeld zwischen Ressourcenmobilisierung und Risikoaversion. In: Fricke, Werner (Hg.): Jahrbuch Arbeit und Technik 1996. Bonn: 196-208

- Kieser, Alfred (1996): Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren, hektographiertes Manuskript. Mannheim.
- Landauer, Thomas K. (1995): The trouble with computers: Usefulness, usability, and productivity. Cambridge/Mass. and London.
- Mill, Ulrich/Weißbach, Hans-Jürgen (1992): Vernetzungswirtschaft. Ursachen, Funktionsprinzipien, Funktionsprobleme. In: Malsch, Thomas/Mill, Ulrich (Hg.): ArBYTE. Modernisierung der Industriesoziologie? Berlin: 315-342.
- Müller-Jentsch, Walther (1995): Auf dem Prüfstand. Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen. *Industrielle Beziehungen*, 2: 11-24.
- OECD (1994): Employment Outlook, Paris.
- OECD (1996a): The OECD Jobs Strategy. Technology, Productivity and Job Creation. Vol. 2: Analytical Report. Paris.
- OECD (1996b): The Knowledge-based Economy. Arbeitspapier Nr. OECD/GD(96)102. Paris.
- OECD (1996c): Employment Outlook, Paris.
- Saurwein, Rainer G. (1993): Gruppenarbeit im westdeutschen Maschinenbau. Diffusion und Merkmale. Ergebnisse des NIFA-Panels 1991 und 1992. Arbeitspapier Z2-1/93 des SFB 187. Bochum 1993.
- Scharpf, Fritz W. (1997): Employment and the Welfare State: A Continental Dilemma. MPIfG Working Paper 97/7. Köln ([http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/publikation/working\\_papers/wp97-7\\_e.html](http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/publikation/working_papers/wp97-7_e.html)).
- Schienstock, Gerd (1993): Management als sozialer Prozeß. Theoretische Ansätze zur Institutionalisierung. In: Ganter, Hans-Dieter/Schienstock, Gerd (Hg.): Management aus soziologischer Sicht. Unternehmensführung, Industrie- und Organisationssoziologie. Wiesbaden: 8-46.
- Schroeder, Wolfgang/Ruppert, Burkart (1996): Austritte aus Arbeitgeberverbänden. Motive – Ursachen – Ausmaß. *WSI-Mitteilungen*, 1996: 316-328.
- Schroeder, Wolfgang (1995): Industrielle Beziehungen, Integrationsprobleme und strategische Reaktionen. Arbeitgeberverbände in der Metall- und Elektroindustrie. Frankfurter Arbeitspapiere zur gesellschaftsethischen und sozialwissenschaftlichen Forschung. Frankfurt/Main.
- Schumann, Michael/Baethge-Kinsky, Volker/Kuhlmann, Martin/Kurz, Constance/Neumann, Uwe (1994): Der Wandel der Produktionsarbeit im Zugriff neuer Produktionskonzepte. In: Beckenbach, Niels/van Treeck, Werner (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. *Soziale Welt*, Sonderband 9: 11-43.
- Schupp, Jürgen/Schwarze, Johannes/Wagner, Gert (1997): Erwerbsstatistik unterschätzt Beschaeftigung um 2 Millionen Personen, DIW Berlin, Wochenbericht 38/97.
- Statistisches Bundesamt (Hg.) (1994): Datenreport 6. Zahlen, Fakten über die Bundesrepublik Deutschland 1993/94. München/Landsberg.
- Streeck, Wolfgang/Schmitter, Philippe C. (1996): Gemeinschaft, Markt, Staat – und Verbände? In: Kenis, Patrick/Schneider, Volker (Hg.). *Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik*. Frankfurt a.M./New York: 123-164.
- Streeck, Wolfgang (1996): Anmerkungen zum Flächentarif und seiner Krise. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 1996: 88-111.