

Konvergenz oder 'Varieties of Capitalism'? Neue Literatur zur Entwicklung der Systeme der Politischen Ökonomie und der Industriellen Beziehungen

Behrens, Martin

Veröffentlichungsversion / Published Version

Rezension / review

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Behrens, M. (2004). Konvergenz oder 'Varieties of Capitalism'? Neue Literatur zur Entwicklung der Systeme der Politischen Ökonomie und der Industriellen Beziehungen. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 11(3), 270-284. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-355645>

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 Behrens*

Konvergenz oder 'Varieties of Capitalism'?

Neue Literatur zur Entwicklung der Systeme der Politischen Ökonomie und der Industriellen Beziehungen**

Zusammenfassung – Dieser Beitrag stellt fünf neuere Veröffentlichungen im Bereich der Arbeitsbeziehungen und Corporate Governance vor und diskutiert deren Beitrag zum Verständnis der aktuellen Entwicklung des deutschen Systems der Industriellen Beziehungen. Ausgangs- und Bezugspunkt der Darstellungen sind hierbei Ansätze im Bereich der vergleichenden Politikwissenschaft, die sich mit Fragen der Konvergenz/Divergenz von Systemen der Politischen Ökonomie auseinandersetzen.

Convergence or 'Varieties of Capitalism'? Review of Recent Studies of Different Systems of Political Economy and Industrial Relations

Abstract – This contribution reviews five new books in the field of employment relations and corporate governance and discusses their contribution to our understanding of recent developments within the German system of industrial relations. As a starting point, this article uses approaches from the field of comparative political science and takes the debate on convergence/divergence of different systems of political economy as its point of reference.

Key words: **Industrial Relations, Varieties of Capitalism, Convergence, Shareholder Value, Participation, Employers' Associations**

- Dilger, A. (2002): Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung. Die wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten. München/Mering, Rainer Hampp Verlag.
- Dörre, K. (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.
- Höpner, M. (2003): Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managementherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland. Frankfurt/New York, Campus.
- Katz, H/Darbishire, O. (2000): Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems. Ithaca, ILR Press.
- Völkl, M. (2002): Der Mittelstand und die Tarifautonomie. Arbeitgeberverbände zwischen Sozialpartnerschaft und Dienstleistung. München/Mering, Rainer Hampp Verlag.

* Martin Behrens, Ph.D., Referent für Europäische Arbeitsbeziehungen, WSI in der Hans-Böckler-Stiftung, Hans-Böckler-Str. 39, D – 40476 Düsseldorf. E-Mail: Martin-Behrens@Boeckler.de.

** Sammelbesprechung eingegangen: 7.4.2004

Einleitung

Die Frage nach der Konvergenz oder Divergenz der Arbeitsbeziehungen im Allgemeinen und der Industriellen Beziehungen im Besonderen, ist schon seit jeher eine jener „großen“ Forschungsfragen, die in Wellenbewegungen auftauchen um alsbald wieder vom Radarschirm der wissenschaftlichen Gemeinde zu verschwinden. Im Bereich der vergleichenden *Industrial Relations*-Forschung gehört sicherlich die schon fast legendäre Arbeit von Kerr et al. (1960) *Industrialism and Industrial Man* zu jenen Versuchen, die Konvergenzhypothese als Szenario für zukünftige Entwicklungen zu protegieren. Als Resümee dieser umfassenden Studie, im Zuge derer 78 WissenschaftlerInnen Systeme der Industriellen Beziehungen in nicht weniger als 35 Ländern untersuchten, präsentieren die Autoren ihre Beobachtung, dass es offensichtliche Übereinstimmungen in den Mustern der Industrialisierung gäbe, die sich letztlich auf Übereinstimmungen der jeweils angewendeten Basistechnologien zurückführen ließen (Kerr et al 1960: 10). Im Ergebnis, so die Hypothese, sei eine Versachlichung der Industriellen Beziehungen auf der Basis des US-amerikanischen Modells zu erwarten.

Außerhalb der Vereinigten Staaten traf diese frühe Amerikanisierungsthese auf nur sehr gebremste Aufmerksamkeit. Je nach Konjunktur und nach politischem Standort waren später das skandinavische und das japanische Modell der Arbeitsbeziehungen bevorzugter Bezugspunkt der Debatte. Nicht zuletzt mit der Intensivierung der Auseinandersetzung mit Prozessen der Globalisierung/Internationalisierung gelangte jedoch das Thema Konvergenz/Divergenz zurück auf die Tagesordnung und das US-amerikanische System der politischen Ökonomie und die darin eingebetteten Muster der Arbeitsbeziehungen wurden schnell zur Chiffre für die Dominanz der Marktsteuerung über kollektive Formen der Interessenvermittlung¹.

Erstaunlich mag zunächst erscheinen, dass sich die Positionierung der wissenschaftlichen Gemeinde entlang der Argumentationslinie Konvergenz/Divergenz scheinbar nicht entlang politischer Lagerbildungen vollzieht. So finden sich im Lager der Verfechter der Konvergenzhypothese auf der einen Seite überzeugte Neoliberale, die ökonomische und soziale Prosperität unmittelbar mit der politischen Aufgabe der Entfesselung der Marktkräfte verbinden, ebenso wie regulationstheoretisch inspirierte Marxisten, die davon ausgehen, dass sich im Laufe der 1990er Jahre ein stabiles postfordistisches Akkumulationsregime herausgebildet hat, welches die Stellung des Marktes in der Gesellschaft stärkt. Auf der Gegenseite wurde eine anhaltend stabile Divergenz der Systeme der politischen Ökonomie und ihrer zentralen Säulen der Industriellen Beziehungen nicht zuletzt von Hall/Soskice (2001) behauptet, deren viel beachteter Sammelband *Varieties of Capitalism* die Geschichte von zwei Modellen (*liberal market economies* und *co-ordinated market economies*) erzählt, die sich in ihrer Gegensätz-

¹ Dieses Muster hatte allerdings wenig mit jenem amerikanischen System der industriellen Beziehungen gemein, das Kerr et al. 40 Jahre zuvor beschrieben haben. Schließlich haben sich in der Zwischenzeit Kernbereiche des Systems wie gewerkschaftliche Organisationsmacht, hohe Tarifdeckungsraten und die Dominanz von tariflich abgesicherten Senioritätsklauseln, *work rules* und Lohnformeln weitgehend verflüchtigt.

lichkeit dennoch als stabile Säulen der jeweiligen nationalen System der politischen Ökonomie erweisen.

Nachdem nun einige Angebote zum Verständnis der Entwicklung nationaler Systeme der Arbeitsbeziehungen vorgelegt wurden, stellt sich die Frage, inwieweit sich bereits auf Grundlage des aktuellen Standes der Forschung Belege für die Entwicklungsrichtung und das Entwicklungstempo der nationalen Systeme der Arbeitsbeziehungen ausmachen lassen. Während eine umfassende vergleichende Bestandsaufnahme noch aussteht, ist es gerade in den letzten Jahren zur Veröffentlichung von etlichen Studien gekommen, die Entwicklungen in Teilbereichen beschreiben und analysieren. Im Folgenden sollen einige dieser Studien näher vorgestellt und kritisch gewürdigt werden. Bei der zugrunde liegenden Auswahl wissenschaftlicher Studien steht das deutsche System der Arbeitsbeziehungen im Vordergrund.

Katz/Darbishire: „Converging Divergences“

Die Studie von Harry Katz und Owen Darbishire trägt das zu erklärende Paradoxon bereits im Titel: „Converging Divergences“. Die konvergierenden Divergenzen verweisen zunächst einmal darauf, dass sich die empirische Realität der Arbeitsbeziehungen kaum einer dichotomisierten Vorstellungswelt eindeutig zuordnen lässt. In ihrer international vergleichenden Analyse von *employment systems* in der Automobil- und Telekommunikationsindustrie unterbreiten die Autoren ein Angebot, aus international vergleichender Perspektive scheinbar gegenläufige oder zumindest unverbundene Trends innerhalb eines neuen analytischen Rahmens zu fassen und zu begreifen. Entwicklungen im Bereich der betrieblichen Arbeitskonzepte, die sich auf den ersten Blick als analytisch sperrig erwiesen, werden nun im Rahmen eines Gesamtbildes interpretierbar.

Ausgangspunkt von Katz/Darbishire ist hierbei die Analyse der Systeme der Arbeitsbeziehungen als *employment relations*, welche im Gegensatz zum länger etablierten Begriff der *industrial relations* nicht nur die kollektiven Austauschbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften, sondern ebenso den gewerkschaftlich nicht organisierten Bereich der Beschäftigung umfasst. Im Rückgriff auf frühere Arbeiten von Richard Locke, argumentieren die Verfasser zunächst, dass sich die nationalen Systeme der Arbeitsbeziehungen in einem Prozess der fortschreitenden Auflösung befinden. Dies bedeutet im Umkehrschluss aber nicht, dass sich innerhalb der sieben untersuchten Länder (USA, UK, Deutschland, Schweden, Australien, Japan und Italien) keine unterscheidbaren Muster mehr finden ließen. Im Zentrum der Analyse stehen daher vier klar unterscheidbare *Patterns of Workplace Practices*, die sich in allen untersuchten Ländern finden lassen. Das *Low Wage Pattern* bezeichnet hierbei ein Muster mit stark gewerkschaftsfeindlichen Haltungen des Managements, geringem Formalisierungsgrad sowie starker Hierarchisierung der Arbeitsbeziehungen. Vorherrschend sind Niedriglöhne, auch in Kombinationen mit Akkordentlohnung, sowie eine besonders ausgeprägte Personalfluktuations. Das *Human Resource Management Pattern* betont Elemente der Unternehmenskultur und der ausgeprägten Kommunikation im Unternehmen und setzt beide Elemente als Methode zur Substitution der Gewerkschaften ein bzw. versucht diese von Beginn an überflüssig erscheinen zu lassen. Die Vergütung ist überdurchschnittlich und häufig an

die persönliche Leistung oder den Unternehmenserfolg gekoppelt. Karriereplanung wird ernst genommen ist aber stark individualisiert und Teamarbeit (eine Variante mit geringen Grad der Gruppenautonomie) ist weit verbreitet. Während diese beiden erst genannten *Patterns* im gewerkschaftsfreien Raum operieren, findet sich in bei den folgenden Mustern ein Platz für die organisierte Interessenvertretung der Beschäftigten. Im *Japanese Oriented Pattern* wird stark auf die Problemlösungsfähigkeit von Teams gesetzt, Arbeitseinsatzkonzepte sind stark formalisiert und Vergütungssysteme bieten ein hohes Lohnniveau auf Basis des Senioritätsprinzips sowie von Leistungsbeurteilungen. Die vorherrschende Form der Interessenvertretung ist die Betriebsgewerkschaft. Schließlich kann das *Joint Team-Based Pattern* seine Verwandtschaft mit dem schwedischen Modell kaum verbergen. Es beruht auf Elementen der gemeinsamen Entscheidungsfindung und halbautonomer Gruppenarbeit. Die Vergütung ist Vergleichsweise gut und basiert auf der individuellen Qualifikation der Beschäftigten (pay-for-knowledge); der Karriereentwicklung wird große Bedeutung beigemessen. Im *Joint Team-Based Pattern* werden Gewerkschaften nicht nur geduldet, sondern gemeinsam mit den Beschäftigten aktiv in den betrieblichen Prozess der Entscheidungsfindung einbezogen.

Divergenz meint in diesem Kontext zunächst einmal, dass Katz/Darbshire alle vier Muster in jedem der untersuchten Länder finden konnten. Im Resultat führt dies dazu, dass sich eindeutig zu differenzierende nationale Muster tendenziell auflösen. Der Tiefgang der empirischen Belege, die die Autoren für ihre These anbieten, ist hierbei sicherlich unterschiedlich. Dies liegt unter anderem darin begründet, dass die Ländergruppe Schweden, Japan und Italien sehr cursorisch in einem Sammelkapitel behandelt wird, während die verbleibenden Fälle (USA, UK, Deutschland und Australien) tiefer gehend analysiert werden. Darüber hinaus bleibt den LeserInnen auch mancher Lapsus nicht erspart, etwa die Behauptung, die deutsche Gewerkschaftsmitgliedschaft sei seit den 80er Jahren stabil geblieben (S. 6).

Als besonders eindrücklicher Beleg für diese Divergenzhypothese wird der Fall von GMs Saturn Projekt in den USA präsentiert. Konnten die Arbeitsbeziehungen in den USA bislang nicht mit besonders ausgeprägter direkter Partizipation der Beschäftigten in Verbindung gebracht werden, wird uns hier ein Automobilwerk präsentiert, das sich auch nach späteren Befunden von Rubinstein/Kochan (2001) als Joint Team-Based klassifizieren lässt. Während also mit Blick auf das einzelne Land die Divergenzfolie sicherlich passt, sprechen Katz/Darbshire gleichzeitig von Konvergenz in dem Sinne, dass sich der Gesamtfundus der vorgefundenen *Patterns of Workplace Practices* eben genau auf diese vier Muster konzentriert. Es bleibt schließlich ein Argument, das sich erfrischend von schlichten Zerfallsszenarien und „Alles geht“-Visionen abhebt, und sowohl eine größere Variationsbreite innerhalb der untersuchten Länder als auch weiterhin bestehende Unterschiede im internationalen Vergleich analytisch zu fassen vermag. „While there are many commonalities in the work practices that make up the key employment patterns spreading across countries, the relative proportion of the different workplace patterns and the extent to which these patterns operate on a nonunion basis, vary greatly.“ (S. 267) Als Triebkräfte diese Entwicklungen werden institutionelle Faktoren ausgemacht. Hierbei gehen die Autoren davon aus, dass Institutionen nicht einfach Marktkräfte ausschalten oder hemmen, sie verändern die Ge-

wichte für die Verteilung der Wahlmöglichkeiten zwischen jenen *employment patterns*, die innerhalb einer unsicheren Umgebung potentiell gleich Erfolg versprechend sind. Darüber hinaus sind sie aber auch daran beteiligt, eben jene *employment patterns* im Detail weiter auszudifferenzieren und anzupassen (S. 265).

Seit seinem Erscheinen vor vier Jahren ist „Converging Divergences“ in den USA und darüber hinaus auf große Aufmerksamkeit gestoßen und die *Industrial and Labor Relations Review* hat diesem Buch sogleich ein komplettes Review Symposium gewidmet. Kritik richtete sich darauf, dass die empirischen Belege durchaus auch in andere Richtung interpretiert werden könnten (Marsden 2001), Elemente der Konvergenz, die gerade in Europa von sozialen Pakten und Bündnissen ausgehen, nicht hinreichend gewürdigt werden (Teague 2001) und verfügbare quantitative Daten zur Beschäftigung und Einkommensverteilung nicht hinreichend in die Analyse einbezogen wurden (Pencavel 2001).

Dörre: „Kampf um Beteiligung“

Ein weiterer blinder Fleck in Katz/Darbishires Analyse mag darin bestehen, dass die genauen sozialen Mikrofundierungen der betrieblichen Arbeitsorganisation sowie die betrieblichen Auseinandersetzungen, welche diese hervorrufen bzw. ihre Ausgestaltung prägen, nur sehr oberflächlich thematisiert und problematisiert werden. Zumindest für den deutschen Kontext leistet hier die Habilitationsschrift *Kampf um Beteiligung* von Klaus Dörre (2002) aufschlussreiche Pionierarbeit. In seiner Untersuchung partizipativer Managementkonzepte, genauer: der Zyklizität des Managementhandels in der deutschen Industrie, geht Dörre davon aus, dass dieses nicht das unmittelbare Resultat ökonomischer Zwänge ist, sondern dass die innere Widersprüchlichkeit partizipativen Managements selbst Gegenkräfte erzeugt, die im Zuge der Restrukturierung durch exogene Kräfte verstärkt werden. (S. 22) Eine bedeutende Schnittmenge mit dem Ansatz von Katz/Darbishire besteht sicherlich in der Ablehnung eines kruden Ökonomismus. Die Rolle des Systems der Industriellen Beziehungen und der tragenden Institutionen wird allerdings unterschiedlich konzeptionalisiert. Sind bei Katz/Darbishire Institutionen gesetzt, werden sie bei Dörre zum Gegenstand betrieblicher Auseinandersetzungen gemacht und somit im Zuge der Auseinandersetzung um betriebliche Beteiligungskonzepte umgeformt.

Die Studie basiert im Kern auf Fallstudien in 34 Betrieben. Neben vorwiegend in der Metallindustrie angesiedelten Industriebetrieben wird ein weiterer Schwerpunkt auf die IT-Branche gelegt. Insgesamt werden vorwiegend solche Betriebe berücksichtigt, die zum Zeitpunkt der Fallauswahl an der „Spitze der Reorganisationsbewegungen“ standen (S. 34). Mithin ging es dem Autor weniger darum, einen repräsentativen Querschnitt der Restrukturierungsbemühungen innerhalb der deutschen Unternehmenslandschaft zu untersuchen, sondern darum, am Beispiel einer bunten Schar von Unternehmenspionieren die Einführung und Umsetzung partizipativer Managementkonzepte zu analysieren. Mit Hilfe eines Analyserasters, das neben Elementen der Beteiligung auch konkrete Partizipations- und Kooperationsformen, Elemente der Marktsteuerung, Hierarchie, Managementstil, Arbeitsbeziehungen sowie den Integrationsmodus für arbeitspolitische Kompromissbildungen berücksichtigt, werden fünf Firmentypen gebildet, welche in der Folge den Hauptteil der weiteren analytischen

Betrachtung vorstrukturieren. Die Typenbildung erfolgt vorwiegend induktiv und es bleibt den LeserInnen überlassen, sukzessive anhand der sehr dichten und sorgfältigen Fallauswertungen die Plausibilität der Fallzuordnungen nachzuvollziehen. Eine saubere und nachvollziehbare Begründung der Typenbildung² und des methodischen Vorgehens hätte dem Band sicherlich gut getan und die Orientierung im Material erleichtert. Auch lässt die theoretische Verortung der Studie an mancher Stelle Eindeutigkeit und Gradlinigkeit vermissen. So erweist sich die Orientierung an der französischen Regulationstheorie oftmals als recht blasse Referenzfolie und schmilzt im Zuge der Analyse des empirischen Materials zum Vergleich mit der tayloristisch-fordistischen Syndromatik. Für diese leichte Formschwäche der Einleitung entschädigt allerdings das folgende Fallmaterial, das sehr systematisch aufgearbeitet wurde und an vielen Stellen durch scharfsinnige analytische Interpretation besticht.

Insgesamt werden fünf Typen partizipativer Managementkonzepte unterschieden. *sozialintegrative Partizipation im Kleinfirmennetz* realisiert hierbei selbstgesteuerte Partizipation auf hohem Niveau und basiert häufig auf informellen Rechten und Pflichten. Beim Typus *erzwungene Partizipation im desintegrierten Betrieb* erweist sich Partizipation oft als defizitär, so dass Partizipationsrhetorik die eigentlichen Zwecke der Reorganisation verschleiert (S. 57ff). Dennoch wird auch in dieser Variante ökonomischer Zwang nicht einfach durchgestellt sondern ist ausgehandelter und gedeuteter Zwang (S. 69). Bei der *gelenkten Partizipation in der gestrafften Firmenbürokratie* werden Marktmechanismen in ein Instrument der Firmenbürokratie übersetzt mit dem Ziel, die interne und externe Flexibilität der Unternehmen zu erhöhen (S. 105). Es entstehen Zonen „kontrollierter Autonomie“ so dass auch hier das Management auf argumentierendes Überzeugen und konsensbildende Maßnahmen angewiesen ist (S. 116). Als Hauptmerkmal der *selbstgesteuerten Partizipation in teilautonomen Gruppen* erweist sich, dass diese sowohl horizontal (Tätigkeitszuschnitte) als auch vertikal (hierarchische Einordnung) mit der überkommenden Arbeitsteilung bricht (S. 120), was regelmäßig das etablierte Statusgefüge der fordistischen Fabrik erschüttert (S. 173). Bei dieser „basisdemokratischen Reorganisationsvariante“ wird Partizipation organisch im Arbeitsprozess verankert. Der Typus der *individualisierten Partizipation in der New Economy* stellt sich als integraler Bestandteil der Unternehmensphilosophie dar. Beachtliche Freiräume bei der Gestaltung des Arbeitsprozesses basieren auf direkten Austauschbeziehungen zwischen Management und den einzelnen Beschäftigten (S. 178) und gehen einher mit dem ‚ganzheitlichen‘ Zugriff auf das Arbeitsvermögen der Angestellten (S. 192).

Während noch Katz/Darbishire die innere Konsistenz ihrer *Patterns of Workplace Practices* in den Vordergrund stellen, besteht die besondere Stärke von Dörres Zugriff darin, auf die Brüche bei der Inszenierung der flexiblen Betriebsorganisation zu verweisen. Diese Brüche sind durchaus vielschichtig und umfassen verborgene Leistungs- und unbewältigte Statuskonflikte ebenso wie entstehende Beteiligungslücken und enttäuschte Beteiligungsversprechen. Solche Brüche – so Dörre – fördern variantenübergreifend eine neuartige Subjektivität der Arbeitenden. „Partizipative Rationalisie-

² So ist auch wenige erstaunlich, dass diese Typen noch auf S. 37 als „Reorganisationsvarianten“ ins Rennen geschickt werden, um dann auf S. 205 schließlich als „Typen einer Partizipation im Arbeitsprozess“ anzukommen.

rung erschüttert die Subjektivität quantifizierender Leistungsstandards, sie rütteln an überkommenen Gerechtigkeitsvorstellungen, die auf quantitativen Messverfahren aufsitzen, und die fördert die Individualisierung des Leistungsbewusstseins“ (S. 212). Bemerkenswert erscheint in diesem Kontext, dass Dörre gerade mit dem Typus „Gelenkte Partizipation in der gestrafften Firmenbürokratie“ eine besonders stabile Form der Beteiligung ausgemacht hat (S. 119) während die selbstgesteuerte Partizipation in teilautonomen Gruppen in dieser Hinsicht als besonders prekär anzusehen ist und an ihren inneren Widersprüchen zu zerbrechen droht: „Der permanente Appell an die Subjekthaftigkeit, an die Beteiligungsbereitschaft der Lohnabhängigen stößt auf immer neue Kontrollformen und Herrschaftspraxen, die erdacht werden, um Ansprüche auf Autonomie und Partizipation ins enge Korsett betrieblicher Effizienz- und Verwertungskalküle zu zwingen“ (S. 162).

Was zunächst nur eine Vermutung ist, wird in einer zweiten Erhebungsphase empirisch untermauert, indem ein Teil der bereits im Zeitraum 1992-96 untersuchten Betriebe in einer zweiten Phase (1999-2000) noch einmal aufgesucht wird. Die Befunde beschreibt Dörre als „arbeitspolitische Pendelbewegung“. Als Resultat dieser Pendelbewegung werden die breite Rezeption und experimentelle Einführung partizipativer Arbeitsformen nicht generell revidiert dafür aber stärker selektiert, d.h. als Herrschaftsmittel und Rationalisierungsinstrumente genutzt, während die ursprünglichen Humanisierungs- und Demokratisierungsversprechen häufig uneingelöst bleiben (S. 22, 345).

Doch bereits der ursprüngliche Ausschlag des Pendels hatte weitreichende Folgen für die Balance zwischen direkter Partizipation und Formen delegierter Mitbestimmung, wie sie im bestehenden institutionellen Rahmen angelegt sind. So geht Dörre davon aus, dass dieser institutionelle Rahmen eine Vielzahl unterschiedlicher Varianten arbeitspolitischer Kompromissbildungen zulässt, die sich nicht zuletzt auch in Abhängigkeit der jeweiligen Managementstile konkretisieren (S. 336f).

Dilger: „Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung“

Wird bei Dörre der gesellschaftliche Nutzen von Partizipation der Beschäftigten selbst nicht in Frage gestellt sondern davon ausgegangen, dass Kooperationsfähigkeit nach innen und nach außen in einem hohen Maße über den Unternehmenserfolg mitentscheidet (Dörre 2002: 409), wird genau dies von Alexander Dilger kritisch hinterfragt. Dilgers Habilitationsschrift untersucht die ökonomischen Wirkungen der Betriebsräte mit Hilfe einer ausgefeilten statistischen Methodik. Hierbei erweist sich der Band als in zweifacher Hinsicht hilfreich. Zum einen untersucht er unterschiedliche Teilaspekte der ökonomischen Folgen der Betriebsratsexistenz unter Verwendung von Daten aus zwei Wellen des Bochumer NIFA-Panels (1994 und 1996) sowie unter Rückgriff auf die Bochumer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau (1996). Zum anderen wird mit der kompakten und problemorientierten Darstellung der Ergebnisse eigener Berechnungen immer auch in komprimierter Form an den bisherigen Forschungsstand angeknüpft. Auf diese bietet uns Dilger eine schon längst überfällige Bestandsaufnahme der schnell wachsenden Literatur zu diesem Problemfeld.

Ein ausführliches Einleitungskapitel widmet sich zunächst der zusammenfassenden Wiedergabe theoretischer Ansätze zur Notwendigkeit und Bedeutung effizienz-

steigernder Mitbestimmungsgesetze, bleibt aber in seltsam unentschlossener Weise folgenlos für die in Kapitel 3 erfolgende Entwicklung eines eigenen theoretischen Rahmens der Untersuchung. Schließlich stellt sich in Deutschland die Frage „mit Betriebsverfassungsgesetz oder ohne?“ zurzeit nicht in konkreter Form.³

Zwei theoretische Ansätze, so Dilger, schreiben den Betriebsräten negative Wirkungen zu. Der *Umverteilungsansatz* sieht in den Betriebsräten Umverteilungsinstrumente, die Löhne und Arbeitsbedingungen einseitig zu Gunsten der Beschäftigten verbessern, was im Rahmen eines Nullsummenspiels dann zu Lasten der Arbeitgeberseite geht. Beim *Ineffizienzansatz* werden die negativen Betriebsratswirkungen nicht ausschließlich an dessen Umverteilungswirkungen geknüpft. Ineffizienz und Betriebsrat gehören quasi untrennbar zusammen, so dass in jedem Fall auch die Beschäftigten in betriebsratsgebundenen Betrieben schlechter dran sind als jene in den betriebsratsfreien. Eher positive Auswirkungen der Betriebsratsexistenz erwarten die folgenden theoretischen Ansätze. Der *Eigenwert-Ansatz* geht davon aus, dass der Betriebsrat eng mit den Fairnesserwartungen der Belegschaften verknüpft ist, was sich wiederum positiv auf Produktivität und somit die allgemeine Lage des Betriebes auswirkt. Beim *Voice-Ansatz* wird davon ausgegangen, dass Institutionen wie Betriebsräte eine kollektive Artikulation von Interessen erlauben, welche wiederum die Gefahr der „Abwanderung“ (hier: explizite oder innere Kündigung) verringert. Der Betriebsrat bietet somit eine kollektive Lösung für ein Artikulationsproblem, welches auf rein individueller Basis nicht zufrieden stellend zu lösen ist. Ähnlich verhält es sich mit dem *Ear-Ansatz*. In diesem Konzept fungiert der Betriebsrat als Ohr der Belegschaft, indem er Informationen der Betriebsleitung entgegennimmt, und diese auf ihre Glaubwürdigkeit hin überprüft (S. 70). Schließlich besteht nach dem *Kündigungsschutz-Ansatz* in den Augen der Beschäftigten ein gewichtiger Nutzen des Betriebsrates darin, dass er durch den Gebrauch seiner Beteiligungsrechte Kündigungen zwar nicht immer verhindern, wohl aber erheblich erschweren kann (S. 71). In der Folge werden diese sechs theoretischen Ansätze solide operationalisiert und verschiedene Modelle für die abhängigen Variablen Personalfluktuationsrate, Flexibilisierung der Arbeitszeiten, Innovationswirkungen und betriebliche Ertragslage geschätzt (zu den Auswirkungen auf Löhne und Wertschöpfung wird lediglich die vorhandene Sekundärliteratur in einem gesonderten Kapitel diskutiert). Schätzungen werden jeweils angeboten für Modelle, die lediglich die Existenz eines Betriebsrates voraussetzen (Dummyvariable), die Neugründung bzw. den Wegfall eines solchen Gremiums vorsehen und schließlich solche Modelle, die fünf verschiedene Betriebsratstypen einschließen. Von den genannten Betriebsratstypen wird später noch die Rede sein.

Als Ergebnisse der multivariaten Analyse findet Dilger, dass Betriebsräte die Fluktuation in den Belegschaften verringern (dies trifft zu für die Fluktuationsmaße Entlassungen, Eigenkündigungen, Abgänge, Zugänge, Gesamtfluktuation) sowie zur

³ Nach ca. 40 Seiten freudlosen Abarbeitens am Ansatz von Freeman/Lazear erkennt Dilger: „In der Realität gibt es jedoch keinen reinen Markt, sondern wird die Wirtschaft auf vielfältige Weise von Staat und sonstigen Kräften beeinflusst. Deswegen dürfte die Gegenüberstellung von eingriffsfreier Ökonomie und Mitbestimmungsgesetzen der falsche Vergleich sein“ (Dilger 2002: 61).

Anwendung von Modellen flexibler Arbeitszeiten beitragen. Im Bereich der (Produkt-)Innovationen gab es nur dann einen signifikant positiven Einfluss, wenn der Betriebsrat über das gesetzlich oder tarifvertraglich vorgesehene Maß hinaus in Entscheidungen über technische oder organisatorische Veränderungen eingebunden wurde. Schließlich ergab sich ein negativer Zusammenhang zwischen Betriebsrat und Ertragslage, wobei sich dieser Effekt abschwächt, wenn das Management dem Betriebsrat auf freiwilliger Basis zusätzliche Rechte gewährt. Dilger folgert hieraus, dass „eine im Sinne der am Ertrag interessierten Eigentümer handelnde Betriebsleitung ein möglichst kooperatives Verhältnis mit einem einmal existierenden und nicht freiwillig passiven Betriebsrat anstreben sollte. Denn das Verhältnis zum Betriebsrat kann zumindest teilweise vom Management beeinflusst werden, die Existenz desselben liegt außerhalb seines Entscheidungsspielraums“ (S. 172).

Schließlich kehrt der Autor zu den theoretischen Grundansätzen zurück und prüft, inwieweit diese die Resultate der quantitativen Datenanalyse richtig modelliert und vorhergesagt haben. Während die Vorhersageschwäche von Eigenwert-, Voice- und Ear-Ansatz im Bereich der Ertragslage zu verorten war, schneidet hier die Erklärungskraft des Kündigungsschutz-Ansatzes am besten ab und sagte die empirisch untersuchten Betriebsratswirkungen richtig voraus. Umverteilungsansatz und Ineffizienz-Ansatz lagen abgeschlagen auf den Plätzen. Letztlich kommt die Studie aber zu dem Schluss, dass in der Realität vermutlich mehrere Ansätze zusammenwirken (S. 190).

Insgesamt fällt auf, dass die Einführung von fünf unterschiedlichen Betriebsrats-typen zur Erklärung der Zusammenhänge nur begrenzt beiträgt und schließlich selbst in der Zusammenfassung nicht mehr der Versuch unternommen wird, den Einfluss unterschiedlichen Betriebsratsverhaltens systematisch zu diskutieren. Möglicherweise sind hier die Grenzen der Sekundärauswertung eines vorgegebenen Datensatzes klar erreicht, bei dem die Typenbildung auf der recht weitgehenden Interpretation einer einzigen Frage nach der Haltung des Betriebsrates zu technischen und/oder organisatorischen Veränderungen basiert. Scheinbar Erfolg versprechender erweist sich hingegen die Einbeziehung einer Variable zur Einbindung der Betriebsräte durch das Management, d.h. der einseitigen und freiwilligen Gewährung von Beteiligungsmöglichkeiten durch das Management, denn in der quantitativen Analyse erweist sich diese als Schaltervariable, die das Ergebnis in eine andere Richtung modifiziert. Schnell könnte hier der Eindruck entstehen, die betriebliche Performanz sei vornehmlich von strategischen Überlegungen des Managements abhängig und weniger von Organisationsfähigkeit, Professionalität, interessenpolitischem Selbstverständnis und Kooperationsbereitschaft der Betriebsräte. Obwohl sich diese Variablen der Überprüfungen wegen Restriktionen des Datensatzes entziehen, scheint es keine zu gewagte Hypothese zu sein anzunehmen, dass das Management immer dann bereit ist „freiwillig“ weitergehende Rechte einzuräumen, wenn es der Betriebsrat erlaubt, gebietet oder opportun erscheinen lässt.

Nach Analyse der Daten des 1996er NIFA Panels kann Dilger auch noch davon ausgehen, dass die Bereitschaft des Managements zur freiwilligen Gewährung von Teilnehmungsrechten – wie auch immer sich diese begründen lässt – durchaus beachtlich ist, denn schließlich waren damals 68,8% der Betriebsräte im Sample „eingebun-

den“. Folgt man hingegen Dörres partizipativen Managementkonzepten im Zeitverlauf, so können Zweifel daran aufkommen ob sich solche Befunde mit aktuellem Datenmaterial replizieren ließen. In der zweiten Hälfte der 90er Jahre macht Dörre einen Bruch aus, der insbesondere Auswirkungen auf die Managementseite hat. Neue Managementmethoden, teilweise basierend auf „modischen Trends“ oder auf Negativverfahren finden in immer kürzeren Intervallen Anwendung und führen letztlich zu einer beschleunigten Revision von *best practices* (Dörre 2002: 367). Verbunden mit einer verstärkten Managerrotation führt dies gerade in den Konzernbetrieben zu einer schleichenden Aushöhlung der betrieblichen Politikarena. „Einer *Verbetrieblichung* der Interessenvertretung steht die fortschreitende *Entbetrieblichung* strategischer Entscheidungsprozesse gegenüber“ (Dörre 2002: 378, Hervorh. i. O.). Als wesentliches Element einer solchen Umorientierung lässt sich schnell die verstärkte Orientierung des Managements an Shareholder Value-Konzepten ausmachen, womit allerdings noch nicht viel über deren Ursachen gesagt ist.

Höpner: „Wer beherrscht die Unternehmen?“

Genau dieser Ursachenforschung hat sich Martin Höpner in seiner Dissertation *Wer beherrscht die Unternehmen* vorgenommen. Theoretisch und analytisch arbeitet sich Höpner an der wohl am prominentesten von Hall/Soskice vertretenen *Varieties of Capitalism*-These ab, der zufolge besonders koordinierte ebenso wie besonders unkoordinierte Systeme der politischen Ökonomie wegen ihrer Kohärenz besonders erfolgreich wirtschaften und sich darüber hinaus wegen der starken Verknüpfung ihrer „Teilsphären“ als sehr stabil erweisen. (S. 23ff).

Die Studie untersucht die 40 größten deutschen börsennotierten Nichtfinanzunternehmen unter besonderer Berücksichtigung von ökonomischen und soziologischen Variablen sowie Fragen der Machtverteilung. Im Zentrum der meist bivariaten statistischen Analysen steht ein Shareholder Value-Index, welcher aus den vier Komponenten Informationsqualität der Geschäftsberichte (unter besonderer Berücksichtigung der Bilanzierungspraktiken), Investor Relations (Erreichbarkeit der Unternehmen, Offenheit, Zuverlässigkeit der Informationen und Qualität der Kommunikation), Renditeziele und Anreizkompatibilität der Managementvergütung gebildet wird.

In der Folge wird untersucht, welche Mechanismen ursächlich für die Shareholder Value-Orientierung des Managements verantwortlich sind und diese Mechanismen werden grob in zwei Gruppen unterteilt. Als „externe Mechanismen“ (S. 79) werden solche Erklärungsfaktoren bezeichnet, die in der Umwelt des Unternehmens zu lokalisieren sind und somit den Handlungsspielraum von Führungskräften einschränken, während „interne Entwicklungen“ (S. 121) darauf fokussieren, wie diese Triebkräfte innerhalb des Unternehmens abgearbeitet und betriebspolitisch umgesetzt werden.

Als Resultat der Korrelation des Shareholder Value-Index mit verschiedenen Internationalisierungs-Indikatoren kommt Höpner zum Schluss, dass Shareholder Value vor allem als Reaktion auf äußeren Wettbewerbsdruck in hochkompetitiven Märkten interpretiert werden kann (S. 90). Dieser Faktor allein reicht aber nicht aus um zu erklären, warum Shareholder Value ausgerechnet in den 90er Jahren so populär wurde. Eindeutig widerlegt wird die verbreitete Hypothese, Kapitalmarktorientierung sei Resultat eines verschärften Wettbewerbs um knappes Eigenkapital (S. 115ff). Als weitere

„externe“ Faktoren identifiziert Höpner schließlich die Eigentümerstruktur (S. 93ff) sowie die Gefahr feindlicher Übernahmen (S. 104). Im Bereich der Eigentümerstruktur geht der Autor davon aus, dass ein Konglomeratsabschlag für börsennotierte Unternehmen letztlich zwar nicht den Anteil des Streubesitzes am Unternehmen verändert, wohl aber seine Natur verändert. Erscheint in diesem Bereich die Argumentation schlüssig, so wird das Eis im Bereich des Übernameschutzes dünner. Höpner argumentiert, dass allein schon die Möglichkeit feindlicher Übernahmen (welche wiederum an die Entstehung eines Marktes für Unternehmenskontrolle geknüpft ist) ein Instrument zur Koppelung der Managerinteressen an die Interessen der Aktionäre darstelle (S. 105), wobei wenig später eingeräumt wird, dass sich überhaupt nur eine Minderheit der größten deutschen Unternehmen zu mehr als 50 Prozent in Streubesitz befindet, also überhaupt eine offene Flanke für feindliche Übernahmen bietet. Muss dies allein für die Argumentation noch nicht schädlich sein (so lange die Korrelationskoeffizienten stimmen), so stellt sich in der Folge allerdings die Frage nach den zu Grunde liegenden Kausalbeziehungen. Ist wiederum der internationale Wettbewerb ausschlaggebend, oder sorgte letztlich die verstärkte Orientierung führender deutscher Geschäftsbanken in Richtung Investmentbanking für einen als hinreichend bedrohlich empfundenen Übernahmedruck? Die Studie erscheint hier unentschlossen.

Die so identifizierten „externen“ Anstöße für die aktionärsorientierte Unternehmensführung werden nun betrieblich verarbeitet, wobei Höpner davon ausgeht, dass dies nicht gegen den Willen und die Interessenlagen der Führungskräfte erfolgt (S. 207). Insofern erscheint es schlüssig, diese „internen“ Interessenlagen des Managements näher zu untersuchen. Empirisch belegt wird zunächst der veränderte Karrierehintergrund der deutschen Führungskräfte, der mit den Stichworten Professionalisierung, Stärkung der betriebswirtschaftlichen Basis und zunehmende Vermarktlichung beschrieben wird (S. 131). Gravierend erscheinen auch Veränderungen in der Unternehmenskontrolle zu sein. Von der interessierten Öffentlichkeit weitgehend unbeachtet wurden an der Spitze der Aufsichtsräte Bankenvertreter durch ehemalige Manager derselben Unternehmen ausgetauscht – mit weitreichenden Konsequenzen für das Monitoring der betroffenen Unternehmen. Im Resultat habe die Überwachung der Unternehmen nicht zugenommen, sondern sich lediglich verändert (S. 139). Dies hat auch Auswirkungen auf die Managementvergütung, denn nach Annahmen der Managementherrschafts- und Principal Agent-Theorie nutzen Manager sich bietende unkontrollierte Freiräume um persönliche Interessen zu verfolgen (S. 144). Die Gewinner dieser Entwicklung werden klar identifiziert: „Durch den Übergang vom internen zum externen Monitoring gewinnen Manager doppelt. Die Personalentflechtung und der Strategiewechsel der Banken steigern den fixen, und Shareholder Value-Strategien den variablen Bestandteil der Managervergütung“ (S. 149).

Wie diese Ausführungen zu den Interessen des Managements bereits andeuten, lassen sich die Konfliktebenen und Allianzbildungen im Kontext der Einführung von Shareholder Value-Strategien nicht einfach entlang eines einfachen Kapital-Arbeit-Gegensatzes verstehen und modellieren, denn zu häufig verfolgen Management und Aktionäre unterschiedliche Ziele. Höpner definiert daher neben dem klassischen *Klassenkonflikt* einen *Insider/Outsider Konflikt* bei dem sich die Insider (Arbeitnehmer und Management) gegen die Aktionärsinteressen stellen. Beim *Konflikt um Managerherr-*

schaft versuchen Aktionäre und Arbeitnehmer gemeinsam eine Rebellion gegen egoistisches Managementverhalten z.B. im Bereich von Prestigeinvestitionen (S. 153). Im Kontext dieses Konfliktdreiecks gelingt es Höpner sehr anschaulich darzustellen, wie wenig Substantielles die Arbeitnehmerseite dem fundamentalen Wandel in Richtung Shareholder Value entgegenzusetzen will oder kann. Schließlich resultiert hieraus eine Situation, bei der sich neue Konfliktlinien zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften ergeben und betriebliche Interessen gegen eine gesamtgesellschaftliche Dimension der Arbeitnehmerinteressen in Stellung gebracht wird. In der ersten Runde sind hierbei die Gewerkschaften die eindeutigen Verlierer: „Durch die zunehmend einzelwirtschaftliche Orientierung der Mitbestimmungsträger nimmt die Fähigkeit der Gewerkschaften, die Interessenvertreter in den Unternehmen für gesamtgesellschaftliche Ziele zu gewinnen, ab“ (S. 196).

Nach diesem Fazit kann es auch wenig erstaunen, dass Höpner die internen Destabilisierungspotentiale der Unternehmen und ihren Einfluss auf die deutsche „koordinierten Marktökonomie“ deutlich pessimistischer einschätzt als dies zuvor Hall/Soskice getan haben.

Völkl: „Der Mittelstand und die Tarifautonomie“

Während bei den bisher besprochenen Studien der Schwerpunkt eindeutig auf der betrieblichen Manifestation von Prozessen des sozialen und ökonomischen Wandels lag, wendet sich die Dissertation von Martin Völkl einem der institutionellen Schlüsselakteure im System der Industriellen Beziehungen zu. *Der Mittelstand und die Tarifautonomie* (2002) stellt eine tiefgehende Analyse von Arbeitgeberverbänden von mehreren überwiegend klein- und mittelbetrieblich strukturierten Branchen dar. Ausgangspunkt dieser Untersuchung von Arbeitgeberverbänden in der Steine- und Erden-, Säge- und Holz-, sowie Holz- und Kunststoffindustrie ist hierbei die Frage nach der Erosion des Flächentarifvertrages, die vornehmlich als schwindende Bindekraft der Arbeitgeberverbände interpretiert wird. Die Untersuchung basiert zum einen auf leitfadengestützten Expertengesprächen mit Vertretern der untersuchten Arbeitgeberverbände sowie der jeweils zuständigen Gewerkschaften, zum anderen auf einer schriftlichen Befragung der Mitgliedsunternehmen. Die Befragungsergebnisse werden in Form von Häufigkeitsauszählungen präsentiert.

Mit dieser Studie betritt Völkl weitgehend *terra incognita*, denn empirisch fundierte Untersuchungen der Organisationsfähigkeit und Organisationspolitik der deutschen Arbeitgeberverbände sind äußerst rar und wenn es sie gibt, konzentrieren sie sich zumeist auf so genannte Leitindustrien und hierbei insbesondere auf die Metallindustrie. Besonders die unterschiedliche Betriebsgrößenstruktur der Branchen ist für jede Analyse bedeutsam, weil sie – so Völkl – die jeweiligen tarifpolitischen Interessen der Verbandsmitglieder sowie deren Abhängigkeit von den Dienstleistungen der Arbeitgeberverbände beeinflusst. Während bei Tarifverhandlungen Großbetriebe davon profitieren, dass in der Regel auf die geringere finanzielle Leistungsfähigkeit der Kleinbetriebe verwiesen wird (S. 32), sind Kleinbetriebe aufgrund der fehlenden eigenen Stäbe vornehmlich an der Bereitstellung eines breiten Dienstleistungsangebots interessiert (S. 49).

Aus dieser Perspektive kann es daher kaum überraschen, dass gerade in den untersuchten Branchen die vielfältigsten Formen der Abweichung vom Flächentarifvertrag bzw. der Flexibilisierung besonders stark genutzt werden. So gaben zwischen 62,7 und 69,2 % der befragten tarifgebundenen Unternehmen an, Öffnungsklauseln zu nutzen und zwischen 68 und 84,6% bestätigten Regelungen vereinbart zu haben, die vom Tarifvertrag nicht gedeckt werden. Das besondere Augenmerk der Studie gilt aber der Nutzung von so genannten OT- („ohne Tarifbindung“) Mitgliedschaften, also dem Angebot, sich für die Mitgliedschaft mit oder ohne Tarifbindung zu entscheiden. Als Resultat der Analyse gelangt Völkl zu dem Schluss, dass die Wechselentscheidung aus der Perspektive der OT-Mitgliedsunternehmen „ein klares Votum gegen die Tarifbindung und keine Entscheidung für das reine Dienstleistungsangebot der Verbände war, denn dieser Grund stand nur für eine Minderheit der OT-Firmen im Mittelpunkt“ (S. 181). Demnach können OT-Mitgliedschaften wohl als Überdruckventil für die Unzufriedenheit mit dem Flächentarifvertrag verstanden werden. Sie selbst können aber keine positive Ausstrahlungskraft in Richtung eines integrationsfähigen Verbandszwecks entfalten. Der verbandliche Dienstleistungscharakter allein bietet daher keine tragfähige Basis für die Stabilisierung der Arbeitgeberverbände dieser Branchen.

Aus der Perspektive der Verbandsführungen dient das OT-Modell als Versuch der Organisationssicherung, durch welches unzufriedene Mitglieder im Verband gehalten werden sollen (S. 112). Als Ursache für diese Wende zur OT-Mitgliedschaft macht Völkl zwei Faktoren aus. Zunächst einmal spielt die innerverbandliche Interessenkomplexität eine herausragende Rolle. Interessenshomogene Verbände scheinen sich weniger dem Druck zur Einführung von OT-Modellen ausgesetzt zu sehen als interessenheterogene. So ist es in Teilen der Baustoffindustrie gelungen, den Druck zur Einrichtung von OT-Mitgliedschaften durch die Gründung kleiner und homogener Einheiten zu verhindern. Auf der anderen Seite schildert Völkl auch das enorme Gewicht, dass der persönlichen Orientierung der Verbandsgeschäftsführer gerade bei Fragen der Einführung von OT zukommt. Es scheint sich hier ein Riss durch die Verbändelandschaft zu ziehen, der letztlich dazu führt, dass selbst im Bereich der klein- und mittelbetrieblichen Unternehmensstrukturen der Grad der Verbreitung von OT stark differiert.

Das von Völkl präsentierte Material ist im höchsten Maße brisant und hätte eine systematischere Diskussion der Faktoren, die zur Einführung von OT führen, verdient. Auch eine systematischere Erörterung der Frage nach dem Verhältnis zwischen der Nutzung von Abweichungen vom Flächentarifvertrag (Tarifbruch, Öffnungsklauseln) auf der einen und von OT-Mitgliedschaften auf der anderen Seite hätte der Arbeit sicherlich sehr gut getan.

Ausblick

Was sagen nun die hier präsentierten Studien über die Entwicklungsrichtung und das Entwicklungstempo des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen aus? Verändert es sich hin auf einen allgemeines Modell, möglicherweise das angelsächsische, oder ist es immer noch ein stabiler Grundpfeiler in der deutschen Variante der *Coordinated Market Economy*?

Höpner weist mit Recht darauf hin, dass der Konvergenzbegriff selbst eine Entwicklung durchgemacht hat, und er warnt davor, die Ablehnung dieses Begriffs allein auf extrem unrealistischen Konvergenzkriterien zu gründen. Er schlägt daher in Anlehnung an Galbraith vor, die Messlatte nicht zu hoch zu legen und etwa das Kollabieren kompletter Systeme zu erwarten. Stattdessen soll es ausreichend sein, wenn zwei Systeme durch weit reichende Parallelen geprägt sind. Ausgehend von dieser Definition stellt Höpner fest, dass sich das deutsche Produktionsregime als paradigmatischer Fall einer koordinierten Ökonomie an liberale Marktökonomien annähert (Höpner 2003: 230). Mit ihrem Fokus auf *Patterns of Workplace Practices* bieten hier Katz/Darbishire eine alternative Perspektive an, die sich einer schlanken Konvergenzhypothese verweigert. Mit ihrem Blick in die Betriebe hinein belegen sie eindrucksvoll, dass sich hier eine größere Vielfalt von Praktiken herauszubilden vermochte.

Letztlich lässt sich diese Frage nach der Konvergenz nur in international vergleichender Perspektive empirisch beantworten, aber auch jene hier vorgestellten Studien, die ausschließlich Deutschland zum Gegenstand haben, können uns Aufschluss über das Konvergenzproblem geben. Letztlich ist die tiefgehende und nachhaltige Veränderung in Kernbereichen des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen die Voraussetzung für die Anpassung an ein allgemeines Muster. Ohne Erosion gibt es daher keine Konvergenz.

Viele der von Völkl gelieferten Befunde deuten darauf hin, dass sich außerhalb der vergleichsweise gut untersuchten Welt der deutschen Großunternehmen Prozesse der Erosion beschleunigt haben. Dies gilt zum einen für Institutionen, wie z.B. den Flächentarif, aber auch für kollektive Akteure wie die Arbeitgeberverbände, welche diese Institutionen tragen und mit Leben erfüllen. Dilgers Analyse der wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten ist in dieser Hinsicht ambivalent. Der Zugriff seiner Studie erlaubt zwar keine Analyse der Veränderungen der betrieblichen Mitbestimmung, der vielfach erwartetet positive Effekt der Betriebsräte auf die Erträge der Unternehmen bleibt allerdings aus. Starker Rückenwind des Managements für die betriebliche Mitbestimmung ist somit vor dem Hintergrund einer funktionalistisch-nutzentheoretischen Perspektive nicht zu erwarten. Aus der Studie von Dörre wird deutlich, dass selbst die erfolgreiche Einführung von Formen partizipativen Managements die Grundlagen eines etablierten Systems der Arbeitsbeziehungen nicht unbeeinflusst lässt und diese verändert bzw. sogar dysfunktional werden lässt. Letztlich, so sein Fazit, erzeugen dies Widersprüche auch Gegenbewegungen, die uneingelöste Freiheitsversprechen einzuklagen versuchen.

Erste Zeichen für solche Gegenbewegungen lassen sich in dem Band *Working in America* (Osterman et al. 2001) finden, der die US-amerikanischen Arbeitsbeziehungen nach mehreren Dekaden von Transformation und Entkollektivierung untersucht. Gewerkschaften, kollektive Tarifverhandlungen und betriebliche Partizipation sind hier zwar nie völlig verschwunden, es haben sich aber neue Formen neben den alten etabliert. Viele dieser Formen erinnern an die Zeiten vor der Entstehung der Industriegewerkschaften und greifen auf Charakteristika der *craft unions* zurück, andere etablieren Netzwerkstrukturen, die weit in die Zivilgesellschaft hineinreichen und Elemente von sozialen Bewegungen aufnehmen. Um diese Formen zu lokalisieren und zu

interpretieren braucht es möglicherweise einen neuen analytischen Zugriff, den es erst noch zu entwickeln gilt.

Literatur

- Dilger, A. (2002): *Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung. Die wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten*. München/Mering, Rainer Hampp Verlag.
- Dörre, K. (2002): *Kampf um Beteiligung. Arbeit. Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus*. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.
- Hall, P./Soskice, D. (2001): *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford University Press.
- Höpner, M. (2003): *Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value. Managementherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland*. Frankfurt/New York, Campus.
- Katz, H/ Darbshire, O. (2000): *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems*. Ithaca, ILR Press.
- Kerr, C./Dunlop, J./Harbison, F./Myers, C. (1960): *Industrialism and Industrial Man: The Problems of Labor and Management in Economic Growth*. Cambridge, Harvard University Press.
- Marsden, D. (2001): *Change in Employment Systems: Do Common International Trends Imply a Common Destination?* In: *Industrial and Labor Relations Review* 54(3): 682-688.
- Osterman, Paul/Kochan, Thomas A./Locke, Richard M./Piore, Michael J. (2001): *Working in America: A Blueprint for the New Labor Market*. MIT Press.
- Pencavel, J. (2001): *Following Different Paths to Different Destinations: Comparative Labor Markets*. In: *Industrial and Labor Relations Review* 54(3): 706-711.
- Rubinstein, Saul A./Thomas Kochan (2001): *Learning from Saturn: Possibilities for Corporate Governance and Employee Relations*. Cornell University Press.
- Teague, P. (2001): *Converging Divergences and European Employment Relations*. In: *Industrial and Labor Relations Review* 54(3): 688-694.
- Völkl, M. (2002): *Der Mittelstand und die Tarifautonomie. Arbeitgeberverbände zwischen Sozialpartnerschaft und Dienstleistung*. München/Mering, Rainer Hampp Verlag.