

Rainer Dombois, André Holtrup,  
Peter Mehlis, Lothar Peter  
Claudia Reihert, Helmut Spitzley,  
Jenna Voss, Günter Warsewa

## **Gesellschaftliche Modernisierung und Regulierung von Arbeit**

Abschlussbericht des Projektverbunds  
“Gesellschaftlicher Wandel und neue  
Regulierungsmuster von Arbeit”

IAW Forschungsbericht 13 / April 2007

---

Herausgeber:

© Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW)  
Universität / Arbeitnehmerkammer Bremen  
Universitätsallee 21-23  
28359 Bremen

Forschungseinheit Wandel der Arbeitsgesellschaft (FeA)

Prof. Dr. Helmut Spitzley  
Tel.: 04 21/218-3085  
spitzley@iaw.uni-bremen.de

Kostenbeitrag:

3,00 € + Versandkostenpauschale  
bei Frau Sigrid Hirschhausen  
Tel.: 04 21/218-3407  
s.hirschhausen@iaw.uni-bremen.de

1. Auflage 2007

ISBN-Nr.: 3-88722-684-8

Rainer Dombois / André Holtrup  
Peter Mehlis / Lothar Peter  
Claudia Reihert / Helmut Spitzley  
Jenna Voss / Günter Warsewa

## **Gesellschaftliche Modernisierung und Regulierung von Arbeit**

Abschlussbericht des Projektverbunds  
„Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster von Arbeit“



## **Kurzfassung**

Globalisierung und Tertiarisierung, aber auch Individualisierung, Enttraditionalisierung und Subjektivierung von Arbeit markieren Prozesse und Entwicklungen, die auch in Deutschland die grundlegenden Rahmenbedingungen der Regulierung von Arbeit verändern und neue Anforderungen an sie generieren. Das Deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen mit seinem spezifischen Arrangement von Regulierungsakteuren und -formen steht unter Anpassungsdruck.

Dieser Forschungsbericht gibt Auskunft über die Forschungstätigkeiten im Rahmen des am IAW angesiedelten Projektverbundes „Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster von Arbeit“. Er referiert die zentralen Ergebnisse aus den vier Teilprojekten und skizziert die Befunde, die sich als allgemeine Tendenzen aus ihnen ableiten lassen.

Insgesamt bestätigt die Empirie des Forschungsverbundes, dass Arbeitsansprüche aus der Subjektperspektive an Gewicht gewinnen und dass die betriebliche und teilweise auch die individuelle Ebene bei der Regulierung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen an Bedeutung zunehmen. Die Befunde lassen aber - anders als vielfach angenommen - auch zukünftig keine durchgreifende und umfassende Individualisierung der Arbeitsbeziehungen erwarten.

## **Abstract**

Globalisation and tertiarisation, but also individualisation, detraditionalisation and the increasingly subjectified character of work are changing the basic conditions of labour regulation in Germany and generate new challenges. The German model of labour relations with its specific arrangement of actors and forms of regulation is exposed to strong pressures of adjustment.

This research report informs about the activities carried out in the research program „Social change and new regulatory patterns in salaried work“ of the IAW. It reports the central results of the four projects involved and outlines the findings as well as the general conclusions.

In total the outcomes of the research program confirm the assumption that claims from the subject perspective are gaining importance and that the relevance of the company and partially also the individual level in the regulation of terms and conditions of work and employment is increasing. However, the findings do not support wide spread expectations of a future drastic and comprehensive individualisation of labour relations.



## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Begrifflich-konzeptioneller Rahmen des Projektverbunds.....</b>	<b>8</b>
<b>3. Anlage der Teilprojekte und Arbeitsweise des Projektverbunds.....</b>	<b>12</b>
3.1    Aufbau des Projektverbunds und Komplementarität seiner Teilprojekte .....	12
3.2    Organisation und Arbeitsweise des Projektverbunds.....	14
<b>4. Zusammenfassungen aus den Teilprojekten .....</b>	<b>16</b>
<b>Soziale Dienstleistungsarbeit zwischen Individualvertrag und Kollektivvereinbarung – Gestaltungs- und Regulierungsansprüche der Beschäftigten an Arbeit und Arbeitsverhältnisse .....</b>	<b>16</b>
<b>„Vom kreativen Chaos zur effizienten Organisation“ – Gestaltung und Regulierung hochqualifizierter Arbeit in IT- und Biotechnologieunternehmen .....</b>	<b>31</b>
<b>Die subjektive Relevanz von Arbeitsregulierung: Zwischen Selbstrepräsentation und kollektiver Interessenorientierung .....</b>	<b>54</b>
<b>Arbeit und private Lebensführung – neue Regulierungsansprüche und - praktiken? .....</b>	<b>75</b>
<b>5. Übergreifende Befunde und Schlussfolgerungen des Projektverbunds.....</b>	<b>95</b>
5.1    Arbeitsansprüche zwischen Arbeitskraft- und erweiterter Subjektperspektive ....	95
5.2    Die Erwerbsbiographie als individuelles reflexiv-strategisches Projekt.....	98
5.3    Entwicklungstendenzen der Regulierung von Arbeit: Neujustierung von Regulierungskompetenzen durch Verbetrieblichung und partielle Individualisierung .....	102
5.4    Regulierungsakteure: asymmetrische Entwicklung von Gewerkschaft und Betriebsrat, Auftritt neuer Akteure .....	108
5.5    Zusammenfassung und Ausblick .....	113
<b>6. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>116</b>
<b>7. Anhang I: Einbeziehung der Projektbearbeiter in die Lehre .....</b>	<b>124</b>
<b>8. Anhang II: Publikationen, Vorträge und Forschungsanträge aus dem Projektverbund .....</b>	<b>125</b>





## 1. Einleitung

Erwerbsarbeit ist eine der Sphären, die in der Geschichte moderner Industriegesellschaften immer einen exponierten Gegenstand sozial- und gesellschaftspolitischer Debatten und Kämpfe darstellte. Um die divergierenden und konfliktuellen Interessen von Kapital und Arbeit wurde in der Bundesrepublik ein System der Arbeitsbeziehungen entwickelt, das sich in der Hochphase des Fordismus von den 50er bis Ende der 70er/Anfang der 80er Jahre als ausgesprochen stabil erwies und offensichtlich einen für alle beteiligten Parteien akzeptablen Interessenausgleich ermöglichte. Das „deutsche Modell der Industriellen Beziehungen“ war und ist charakterisiert durch seine drei Säulen branchenbezogener Flächentarifverträge, betrieblicher Interessenvertretung durch Betriebsrat und Mitbestimmung in den Aufsichtsgremien von Kapitalgesellschaften. Es wurde flankiert von einer Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, die – wenngleich immer in begrenztem Maße – auf Integration und sozialstrukturellen Ausgleich sowie auf den Schutz von Arbeitnehmern vor sozialen Risiken zielte. Dekommodifizierung von Arbeitskraft, überbetrieblich-standardisierende Normierung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und delegativ-repräsentative Beteiligung von Arbeitnehmern waren die zentralen Merkmale des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen.

Entstehung und langjährige Stabilität des „deutschen Modells“ beruhten auf dem Zusammenreffen bestimmter Rahmenbedingungen. Die wirtschaftliche Prosperität in der Nachkriegszeit spielte hierbei eine basale Rolle, da sie entsprechend große ökonomische Zuwächse und Verteilungsspielräume gewährte, um die jeweiligen Interessen von Kapital und Arbeit, wenn auch in unterschiedlichem Umfang, zu bedienen. Darüber hinaus wurde das Arbeitssystem – allerdings mit einer in der Zeit abnehmenden Tendenz – durch gewerbliche Industriearbeit auf einfachen und mittleren Qualifikationsniveaus dominiert und zudem durch tayloristische Ansätze rigider Arbeitsteilung und -überwachung geprägt. Des weiteren kann festgestellt werden, dass das fordistische Produktions- und Regulierungsmodell durchaus den seinerzeit subjektiv herausragenden Interessen von Beschäftigten entgegen kam, da es soziale Absicherung und größere Konsummöglichkeiten durch die Vereinheitlichung von Produktion und Produkten sowie die Teilhabe von Arbeitnehmern an den damit erreichten Produktivitätsfortschritten bereitstellte. Zugleich konnten sich die auf Repräsentativität und standardisierende, zentrale Aushandlungen abstellenden kollektiven Arbeitsbeziehungen auf traditionelle Wertorientierungen mit ihrer Betonung von Pflichterfüllung und Unterordnung stützen. Nicht zuletzt entsprach die allgemeine Orientierung von sowohl Arbeitnehmern als auch Kollektivakteuren an „Normalarbeitsverhältnis“ (Mückenberger 1989) und „Normalbiographie“ (Osterland 1990) dem traditionellen Haushaltsarrangement des „männlichen Versorgermodells in der Form der Hausfrauenehe“ (Pfau-Effinger 1998).

Seit den vergangenen 20 bis 30 Jahren befinden sich die modernen Industriegesellschaften in einer Phase beschleunigten und besonders tiefgreifenden ökonomischen und sozialen Wandels. Globalisierung der Wirtschaft, Tertiärisierung der Beschäftigungsstruktur, Individualisierung, Enttraditionalisierung und Subjektivierung von Arbeit markieren Prozesse und Entwicklungen, die auch in Deutschland nicht nur die grundlegenden Rahmenbedingungen der Regulierung von Arbeit verändern und neue Anforderungen an sie generieren, sondern mittlerweile auch das institutionelle System der Arbeitsbeziehungen unter Druck geraten lassen. Dies findet in vielerlei Erscheinungen Ausdruck. Das System der sozialen Sicherung wird angesichts hoher Arbeitslosigkeit, leerer Staatssäckel oder demographischen Wandels massiven Veränderungen unterworfen. An die Stelle weiträumigen wohlfahrtsstaatlichen Schutzes treten verstärkt die Prinzipien von Eigenverantwortung und Selbstvorsorge (Manske 2005). Arbeitgeber verlassen ihre Arbeitgeberverbände oder treten ihnen nicht mehr bei, so dass die Zahl von Betrieben und Beschäftigten sinkt, die formell der Bindung an einen Flächentarifvertrag unterliegen (WSI-Tarifhandbuch 2005). Flächentarifverträge selbst erfahren eine „Differenzierung und Dezentralisierung“ (Bispinck 1997), indem Öffnungsklauseln implementiert und Regelungsbereiche im Zuge einer „Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen“ (Schmidt/Trinczek 1989) auf die betriebliche Ebene verlagert werden. Diese Entwicklungen sind einerseits darauf zurückzuführen, dass sich die Machtverhältnisse zugunsten der Kapitalseite verschoben haben und von ihr die gewohnten Zuständigkeiten, Aushandlungsmechanismen und -kulturen in Frage gestellt werden können. Arbeitgeber reagieren mit ihren Forderungen und Handlungsstrategien andererseits aber auch auf veränderte ökonomische Realitäten. Durch schwächeres Wirtschaftswachstum fallen die Verteilungsspielräume zwischen Kapital und Arbeit deutlich geringer aus. Zugleich sind Betriebe heute einem verschärften doppelten Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Um im Konkurrenzkampf bestehen zu können, müssen sie zum einen kostengünstiger, flexibler und stärker kundenorientiert agieren und zum anderen den im „Shareholder-Value-Kapitalismus“ hochgeschraubten Renditeerwartungen von Kapitaleignern Tribut zollen. Das Resultat ist, dass das etablierte Niveau der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen kritisch debattiert und eine Begrenzung bzw. Senkung der Kosten für den Produktionsfaktor Arbeit angestrebt wird.

Anpassungsdruck auf das System der Arbeitsbeziehungen erwächst gleichfalls aus der Modernisierung von Arbeitsprozessen sowie der Tertiärisierung und Akademisierung der Beschäftigungsstruktur. Das Qualifikationsniveau der Tätigkeiten steigt sukzessive an (Reinberg/Hummel 2002). Gerade in den neuen und innovativen Branchen entstehen wachsende Bereiche von Wissensarbeit, die sich einer direkten und unmittelbaren Kontrolle entziehen. Aus dem Arbeitnehmer wird immer häufiger der „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß/Pongratz 1998). Selbst im schrumpfenden Segment einfacher industrieller Beschäftigung wird durch Einführung von Gruppenarbeit versucht, Arbeitskräfte aus ihrer Rolle als ausschließliche Befehlsempfänger und Objekte der Rationalisierung herauszuholen, sie, wenn auch in Art und Ausmaß unterschiedlich, in die Gestaltung von Arbeitsprozessen einzubeziehen und ihre subjektiven Potentiale für Betriebe nutzbar zu machen. Der Unterschied zwischen Arbeitneh-

mern, die Offerten zur betrieblichen Beteiligung erhalten, und den Massenarbeitern des fordistischen „Golden Age“, die sich selbst „dem Prozess als Objekt angegliedert“ wahrnahmen (Kudera u.a. 1983: 203f.), ist auch für die kollektiven Arbeitsbeziehungen signifikant.

Die Erscheinungen des Wandels beschränken sich aber nicht nur auf Elemente aus Ökonomie und Arbeitskraftnutzung. Auch die sozio-kulturellen Rahmenbedingungen der Regulierung von Arbeit verändern sich. Individualisierung, Enttraditionalisierung und Wertewandel führen dazu, dass Beschäftigte heute umfassendere Ansprüche an die Arbeit herantragen. Selbstverwirklichung, kontinuierliche Weiterentwicklung des Arbeitsvermögens und persönliche Anerkennung sind Aspekte, die im Rahmen „normativer Subjektivierung von Arbeit“ (Baethge 1991) wichtiger zu werden scheinen. Das starre Haushaltsregime mit dem Ehemann und Vater, der das Geld verdient, und der Ehefrau und Mutter, die sich ausschließlich um Herd und Kind kümmert oder allenfalls einen Zuverdienst beisteuert, bröckelt ebenfalls – oder weicht zumindest auf (vgl. Schulze Buschoff 2000; Hoffmann/Walwei 2002). Die hierdurch produzierten Probleme der Vereinbarkeit von Beruf und Familie lassen sich dabei nur als das deutlichste Zeichen verstehen, dass Regulierung von Arbeit verstärkt mit erweiterten und eigensinnigen Ansprüchen und Anforderungen konfrontiert wird, die von Erwerbstätigen an ihre Tätigkeitssituation herangetragen werden. Darüber hinaus entfernen sich die Vorstellungen und die Formen, in denen sich die Menschen bei ihren sozialen oder politischen Belangen einbringen, von langfristigen Bindungen an Organisationen und der Lösung abstrakter Probleme und verschieben sich zu einem kurzfristigen und zweckgebundenen Engagement – so heißt es zumindest (Glaab/Kießling 2001) – und können damit in Kontrast zu den bisherigen Routinen der Interessenrepräsentation und den etablierten Aushandlungsmechanismen treten.

Diese vielschichtigen und teilweise konträren Entwicklungen stellen Funktionalität und soziale Basis des traditionellen Typs kollektiver Arbeitsbeziehungen in Deutschland in Frage und lassen ihre Zukunft ungewiss erscheinen.

Wie und in welche Richtung sich die Regulierung von Arbeit entwickelt, ist zentraler Gegenstand des durch Mittel der zentralen Forschungsförderung und Förderung der des wissenschaftlichen Nachwuchses (ZF) der Universität Bremen finanzierten und in der Forschungseinheit Wandel der Arbeitsgesellschaft (FeA) am Institut Arbeit und Wirtschaft der Universität Bremen angesiedelten Projektverbunds „Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster von Arbeit“ (vgl. Dombois u.a. 2002). Dabei stehen zwei Fragenkomplexe im Vordergrund:

Erstens soll erforscht werden, mit welchen neuen Herausforderungen die Regulierung von Arbeit heute konfrontiert ist und insbesondere wie sich die zunehmende Bedeutung und Differenzierung subjektiver Ansprüche, die einerseits durch die Reorganisation der Erwerbsarbeit und andererseits durch den sozio-kulturellen Wandel genährt werden, in der Regulierung von Erwerbsarbeit niederschlagen.

Zweitens soll untersucht werden, welche Bedeutung und Verbindlichkeit traditionelle Regulierungsformen und -akteure behalten und welche Anpassungsprozesse, Funktionsveränderungen oder Neuarrangements ggf. bei ihnen zu beobachten sind. Es wird aber auch analysiert, unter welchen Bedingungen welche neuen Regulierungsmuster mit möglicherweise anderen Regulierungsformen und -akteuren entstehen. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf das Zusammenspiel, die Interdependenzen aber auch die Widersprüchlichkeiten ökonomischer, sozialer und sozio-kultureller Veränderungsprozesse in Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft gerichtet und mit der Dynamik der Regulierung von Arbeit in Beziehung gesetzt.

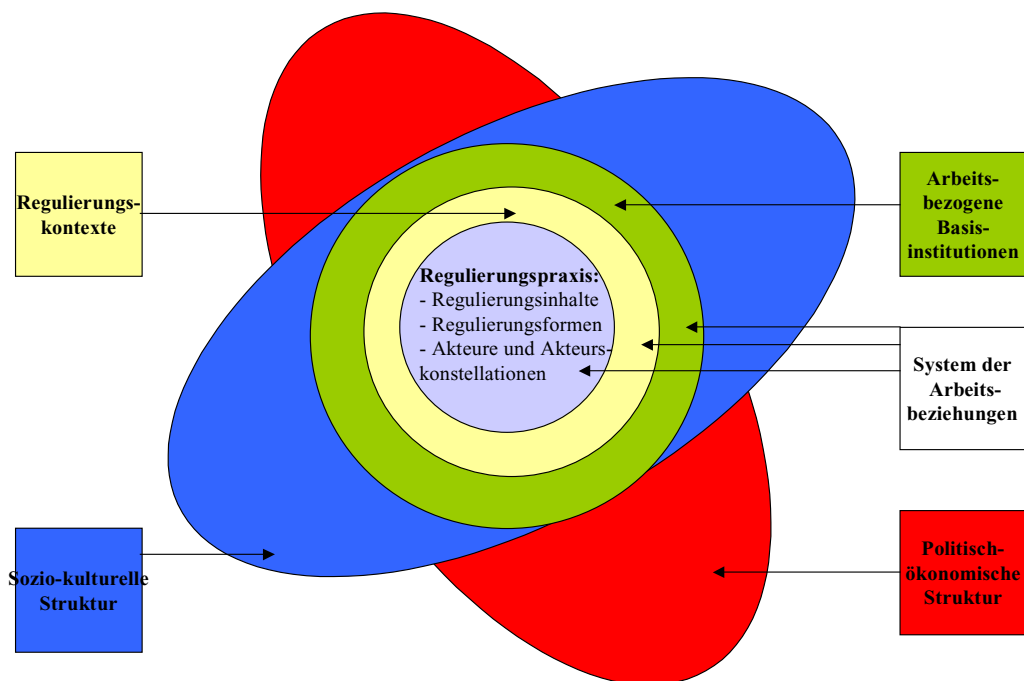
## 2. Begrifflich-konzeptioneller Rahmen des Projektverbunds

Um die unterschiedlichen empirischen Teilprojekte anzuleiten und zu strukturieren sowie die Forschungsarbeiten des Projektverbunds insgesamt zu integrieren, wurde zu Beginn seiner Laufzeit eine intensive Diskussion geführt mit dem Ziel, einen übergreifenden konzeptionellen Rahmen zu entwickeln (vgl. Holtup/Mehlis 2004). Da sich die Zusammenfassungen aus den einzelnen Teilprojekten – wengleich in jeweils im Detail für die konkrete Fragestellung spezifizierter Form – an diese Überlegungen anlehnen, soll im folgenden zunächst der gemeinsame Begriffsapparat skizziert werden (siehe auch Abb. 1).

Unter der **Regulierung von Arbeit** werden die Steuerungsmechanismen und Aushandlungsprozesse verstanden, die durch die Regulierungsbedürftigkeit von Erwerbsarbeitsverhältnissen und die unterschiedlichen Interessen an der Arbeitskraftverausgabung und -nutzung hervorgerufen werden. Die Regulierung von Arbeit bildet den wesentlichen Gegenstand des **Systems der Arbeitsbeziehungen**. Dieses ist eingebettet in umfassendere **gesellschaftliche Rahmenbedingungen**. Ein wichtiges Element ist hierbei die grundlegende Wirtschafts- und Sozialordnung sowie die politische Verfassung der Gesellschaft, die als **politisch-ökonomische Struktur** in das Modell aufgenommen werden. Die Bundesrepublik ist in dieser Hinsicht durch die soziale Marktwirtschaft mit parlamentarischer Demokratie charakterisiert. Auf der prinzipiellen Grundlage eines kapitalistischen, wettbewerbsorientierten und marktgesteuerten Wirtschaftsmodells sind makroökonomische und soziale Steuerungsmechanismen implementiert, an denen die relevanten gesellschaftlichen Gruppen und Verbände im Rahmen eines korporatistischen Politikkonzepts beteiligt werden und die auf die Begrenzung sozialer und regionaler Ungleichheit ziel(t)en. Das zweite Element der gesellschaftlichen Einbettung des Systems der Arbeitsbeziehungen stellt die **sozio-kulturelle Struktur** dar. Sie bezieht sich vornehmlich auf solche Rahmenbedingungen, die in einem lediglich indirekten Verhältnis zur

Regulierung von Arbeit stehen, gleichwohl aber auf sie einwirken und von ihr beeinflusst werden. Dies sind vor allem die basalen Wert- und Orientierungsmuster, aus denen sich sowohl die Bedeutung von Erwerbsarbeit als auch spezifische Solidaritäts- und Gerechtigkeitsvorstellungen ableiten. Unter der sozio-kulturellen Struktur werden zudem die Formen der privaten Lebensführung und die Gestalt von Geschlechterverhältnis und Haushaltsarrangement subsumiert.

**Abb. 1: Analytische Dimensionen und gesellschaftliche Einbettung des Systems der Arbeitsbeziehungen**



Die politisch-ökonomische und die sozio-kulturelle Struktur stehen in einem reziproken Verhältnis und prägen das System der Arbeitsbeziehungen. Dieses wiederum unterteilen wir in die Dimensionen **arbeitsbezogener Basisinstitutionen**, **Regulierungskontexte** und **Regulierungspraktiken**.

Unter dem Begriff der **arbeitsbezogenen Basisinstitutionen** fassen wir die Tarifautonomie, die Betriebsverfassung und das System der sozialen Sicherung zusammen. Sie sind das gewonnene Resultat früherer Konflikte und Aushandlungen in den Arbeitsbeziehungen und bilden nunmehr als rechtliche Vorgaben den überregionalen und branchenübergreifenden Rahmen für die Aushandlung arbeitsbezogener Interessen.

Die konkrete Regulierung von Arbeit ist geprägt von den jeweils spezifischen **Regulierungskontexten**. Der Begriff des Regulierungskontextes bezeichnet hier die konkreten arbeits- und regulierungsbezogenen Umgebungsbedingungen, innerhalb derer sich die Regulierung von Arbeit vollzieht<sup>1</sup>. Er umfasst sowohl die markt- und produktspezifischen betrieblichen Anforderungen, den Technisierungsgrad des Arbeitsprozesses, das Qualifikationsniveau, die Art und das Ausmaß betrieblicher Kontrolle und Steuerung sowie die daraus resultierenden spezifischen Formen der Arbeitsgestaltung und der Nutzung von Arbeitskraft etc. als auch die jeweiligen Branchen- und Unternehmenskulturen und betrieblichen Sozialordnungen in denen sich das spezifische Verhältnis von Kapital und Arbeit in generalisierter Form ausdrückt. Die konkrete Ausprägung der Regulierung von Arbeit findet ihren Ausdruck in der Regulierungspraxis. Die **Regulierungspraxis** stellt als manifeste Kristallisation des Systems der Arbeitsbeziehungen das jeweilige Arrangement von Regulierungsinhalten, Regulierungsformen und Akteuren dar. Die **Regulierungsinhalte** sind historisch variabel und können unterschiedliche Wichtigkeiten haben. Ihr Spektrum reicht von Einkommens- und Arbeitszeitfragen über Aspekte der konkreten betrieblichen Arbeitsbedingungen und der Partizipationschancen bis hin zum Komplex sozialer Sicherung. Neben den Regulierungsinhalten stellen die jeweiligen **Regulierungsformen** die zweite konstitutive analytische Säule der Regulierungspraxis dar. Hierzu gehören sowohl Gesetze sowie staatliche Verordnungen und vertragsförmige Vereinbarungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern bzw. den entsprechenden korporatistischen Akteuren als auch Absprachen, soziale Normierungen sowie eingespielte und tradierte Praktiken, welche in ihrer Gesamtheit zum einen die Form, die Bedingungen und den Inhalt der unmittelbar betrieblichen Arbeitskraftnutzung von Arbeitgebern und die Arbeitskraftverausgabung von Arbeitnehmern im Rahmen von Erwerbsarbeitsverhältnissen (konkrete Arbeitsbedingungen, Vergütung, Arbeitszeit, Partizipationschancen etc.) spezifizieren und festlegen, zum anderen aber auch die weiteren Rahmenbedingungen von Erwerbsarbeit (soziale Sicherung, Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik, Gesundheits- und Gefahrenschutz etc.) reglementieren. Begrifflich unterscheiden lassen sich dabei innerhalb dieser Regulierungspraxen Elemente „formeller Regulierungen“, die sich in Gesetzes- oder Vertragsform auf der staatlichen, der überbetrieblich-tariflichen, der betrieblichen und der individuellen Regulierungsebenen verorten lassen. Auf den unterschiedlichen Ebenen lassen sich des weiteren „informelle Regulierungen“ finden, die in spezifischen Funktionsverhältnissen zu den formellen Regulierungen stehen. So lassen sich informelle Regulierungen, welche die formellen Regulierungsvorgaben konkretisieren, von solchen unterscheiden, die eine Abweichung von formellen Regulierungen bedeuten, oder von solchen, die formell nicht regulierte Angelegenheiten regulieren. Als weitere Differenzierung von Regulierungsformen lassen sich unterschiedliche Regulierungsmodi analysieren, die für unterschiedliche Regulierungsinhalte (Einkom-

---

<sup>1</sup> Natürlich sind auch die sozio-kulturelle und die politisch-ökonomische Struktur sowie die arbeitsbezogenen Basisinstitutionen Kontextbedingungen der Arbeitsregulierung. Die begriffliche Unterscheidung soll aber die allgemeinen von den spezifischen und konkreten Kontextbedingungen trennen. Die allgemeinen gesellschaftlichen Strukturen, in die das System der Arbeitsbeziehungen eingebettet ist, haben daher den Status von „Kontextbedingungen der Kontextbedingungen“.

men, Arbeitszeit, Partizipation, soziale Sicherung etc.) entweder abschließende substantielle oder lediglich verfahrensorientierte prozedurale Regulierungen vorgeben (vgl. Müller-Jentsch 1997: 302ff.).

Für die Regulierungspraxis haben schließlich auch die **Akteure und Akteurskonstellationen** eine entscheidende Bedeutung. Neben den unmittelbaren Parteien des Arbeitsverhältnisses, den einzelnen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, spielen die kollektiven Akteure eine wichtige Rolle. Dies können Betriebsräte, gewerkschaftliche oder freie Betriebsgruppierungen (Vertrauensleutekörper, Interessensgruppen, Arbeitsgruppen, berufsständische Verbindungen etc.), Einzelgewerkschaften oder Gewerkschaftsbünde auf Seiten der Arbeitnehmer sein. Auf der Arbeitgeberseite sind dies Arbeitgeberverbände, Branchenverbände, Handwerks-, Handels- und Industrievereinigungen. Des weiteren sind der Staat (auf nationaler, regionaler, kommunaler Ebene) und seine öffentlich-rechtlichen Institutionen und Anstalten wichtige Akteure im System der Arbeitsbeziehungen. Auch die Anteilseigner, die privaten und institutionellen Shareholder, spielen seit je her eine bedeutende Rolle. In die Arena der Arbeitsbeziehungen neu eingetreten sind weitere sog. „stakeholder“, die betriebs- und arbeitsexterne Interessen vertreten (Familien, Umweltgruppen, Kirchen, soziale Bewegungen etc.) und somit die Anforderungen an die Regulierung von Arbeit verändern können. Diese einzelnen Akteure innerhalb des Systems der Arbeitsbeziehung können unterschiedliche Affinitäten und Interessenkonvergenzen aufweisen sowie unterschiedliche Koalitionen eingehen, die als Akteurskonstellationen Eingang in die Beschreibung und Analyse des Systems der Arbeitsbeziehungen finden<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Akteure weisen eine starke Affinität zu den Regulierungsformen auf, da die unterschiedlichen Regulierungsebenen (individuell, betrieblich, überbetrieblich, staatlich) die Mitwirkung bestimmter Akteure oder Akteursgruppen implizieren. Neben dieser direkten Einwirkung von Akteuren lässt sich aber auch eine indirekte Wirkung unterscheiden, wenn z.B. Gewerkschaften oder Arbeitgeberverbände auf Gesetzgebungsverfahren oder Betriebsvereinbarungen Einfluss nehmen und somit ihre originäre Arena (vgl. Müller-Jentsch 1997: 80) verlassen.

### 3. Anlage der Teilprojekte und Arbeitsweise des Projektverbunds

#### 3.1 Aufbau des Projektverbunds und Komplementarität seiner Teilprojekte

Vor dem Hintergrund des gemeinsam erarbeiteten Analyserahmens bestand das Ziel des Projektverbunds darin, die Entwicklung von Regulierungspraktiken im Zusammenhang mit Veränderungen von Regulierungskontexten einerseits und dem sozio-kulturellen Wandel andererseits empirisch zu erfassen und zu analysieren. Die jeweiligen Dynamiken in den Regulierungskontexten und der sozio-kulturellen Struktur sowie ihre spezifischen Auswirkungen auf die Regulierungspraxis stellen daher die zentralen analytischen Dimensionen des Projektverbunds dar und bestimmten den komplementären Aufbau der einzelnen Teilprojekte. Obwohl in allen Untersuchungen beide Hauptdimensionen berücksichtigt wurden, so lassen sich die spezifischen Fragestellungen mit ihren konzeptionellen und empirischen Ansätzen doch überwiegend einer der beiden Dimension zuordnen.

##### Analytische Dimensionen des Projektverbunds

Veränderte Regulierungskontexte und Regulierung von Arbeit	Sozio-kultureller Wandel und Regulierung von Arbeit
Projekt A „Regulierung professioneller Dienstleistungsarbeit zwischen Individualvertrag und Kollektivvereinbarung“ (Reihert/Dombois)	Projekt C „Kollektivvereinbarung oder Selbstregulierung? Die subjektive Relevanz von Arbeitsregulierung“ (Holtrup/Peter)
Projekt B „Arbeitszeiten und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der ‚new economy‘“ (Mehlis/Spitzley)	Projekt D „Arbeitsverhältnisse und private Lebensführung – neue Regulierungsansprüche und -praktiken“ (Voss/Warsewa)

##### Dimension I: Auswirkungen veränderter Regulierungskontexte auf die Regulierung von Arbeit

Das Projekt A „Regulierung professioneller Dienstleistungsarbeit zwischen Individualvertrag und Kollektivvereinbarung“ (Reihert/Dombois) richtet seine Aufmerksamkeit auf die Regu-



lierungsansprüche und Regulierungspraktiken, die in einem Bereich wissens- und kommunikationsintensiver, hochgradig selbstorganisierter Dienstleistungsarbeit zu verzeichnen sind. Am Beispiel des in der Arbeitssoziologie bisher kaum beachteten Feldes sozialer Arbeit wird zum einen nach den Ansprüchen von Sozialpädagoginnen und -pädagogen, Sozialarbeitern und Sozialarbeiterinnen an z.B. Arbeitszeiten, soziale Sicherung, eigenverantwortliches Handeln, Qualifizierung etc. gefragt. Zum anderen wird analysiert, inwieweit sich in diesem Feld besondere Regulierungspraktiken entwickelt haben, die auf die spezifischen Bedingungen und Anforderungen sozialer Arbeit abstellen, bzw. in welchem Maße sich die zu erhebenden Regulierungspraktiken nach unterschiedlichen Regulierungskontexten ausdifferenzieren.

Das Projekt B „Arbeitszeiten und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der ‚new economy‘“ (Mehlis/Spitzley) untersucht die Regulierung von Arbeit in einem Wirtschaftsbereich, der durch Entwicklung und den Einsatz neuer Technologien, eine ausgeprägte Dienstleistungsorientierung und einen hohen Anteil an Wissensarbeit gekennzeichnet ist (IT- und Biotechnologiebranche). Die meist jungen Unternehmen repräsentieren einen besonders innovativen und dynamischen Bereich der Wirtschaft. Sie greifen nur wenig auf traditionelle Arbeitsbeziehungen zurück und stellen daher ‚Brutkästen‘ für die Herausbildung neuer Arbeitsformen und Regulierungspraktiken dar. Diese geben möglicherweise Trends auch für andere Unternehmen und Wirtschaftssektoren vor. Im Mittelpunkt der empirischen Forschung steht das Verhältnis von Arbeitsformen und Arbeitsgestaltung einerseits und Arbeitszeit andererseits als zwei für die betrieblichen und gesellschaftlichen Veränderungen zentralen Faktoren. Gefragt wird insbesondere nach dem Verhältnis von Arbeitszeitanforderungen der Unternehmen und Arbeitszeitwünschen von Mitarbeiterinnen und danach, ob und wie unterschiedliche Erwartungen und Interessen zu neuen Mustern von Regulierungspraktiken zusammengefügt werden können

## **Dimension II: Folgen des sozio-kulturellen Wandels für die Regulierung von Arbeit**

Im Projekt C „Kollektivvereinbarung oder Selbstregulierung? Die subjektive Relevanz von Arbeitsregulierung“ (Holtrup/Peter) werden Arbeitnehmer als Akteure der Regulierung von Arbeit mit ihren interessenpolitischen Einstellungen und Präferenzen in den Fokus gerückt. Vor der Folie der sich abzeichnenden Entwicklungen in Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft wird zum einen untersucht, welche Interessen sie an ihre Arbeitssituation herantragen und welches Gewicht sie unterschiedlichen Regulierungsinhalten (etwa Arbeitszeit, Vergütung, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Karriere, Möglichkeiten zur Selbstentfaltung etc.) subjektiv zumessen. Zum anderen wird herausgearbeitet, von wem und auf welche Art und Weise abhängig Beschäftigte ihre Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Spannungsfeld zwischen Selbstrepräsentanz und Kollektivvereinbarung reguliert sehen wollen. Ein besonderes Augenmerk wird dabei darauf gerichtet, welchen Stellenwert sie den traditionellen Akteuren kollektiver Arbeitsbeziehungen – Betriebsräte und Gewerkschaften – einräumen.

Das Projekt D „Arbeitsverhältnisse und private Lebensführung – neue Regulierungsansprüche und -praktiken“ (Voss/Warsewa) erforscht die Veränderungsdynamik von Arbeitsregulierung mit Blick auf das Verhältnis von Erwerbsarbeit und privater Lebensführung. Es folgt der Annahme, dass sowohl die Ansprüche, die von der sich wandelnden Erwerbsarbeit an die Gestaltung der Lebenswelt, als auch die lebensweltlichen Ansprüche, die an Inhalte und Gestaltung von Erwerbsarbeit gestellt werden, zukünftig beträchtlich steigen werden. Das Forschungsinteresse des Projekts richtet sich deshalb wesentlich auf die Frage, wie abhängig Erwerbstätige die unterschiedlichen oder sogar konträren Anforderungen der beiden Sphären von Erwerbsarbeit und privater Lebensführung zu vereinbaren versuchen und welche Arrangements sich daraus ergeben. Darüber hinaus wird untersucht, unter welchen Bedingungen und mit welchen Regulierungspraktiken die im Spannungsfeld von Erwerbsarbeit und privater Lebensführung entstehenden Regulierungsanforderungen am besten bewältigt werden können.

### **3.2 Organisation und Arbeitsweise des Projektverbunds**

Um eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Teilprojekte und die Integration des Projektverbunds zu gewährleisten, wurden mehrere organisatorische Handlungsstränge verfolgt.

Eine zentrale Rolle für die gemeinsame Forschungsarbeit spielten regelmäßige interne Kolloquien mit allen Projektleitern und Projektbearbeitern. In ihnen wurden theoretische Konzepte des Projektverbunds wie der Teilprojekte vorgestellt sowie das Design und die empirische Operationalisierung der einzelnen Vorhaben diskutiert. Unvorhergesehene Entwicklungen und Probleme in der Feldphase waren ebenso Gegenstand der Kolloquiumsreihe wie die kontinuierliche Präsentation empirischer Erfahrungen und Befunde.

Die Projektbearbeiter wirkten zweitens in mehreren Lehrveranstaltungen der Projektleiter mit oder waren eigenständig in der Lehre aktiv (vgl. Anhang I). Hierdurch konnten sie nicht nur Erfahrungen in der Lehre sammeln, sondern auch einen intensiven Diskussionsprozess mit Projektleitern und Studierenden führen.

Die Projektbearbeiter wurden drittens angehalten, ihre Forschungsansätze, Konzepte und Ergebnisse auch außerhalb des engeren Kreises von Mitgliedern des Projektverbunds zur Diskussion zu stellen. Besonders hervorzuheben ist hierbei ein vom Projektverbund organisierter Workshop an der Universität Bremen, auf dem nach dem Abschluss der Feldphase erste und zentrale Diagnosen vor einem fachkundigen externen Publikum vorgestellt und von jeweils fachlich in besonderem Maße ausgewiesenen Koreferenten kommentiert wurden, um die abschließende Phase der Dissertationsanfertigung vorzubereiten.

Den Projektbearbeitern wurde schließlich viertens die Möglichkeit geboten, sich in der scientific community zu etablieren. Zum einen stand ihnen die Chance offen, theoretische Ansätze und empirische Befunde im Rahmen der Reihe von IAW-Arbeitspapieren zu publizieren und

dadurch – wenn auch in beschränktem Umfang – wahrnehmbar zu werden (vgl. Anhang II). Zum anderen konnten sie durch die Teilnahme an Tagungen und Kongressen Kontakte zu externen Wissenschaftlern und Forschergruppen aufbauen. Der aus dem Projektverbund heraus organisierte Arbeitskreis „Arbeitsforschung an der Universität Bremen“ gab darüber hinaus Gelegenheit zur lokalen Vernetzung.

## **4. Zusammenfassungen aus den Teilprojekten**

### **Soziale Dienstleistungsarbeit zwischen Individualvertrag und Kollektivvereinbarung – Gestaltungs- und Regulierungsansprüche der Beschäftigten an Arbeit und Arbeitsverhältnisse<sup>3</sup>**

#### **1. Einleitung**

Wenngleich Dienstleistungsarbeit in den letzten Jahren in der arbeitssoziologischen Forschung zunehmende Beachtung gefunden hat, ist doch der Bereich sozialer Dienstleistungsarbeit bisher unterbelichtet geblieben. Dabei handelt es sich hier um ein expandierendes Feld oftmals hochqualifizierter Arbeit. Dennoch liegen keine Studien vor, die sich explizit mit den Beschäftigungsverhältnissen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen selbst und ihren Ansprüchen an die Arbeitsgestaltung und -regulierung befassen.

Schon Mitte des 20. Jahrhunderts leitete Jean Fourastié mit seinem Buch „Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts“ die Diskussion über den Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft ein (Fourastié 1954). Tatsächlich hat in den letzten Jahrzehnten mit der Zahl der Erwerbstätigen, die außerhalb von Gewinnung, Verarbeitung oder Bearbeitung materieller Gütern tätig ist, einen erheblichen Beschäftigungszuwachs im tertiären Sektor gegeben (Häußermann/Siebel 1995).

Sowohl in Ost- wie auch in Westdeutschland arbeiten mittlerweile fast zwei Drittel der Beschäftigten im Dienstleistungssektor (Destatis 2005). Betrachtet man die Dienstleistungsfunktionen – unabhängig vom Sektor – so sind es sogar noch mehr Menschen, die einer Dienstleistungstätigkeit nachgehen (Klammer u.a. 2000).

Auch in der sozialwissenschaftlichen Diskussion wird der Strukturwandel inzwischen vielfältig diskutiert (Häußermann/Siebel 1995; Baethge/Wilkens 2001). Dort, wo sich soziologische Forschung heute mit Dienstleistungsarbeit beschäftigt, sind es allerdings fast ausschließlich

---

<sup>3</sup> Dieser Beitrag wurde von Claudia Reihert verfasst und referiert die ersten vorliegenden Ergebnisse aus dem Projekt A „Regulierung professioneller Dienstleistungsarbeit zwischen Individualvertrag und Kollektivvereinbarung“. Die Fertigstellung der Dissertation ist im Laufe des Jahres 2007 zu erwarten.

die sogenannten »neuen Dienstleistungen«, die ins Blickfeld geraten. Aus diesem Grund werden oft nur unternehmensbezogene Dienstleistungen einer genaueren Analyse unterzogen. Projekte zum Thema „Neue Medien“ oder „IT-Branche“ boomen. Und obwohl soziale Dienstleistungen den größten Bereich des Dienstleistungssektors darstellen – allein die freie Wohlfahrtspflege beschäftigt etwa vier Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in Deutschland – wird dieses Feld von der arbeitssoziologischen Forschung fast vollständig ausgeblendet (Wohlfahrt o.J.: 26f.). Dabei sind in den Spitzenverbänden der Wohlfahrtspflege in Deutschland mehr als 1 Mio. Beschäftigte dem Aufgabenbereich der Sozialen Arbeit zuzuordnen (Schilling 2002: 421).

Aber auch da, wo Soziale Arbeit in den Mittelpunkt des Forschungsinteresses rückt, sind es zumeist die Organisationsformen Sozialer Arbeit und nicht die Beschäftigten selbst und ihre Arbeitsverhältnisse, die in das Blickfeld wissenschaftlicher Betrachtung geraten.

Zu den Ansprüchen der Beschäftigten an ihre Arbeit und die Regulierung ihrer Arbeitsverhältnisse liegen bisher kaum soziologische Forschungsergebnisse vor, obwohl gerade der Bereich Sozialer Arbeit auf Grund seiner Mischung von traditionellen Beharrungsstrukturen und innovativen Neuerungen höchst spannend ist.

Das Forschungsprojekt soll dazu beitragen, diese Forschungslücke zu schließen. Bisherige Forschung kann dazu von Nutzen sein. Gleichzeitig zeigen die verschiedenen Ansätze schnell deutliche Grenzen.

Zwar befasst sich die *Industrial Relations-Forschung* ausdrücklich mit der Regulierung von Arbeit; lange Zeit war die deutsche Diskussion und Forschung jedoch geprägt durch die Analyse institutionalisierter Regulierungsformen. Im Mittelpunkt stand das deutsche Modell industrieller Beziehungen und damit das duale System von Tarifautonomie und Betriebsverfassung. Die Aufmerksamkeit konzentrierte sich auf die institutionalisierten Beziehungen der Akteure kollektiver Regulierung – Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände (Müller-Jentsch 1997; Müller-Jentsch 2003) – und die betriebliche Umsetzung kollektivvertraglicher Regelungen durch Betriebsrat und Management (Schmidt/ Trinczek 1999) sowie die gesetzlichen Rahmenbedingungen. Wenig Beachtung wurde der Tatsache geschenkt, dass Gesetze und Verträge zwar den Rahmen betrieblichen Handelns vorgeben, dass dieser jedoch von Management und Beschäftigten im Betrieb ausgefüllt und zum Leben erweckt werden muss. Zudem konzentrierten sich die Untersuchungen zumeist auf industrielle Tätigkeiten. Das gesamte Spektrum der Dienstleistungsarbeit, insbesondere sozialer Dienstleistungen, blieb somit unterbelichtet. Die *Industrial Relations-Forschung* liefert somit wichtige Hinweise hinsichtlich institutioneller Regulierungsmuster, Inhalte, die außerhalb kollektiver Regulierung liegen, geraten jedoch kaum in das Blickfeld der Forschung.

Die *subjektorientierte Arbeitssoziologie* bietet einen weiteren Anknüpfungspunkt für die vorliegende Forschungsfrage. Sie überwindet die Fixierung auf die Erforschung struktureller Bedingungen und geht davon aus, dass der Mensch sowohl Produkt als auch Produzent seiner Wirklichkeit ist und somit Normen, Regelungen und Situationen nicht einfach hinnimmt,

sondern durch sein strategisches Handeln verändert (Mikl-Horke 2000). Spezifische Beschäftigtengruppen werden zum Mittelpunkt arbeits- und industriesoziologischer Untersuchungen.

Mit der Verbreitung neuer Organisationsformen der Arbeit sind seit Beginn der 90er Jahre subjektivierte Tätigkeiten, individuelle Ansprüche und Aushandlungsformen und damit das Soziale in das Blickfeld soziologischer Forschung gerückt (Schienstock/Hofbauer/Flecker 1991). Insbesondere die Studien über Hochqualifizierte und Führungskräfte sind für das Thema dieser Arbeit in mehrfacher Hinsicht fruchtbar. Zum einen können die den Untersuchungen zugrunde liegenden Konzepte der »betrieblichen Sozialordnung« (Kotthoff 1994), des »sozialen Austauschs« (Kotthoff 1997) und des »impliziten Vertrags« (Faust/Jauch/Notz 2000) die Forschungsperspektive bereichern, indem sie das Handeln betrieblicher Akteure und ihre vielschichtigen Abhängigkeitsbeziehungen zum zentralen Untersuchungsgegenstand machen und damit den engen Rahmen der Analyse institutionalisierter Regulierungsformen sprengen. Zum anderen liefern sie wichtige Ergebnisse für Beschäftigte in Dienstleistungstätigkeiten und lenken den Blick auf das Interesse dieser Beschäftigten an Themen und Inhalten der Regulierung von Arbeit und Arbeitsverhältnissen, die nicht zum herkömmlichen Spektrum formeller Regulierungsinhalte zählen, und auf das komplexe Austauschverhältnis, in dem diese Inhalte zueinander stehen.

Allerdings handelt es sich bei diesen Studien um Untersuchungen auf dem Gebiet betrieblicher Führungskräfte, Manager und industrieller Experten. Eine Übertragung der Ergebnisse auf Soziale Arbeit ist auf Grund ihrer Besonderheiten als soziale Dienstleistung nur bedingt möglich.

Im Mittelpunkt des Forschungsprojekts stehen die Kernberufe Sozialer Arbeit: Sozialpädagogik und Sozialarbeit. Diese haben in den letzten Jahrzehnten nicht nur eine erhebliche Expansion, sondern auch eine umfassende Professionalisierung erlebt. Während Soziale Arbeit noch vor einhundert Jahren als karitatives Betätigungsfeld bürgerlicher Frauen galt (Riemann 1985), handelt es sich dabei heute um eine wissens- und interaktionsintensive Dienstleistungsarbeit, die im Zusammenspiel verschiedenster Einrichtungen und Träger ausgeübt wird. Die Berufe der Sozialen Arbeit stehen derzeit, im Zuge der Einführung neuer organisatorischer Steuerungsformen im Rahmen der Verwaltungsreform in den 90er Jahren (Wohlfahrt o.J.) oder des Um- und Rückbaus des Sozialstaates unter dem Leitbild des aktivierenden Sozialstaates (Dahme/Wohlfahrt o.J.), vor neuen Herausforderungen.

Eine Untersuchung dieses Beschäftigungsfeldes muss die Spezifik Sozialer Arbeit zum Ausgangspunkt machen. Soziale Arbeit befindet sich heute in einem Spannungsfeld dreier Pole: Erwerbsarbeit, Wissensarbeit und Gefühlsarbeit. Dabei erwachsen aus allen drei Dimensionen Ansprüche der Beschäftigten, die in einem – teilweise ambivalenten – Wechselverhältnis zueinander stehen und nicht zuletzt vom Beschäftigten selbst unter einen Hut gebracht werden müssen – je nach Einbindung in verschiedene organisatorische Strukturen unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen.

In dem Projekt wurden Sozialpädagoginnen/-pädagogen und Sozialarbeiterinnen/-arbeiter in Bremen befragt, die in ähnlichen Arbeitsbereichen – vor allem auf dem Gebiet der Jugendhilfe – aber in unterschiedlichen institutionellen Arbeitszusammenhängen tätig sind, wie z.B. in der öffentlichen Verwaltung, in Wohlfahrtsverbänden oder bei verbandsungebundenen Trägern. Das Projekt untersuchte die Ansprüche der Beschäftigten an die Gestaltung und Regulierung von Arbeit und Arbeitsverhältnissen auf dem Gebiet Sozialer Arbeit.

## 2. Analytischer Rahmen

Eine Untersuchung, die sich mit den Beschäftigten im Bereich Sozialer Arbeit befaßt, kommt nicht umhin, die historische Genese Sozialer Arbeit und damit Traditionen zu berücksichtigen, welche die Soziale Arbeit bis heute prägen. Erst in den 20er Jahren des 20. Jahrhunderts vollzog sich mit der Schaffung des Wohlfahrts-, Jugend- und Gesundheitsamtes die umfassende Verberuflichung der früher ehrenamtlich ausgeübten Sozialen Arbeit (Schilling 1997). Die Ausbildung selbst wurde noch später, in den 60er Jahren, akademisiert (Zeller 1994), seitdem jedoch erlebt Soziale Arbeit eine umfangreiche Professionalisierung (Müller 2002). Etwa seit Beginn der 90er Jahre zeigt sich ein Trend zu einer stärkeren Inszenierung von Wettbewerb der Träger durch den Staat im Bereich der Sozialen Arbeit. Damit sind in Deutschland quasi-marktliche Beziehungen zwischen den Leistungserbringern etabliert worden (Wohlfahrt o.J.). Diese Veränderungen führen aber in der Folge auch zu organisationsinternen Veränderungen der Arbeitsanforderungen. Effizienz- und Leistungskriterien halten verstärkt Einzug in die Tätigkeitsfelder der Beschäftigten. Gleichwohl bestimmen auch heute noch Werte wie Solidarität und Hilfe, die sich aus der ehrenamtlichen Tradition speisen, den Ethos Sozialer Arbeit. Diese Charakteristika gilt es zu beachten, um dem Spannungsfeld Sozialer Arbeit zwischen traditionellen Strukturen auf der einen Seite und Modernisierungstendenzen auf der anderen Seite gerecht zu werden.

Soziale Arbeit ist heute eine abhängige Erwerbsarbeit. Gleichzeitig ist ihr ein spezifischen Dienstleistungscharakter eigen, der sie von anderen Erwerbstätigkeiten unterscheidet: Sie ist angesiedelt zwischen Gefühlsarbeit auf der einen und Wissensarbeit auf der anderen Seite. Diese drei Dimensionen – Erwerbsarbeit, Wissensarbeit, Gefühlsarbeit – bilden das spezifische Profil, sind notwendige Bestandteile Sozialer Arbeit.

Als *abhängige Erwerbsarbeit* dient Soziale Arbeit der Aufrechterhaltung der eigenen Existenz, sichert den sozialen Status und gibt zeitliche Strukturen vor. Zwar wird Soziale Arbeit nicht in klassischen Betriebsformen wie der des Industriebetriebs ausgeübt, zumeist nicht einmal in privatwirtschaftlichen Unternehmen, doch handelt es sich auch hier um formale Organisationen, also geplante und auf spezifische Ziele ausgerichtete soziale Gebilde (Etzioni 1967). Sie zeichnen sich grundsätzlich durch eine durch Regeln festgelegte Aufgaben-, Kompetenz- und Instanzenordnung aus, mit der sich die Beschäftigten arrangieren müssen, und die dabei gänzlich unabhängig ist von den Personen selbst (Mikl-Horke 2000). Diese sind da-

durch ersetz- und austauschbar. Die formale Organisation kann daher auch als systematische Verbindung von Arbeitsplätzen (ebd.) beschrieben werden.

Soziale Arbeit wird gemeinhin in Organisationen ausgeübt, die in ihrer formalen Struktur privatwirtschaftlichen Unternehmen ähneln. Es bleibt aber bei der Betrachtung von Beschäftigungsverhältnissen im Bereich Sozialer Arbeit unerlässlich zu berücksichtigen, dass Verbände und Verwaltungen oftmals anderen Zielsetzungen folgen, oder gefolgt sind, als Unternehmen.

Wichtig für das Verständnis spezifischer Organisationszwecke von Verbänden ist ihr Bezugsmilieu und ihre Entstehungsgeschichte (Bode 1999). Die Formalziele der Organisationen, so Bode, lehnen sich auf Grund ihrer Entstehung im katholischen, evangelischen, gewerkschaftlichen Milieu etc. an deren Visionen an. Die traditionelle Organisationskultur orientierte sich an Werten des Dienens und Helfens. Für Verbände stand bisher die Verfolgung eines ideellen Zwecks und weniger einer ökonomischen Zielstellung im Vordergrund (Klug 1997). Ähnliches galt lange Zeit auch für die Verwaltung. Sie verfolgte das Ziel einer Um- und Durchsetzung politischer Vorgaben unter Ausschluß ökonomischer Betrachtungen.

Trotz einer umfassenden Einführung von ökonomischen Steuerungsinstrumenten bleiben die je unterschiedlichen Organisationskulturen auch heute nicht ohne Auswirkung auf die Gestaltung und Regulierung der Arbeitsverhältnisse, so z.B. wenn sich in konfessionellen Verbänden der Dienstgedanke noch immer in der besonderen Form der Arbeitsvertragsrichtlinien wieder findet.

Als Erwerbsarbeit in formalen Organisationen unterliegt Soziale Arbeit also personenunabhängigen Regeln der Austauschbarkeit und Ersetzbarkeit der Beschäftigten, wenngleich die Regeln den spezifischen Traditionen der Organisationen angepaßt und modifiziert sind.

Gleichzeitig muß Soziale Arbeit als *Gefühls- und Wissensarbeit* auf persönliche Kompetenzen setzen, die nicht beliebig austauschbar, sondern personengebunden sind.

Spätestens seit der Überführung des Ausbildungsganges Sozialarbeit/Sozialpädagogik an die Hochschulen und Universitäten, basiert der Beruf auf umfangreichem wissenschaftlich-theoretischen Wissen (Knobel 1992). Die Soziale Arbeit spiegelt damit einen der Haupttrends der postindustriellen Gesellschaft wider, den Übergang zur Wissensgesellschaft. Überträgt man die vorhandenen Ansätze zur *Wissensarbeit* etwa von Stehr, Heidenreich oder Wilke, die Wissen als Handlungsvermögen oder kognitive Schemata begreifen, konsequent auf Soziale Arbeit, so kann unter Wissen jedoch nicht allein ein Erklärungswissen im Sinne eines theoretisch rationalen Wissens verstanden werden (Wilke 1998; Stehr 2001; Heidenreich 2002). Wissen muß dann begriffen werden als ein durch die Praxis beruflichen Handelns immer wieder revidiertes und erneuertes Handlungswissen, das zum Teil auf wissenschaftlichem Vorwissen zum anderen Teil auf berufskulturellem Wissen beruht (Dewe u.a. 1995).

In Kombination mit dem Interaktions- und Gefühlsarbeitsvermögen des Beschäftigten wird daraus ein individuelles Kompetenzprofil. *Gefühlsarbeit* in der Sozialen Arbeit heißt sowohl



Einsatz und Vermeidung von Gefühlen im Rahmen der Beziehung zum Klienten wie auch Umgang mit den Gefühlen des Gegenüber zur Erzielung eines Arbeitsergebnisses (Strauss u.a. 1980; Hochschild 1990). Die professionelle Kommunikation mit dem Kunden oder Klienten erfordert die Kompetenz, die Gefühle des anderen zu erkennen und damit verantwortungsvoll umgehen zu können. Das bedeutet auch, dass sich Sozialarbeiter/innen und Sozialpädagogen/innen nicht in eigenen Gefühlen, wie bspw. Zorn oder Mitleid verlieren dürfen, sondern diese unterdrücken oder aber professionell nutzen müssen, um den Verlauf der Arbeitsbeziehung voranzutreiben. Die Interaktion mit dem Klienten ist dabei jedoch immer auch geprägt von divergierenden Interessen des Arbeitgebers, des Klienten und des Beschäftigten selbst, die dieser im Rahmen seiner Tätigkeit beständig ausgleichen muß.

Dabei werden Gefühle wie Empathie oder Anteilnahme zu fachlichen Kompetenzen gewendet, bleiben auf Grund ihrer scheinbaren Alltäglichkeit als solche jedoch oft nicht bewußt erkennbar (Dunkel 1988). Das mag auch daran liegen, dass Berufsethos Sozialer Arbeit und moralischer Anspruch der Freiwilligenarbeit sich teilweise überschneiden und verschwimmen (Nadai 2001), da sie über dieselben Wurzeln in der historischen Tradition Sozialer Arbeit als karitative Tätigkeit bürgerlicher Frauen verfügen.

### 3. Hypothesen

Soziale Arbeit wird im Spannungsfeld der drei Dimensionen Erwerbsarbeit, Gefühlsarbeit, Wissensarbeit gestaltet und reguliert. In diesem Spannungsfeld bilden sich auch die Ansprüche der Beschäftigten heraus. Sie stehen vor der Aufgabe oder auch dem Problem, die mit den drei Dimensionen verknüpften Ansprüche auszutariieren:

Mit der Dimension *abhängige Erwerbsarbeit* verbinden sich vor allem Ansprüche an die Regulierung von Arbeit (Einkommen, Arbeitszeit, Leistung, Partizipation und Soziale Sicherung), während mit der Dimension *Gefühlsarbeit* vor allem Ansprüche an die Gestaltung der Arbeitsorganisation verknüpft sind (flexible Handhabung der Arbeitszeiten, selbstverantwortliche Organisation der Arbeitsabläufe, Freiräume für die Beziehung zum Klienten und Unabhängigkeit von Leistungs- und Effizienzkontrollen). Mit der Dimension Wissensarbeit verbinden sich sowohl Ansprüche an die Regulierung der Arbeit als auch an die Gestaltung der Arbeitsorganisation (Planung des Einsatzes von Methoden, Fort- und Weiterbildung, berufliche Weiterentwicklung/Aufstieg).

Wenngleich damit zu rechnen ist, dass bei jedem Beschäftigten prinzipiell Ansprüche aus allen drei Dimensionen vorhanden sind, kann es doch durchaus zu unterschiedlichen Gewichtungen und Ambivalenzen bei der Vereinbarkeit der Ansprüche kommen. Inkonsistenzen entstehen dann, wenn grundsätzlich gleichberechtigte Ansprüche kaum kompatibel sind und vom Beschäftigten ein Abwägen, Aufgeben oder Zurückstellen bzw. ein komplizierter Versuch der Vereinbarkeit von Ansprüchen geleistet werden muß. Ansprüche an familienfreund-

liche Arbeitszeiten bspw. könnten mit Ansprüchen an die Qualität der Arbeit – etwa dem Anspruch, „für den Klienten da sein“ – kollidieren.

Wie die verschiedenen Ansprüche ausgeprägt, abgewogen und geltend gemacht werden, hängt, so die erste Annahme, von der Lebenssituation des Beschäftigten (und damit indirekt auch vom Geschlecht) und von der Art der ausgeübten Arbeit ab. Was die Lebenssituation betrifft, so kann man davon ausgehen, dass mit wachsender Verantwortung für weitere Familienangehörige der Wunsch nach einer klaren zeitlichen Grenze des Erwerbslebens steigt, um die Organisation von Privat- und Erwerbsleben zu erleichtern. Das könnte bedeuten, dass insbesondere die Ansprüche an Soziale Sicherheit, eine geregelte Arbeitszeit und ein festes Einkommen steigen, möglicherweise auf Kosten anderer Ansprüche. Für die Art der Arbeit ist entscheidend, inwieweit der Arbeitsalltag bestimmt wird durch den direkten Kontakt mit dem Klienten. Je mehr die Arbeit mit dem Klienten im Mittelpunkt steht, desto eher dürften Ansprüche an Wissens- und Erwerbsarbeit, die sich auf die eigene Person beziehen, zurückgestellt werden. Lebenssituation und Art der Arbeit könnten dann jedoch insbesondere bei Frauen zu durchaus widersprüchlichen Ansprüchen führen. In der Bundesrepublik sind noch immer Frauen in stärkerem Maß als Männer für zeitlich aufwendige Pflege-, Betreuungs- und Hausarbeit zuständig. Gleichzeitig sind deutlich mehr Frauen als Männer im Bereich der Sozialen Arbeit in der direkten Arbeit am und mit dem Klienten beschäftigt. Die Folge könnte sein, dass eine starke Ambivalenz zwischen eigenen Bedürfnissen und den Bedürfnissen des Klienten entsteht. Die auch in anderen Arbeitsfeldern ausgeprägte Vereinbarkeitsproblematik von Familie und Erwerbsarbeit könnte hierdurch verschärft auftreten.

Die Möglichkeit, diese Gestaltungs- und Regulierungsansprüche auch umzusetzen, dürfte – so die zweite Annahme – sich nach dem Typus und dem Herkunftsmilieu der Organisation unterscheiden, in dem die Personen beschäftigt sind. Zu beachten ist daher die Art der Einbindung in die Strukturen einer bürokratischen Organisation sowie Bezugsmilieu und Entstehungsgeschichte der Organisationen. Regulierungsansprüche aus der Dimension Erwerbsarbeit – wie z.B. an Arbeitszeit oder Einkommen – dürften in bürokratischen Großorganisationen leichter befriedigt werden, während vorstellbar ist, dass Ansprüche an Gefühlsarbeit eher in den Zusammenhängen kleiner oder konfessioneller Organisationen verwirklicht werden können.

Schließlich – so die dritte Annahme – dürfte es derzeit – unabhängig vom Organisationstyp – einen Umbruch in der Gestaltung der Ansprüche geben. Es scheint in der Tat lange Zeit so gewesen zu sein, dass die Ansprüche der Beschäftigten in der vorherrschenden Gestaltung von Arbeit und der Regulierung von Arbeitsverhältnissen in den Organisationen eine weitgehende Entsprechung fanden. Die gemeinsame Zielorientierung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern an sozialpolitischen Zielen in der Verwaltung und gemeinnützigen Zielen in den Verbänden der Wohlfahrtspflege mag hier zu einer loyalen und solidarischen Beziehung geführt haben. Gegenwärtig scheint sich dieses jedoch zu ändern. Angesichts von Verwaltungsreform und leeren Kassen der öffentlichen Hand zeigt sich in den Organisationen im Bereich Sozialer Arbeit eine Umorientierung hin zu betriebswirtschaftlichen Zielen.

## 4. Methodisches Vorgehen und Sample

Während des Jahres 2003 erfolgte eine umfassende Literatur- und Internetrecherche. Die erfassten Bücher, Aufsätze und Artikel wurden exzerpiert und in Kurzpapieren zusammengefasst. Diese dienten dazu, die Hypothesen zu konkretisieren und das weitere empirische Vorgehen zu planen sowie eine Grobgliederung für den theoretischen Teil der Dissertation zu erstellen.

Für die Phase der empirischen Untersuchung wurde ein Leitfaden für die Expertengespräche entworfen. Die Expertengespräche – wenig strukturierte Interviews, die sich stark am alltäglichen informellen Gespräch orientieren und daher ohne Fragebogen auskommen, dienen dabei insbesondere der Vorbereitung des Leitfadens. Eine Nutzung dieser Interviewtechnik bietet sich dann an, wenn in frühen Phasen einer Untersuchung der Forschungsgegenstand noch nicht in allen Dimensionen klar umrissen ist (Schnell/Hill/Esser 1993). Erst durch die Erhebung von Informationen, die im Rahmen der Literaturrecherche nicht zugänglich sind, konnte die empirische Phase umfassend vorbereitet werden.

Nach umfassenden Recherchen im Forschungsfeld wurden daher zunächst Expertengespräche mit Vertretern der Landesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege (LAG), der Gewerkschaften und der Behörden durchgeführt. Diese dienten der Erhebung spezifisch regionaler Besonderheiten sowie der Gewinnung von Informationen, die allein durch die Literaturrecherche nicht gewonnen werden konnten. Nach Auswertung der Expertengespräche flossen die Erkenntnisse in die Erarbeitung der Instrumente ein, die für die Befragung der Beschäftigten, der Betriebs-/Personalräte und der Geschäftsführung entwickelt wurden. Die Befragung wurde in Form von Leitfadengesprächen, also teilstrukturierten Interviews, durchgeführt (Schnell/Hill/Esser 1993). Dabei werden zwar vorgegebene Fragen genutzt, es besteht jedoch die Möglichkeit den Ablauf des Interviews der Gesprächssituation anzupassen und sogenannte Eventualfragen spontan einzubauen. Das Leitfadengespräch hat den Vorteil, dass auf Grund der erweiterten Antwortspielräume auch zusätzliche Aspekte von Befragten eingebracht werden können.

Anhand des Leitfadens fand dann die Befragung der im Sample vorgesehenen GesprächspartnerInnen statt.

Die Untersuchung richtete sich auf die Kernberufe Sozialer Arbeit – Sozialarbeit und Sozialpädagogik. Für das Sample ergab sich daraus, dass die Beschäftigten entweder Diplom-Sozialarbeiterinnen und -arbeiter oder Diplom-Sozialpädagoginnen und -pädagogen sein sollten. Keine Rolle spielte hierbei, ob sie ihr Studium an einer Universität oder (Fach-) Hochschule absolviert hatten.

Da angenommen wurde, dass die Art der ausgeübten Arbeit einen starken Einfluss auf die Ansprüche an die Gestaltung und Regulierung von Arbeit und Arbeitsverhältnissen hat, sollten die Beschäftigten unterschiedlichen Statusgruppen angehören. Führungskräfte üben in deutlich höherem Maß administrative Tätigkeiten aus, sind dafür jedoch normalerweise kaum

noch oder nur indirekt in der Arbeit mit den Klienten befaßt. Für die Untersuchung wurde daher differenziert nach Beschäftigten mit und Beschäftigten ohne Führungsverantwortung, die allerdings zur besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse aus demselben Arbeitsfeld kommen sollten.

Um zu überprüfen, ob sich die Ansprüche je nach Familiensituation verändern, sollten nach Möglichkeit Beschäftigte in unterschiedlichen Lebensverhältnissen ausgewählt werden. Aus Gründen der Praktikabilität wurde allerdings nur nach Personen mit oder ohne minderjährige Kinder im Haushalt unterschieden. Eine stärkere Differenzierung erschien auf Grund der geringen Stichprobe nicht möglich. Da angenommen wurde, dass Elternschaft und die Betreuung von Kindern für Männer und Frauen unterschiedliche Auswirkungen hat, wurde zudem angestrebt Männer und Frauen in annähernd gleich großer Zahl zu befragen. Die Orientierung an den Zahlen der Grundgesamtheit – etwa zwei Drittel weibliche, ein Drittel männliche Beschäftigte – würde zu einer so geringen Anzahl von Männern in der Stichprobe führen, dass keine Aussagen möglich wären. Männer sollten daher leicht überrepräsentiert sein.

Da ferner davon ausgegangen wurde, dass sich die Möglichkeit, Ansprüche geltend zu machen, nach Organisationstyp unterscheidet, wurden die Interviews in unterschiedlichen Organisationstypen durchgeführt. Von einer engen Anbindung an bürokratische Strukturen einer Großorganisation über eine lose Bindung bis hin zu verbandslosen Vereinen sollte alles vertreten sein. Ebenso wichtig war es, Einrichtungen auszuwählen, deren Wurzeln in unterschiedlichen Traditionen verankert sind.

Um die Gestaltung der Ansprüche zu eruieren, mussten aus den jeweiligen Organisationen zusätzlich ein Mitglied der Geschäftsleitung und, falls vorhanden, der Interessenvertretung befragt werden. Dabei dienten diese Gespräche vor allem der Beantwortung der Frage nach den Zusammenhängen von Regulierungspraxis und Organisationskontext.

Insgesamt wurden somit 42 Interviews geführt. Da es sich bei dieser Untersuchung um eine kleine qualitative Studie handelte, würden, so die Gewissheit, repräsentative Ergebnisse nicht zu erwarten sein, da sich die Grundgesamtheit in diesem Rahmen nicht adäquat abbilden lässt. Gleichwohl sollten Tendenzen aufgezeigt werden, die der quantitativen Forschung nur schwer zugänglich sein dürften. Sie könnten für eine größere Untersuchung von Interesse sein und eventuell auf mögliche Wege zukünftiger Forschung verweisen.

Im Mai 2004 wurde mit der Felderschließung und Kontaktaufnahme zu möglichen Interviewpartnern begonnen. Die Interviews wurden ab Mitte 2004 bis Frühjahr 2005 durchgeführt. Dabei zeigte sich, dass das geplante Sample auf Grund erheblicher struktureller Unterschiede der Organisationen nicht durchgehalten werden konnte. So verfügten nicht alle Organisationen über mindestens 4 Beschäftigte oder Betriebsräte. Das Sample wurde daher um einen weiteren weltlichen Träger aus einem anderen Milieuzusammenhang erweitert.

Zeitnah zur Durchführung der Interviews wurde mit der Grobauswertung, Analyse und Interpretation begonnen, um erste Ergebnisse im Rahmen eines Workshops im Juli 2005 präsentie-

ren zu können. Durch die Diskussion dieser ersten Ergebnisse konnten neue Anregungen aufgenommen werden, die im Rahmen einer Feinauswertung bearbeitet wurden und in das weitere Vorgehen einfließen.

#### Ursprünglich geplantes Sample:

	Frauen*	Männer*	Mitarbeitervertre- -tung	Geschäftsfüh- -rung/ Leitung
Verwaltung	2	2	1	1
Öffentl. Einrich- -tung	2	2	1	1
Konfessioneller Verband	2	2	1	1
Weltlicher Ver- -band	2	2	1	1
Weltlicher Ver- -band mit loser Verbandsstruktur	2	2	1	1
Gemeinnützige GmbH	2	2	1	1
Verbandlich- ungebundener Träger	2	2	1	1
Gesamt: 42	14	14	7	7

\*SozialpädagogInnen und SozialarbeiterInnen jeweils mit bzw. ohne minderjährige Kinder im Haushalt und mit bzw. ohne Führungsverantwortung

## 5. Ergebnisse

Wenngleich die Interpretation der Ergebnisse noch nicht vollständig abgeschlossen ist, lassen sich deutliche Tendenzen skizzieren. Im Folgenden werden dabei insbesondere Zusammenhänge von Regulierungsansprüchen mit der Lebenssituation, mit dem Organisationstyp als Beschäftigungsort sowie mit den neueren Tendenzen der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit beleuchtet.

Soziale Arbeit hat eine widersprüchliche historische Entwicklung hinter sich. Obwohl es sich heutzutage um eine Erwerbsarbeit handelt, ist es doch keine Erwerbsarbeit wie jede andere. Noch immer unterliegt die Soziale Arbeit Gesetzmäßigkeiten und Werten, die Traditionen der Ehrenamtlichkeit fortsetzen und über ein großes Beharrungsvermögen verfügen. So sind bspw. „Helfen“ und „Mitfühlen“ für die Beschäftigten wichtige Charakteristika ihrer Arbeit.

Während diese traditionellen Bezugspunkte des Arbeitsverständnisses sozusagen den Kern des Binnengefüges Sozialer Arbeit bilden, die über Ausbildung und kollegiale Zusammenarbeit reproduziert und weitergereicht werden, haben Anforderungen zur Erneuerung und Modernisierung bzw. Professionalisierung der Sozialen Arbeit im Verlauf der historischen Entwicklung doch auch neue Elemente um diesen Kern herum gruppiert, die zu einem veränderten Gefüge geführt und damit das Gesamtsystem Sozialer Arbeit verändert haben.

Die Arbeitszusammenhänge wie auch das Selbstverständnis der Beschäftigten mussten sich in der Umsetzung dieser Entwicklungen anpassen. Dabei sind Ambivalenzen bei der Gewichtung von Ansprüchen und ihrer Umsetzung zu beobachten. Es zeigt sich aber, dass die Widersprüchlichkeiten sich keineswegs gleichmäßig auf die Wechselwirkungen zwischen allen drei Dimensionen verteilen. Vielmehr stehen die Ansprüche der Dimension Gefühlsarbeit gleichermaßen im Widerspruch zu Ansprüchen der Dimensionen Erwerbsarbeit und Wissensarbeit, während sich zwischen jenen kaum gegenseitige Beeinflussungen in den Chancen ihrer Umsetzung beobachten lassen. Insgesamt ist die Gewichtung der Ansprüche aus der Dimension Wissensarbeit für die meisten Beschäftigten am geringsten, so dass diese bei Konflikten am ehesten aufgegeben werden. Besonders große Vereinbarkeitsproblematiken ergeben sich insgesamt immer dann, wenn die direkte Arbeit mit den KlientInnen in Gefahr ist, an Intensität und Qualität einzubüßen.

Die KlientInnen stehen für fast alle Beschäftigten im Mittelpunkt ihrer Arbeit. Die Möglichkeit für sie da zu sein, ist eine Art moralische Richtschnur, an der sich die Rechtfertigung und Umsetzbarkeit anderer Ansprüche messen lassen muss. Die Beschäftigten wollen mit ihrer Arbeit bewirken, dass es den KlientInnen besser geht als bisher, dass eine qualitative Veränderung ihrer derzeitigen Situation, ihrer Chancen, ihrer Schwierigkeiten eintritt. Vorgaben, die die Möglichkeiten dazu einschränken, stoßen auf Ablehnung. So können z.B. Erwartungen an eine höhere Frequenz bei Beratungsgesprächen nur dann erfüllt werden, wenn Information noch während eines Gesprächs in den Rechner eingegeben werden. Das würde jedoch bedeuten, die Aufmerksamkeit im Rahmen der Gesprächsführung einschränken zu müssen. Dies wird als Eingriff in die inhaltliche Gestaltung der Arbeit gesehen und stößt somit auf Ablehnung. Demgegenüber trifft die Freiheit in der Festlegung von Terminen und Arbeitszeiten auf Akzeptanz, selbst wenn das ungewöhnliche Zeiten zur Folge hat. Dadurch ist es z.B. möglich, den Arbeitstag auch mal schon um 6:30 Uhr beginnen zu können, um, wenn die Eltern nicht dazu in der Lage sind, die Kinder eigenhändig zu wecken und sie für die Schule fertig zu machen.

Ebenso wie Arbeitszeiten den Bedürfnissen der KlientInnen angepasst werden, wehrt man sich gegen eine stärkere bürokratische Strukturierung der Arbeit, weil diese die Zeit, die für die KlientInnen bleibt, verkürzt, und verteidigt die selbstverantwortliche Organisation der Arbeitsabläufe gegen Einmischungsversuche von Vorgesetzten. Das gilt bspw. auch dann, wenn Weiterbildungen zeitlich in Konkurrenz zur Arbeit mit den KlientInnen treten.

Dabei lässt sich nicht feststellen, dass sich an dieser Haltung bei jüngeren Beschäftigten weniger vertreten wäre, dass diese Haltung sozusagen „unmodern“ und von einer geschäftsmäßigeren Einstellung abgelöst würde. Gleichwohl scheinen Jüngere zumindest in Teilbereichen deutlich stärker auf einen Ausgleich zu achten, als dies die älteren KollegInnen zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn taten. Die ü50er haben Ende der 60er bzw. Anfang der 70er Jahre studiert und sind mit hohen Idealen in den Beruf gestartet, Das hat in dieser Generation bei vielen Beschäftigten zu einer Vernachlässigung der Ansprüche aus den Dimensionen Wissensarbeit und Erwerbsarbeit geführt – mit zum Teil schwerwiegenden persönlichen Folgen, insbesondere nachdem sich die Anforderungen durch Budgetkürzungen und Rationalisierung sowie Effizienzvorgaben deutlich verändert haben und die Arbeit heutzutage mit der Sozialen Arbeit der 70er Jahre nicht mehr viel gemeinsam hat. Erst spät haben diese Beschäftigten die Ansprüche aus der Dimension Gefühlsarbeit relativiert. Diese Relativierung hat in den meisten Fällen zwei Ursachen, die hauptsächlich benannt werden. Zum einen entwickelt sich bei vielen langjährig Beschäftigten die Einsicht, dass sich selbst mit noch so großem Einsatz nicht allen helfen lässt. Zum anderen zeigen sich Verschleißerscheinungen an Physis und Psyche, die eine Korrektur der eigenen Haltung notwendig machen und in deren Folge sich bei einem Teil der Beschäftigten die Ansprüche aus der Dimension Erwerbsarbeit, insbesondere an die Regulierung der Arbeitszeit, erhöhen. Gleichwohl behält die moralische Richtschnur weiterhin Gültigkeit. Das führt in der Folge vielfach dazu, dass die Beschäftigten sich in der Breddouille befinden, weder den aus der einen noch der anderen Dimension erwachsenden Ansprüchen gerecht werden zu können. Eine Folge ist, dass die Beschäftigten sich ausgebrannt fühlen, desillusioniert und zynisch werden. Sie sind unzufrieden mit ihrer Arbeit und fühlen sich alleingelassen. Da sie das Gefühl haben, nichts an ihrer Situation ändern zu können, bleibt der Konflikt ungelöst. Eine andere Folge ist der Versuch, die moralische Richtschnur durch Wechsel in andere Arbeitsvollzüge zu umgehen und die direkte Arbeit mit den Klientinnen zu verlassen. Teilweise ist dann ein Wechsel aus der direkten Arbeit heraus in eine eher strategische oder organisatorische Tätigkeit hinein z.B. in höhere Hierarchieebenen bzw. in das Amt oder in die Behörde zu beobachten.

Während in den Gesprächen deutlich wird, dass viele der älteren Beschäftigten ihre Ansprüche aus der Dimension Erwerbsarbeit z.B. hinsichtlich einer Arbeitszeit, die die unproblematische Vereinbarkeit von Privat- und Erwerbsleben ermöglicht, zumindest zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn stark zurückgestellt haben und oft erst spät wahrnahmen, scheint diese Balance bei den jüngeren Beschäftigten jedoch etwas ausgewogener zu sein.

Die jüngeren BerufsanfängerInnen treten vielfach immer noch an, um etwas Gutes zu tun. Sie wollen nicht in Vorgaben zwängen lassen, die mehr Effizienz- und Leistungskontrolle

begünstigen. Gleichwohl stellen sie Ansprüche aus der Dimension Erwerbsarbeit nicht vollständig zurück. Das zeigt sich insbesondere bei der Möglichkeit zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Auch wenn die Arbeitszeiten sich an den Bedarfen der KlientInnen ausrichten sollen, müssen sie doch gleichzeitig Raum für das Privatleben, den Partner/die Partnerin, die Kinder, das Hobby usw. lassen. Und dort, wo das schwierig ist, weil außergewöhnliche Arbeitszeiten sich eigentlich nicht mit der Familie oder anderem vereinbaren lassen, wird die Arbeitszeit eben verkürzt. Das gilt im Übrigen für Männer und Frauen gleichermaßen.

Auch Weiterbildung hat in ihren Augen einen anderen Stellenwert. So wird die Teilnahme an Bildungsmaßnahmen einerseits als notwendig erachtet, um gute Arbeit zu leisten, andererseits ist sie auch für die eigene berufliche Laufbahn notwendig. Während es früher kaum befristete Arbeitsverhältnisse gab und Kündigungen so gut wie gar nicht vorkamen, sind die Zeiten auf Grund der schlechteren finanziellen Ausstattung der öffentlichen Hand schwieriger geworden. Wer einen unbefristeten Arbeitsvertrag erhalten bzw. diesen langfristig sichern will, muss Einsatz zeigen. Weiterbildung ist da existentiell notwendig. Gerade die jüngeren Beschäftigten sind somit gezwungen, eine Balance zwischen ihrem Anspruch auf Weiterbildung und den Bedürfnissen der KlientInnen zu finden und schaffen dieses größtenteils auch. Dabei zeigt sich, dass die Durchsetzung von Ansprüchen auf Weiterbildung aber auch von anderen Ansprüchen aus der Dimension Erwerbsarbeit und Wissensarbeit in Einrichtungen, die eng in die Strukturen eines der großen Wohlfahrtsverbandes eingebunden, am ehesten gelingt.

Auch bisher schon, das zeigt die Untersuchung, gab es Vereinbarkeitsprobleme. Nicht immer konnten alle Ansprüche im gleichen Maß umgesetzt werden. Und auch bisher war es so, dass es vor allem den Beschäftigten überlassen war, sich um eine Balance ihrer Ansprüche selbst zu kümmern und sie dabei nur wenig Unterstützung von Seiten der Organisation erhielten, in die sie eingebunden waren.

Tatsächlich konnten die Ansprüche der Beschäftigten in allen Organisationen etwa gleich gut umgesetzt werden. Die Unterschiede waren eher graduell. Im Öffentlichen Dienst der Verwaltung waren Ansprüche aus der Dimension Erwerbsarbeit besonders gut umsetzbar. In den Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege konnten Ansprüche aus der Dimension Gefühlsarbeit besser umgesetzt werden als in der Verwaltung. Kleine verbandslose Einrichtungen waren finanziell schon immer etwas schlechter ausgestattet, was sich auf Weiterbildung, Ausstattung etc. ausgewirkt hat. Jetzt jedoch haben sich die Rahmenbedingungen gravierend verändert. Die Umsetzungsmöglichkeiten der Ansprüche der Beschäftigten werden gegenwärtig erheblich eingeschränkt. Die Verwaltungsreform mit der Übernahme quasi-marktlicher Bedingungen, der Rückbau des Sozialstaates unter dem Leitbild des aktivierenden Sozialstaates und die Kürzungen der Mittel der Öffentlichen Hand haben zu deutlich größeren Unterschieden zwischen den Organisationen geführt. Unter den kleinen verbandslosen oder nur in lose Strukturen eingebundenen Einrichtungen herrscht ein erbitterter Konkurrenzkampf. Weihnachtsgeld und Urlaubsgeld sind hier kaum noch zu finden, Weiterbildungen zahlen die Beschäftigten selbst. Trotz gleicher Qualifikationen arbeiten viele der Beschäftigten in schlechteren Tarifstufen. Von einer Anlehnung an den Bundesangestelltentarif (BAT), wie er früher



üblich war, haben sich diese Organisationen weit entfernt. Wenngleich auch die großen Wohlfahrtsverbände versuchen, sich von den Strukturen des BAT zu verabschieden, bleiben die Konditionen für eine Umsetzung von Ansprüchen aus der Dimension der Erwerbsarbeit oder der Wissensarbeit in ihnen immer noch besser als bei den Kleinen. Das hat vielfältige Gründe. So gibt es langfristige (tarif-)vertragliche Regelungen, die die Rechte von ArbeitnehmerInnen sichern. Zudem können die großen Organisationen auf Grund ihrer Ressourcen Kürzungen der Zuwendungen besser auffangen als kleine Einrichtungen. Einbußen gibt es bei der Umsetzung von Ansprüchen aus der Dimension der Gefühlsarbeit. Diese können hier mittlerweile schlechter als früher umgesetzt werden. Anforderungen an Rationalisierung und Steigerungen der Effizienz haben dazu geführt, dass sich die Arbeit nicht immer mit den Grundsätzen guter Arbeit, so wie sie von den Beschäftigten definiert wird, vereinbaren lässt. Immer mehr KlientInnen müssen in immer kürzerer Zeit betreut werden. Die Zeit für Gespräche und andere Maßnahmen, die sich die Beschäftigten nehmen können, wird nicht zuletzt auf Grund der Zunahme an Bürokratie, die alle Beschäftigten gleichermaßen beklagen, deutlich eingeschränkt. Das gilt zwar auch für kleinere Einrichtungen. Gerade in den kleinen Einrichtungen können Ansprüche aus der Dimension Gefühlsarbeit jedoch oft noch immer besser umgesetzt werden. Auf Grund flacher Hierarchien, verfügen die Angestellten hier über viel größere inhaltliche Gestaltungsmöglichkeiten. Allerdings geht diese Freiheit häufig zu Lasten der Arbeitszeit. Überlange Arbeitszeiten sind hier besonders oft vorzufinden. Gleichwohl klagen die Beschäftigten seltener über hohe Arbeitsbelastung. Die weniger fremdbestimmte Mehrarbeit wird somit scheinbar als weniger anstrengend empfunden als die Arbeitsverdichtung in anderen Organisationen – selbst wenn jene nicht zu Mehrarbeit führt. Besonders schwierig sind die Bedingungen mittlerweile in der Verwaltung. Alle Entwicklungen Sozialer Arbeit schlugen hier mit besonderer Radikalität durch – gleich ob es sich um Kürzungen der Gelder oder um die Einführung quasi-marktlicher Strukturen handelt. Die Personaldecke wurde stark ausgedünnt. Auf den höheren Eingruppierungsstufen sind die Stellen erheblich reduziert worden. Selbst bei Zuwachs von Verantwortung und Leistungsaufgaben kann es Jahre dauern, bis sich dieses auch im Einkommen widerspiegelt. Weiterbildungen sollen gemacht werden, die liegende Arbeit muss dann allerdings in Überstunden abgearbeitet werden. Anders als bei den Wohlfahrtsverbänden und nicht-öffentlichen Einrichtungen, die sich auch über die Qualifikationen ihrer Mitarbeiter und damit die Qualität ihres Angebots voneinander abheben wollen, wird die Durchführung von Weiterbildungen daher nicht institutionell unterstützt. Stark eingeschränkt wurden die Freiräume in der Arbeit mit den KlientInnen und bei der eigenverantwortlichen Organisation der Arbeit. Der Einsatz und die Gewährung von Methoden und Instrumenten unterliegen einer strengen Budgetierung. Damit wird die fachliche Arbeit strikten Planungsvorgaben unterstellt und orientiert sich nicht mehr an dem, was die Beschäftigten als gute Arbeit definieren. Ansprüche aus der Dimension Gefühlsarbeit lassen sich in der Verwaltung mittlerweile besonders schlecht umsetzen und auch die Umsetzung von Ansprüchen aus der Dimension Erwerbsarbeit hat sich durch den neuen Tarifvertrag im Öffentlichen Dienst verschlechtert.

Insgesamt zeigt sich damit, dass eine gleichberechtigte Umsetzung der Ansprüche schon unter „normalen“ Umständen schwierig zu gestalten war. Auf Grund der Herausforderungen, die Soziale Arbeit seit einigen Jahren zu bewältigen hat, hat sich die Lage für die Beschäftigten allerdings noch weiter verschlechtert. Welche Ansprüche es sind, die dabei besonders stark leiden, hängt stark davon ab, in welcher Organisation die Beschäftigten tätig sind. Dabei spielt eine Veränderung des Leitbildes oft eine ähnlich erhebliche Rolle wie die Kürzung der Mittel.

## **„Vom kreativen Chaos zur effizienten Organisation“ – Gestaltung und Regulierung hochqualifizierter Arbeit in IT- und Biotechnologieunternehmen <sup>4</sup>**

### **1. Einleitung**

Ausgangspunkt dieser Arbeit ist die Hypothese, dass die zunehmende Bedeutung von Wissensarbeit und wachsende Ansprüche an Flexibilität mehr und mehr zum zentralen Gestaltungsmerkmal von Arbeit und ihrer Regulierung werden. Unternehmen, die in einem besonderen Maße durch Wissens- und Dienstleistungsarbeit geprägt sind, kommt daher eine Vorbildfunktion im Wandel der Arbeitsregulierung zu. In High-Tech-Unternehmen der „New Economy“ werden diese Wandlungsprozesse besonders deutlich. Diese Unternehmen gelten nicht nur als Pilotbetriebe für innovative Produkte und Dienstleistungen, sondern markieren auch Trends für die Herausbildung von neuen Arbeitsformen und Regulierungsweisen, die sich durch höhere Flexibilität und Innovationsfähigkeit von der übrigen Wirtschaft abheben und somit als Vorbild dienen. In dieser Arbeit werden daher am Beispiel von Software- und Dienstleistungsunternehmen der IT-Branche und Unternehmen der Biotechnologiebranche, die durch Entwicklungsaufgaben geprägt sind, die Gestaltung hochqualifizierter Arbeit sowie der Wandel von betrieblichen Arbeitsbeziehungen und die Herausbildung neuer Formen der Regulierung von Arbeit empirisch erfasst und analysiert.

Bei den Unternehmen aus diesen Branchen handelt es sich in der Regel um Unternehmensneugründungen oder Ausgründungen von traditionellen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, die auf eine vergleichsweise kurze, aber inzwischen durchaus bewegte Geschichte zurückblicken können. Verschärfte Wettbewerbsbedingungen und wirtschaftliche Krisen<sup>5</sup>, aber auch zunehmende Größe und Komplexität der Unternehmen haben die Geschäftsgrundlagen für den Interessenaustausch in den Unternehmen nachhaltig verändert. Lernprozesse der beteiligten Akteure und die Verarbeitung von Erfahrungen tragen dazu bei, eigene Regelungstradition zu begründen. Diese können durchaus an tradierte Formen anknüpfen, aber auch davon unabhängig und in anderer Form ausgeprägt werden.

---

<sup>4</sup> Dieser Text wurde von Peter Mehlis angefertigt und fasst die wesentlichen Ergebnisse des Projekts B „Arbeitszeiten und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der ‚new economy‘“ zusammen. Er basiert auf seiner gleichnamigen Dissertationsschrift, die voraussichtlich im April 2007 fertiggestellt wird.

<sup>5</sup> Eine Verschärfung der Wettbewerbsbedingungen ist in den genannten Branchen insbesondere seit der wirtschaftliche Krise 2001/02 (Ende des New Economy-Hype) festzustellen (Welsch 2002; Pries u.a. 2002; Boes 2004; Martens 2005).

Die Arbeitszeit ist als zentraler Regelungsinhalt sowohl für die Wirtschaftlichkeit von Unternehmen als auch für die soziale Lebensgestaltung der Beschäftigten von hoher Bedeutung. Daher erscheint es sinnvoll, der Gestaltung und Regulierung von Arbeitszeiten besondere Aufmerksamkeit zu widmen und zu untersuchen, ob und wie unterschiedliche Erwartungen und Interessen an der Arbeitszeitgestaltung sich in den betrieblichen Regulierungspraktiken abbilden.

## **2. Theoretischer Rahmen**

### **2.1 Regulierung von Arbeit im Wandel**

Arbeitsverhältnisse weisen eine Regulierungsbedürftigkeit auf, die über den individuellen Arbeitsvertrag hinausreicht. Im Arbeitsvertrag können weder alle Eventualitäten fixiert und geregelt, noch die im Arbeitsverhältnis tendenziell angelegte Machtasymmetrie zwischen den Vertragspartnern behoben werden. Es haben sich daher historisch eine Reihe unterschiedlicher Regulierungsformen entwickelt, die Arbeitskraftnutzung sowie den weiteren Rahmen von Beschäftigungsverhältnissen regeln. Dabei nehmen informelle Regulierungen und implizite Verträge ebenso wie gesetzliche Bestimmungen und kollektivvertragliche Vereinbarungen (Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen) einen wichtigen Stellenwert ein, um Regulierungsdefizite des Arbeitsvertrages zu schließen.

Die Funktionsweise informeller Regeln und impliziter Verträge (vgl. Schein 1970; Rousseau 1995) erklärt sich aus einem beidseitigen Abhängigkeitsverhältnis, das auf wechselseitigen Erwartungen und Verpflichtungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern bezüglich der Arbeitshaltung und der Interessenwahrung beruht. Arbeitsvermögen, Komplexität der Arbeitsprozesse und Arbeitsmarktoptionen beeinflussen, welche Machtpotentiale Beschäftigte für informelle individuelle Aushandlungsprozesse mobilisieren und welche Vorteile sie für sich erreichen können. Im Gegensatz zu diesen „Primärmachtpotentiale“ bieten „Sekundärmachtpotentiale“ in Form kollektiver Vereinbarungen und gesetzlicher Bestimmungen den Beschäftigten nur mittelbare Einflussmöglichkeiten (vgl. Jürgens 1984). „Sekundärmachtpotentiale“ werden durch kollektive Akteure vermittelt, die einerseits das Machtgefälle zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zumindest teilweise ausgleichen und andererseits mit der Setzung allgemeinverbindlicher Standards eine Schutzfunktion übernehmen sollen. Kollektive Rechte und Pflichten zielen auf mehr Gerechtigkeit und Gleichbehandlung bei Chancen und Risiken. Während Arbeitsvertrag, kollektivvertragliche Vereinbarungen und gesetzlichen Bestimmungen einen rechtlich geschützten Raum bilden, ist die Verbindlichkeit und Wirksamkeit informeller Regeln und impliziter Verträge abhängig von der gelebten Vertrauenskultur in den Unternehmen. Das Vertrauen auf die Verlässlichkeit informeller Praktiken gründet sich auf deren Einhaltung und ihrer Ritualisierung.

Erwerbsverhältnisse, die durch einen großen Anteil an Wissensarbeit (vgl. Wilke 1998; Davenport u.a. 1996) und Dienstleistungsorientierung (vgl. Wassermann 1999) gekennzeichnet sind, lassen sich nicht wie taylorisierte Fabrikarbeit koordinieren, kontrollieren und regeln. Die Komplexität und die Flexibilitätsanforderungen der Arbeitsaufgaben erfordern die Selbststeuerung und Selbstorganisation der Arbeitsprozesse durch die Experten. Das Management verzichtet weitgehend auf eine direkte Kontrolle und vertraut den Beschäftigten ein großes Maß an Autonomie in ihrer Arbeit an. Im Tausch für die Loyalität gegenüber dem Unternehmen und dessen wirtschaftlichen Zielen bietet das Management den Beschäftigten neben einer weitreichenden Autonomie in der Arbeit zumeist ein attraktives Einkommen sowie die Berücksichtigung ihrer Interessen an Arbeitsplatzsicherheit und beruflichem Fortkommen. Gleichzeitig können Beschäftigte in diesen Sektoren aus ihrem Expertenwissen, der weitreichenden Kontrolle des Arbeitsprozesses und einer vergleichsweise günstigen Arbeitsmarktlage Machtpotentiale (Primärmacht) mobilisieren, die sie in die Lage versetzt, ihre Interessen individuell wahrzunehmen. Die in diesem Beschäftigungssegment besonders stark ausgeprägte wechselseitige Abhängigkeit befördert die Funktionalität individuell-informeller Vereinbarungen und impliziter Verträge.

Der Verzicht auf eine direkte Kontrolle der Arbeitsprozesse bedeutet nicht, dass das Management seine Verfügungsmacht über wichtige Entscheidungen aufgibt. In dem es Marktanforderungen und Kundenwünsche direkt an die betriebliche Wertschöpfungsebene bzw. die einzelnen Beschäftigten weiterleitet, macht es indirekte Steuerungsmechanismen für sich nutzbar (Kadritzke 2000). Die Rahmenbedingungen der Erwerbsarbeit werden somit von „außen“ (mit)bestimmt und entziehen sich dem Einfluss der Beschäftigten. Marktbedingungen sind nicht Gegenstand impliziter Verträge zwischen Management und Beschäftigten. Autonomie in der Arbeit einerseits und abnehmende Einflussmöglichkeiten auf die Rahmenbedingungen von Erwerbsarbeit andererseits führen leicht in ein Szenario von verschärftem Leistungsdruck und Überforderung, wenn Wettbewerbsbedingungen härter werden. Angst vor Arbeitsplatzverlust, Leistungsdruck, Selbstaussbeutung sowie psychischer Stress durch Überforderung und Konkurrenz untereinander offenbart sich inzwischen für viele Beschäftigte in der Wissens- und Dienstleistungsarbeit als die Kehrseite einer interessanten, erfüllenden und anerkannten Tätigkeit und werden als Verletzung impliziter Verträge empfunden.

Weist der Bedeutungszuwachs von Wissensarbeit und Dienstleistungsorientierung zunächst auf eine Stärkung individueller Strategien des Interessenaustausches in der Arbeitsregulierung hin, so könnte die forcierte Nutzung von an Markt und Kunden orientierter Steuerungsmechanismen (Kontextsteuerung) zu einer Verschärfung von Interessenkonflikten führen, die Forderungen nach einer verbindlichen kollektiven Regulierung von Erwerbsverhältnissen auch für die Bereiche der Wissensarbeit auslösen.

Während Boes (2004) in den wissensintensiven Unternehmen der IT-Branche mit der Zunahme von Interessenkonflikten einen Wandel im Bewusstsein der Beschäftigten konstatiert, in dessen Folge das traditionelle Modell der institutionellen Mitbestimmung an Attraktivität gewinnt, kommt Kalkowski (2004) für die gleiche Branche zu einer anderen Einschätzung. Er

sieht keine Umorientierung der hochqualifizierten Beschäftigten zugunsten kollektiver Formen der Interessenregulierung. Vor dem Hintergrund weiterhin bestehender Privilegien in der Wissensarbeit bei gleichzeitiger Privatisierung sozialer Risiken geht er daher davon aus, dass individuelle Wettbewerbs- und Konfliktbewältigungsstrategien und individualistisches Interessenhandeln eher noch zunehmen werden (Kalkowski 2004: 258).

Es wird daher in dieser Untersuchung der Frage nachgegangen, welche Regulierungspraktiken sich in den modernen Beschäftigungssegmenten mit ihren hohen Ansprüchen an Wissen und Flexibilität durchsetzen werden und welche Rolle die im deutschen Modell der Arbeitsbeziehungen verankerten Institutionen<sup>6</sup> und Regelungsweisen dabei spielen werden. Dort, wo eine „Entgrenzung der Arbeit“ zu beobachten ist, können neue Grenzziehungen und neuartige institutionelle Strukturierungen (vgl. auch Deiß/Schmierl 2005) erfolgen, die sich als Neujustierung von kollektiven und individuellen sowie formellen und informellen Regulierungsformen manifestieren.

## 2.2 Regulierung von Arbeitszeiten

Unterschiedliche Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern hinsichtlich der Gestaltung des zeitlichen Rahmens der Arbeitskraftnutzung machen die Bestimmung der Arbeitszeiten zu einem zentralen Konfliktfeld und zum Gegenstand von Regulierungsbemühungen, die über einzelvertragliche Vereinbarungen hinausreichen. Stand bis in die 90er Jahre die Begrenzung der Arbeitszeitdauer im Fokus gesetzlicher Bestimmungen sowie tariflicher und betrieblicher Vereinbarungen, so ist seitdem die Flexibilisierung der Arbeitszeit immer bedeutsamer geworden. Die Anpassung der Personalbemessung an Auftragsentwicklung und Kundenwünsche sowie Kostensenkung durch effektiveren Personaleinsatz sind für Unternehmen wichtige Motive, die Flexibilisierung der Arbeitszeiten zu forcieren. Wo Arbeitsprozesse vom Management nur begrenzt durchschaubar und steuerbar sind, werden den Beschäftigten oft größere Möglichkeiten der Selbstorganisation von Arbeitsprozessen eingeräumt, die auch die Bestimmung der Lage, Verteilung und Dauer der Arbeitszeit einschließt.

Eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten kommt auch den Interessen der Beschäftigten entgegen, wenn sie eine verbesserte Abstimmung mit außerbetrieblichen Zeitanforderungen bietet. Flexible Arbeitszeiten können für Beschäftigte aber ebenso bedeuten, dass die alltägliche Lebensführung weitgehend an betriebliche Anforderungen angepasst wird. Ein stark ausgeprägtes Verantwortungsgefühl für ihre Arbeitsaufgabe verknüpft mit Managementkonzepten einer indirekten Steuerung mittels Kennziffern und Kundenorientierung führt insbesondere bei Hochqualifizierten zu langen und ungünstigen Arbeitszeiten, die im Widerspruch zu den von ihnen gewünschten, deutlich kürzeren Arbeitszeiten stehen.

---

<sup>6</sup> Insbesondere Betriebsräte nehmen als „Hüter der betrieblichen Lebenswelt“ (Kotthoff 1995) im deutschen Modell eine wichtige Kontroll- und Schutzfunktion wahr, die häufig auch vom Management geschätzt wird.

Die forcierte Flexibilisierung hat auch Konsequenzen für die Regulierung der Arbeitszeiten. Die Implementierung flexibler Arbeitszeitmodelle befördert einzelbetriebliche und individuelle Lösungen, die den Trend der Verbetrieblichung bzw. der Individualisierung der Arbeitsbeziehungen verstärken. Arbeitszeitgesetz und Tarifverträge bestehen zwar fort, aber ihre Verbindlichkeit und praktische Durchsetzungsfähigkeit fällt in Branchen und Unternehmen unterschiedlich aus. Häufig bilden tarifliche Normen nur noch zentrale Eckpunkte der konkreten betrieblichen und individuellen Arbeitszeitgestaltung. Gemeinsam ist diesen Gestaltungsformen, dass sie weniger verallgemeinernd, weniger formalisiert und weniger verbindlich sind, die Regelungsebene meist nach unten, d.h. in die Betriebe, Gruppen oder auf die Individuen, verlagern und verstärkt auf innerbetriebliche Kommunikation, formelle und informelle Aushandlungsprozesse und Konsensbildungen setzen. Die Gestaltung flexibler Arbeitszeiten bewegt sich dabei in einem Spannungsfeld zwischen einer kollektivvertraglich vereinbarten "kontrollierten Flexibilisierung" (Seifert 2001) und einer weitgehenden "Individualisierung des Arbeitszeitkonflikts" die von betrieblichen Angeboten für eine bessere Work-Life-Balance flankiert werden können.

Von einer „Individualisierung des Arbeitszeitkonflikts“ kann gesprochen werden, wenn die Arbeitszeitgestaltung und -kontrolle den Beschäftigten übertragen wird und gleichzeitig Leistungsziele zwischen Management und Beschäftigten ausgehandelt oder vom Management bzw. dem Kunden vorgegeben werden. Die Leistungsbestimmung macht die tatsächliche Arbeitszeit zur abhängigen Variablen individueller Aushandlungsmacht bzw. individuellen Aushandlungsgeschicks und persönlichen Präferenzen bezüglich ihrer Arbeitshaltung. Im Arbeitsvertrag ist zwar weiterhin eine bestimmte Zeitspanne der Arbeitskraftnutzung vereinbart, aber die Arbeitszeiten sind für die Beschäftigten weniger verbindlich und verlässlich. Der Balanceakt, betriebliche und individuelle Zeitanforderungen miteinander zu vereinbaren, wird mit allen Chancen und Risiken zu einer persönlichen Angelegenheit.

Es zeichnen sich zwei Konfliktlinien für die zukünftige Arbeitszeitgestaltung und -regulierung ab: Zum einen geht es darum, der Arbeit ein verbindliches und verlässliches Zeitmaß zu geben, um einem „Arbeiten ohne Ende“ entgegen zu wirken. Zum anderen rückt mit einer primär an spezifisch betrieblichen Interessen ausgerichteten flexiblen Arbeitszeit die Bewältigung der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben zunehmend in den Mittelpunkt. Mit Forderungen nach geschlechterspezifischer Chancengleichheit bekommt diese Frage zudem eine gesellschaftspolitische Dimension.

Die „Entgrenzung von Arbeit“, d.h. die Herauslösung aus institutionalisierten und normativen Regulierungen und die Verbreitung individueller Aushandlungsprozesse, wirft die Fragen auf, wie Arbeitszeit- und Leistungskonflikte gelöst, sich potenzielle Regulierungslücken schließen lassen und wo neue Grenzziehungen verlaufen werden.

### 3. Methoden und Untersuchungssample

Die Studie ist als qualitative Untersuchung konzipiert, die Erkenntnislücken über Entstehungsbedingungen, Konfiguration und Funktionsweise spezifischer Regelungspraktiken schließen soll. Sie kann im statistischen Sinne somit nicht als repräsentativ gelten, sondern dient zur Sondierung eines Feldes, dessen Erforschung sich erst in den Anfängen befindet.

Die empirische Basis bilden problemzentrierte Interviews (Witzel 1985) mit Vertretern des Managements, des Betriebsrates (sofern vorhanden) und mit Beschäftigten. Die Form des problemzentrierten Interviews erlaubt eine Gesprächssituation, in der die Interviewten ihre Einstellungen, Beweggründe und Deutungen frei und in die Tiefe gehend artikulieren können. Es wurden im Zeitraum von Juni 2004 bis Februar 2005 insgesamt 41 Personen befragt. Darunter waren 9 Vertreter des Managements, 4 Betriebsräte und 28 Beschäftigte. Ergänzend zu den Interviews wurden Betriebsvereinbarungen, Unternehmensleitbilder und Geschäftsberichte ausgewertet.

Für die Studie wurden sechs Unternehmen der IT-Branche und zwei Unternehmen der Biotechnologiebranche, in denen hochqualifizierte Entwicklungs- oder Dienstleistungsaufgaben dominieren, untersucht. Mit der Auswahl ist keine Gegenüberstellung der Branchen beabsichtigt, sondern sollen Differenzierungen im Bereich moderner Wissensarbeit ermöglicht werden. Es wird den unterschiedlich stark ausgeprägten Ausrichtungen der Unternehmen auf Dienstleistungsaufgaben oder Entwicklungsaufgaben ein besonderer Stellenwert eingeräumt. Unabhängig von der jeweiligen Branche haben jeweils vier der ausgewählten Unternehmen ihren Schwerpunkt entweder im Dienstleistungsbereich (IT-Dienstleister) oder im Bereich der Forschung und Entwicklung (F+E der Biotechnologie; IT- Unternehmen, die Software entwickeln).

Kleinstbetriebe haben allgemein – unabhängig von der Branche – kaum institutionelle, kollektive Regelungsformen wie Betriebsräte ausgebildet, sondern sind im besonderen Maße durch informelle Strukturen geprägt. Es erschien daher wenig sinnvoll, Kleinstbetriebe im Sample zu berücksichtigen, wenn sich der Fokus der Untersuchung auf die Veränderung der Arbeitsregulierung richtet. Dennoch muss Unternehmensgröße als wichtige Determinante der Komplexität von Regelungsstrukturen berücksichtigt werden. In dieser Studie wird daher eine grobe Differenzierung in kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) einerseits und Großunternehmen andererseits vorgenommen. Als KMU sind hier Unternehmen definiert, deren Belegschaftsstärke zwischen 100 und 300 Mitarbeitern variiert. Großunternehmen haben nach der hier vorgenommenen Definition deutlich über 500 Beschäftigte.

Neben einer Mindestgröße (100 Mitarbeiter) ist das Alter der Unternehmen ein weiteres Auswahlkriterium. Unternehmen in der Start-up-Phase gelten zwar als besonders experimentierfreudig, bilden aber erst aufgrund ihrer gemachten Erfahrungen spezifische Regulierungsprak-



tiken heraus, die für die Untersuchung besonders interessant sind<sup>7</sup>. Die Untersuchung konzentriert sich daher auf Unternehmen, die bereits ihre Gründungsphase hinter sich gelassen haben.

Vier der ausgewählten Fallunternehmen stammen aus dem Segment IT-Dienstleistungen und zwei aus dem Segment Softwareentwicklung der IT-Industrie. Zwei weitere Unternehmen lassen sich der Biotechnologiebranche zuordnen.

**Unternehmen A** wurde 1989 gegründet und bietet IT-Dienstleistungen im Bereich Beratung und Systemintegration an. Das Unternehmen ist bis zur Krise in der IT-Branche 2001/2002 kontinuierlich gewachsen. Seitdem hat die Mitarbeiterzahl geringfügig abgenommen und beträgt derzeit 250 Mitarbeiter. Der Akademikeranteil liegt bei 90 Prozent.

**Unternehmen B** wurde 1990 als Gemeinschaftsunternehmen mehrerer großer Software- und Hardwareanbieter der IT-Industrie gegründet. Es bietet IT-Dienstleistungen im Bereich Beratung, Systemintegration, Hosting und Support an. Im Unternehmen haben seit der Gründung mehrmals die Eigentumsverhältnisse gewechselt. Die Unternehmensstrukturen wurden durch zahlreiche Fusionen häufig umgekrempelt. Das untersuchte Unternehmen ist inzwischen Dienstleistungsstandort eines Branchenriesen. Trotz Entlassungen nach dem wirtschaftlichen Einbruch 2001/2002 und zahlreichen Fusionen arbeiten derzeit noch 550 Mitarbeiter am Standort. Der Akademikeranteil liegt hier bei ca. 85 Prozent.

**Unternehmen C** ist ebenfalls im Marktsegment der IT-Dienstleistungen aktiv und bietet seinen Kunden ganzheitliche IT-Infrastrukturlösungen (Beratung, Implementierung, Betreuung) an. Das Unternehmen wächst seit seiner Gründung im Jahr 1994 kontinuierlich. Die Firma beschäftigt zur Zeit 250 Mitarbeiter, von denen ca. 80 Prozent Akademiker sind.

**Unternehmen D** hat sich auf IT-Lösungen für den Öffentlichen Dienst spezialisiert. Zunächst als Landesamt 1968 gegründet, war es für Entwicklung, Betrieb und Betreuung der IT-Infrastruktur im Öffentlichen Dienst des Bundeslandes zuständig. In den 1990er Jahren wurde das Unternehmen zunächst zum Eigenbetrieb des Landes umstrukturiert und im Jahr 2000 als Gemeinschaftsunternehmen des Landes und eines großen IT-Dienstleisters endgültig privatisiert und in eine GmbH umgewandelt. Der größere Teil der etwa 150 Mitarbeitern hat keinen akademischen Abschluss.

**Unternehmen E** ist das jüngste und kleinste Unternehmen im Sample. Das Unternehmen wurde 1998 von mehreren Wissenschaftlern aus dem universitären Bereich gegründet und ist

---

<sup>7</sup> Die empirischen Belege, die Boes/Baukrowitz in ihrer Studie über die Arbeitsbeziehungen in der IT-Branche vorgelegt haben (2002), stützt die angeführten Auswahlkriterien. Sie unterscheiden in Ihrem Sample drei Gruppen: Die ehemals fordistischen Unternehmen, die in Struktur und charakteristischen Arbeitsbeziehung den traditionellen Industrieunternehmen sehr nahe kommen. Die „Start-up-Unternehmen“, die noch wenig festgelegt sind und deren Entwicklungstrend sich höchstens erahnen lässt. Und die Lack-Turnschuh-Unternehmen, die sich sowohl hinsichtlich ihrer Arbeitsorganisation als auch in der Arbeitsbeziehungen von den ehemals fordistischen Unternehmen unterscheiden. Wie der Name schon andeutet ist in diesen Unternehmen sowohl eine Unternehmenskultur mit flachen Hierarchien und großen Anteilen an Selbstorganisation anzutreffen (Turnschuh), als auch eine fortschreitende Professionalisierung und Formalisierung (Lack). Das zugrunde gelegte Auswahlkriterium zielt demnach auf die Gruppen der Lack-Turnschuh-Unternehmen und der ehemals fordistischen Unternehmen.

im Segment der „roten“ Biotechnologie aktiv. Etwa 100 Beschäftigte sind dort tätig, von denen etwa die Hälfte in einem angegliederten Laborbetrieb arbeiten. Dort werden für Kunden Testreihen mit den selbst entwickelten Verfahren als Dienstleistung angeboten. Im Bereich der Forschung und Entwicklung (F+E) beträgt der Akademikeranteil 100 Prozent.

**Unternehmen F** entwickelt spezielle Soft- und Hardware für Labor- und Forschungseinrichtungen. Seit seiner Gründung im Jahr 1987 ist das Unternehmen wirtschaftlich sehr erfolgreich und bietet den Beschäftigten besonders stabile Arbeitsverhältnisse. In der Firma sind 140 Mitarbeiter beschäftigt, von denen ca. 90 Prozent einen akademischen Abschluss haben.

**Unternehmen G** wurde bereits 1969 gegründet. Das Kerngeschäft des international operierenden Unternehmens besteht in der Entwicklung von Standardsoftware. Lange Boomphasen aber auch wirtschaftliche Krisen haben das Unternehmen geprägt. Am untersuchten Stammsitz des Unternehmens sind derzeit 650 Mitarbeiter tätig, von denen 60 Prozent Akademiker sind.

**Unternehmen H** ist ein Mischkonzern, dessen Biotechnologiesparte als weitgehend selbständiger Unternehmensteil agiert. Das Kerngeschäft in diesem Unternehmensteil bildet die „weiße“ Biotechnologie. Das Unternehmen kann auf eine lange Geschichte zurückblicken. Selbst die Anfänge in der Biotechnologie lassen sich bereits auf die 1920er Jahre datieren. Die Biotechnologiesparte ist allerdings seit 1990 sehr stark expandiert und erwirtschaftet inzwischen die Hälfte des Konzernumsatzes. Insgesamt arbeiten 650 Mitarbeiter in dem Bereich. Davon sind 120 Mitarbeiter in der F+E tätig, die überwiegend akademische Abschlüsse haben.

Die Unternehmen „A“, „C“, „E“ und „F“ hatten zum Untersuchungszeitpunkt weder Betriebsrat noch andere Formen einer betrieblichen Interessenvertretung (z.B. Round Tables). Zwei Unternehmen („B“ und „G“) verfügen über einen Betriebsrat haben aber keinen Tarifvertrag. Zwei weitere Unternehmen („D“ und „H“) verfügen über einen Betriebsrat und sind tarifgebunden.

In zwei Fallunternehmen („D“ und „H“) sind die Unternehmens- und Mitbestimmungsstrukturen stark von der traditionellen Industrie- und Dienstleistungsbranche geprägt. Sechs Firmen entstammen Bereichen, die eine geringe Bindung an diese traditionellen Bereiche aufweisen<sup>8</sup>.

#### 4. Zentrale empirische Befunde

In der Konzeption dieser Untersuchung unterscheiden wir begrifflich zwischen Regulierungskontexten und Regulierungspraktiken. Unter Regulierungskontexten verstehen wir die kon-

---

<sup>8</sup> Angelehnt an die Studie von Boes/Baukrowitz (2002) lassen sich die hier ausgewählten Unternehmen den Kategorien „Lack-Turnschuh-Unternehmen“ („A“, „B“, „C“, „E“, „F“ und „G“) und „ehemals fordistische Unternehmen“ („D“ und „H“) zuordnen.

kreten arbeits- und regulierungsbezogenen Umgebungsbedingungen, innerhalb deren sich die Regulierung von Arbeit vollzieht. Die spezifischen Regulierungskontexte prägen das jeweilige Arrangement von Regulierungsinhalten (Entgelt, Arbeitszeit etc.), Regulierungsformen (Arbeitsvertrag, Betriebsvereinbarung etc.) und Akteuren (Individuen, Betriebsrat etc.) nachhaltig. Diese Arrangements werden in dieser Untersuchung unter dem Begriff Regulierungspraktiken beschrieben<sup>9</sup>

Als maßgeblich bei der Konstituierung und Ausgestaltung von Regulierungspraktiken beteiligte Kontextbedingungen werden in dieser Untersuchung einerseits wichtige arbeits- und unternehmensbezogene Rahmenbedingungen berücksichtigt. Bei diesen Rahmenbedingungen handelt es sich um wirtschaftliche Trends, charakteristische Arbeitsanforderungen und Formen der Arbeitsorganisation sowie die idealtypische und gelebte Unternehmenskultur in den Betrieben. Als weitere wichtige Kontextbedingungen werden andererseits die subjektiven Interessen und Handlungsstrategien der Beschäftigten berücksichtigt. Aus ihnen konstituieren sich Regulierungsansprüche, die Einfluss auf die betriebliche Regulierungspraxis haben oder die Rückschlüsse auf zukünftige Arrangements zulassen. Es werden des Weiteren die Kausalzusammenhänge zwischen den festgestellten spezifischen Regulierungskontexten und den jeweilig beobachteten Regulierungspraktiken hergestellt.

#### **4.1 Unternehmens- und arbeitsbezogenen Regulierungskontexte**

Die seit dem „Ende des New Economy- Hype“ (Boes 2004) veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen sind auch in der Mehrzahl der untersuchten Unternehmen spürbar. Mit dem Ende einer langanhaltenden Boomphase und der Verschärfung der Wettbewerbsbedingungen haben sich in den betroffenen Unternehmen die Geschäftsgrundlagen deutlich verändert. Entlassungen in bislang prosperierenden Unternehmen signalisieren den Mitarbeitern, dass Beschäftigungserwartungen ihre Verlässlichkeit verlieren. Kostensenkungsprogramme des Managements stellen die Qualitätsstandards der Beschäftigungsverhältnisse in Frage. Gleichzeitig steigen die Leistungsanforderungen. Hoffnungen auf beruflich vielversprechende Zukunftsperspektiven, die eng mit dem wirtschaftlichen Erfolg der Firma verknüpft sind, werden enttäuscht.

Selbstorganisiertes und eigenverantwortliches Arbeiten bietet den hochqualifizierten Beschäftigten sowohl in den Dienstleistungsbereichen, als auch in den Entwicklungsbereichen ein hohes Maß an Autonomie in Belangen, die ihre Arbeit direkt betreffen. Vor allem die enge Beziehung der Dienstleister zum Kunden und das Expertenwissen in den Entwicklungsprojekten verschaffen den Beschäftigten Freiräume und informelle Gestaltungsspielräume. Die Mitarbeiter können unter diesen Voraussetzungen außerordentlich große Primärmachtpotentiale

---

<sup>9</sup> Eine ausführliche Darstellung des theoretischen und konzeptionellen Rahmens der „Regulierung der Arbeit“ findet sich in Holtrup/Mehlis 2004.

mobilisieren. Gleichzeitig ist in den Unternehmen als Folge verschärfter Wettbewerbsbedingungen und Größenwachstums der sukzessive Ausbau einer effektiveren Arbeitsorganisation zu beobachten. Kreatives Schaffen und individuelle Prozesssteuerung werden dabei zunehmend von einer professionellen und funktional ausdifferenzierten Arbeitsorganisation flankiert oder ersetzt. Übersichtliche Organisationsstrukturen, definierte Verfahrensweisen und Controllingkonzepte machen Arbeitsprozesse transparenter und ermöglichen dem Management eine bessere Steuerung und Kontrolle ihrer am Markt orientierten Arbeits- und Leistungsvorgaben. Die allgemein in der Wissensarbeit angelegten Unsicherheiten lassen sich so zugunsten des Managements reduzieren, während informelle Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten begrenzt und zurückgedrängt werden.

Die Befunde zeigen, dass sich das Management im Bereich moderner Wissens- und Dienstleistungsarbeit nicht mit einer indirekten Steuerung der Arbeitsprozesse (Peters/Sauer 2005) begnügt, die eine Ergebniskontrolle anhand von vorgegebenen und vereinbarten Zielen vorsieht (Kadritzke 2000) und die Organisation des Arbeitsprozesses weitgehend den Beschäftigten überlässt. Durch eine professionelle und funktional ausdifferenzierte Arbeitsorganisation sollen zusätzliche Leistungspotentiale aufgedeckt werden, die es dem Management ermöglichen, Arbeitsprozesse zu optimieren und die Effizienz des Unternehmens zu steigern.

Der Grad der Reglementierung von Arbeitsprozessen durch klar definierte Vorgaben, Verfahrensweisen und Controllingkonzepte fällt im Untersuchungsfeld unterschiedlich aus und ist abhängig von den jeweiligen Möglichkeiten, Messpunkte zu fixieren und zu kontrollieren. Insbesondere bei den untersuchten IT-Dienstleistungsunternehmen ist mit der Größe der Firmen eine zunehmende Ausdifferenzierung und Standardisierung der angebotenen Dienstleistungen zu beobachten. Die Arbeitsteilung ermöglicht eine stärkere Bündelung ähnlicher Tätigkeiten und lässt für Teilbereiche einen Trend zur Industrialisierung von Wissensarbeit erkennen. Insgesamt ergibt sich ein Bild von den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten, das, soweit es die Arbeit direkt betrifft, durch weitreichende Autonomie gekennzeichnet ist. Der weitere Rahmen wird hingegen in Form von ökonomischen und organisatorischen Vorgaben durch Markt und Management weitgehend fremdbestimmt. Die Gestaltungsmöglichkeiten beschränken sich auf die jeweilige Arbeitsaufgabe, während sich die Rahmenbedingungen zunehmend dem Einfluss des Einzelnen entziehen.

Am Beispiel der Arbeitszeitgestaltung lässt sich die Diskrepanz zwischen Selbstbestimmung und Fremdbestimmung gut nachvollziehen. In allen untersuchten Unternehmen wird die konkrete Ausgestaltung der Arbeitszeiten weitgehend den Beschäftigten überlassen. In der Mehrzahl der Firmen wird auf eine systematische Kontrolle der Anwesenheitszeit verzichtet. Dennoch sind die Arbeitszeiten im jeweiligen Tätigkeitsfeld durch Kundenanforderungen, Terminvorgaben und Budgets vorstrukturiert, die sich dem Einfluss der Beschäftigten weitgehend entziehen. Die Selbstorganisation der Arbeitszeiten eröffnet daher nicht zwangsläufig größere persönliche Freiheiten. Mit dem Verzicht auf Anwesenheitskontrolle sind zudem andere Formen der Arbeitszeit- und Leistungskontrolle verbunden. So lässt sich beispielsweise der individuelle Beitrag der Mitarbeiter am Betriebsergebnis beim IT-Dienstleister einer-

seits durch das erreichte Ergebnis anhand vorgegebener Ziele und andererseits durch die systematische Erfassung der fakturierten Arbeitszeiten beim Kunden feststellen. Dabei offenbart sich eine Grauzone zwischen gemessener fakturierter Arbeitszeit und tatsächlicher Arbeitszeit. Da in den untersuchten Unternehmen nicht eindeutig geklärt ist, was zur Arbeitszeit zählt und was nicht, entsteht hier erhebliches Potential für Konflikte. Im Service/Support der IT-Dienstleister sind die Spielräume für die Arbeitszeitgestaltung vergleichsweise gering. Ein festgelegtes Zeitfenster und überschaubare Leistungsvorgaben bieten den Beschäftigten ein größeres Maß an Verlässlichkeit und Schutz vor überlangen Arbeitszeiten. Bei schwer antizipierbaren Tätigkeiten wie sie besonders häufig im Entwicklungsbereich vorkommen, ist eine Kombination aus Ergebniskontrolle und Kontrolle eines dem Projektverlauf angemessenen Arbeitszeitverhaltens zu beobachten. Insbesondere dort, wo auf jegliche Dokumentation der tatsächlichen Arbeitszeiten verzichtet wird, sind überlange Arbeitszeiten oder gar ein „Arbeiten ohne Ende“ festzustellen.

Die komplexeren und anonymen Strukturen in Unternehmen, die stark gewachsen sind tragen ebenfalls entschieden dazu bei, dass die individuellen und informellen Beteiligungsmöglichkeiten abnehmen. Wächst der Abstand zwischen Unternehmensleitung und ausführender Ebene, verlängern sich die Kommunikationswege und ein direkter Austausch findet kaum noch statt. Entscheidungen der Unternehmensführung sind für die Beschäftigten und häufig auch für ihre direkten Vorgesetzten in den Abteilungen nicht oder nur schwer nachvollziehbar.

Der Verlust an individuellen und informellen Beteiligungsmöglichkeiten trägt in Verbindung mit einseitigen Maßnahmen des Managements zur Konsolidierung in wirtschaftliche Schwierigkeiten geratener Unternehmen dazu bei, dass das Leitbild einer „Vertrauenskultur“ im Unternehmen Risse bekommt. Auf der Basis von „Konsens und Commitment“ soll dieses idealtypische Unternehmensleitbild die Berücksichtigung von gegenseitigen Erwartungen und Interessen (impliziten Verträgen) sicherstellen. Der Verlust von Beteiligungsmöglichkeiten und die Verletzung impliziter Verträge durch das Management stellt die Funktionsweise dieser informell und individuell ausgerichteten Regulierungsform in Frage. Der Glaube an eine Interessengemeinschaft von Management und Belegschaft wird brüchig und offensichtliche Interessenkonflikte zwingen die Beschäftigten, neu über ihre Situation nachzudenken. Mit zunehmender Anonymisierung werden aufkommende Risiken eher als kollektive Bedrohung wahrgenommen. Es steigt zudem die Gefahr, dass sich die Beschäftigten weniger loyal gegenüber dem Unternehmen verhalten und eine Arbeitshaltung an Boden gewinnt, die sich durch einen „Dienst nach Vorschrift“ auszeichnet.

Das idealtypische Leitbild einer „Vertrauenskultur“ hat hingegen weiterhin einen großen Stellenwert in den Unternehmen, in denen das Management aufgrund der geringeren Größe der Firma einen Führungsstil bewahren konnte, den die Beteiligten als familiär bezeichneten. Eine kontinuierliche wirtschaftliche Entwicklung, die weder durch außergewöhnliche Boom-, noch durch existenzielle Krisenerfahrungen gekennzeichnet ist, festigt diese Sozialbeziehung. Ein als familiär charakterisierter Führungsstil beinhalten aber nur bedingt die soziale Fürsorge

des Managements für die Mitarbeiter. An erster Stelle steht die explizite oder implizite Übereinkunft zwischen Management und Belegschaft, das Unternehmen gemeinsam zum Erfolg führen zu wollen. Dafür sind Transparenz, Offenheit und die partielle Beteiligung der Beschäftigten unumgänglich. Weniger erfolgreiche Mitarbeiter von diesem Pakt auszuschließen und bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu entlassen, scheint bei den Beschäftigten als legitim zu gelten, solange die verbliebene Gemeinschaft auch zukünftig auf die Einhaltung impliziter Verträge vertrauen kann. Risiken werden hier eher als individuelles Problem behandelt.

#### **4.2 Subjektive Interessen und Handlungsoptionen hochqualifizierter Beschäftigter**

Für die befragten Beschäftigten gehört die Entfaltung ihrer Fähigkeiten in einem (kollegialen) Umfeld, das ihre Leistungen anerkennt und wertschätzt, zu den herausragenden Ansprüchen an ihre Arbeit und ihr Arbeitsumfeld. Das Entgelt als zentraler Faktor für die Reproduktion der Arbeitskraft rückt im Bewusstsein der Arbeitnehmer in den Hintergrund, da die gezahlten Gehälter als zum Leben ausreichend angesehen werden und weitgehend ihre Erwartungen erfüllen.

Wo das Management im Rahmen von Kostensenkungsprogrammen ohne wirtschaftliche Not Besitzstände der Beschäftigten in Frage stellt und streicht, nehmen die Befragten das weniger als Bedrohung ihrer materiellen Existenzgrundlage, sondern als Abwertung ihrer Person und verweigerter Anerkennung ihrer Leistung wahr. Fehlende Anerkennung ihrer Leistung, mangelnde Wertschätzung ihrer Person sowie abnehmende Arbeitsplatzsicherheiten empfinden die Beschäftigten als Vertrauensbruch und Aufkündigung impliziter Verträge seitens des Managements. Sie erkennen, dass ihre eigenen Interessen nicht immer mit denen des Managements übereinstimmen und nehmen eine distanziertere Haltung gegenüber dem Unternehmen ein.

In diesem Szenario hat die fachliche Karriere, d.h. die berufliche Weiterentwicklung und Qualifikation, für die Befragten einen besonders hohen Stellenwert. So soll eine entwickelte und veredelte Arbeitskraft ihnen interessante und lukrative Aufgaben erschließen. Für interessante Projekte betriebsintern „nachgefragt zu werden“, spiegelt ihnen ihren Wert wider. Gleichzeitig wollen die Beschäftigten mit einer permanenten Weiterqualifizierung (Employability) ihre Chancen auf den internen und externen Arbeitsmärkten insgesamt verbessern. Indem sie sich möglichst „breit aufstellen“, soll die tendenzielle Arbeitsplatzunsicherheit durch eine umfassende Beschäftigungsfähigkeit kompensiert werden. Damit verfolgen die befragten Beschäftigten eine ausgesprochen individuelle Strategie, um ihre Interessen zu wahren und ihre berufliche Existenz zu sichern.

Die von den Mitarbeitern betriebene Weiterentwicklung des Arbeitsvermögens (Employability) weist sie als Arbeitskraftunternehmer (vgl. Voß/Pongratz 1998: 140ff.) aus, die nicht nur über die Fähigkeit verfügen, Arbeitsprozesse selbst zu organisieren und zu steuern (Selbstkontrolle), sondern ebenso als strategisch handelnde Akteure ihr Arbeitsvermögen gezielt und dauerhaft auf eine wirtschaftliche Nutzung hin ausrichten, permanent

dauerhaft auf eine wirtschaftliche Nutzung hin ausrichten, permanent weiterentwickeln und vermarkten (Selbstökonomisierung).

Auch eine Verbetrieblichung der alltäglichen Lebensführung, das dritte charakteristische Merkmal eines Arbeitskraftunternehmers (ebenda), lässt sich bei den interviewten Mitarbeitern feststellen. Es fällt den Beschäftigten schwer, ihr Interesse an einer Entfaltung im Beruf und das Interesse, die Leistungsanforderungen des Managements und der Kunden zu begrenzen, miteinander in Einklang zu bringen. Die ambivalenten Interessenlagen werden am Beispiel der Arbeitszeitpräferenzen der Beschäftigten besonders deutlich. Obwohl sie den Wunsch nach Einhaltung der vertraglich vereinbarten Zeit haben, wird von einem Großteil der Befragten deutlich länger gearbeitet. Das Arbeitszeitverhalten ist nicht nur durch externe Einflüsse wie Terminvorgaben und Kundenanforderungen determiniert, sondern wird auch von ihren Ansprüchen an eine interessante und qualitativ hochwertige Aufgabe geleitet. Eine klare Interessenpositionierung der Beschäftigten bezüglich der Arbeitszeitdauer wird somit erschwert. Auch die Ansprüche an eine flexible Arbeitszeitgestaltung der meisten (überwiegend männlichen) Beschäftigten resultieren primär aus den arbeitsinhärenten Anforderungen. Zeitanforderungen aus der privaten und familiären Lebenssphäre werden in den meisten Fällen den betrieblichen Anforderungen untergeordnet. Wenn die Anforderungen an Flexibilität und Mobilität der Mitarbeiter überhand nehmen, werden Belastungsgrenzen erreicht. Die Arbeitszeitrealitäten werden jedoch zu weiten Teilen als unabänderlich und selbstverantwortet hingenommen.

Die Beschäftigten charakterisieren sich als „Einzelkämpfer“. Sie verfolgen individuelle Strategien des Interessenhandelns und stützen sich dabei auf ihre Primärmachtpotentiale, die sich vorrangig aus ihrem Arbeitsvermögen und Expertenwissen erschließen. Obwohl die Beschäftigten nicht von einer Interessenkonvergenz mit den Zielen des Managements ausgehen, haben sich in den Belegschaften kaum Solidarstrukturen entwickelt, die durch ein einheitliches und kollektives Handeln gekennzeichnet wären. Gewerkschaften haben nach Auffassung der Interviewpartner in den traditionellen Industrien durchaus ihre Berechtigung, aber für sich lehnen sie eine Reglementierung durch „Betriebsfremde“ ab. Gewerkschaftliche Politik wird von ihnen als Gleichmacherei empfunden, die ihren Wünschen nach individueller Entfaltung entgegensteht. Gegenüber der betrieblichen Institution „Betriebsrat“ nehmen die befragten Beschäftigten hingegen eine deutlich differenziertere Haltung ein. Im Gegensatz zu den Gewerkschaften sind sie keine „Betriebsfremden“ und vor allem dem Betriebswohl verpflichtet. Der Betriebsrat überbrückt fehlende oder in komplexeren und anonymen Unternehmensstrukturen verlorengangene individuelle Einflussmöglichkeiten. Er wird als Barriere gegen ein Machtmonopol des Managements begriffen. Verwendet man die Begrifflichkeiten von Jürgens (1984), lässt sich die gewachsene Bedeutung des Betriebsrates für das Interessenhandeln der Beschäftigten so interpretieren, dass dort, wo individuelle Beteiligungsmöglichkeiten abnehmen, die Primärmachtpotentiale durch Sekundärmachtpotentiale in der Gestalt von Betriebsräten ergänzt werden sollen. Eine Stellvertreterrolle von Betriebsräten wird allerdings

abgelehnt. Die Beschäftigten sehen im Betriebsrat vor allem Experten und Dienstleister, die sich als sinnvolle Ergänzung und Flankierung individuellen Interessenhandelns anbieten.

#### **4.3 Praktiken der Arbeitsregulierung im Untersuchungsfeld**

Bereits bei der Präsentation des Samples wurde deutlich, dass die untersuchten Unternehmen unterschiedliche Formen der Regulierung praktizieren. So existieren in vier der acht untersuchten Unternehmen Betriebsräte und zwei dieser Unternehmen sind zusätzlich an Tarifverträge gebunden. In vier Firmen besteht weder Betriebsrat noch Tarifbindung. In dem Sample lassen sich demnach drei charakteristische Regulierungspraktiken erkennen, die sich hinsichtlich ihrer Konfiguration von individuellen und kollektiven sowie informellen und formellen Regulierungsformen unterscheiden. Diese drei Regulierungspraktiken lassen sich mit den Bezeichnungen „individuelle Regulierungspraxis“, „institutionell flankierte individuelle Regulierungspraxis“ und „institutionell begrenzte individuelle Regulierungspraxis“ im folgenden umschreiben (siehe Abbildung).

Die beobachteten drei Muster veranschaulichen in ihrer Gesamtheit, dass Betriebsräte für die Regulierungspraxis von Unternehmen mit hochqualifizierten Beschäftigten an Bedeutung gewinnen, wenn mit der Veränderung wirtschaftlicher, struktureller und organisatorischer Rahmenbedingungen Interessengegensätze offensichtlich werden und gleichzeitig individuelle/informelle Partizipationsstrukturen erodieren.

In den Unternehmen „B“ und „G“ („institutionell flankierte individuelle Regulierungspraxis“) lässt sich diese Entwicklung besonders gut verfolgen. Die zunehmende Komplexität der Unternehmen, verschärfte Wettbewerbsbedingungen sowie eine Formalisierung und Ausdifferenzierung der Arbeitsorganisation haben die Gründung von Betriebsräten und deren Akzeptanz in der Belegschaft gefördert. Die Betriebsräte kompensieren dort verlorene individuelle und informelle Kommunikations- und Beteiligungsmöglichkeiten. Da die Beschäftigten die Bevormundung durch den Betriebsrat ablehnen, nimmt er die Rolle eines Dienstleisters ein, der durch Information, Beratung und Rahmenvereinbarungen individuelles Interessenhandeln flankiert.

In den Unternehmen „H“ und „D“ haben kollektive Akteure (Gewerkschaften und Betriebsräte) eine lange Tradition. Die hier vorgefundene „institutionell begrenzte individuelle Regulierungspraxis“ weist eine besonders enge Netz formaler Regulierungen auf und gibt einer individuellen und informellen Gestaltung der Arbeitsbedingungen einen engen Rahmen vor. Bei genauerer Betrachtung hat diese Regulierungspraxis aber nur im Unternehmen „D“ Rückhalt in der Gruppe der hochqualifizierten Beschäftigten. Hier werden im Rahmen der Privatisierung des Unternehmens Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen als Begrenzung individueller Risiken, insbesondere des Arbeitsplatzverlustes, begriffen. Im Unternehmen „H“ wird vor dem Hintergrund einer kontinuierlichen wirtschaftlichen Entwicklung und guten Beschäftigungsperspektiven eine starke Reglementierung von den Hochqualifizierten als Ein-



schränkung abgelehnt. Hier wünschen sich die Befragten deutlich größere individuelle Handlungsspielräume, ohne die Institution Betriebsrat deshalb gänzlich in Frage zu stellen.

Auch in den KMUs (Unternehmen „A“, „C“, „E“ und „F“), in denen aufgrund einer übersichtlichen und transparenten Unternehmensstruktur sowie engen persönlichen Beziehungen zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern eine „individuelle Regulierungspraxis“ Bestand hat, erkennen Beschäftigte die Grenzen ihrer informellen und individuellen Beteiligungsmöglichkeiten. Hier ist ebenfalls zu beobachten, dass Leistungsvorgaben und zunehmende Formalisierung der Arbeitsprozesse individuelle Gestaltungsspielräume eingeschränkt haben. Die Gründung eines Betriebsrates wird in das Kalkül der Beschäftigten als Ultima ratio einbezogen, wenn Unternehmensleitungen an ihnen vorbei und ohne Not eine Geschäftspolitik betreiben, die einseitig zu ihren Lasten geht.

Es zeigt sich auch, dass Betriebsräte nicht nur für Beschäftigte zunehmend relevant werden, wenn verlorengegangene individuelle Kommunikations- und Beteiligungsmöglichkeiten kompensiert werden sollen. Auch beim Management wächst das Interesse an einem repräsentativen Ansprechpartner im Unternehmen, wenn Distanz und Interessengegensätze zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern die Transformation von Arbeitskraft in ein adäquates Arbeitsergebnis empfindlich stören. Um eine Misstrauenskultur zu vermeiden oder zu überwinden, ist auch aus Managementsicht eine Institution hilfreich, die von der Belegschaft anerkannt ist und als Vermittler und Korrektiv eine kooperative Konfliktverarbeitung ermöglicht. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates werden von den Unternehmensleitungen allerdings als Einschränkung ihrer unternehmerischen Verfügungsgewalt kritisch gesehen.

Die unterschiedlichen Formen der Arbeitszeitregelung spiegeln die jeweiligen Regulierungspraktiken wider. In den Unternehmen mit einer „individuellen Regulierungspraxis“ fehlen kollektive betriebliche Arbeitszeitvereinbarungen völlig. Neben Termin- und Erfolgsdruck ist insbesondere das Fehlen verbindlicher Ausgleichsmöglichkeiten für längere durchschnittliche Arbeitszeiten verantwortlich. Es liegt einzig und allein beim Individuum, eine Belastung durch überlange und ungünstige Arbeitszeiten abzuwenden. Auch die Verantwortung für die Einhaltung der Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes wird den Mitarbeitern übertragen. Die langen durchschnittlichen Arbeitszeiten zeigen, dass den Beschäftigten ein den subjektiven Interessen angemessenes Zeitmanagement vielfach nicht gelingt<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Von der Mehrheit der Befragten wurde als ideale Arbeitszeitdauer die Einhaltung der vertraglich vereinbarten 40-Stunden-Woche genannt.

Abb. Regulierungspraktiken im Untersuchungssample

	Individuelle Regulierungspraxis	Institutionell flankierte individuelle Regulierungs- praxis	Institutionell begrenzte individuelle Regulierungs- praxis
<b>Unternehmen</b>	„A“, „C“, „F“ und „E“	„B“ und „G“	„D“ und „H“
<b>Prägende Merkmale der Unternehmen</b>	Übersichtliche KMU mit 100-250 Mitarbeitern und weitgehend intakten informellen Strukturen. Ganzheitlicher Zuschnitt der Arbeitsaufgaben. Mit Wettbewerbsdruck und Wachstum Formalisierung der Arbeitsorganisation.	Größere Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern. Verschärfter Wettbewerb, komplexe und anonyme Unternehmensstrukturen, zunehmende Formalisierung der Arbeitsorganisation mit Trend zur „Industrialisierung“ der Wissensarbeit. Individuelle und informelle Kommunikations- und Beteiligungsstrukturen teilweise erodiert.	Unternehmen mit Wurzeln im traditionellen Regelungsmilieu des Industrie- bzw. Dienstleistungssektor. Im Unternehmen „D“ geht Privatisierung mit verschärftem Wettbewerbsdruck einher. Unternehmen „H“ mit vielversprechenden wirtschaftlichen Entwicklungspotentialen
<b>Regulierungsformen</b>	Arbeitsvertrag (AV) und individuelle/informelle Aushandlungsmöglichkeiten der Arbeitsbedingungen durch Planungsbeteiligung.	AV, Betriebsvereinbarung (BV) und beschränkte individuelle/ informelle Aushandlungsmöglichkeiten der Arbeitsbedingungen. Eingeschränkte individuelle/ informelle Kommunikations- und Beteiligungsmöglichkeiten werden durch Betriebsrat kompensiert (optional).	Formale Regulierungsebene: AV, BV und Tarifvertrag. Individuelle Handlungsspielräume im klar definierten Rahmen.
<b>Regulierungspräferenzen</b>	Beschäftigte: Individuelles Interessenhandeln; Betriebsrat als Ultima ratio.  Management: Betriebsrat nicht erwünscht.	Beschäftigte: Individuelles Interessenhandeln; Betriebsrat als Unterstützung, Beratung und Informationsquelle. Stellvertreterrolle wird abgelehnt.  Management: Rolle des Betriebsrates als Ansprechpartner und Vermittler gewünscht. Mitbestimmung nicht erwünscht	Beschäftigte: Starke Reglementierung bietet Schutz („D“). Reglementierung wird als Einschränkung/ Bevormundung empfunden („H“) und Stellvertreterrolle des Betriebsrates wird abgelehnt.  Management: Nach Konflikten Rolle des Betriebsrates als Co-Manager akzeptiert.
<b>Arbeitszeitregelung</b>	Arbeitszeitdauer im AV geregelt. Keine Zeiterfassung und Regelungen zur Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Hohe Freiheitsgrade in der Arbeitszeitgestaltung gehen einher mit langen Arbeitszeiten.	Arbeitszeit durch AV und BV geregelt. Große individuelle Spielräume. Wahrheitsgetreue Selbstdokumentation der Arbeitszeiten. Arbeitszeitregelung verbessert die Möglichkeiten des Freizeitausgleichs und bietet Schutz vor überlangen Arbeitszeiten.	AZ durch Tarifvertrag und BV geregelt. Elektronische Zeiterfassung. Einhaltung wird durch Betriebsrat konsequent kontrolliert. Arbeitszeitvereinbarungen geraten in Widerspruch zu den Arbeitsanforderungen („D“) und Entfaltungswünschen der Mitarbeiter („H“).

Je dichter das Regelungs- und Kontrollnetz ausfällt, desto zuverlässiger werden die vertraglichen Arbeitszeiten eingehalten. In den Unternehmen „D“ und „H“ wird durch die systematische Erfassung die Einhaltung der vereinbarten Arbeitszeit kontrollierbar und reklamierbar.

Die Arbeitszeitregelung bietet Schutz vor einem „Arbeiten ohne Ende“ infolge von Termin- und Erfolgsdruck. Die tatsächliche Arbeitszeitdauer entspricht in den beiden Unternehmen den vertraglich vereinbarten Zeiten. Eine Kontrolle der Arbeitszeitdauer wie sie die Arbeitszeitregelung im Rahmen dieser „institutionell begrenzten individuellen Regulierungspraxis“ beinhaltet, wird von den meisten befragten Beschäftigten dennoch weitgehend abgelehnt. Sie nehmen die tariflich begrenzte Arbeitszeitdauer als Einschränkung wahr, die eine Entfaltung in der Arbeit behindert. Die im Muster „institutionell flankierte individuelle Regulierungspraxis“ kollektiv vereinbarten Arbeitszeitregelungen lassen ein größeres Maß individueller Freiheiten zu und bietet gleichzeitig einen Rahmen zur Unterstützung individuellen Zeitmanagements an, der als Schutz vor Überlastung und für die gewünschte Einhaltung der vertraglich festgelegten Zeiten genutzt werden kann. Diese Regulierungspraxis ermöglicht es insbesondere den Beschäftigten im Unternehmen „G“, ihre vertraglich vereinbarten Zeiten einzuhalten. Die Arbeitszeitvereinbarung wurde dort von den Befragten ausdrücklich begrüßt.

## **5. Entgrenzung der Arbeitszeit und neue Grenzziehungen**

### **5.1 Arbeitszeit: Ein erodierender Regulierungsgegenstand?**

Die Arbeitsanforderungen in den untersuchten Unternehmen scheinen kaum noch mit traditionellen Arbeitszeitregulierungen – verbindlichen Vereinbarungen zur Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit, die gleichzeitig die Dokumentation und Kontrolle vorsehen – kompatibel zu sein. Die großen Anteile an Wissensarbeit und die Anforderungen an die zeitliche Flexibilität verlangen nach einem hohen Maß an Selbstorganisation und Selbststeuerung der Arbeitszeiten durch die Mitarbeiter, das sich kaum in ein zentral vorgegebenes Zeitkorsett pressen lässt. Weder Management noch Beschäftigte melden daher ein Interesse an einem starren bzw. in allen Einzelheiten verbindlich regulierten Arbeitszeitmodell an.

Obwohl die konkrete Ausgestaltung der Arbeitszeiten weitgehend den Beschäftigten überlassen wird, eröffnet ihnen die Selbstorganisation nicht zwangsläufig größere persönliche Freiheiten. Die Arbeitszeiten sind durch spezifische Anforderungen im jeweiligen Tätigkeitsfeld vorstrukturiert, die sich dem Einfluss der Beschäftigten weitgehend entziehen. Die Dauer der Arbeitszeit liegt häufig deutlich höher als vertraglich vereinbart, da der erfolgreiche Projektabschluss Priorität hat. Kundenzufriedenheit und definierte Meilensteine, die einen erfolgreichen Verlauf und Abschluss der Projekte markieren, werden zu wichtigen Leistungsparametern, an denen sich die Beschäftigten messen lassen müssen. Neben der Lage und Verteilung wird auch die Dauer der Arbeitszeit zu einer abhängigen Variablen und macht einer stärkeren Fixierung auf das Arbeitsergebnis Platz.

Dieser Trend wurde insbesondere im Zusammenhang mit der Einführung von Vertrauensarbeitszeit und Zielvereinbarungen in den letzten Jahren bereits mehrfach als eine Verlagerung von der Arbeitszeitkontrolle zu einer Ergebniskontrolle – von einer direkten zu einer indirek-

ten Steuerung – beschrieben (Böhm u.a., 2004; Haipeter u.a., 2002; Gleißmann/Peters, 2001). Mit einer Verlagerung von der Arbeitszeit- zur Ergebniskontrolle wird zudem eine Entwicklung verbunden, in der die Arbeit schrittweise ihr Zeitmaß verliert (Sauer 2004a; 2004b).

Im Untersuchungssample ist dieser Trend am Verzicht auf die systematische Dokumentation und Kontrolle der Arbeitszeit in der Mehrzahl der Unternehmen nachzuvollziehen. Gleichzeitig werden vom Management definierte Ziele vorgegeben. Diese werden zwar mit den Fachverantwortlichen koordiniert, aber diese Abstimmungsprozesse sollen primär die technische und wirtschaftliche Realisierbarkeit sicher stellen und haben nicht den Charakter von Zielvereinbarungen.<sup>11</sup>

Die Arbeitszeit- und Leistungs politik in den untersuchten Unternehmen ist stark ergebnisorientiert. Die Schlussfolgerung, dass die Zeit, als Maß der Arbeit und ihrer Bewertung, ihre Bedeutung verliert (Sauer 2004a: 13ff), lassen die Ergebnisse dieser Studie allerdings nicht zu. Wo sich entsprechende Messpunkte bieten, werden statt der Anwesenheitszeiten die produktiven (fakturierten) Arbeitszeiten, die für das Betriebsergebnis entscheidend sind, erfasst. Dort, wo sich weniger verlässliche Messpunkte in der Arbeitsaufgabe ergeben, ist parallel zur Ergebniskontrolle eine diskrete Überprüfung des Arbeitszeitverhaltens der Mitarbeiter durch das Management zu beobachten. Insbesondere in stark gewachsenen Unternehmen, in denen eine informelle Kontrolle des Arbeitszeitverhaltens durch die Unternehmensleitung nicht (mehr) möglich ist, wächst ihr Interesse, die Arbeitszeiten und deren Verteilung auf die jeweiligen Projekte auch mittels formaler Regulierungen und Instrumente zu überblicken sowie die Zeit-Leistungsperformance der einzelnen Mitarbeiter bzw. des Projektteams zu überprüfen. Aus Managementsicht sollen diese Verfahrensweisen neben der Kontrolle der Ergebnisse die optimale Nutzung der gekauften Arbeitskraft sicherstellen.

Es zeigt sich, dass auf Managementseite sehr wohl ein Interesse besteht, das Arbeitsergebnis in Relation zur Arbeitszeit zu sehen. Gerade mit der Verschärfung der Wettbewerbsbedingungen wächst das Interesse des Managements, Arbeitsprozesse effizienter zu gestalten und mögliche Leistungsreserven ihrer Mitarbeiter aufzudecken. Das Management konzentriert sich allerdings auf die – aus betriebswirtschaftlicher Perspektive wichtigen – produktiven Arbeitszeiten. Die Anwesenheitszeiten bzw. die tatsächlich aufgewendeten Arbeitszeiten der Mitarbeiter werden hingegen weitgehend mit Desinteresse bedacht.

---

<sup>11</sup> Zielvereinbarungen sind in den untersuchten Unternehmen zwar durchgängig üblich und werden als Instrumente zur Mitarbeiterführung eingesetzt. Sie beinhalten allerdings überwiegend qualitative Ziele, wie Qualifizierung, Betreuung neuer Mitarbeiter und Kundenfreundlichkeit.

## **5.2 Subjektive Arbeitszeitgestaltung im Spannungsfeld betrieblicher Anforderungen, Selbstverwirklichung in der Arbeit und familiärer Verpflichtungen**

Die idealen Arbeitszeiten, ginge es nach den Wünschen der Beschäftigten, lägen zwischen 9 und 17 Uhr auf fünf Werktagen verteilt. Die Wochenarbeitszeit sollte 40 Stunden betragen und das Wochenende frei bleiben. Die tatsächlichen Arbeitszeiten weichen zum Teil erheblich von diesen Vorstellungen ab. Lange Arbeitszeiten und deren ungünstige Lage und Verteilung werden von den Mitarbeitern zwar häufig als Problem bezeichnet, dennoch ist die Arbeitszeit in den untersuchten Unternehmen nicht der zentrale Gegenstand eines Interessenkonflikts.

Die Arbeitnehmer machen für ungünstige und überlange Arbeitszeiten häufig nicht das beschäftigende Unternehmen, sondern den Markt (Kunde) verantwortlich. Sie akzeptieren flexible Arbeitszeitanforderungen und Mehrarbeit daher als weitgehend unabänderlich. Individuelle Arbeitszeitwünsche, die im Widerspruch zu betrieblichen Anforderungen stehen, schätzen sie als unrealistisch ein. Um den Wunsch nach verlässlicheren Arbeitszeiten zu realisieren, wird eher ein Arbeitsplatzwechsel erwogen, als dass der Versuch unternommen würde, hochflexible Anforderungen abzuwehren.

Die hochqualifizierten Beschäftigten betrachten die Erwerbsarbeit nicht nur als Mittel der Existenzsicherung, sondern gleichzeitig als Möglichkeit zur Entfaltung individueller Fähigkeiten. Die Identifikation mit der Aufgabe geht einher mit einer hohen Motivation, in deren Folge die Bereitschaft, Verantwortung für den Gesamtprozess zu übernehmen, groß ist. Trotz Terminvorgaben durch Management oder Kunden, werden lange Arbeitszeiten von den Mitarbeitern oft als selbstverschuldet betrachtet, da die Gestaltung der Arbeitszeit in ihrer Verantwortung liegt, und reklamieren daher keinen finanziellen oder zeitlichen Ausgleich für Mehrarbeit. Die Gestaltung der Arbeitszeit wird nicht nur von Terminvorgaben und Kundenanforderungen determiniert. Sie wird auch von ihren Ambitionen geleitet, sich langfristig interessante und anspruchsvolle Aufgaben zu sichern. Um in attraktiven Projekten mitarbeiten zu können, zeigen die Beschäftigten ein besonders großes Engagement, das häufig in lange Arbeitszeiten mündet. Eine Beschränkung ihres zeitlichen Dispositionsrahmens empfinden sie in dieser Situation als Einschränkung ihrer Entfaltungsmöglichkeiten. Verlieren die Mitarbeiter ihren Spaß an der Arbeit, weil ihre Leistung nicht anerkannt wird und die Identifikation mit Aufgabe und Unternehmen leidet, werden lange Arbeitszeiten hingegen als Belastung und ernstes Problem wahrgenommen.

Deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede sind festzustellen, wenn familiäre mit beruflichen Zeitanforderungen vereinbart werden müssen. Während sich Frauen mit Kindern um kürzere und verlässliche Arbeitszeiten bemühen, um übernommene familiäre Pflichten mit ihrem Beruf zu vereinbaren, verfolgen Männer mit Kindern eine traditionelle familiäre Arbeitsteilung und sehen ihre Hauptaufgabe in der Sicherung des Familieneinkommens. Die Zeitanforderungen, die sich aus ihrer Arbeit ergeben, haben insgesamt Priorität gegenüber lebensweltlichen Ansprüchen. Lediglich dort, wo vom Kunden zunehmend Wochenend- und Feiertagsarbeit gefordert wird, zeichnet sich, auch für Männer, zunehmend ein Vereinbar-

keitsproblem ab, da das freie Wochenende bislang für familiäre Bezüge reserviert war. Selbstbestimmte Arbeitszeiten und Arbeitsautonomie haben bei Frauen mit Kindern eine andere Bedeutung als bei Männern und Frauen ohne Kinder, deren Ansprüche sich vor allem aus arbeitsinhärenten und weniger aus lebensweltlichen Bedürfnissen begründen. Autonomie und Selbstbestimmung der Arbeitszeit impliziert bei Frauen mit Kindern dagegen immer, die Arbeitszeit auch an den Zeitanforderungen der Familie ausrichten zu können.

Die miteinander kompatiblen bzw. sich ergänzenden Strategien von Frauen und Männern verfestigen das derzeitige Arbeitszeitregime und verringern den Druck auf die Beteiligten, nach Arbeitszeitmodellen zu suchen, die allen Betroffenen eine ausgeglichene Balance zwischen Arbeit und Familienleben ermöglichen. Die Bewältigung der Vereinbarkeitsproblematik von Beruf und Familie wird auf die Privatsphäre verlagert und geht zu Lasten der Frauen, die ihren Wunsch nach beruflicher Betätigung zurückstellen. Männer sehen kaum Handlungsbedarf, ihr Arbeitszeitverhalten zu verändern oder ein Modell mit verbindlichen und verlässlichen Arbeitszeiten einzufordern.

### **5.3 Arbeitszeitpolitische Handlungsfelder**

Die spezifischen Arbeitsanforderungen, das Desinteresse des Managements an den tatsächlichen Arbeitszeiten sowie die subjektiven Orientierungen und ambivalenten Arbeitszeitinteressen der Mitarbeiter erschweren eine verbindliche betriebliche Regulierung, die eine Einhaltung der vertraglich vereinbarten Dauer der Arbeitszeit kontrollierbar macht und die Berücksichtigung individueller Zeitwünsche bei der primär an betrieblichen Flexibilitätserfordernissen orientierten Lage und Verteilung der Arbeitszeiten garantiert.

Die Ergebnisse dieser Studie belegen aber auch eindeutig, dass lange Arbeitszeiten vor allem dort üblich sind, wo keine betrieblichen Arbeitszeitvereinbarungen existieren und Arbeitszeitgestaltung sowie Zeitkonflikte individuell bewältigt werden müssen. In den Unternehmen, in denen die geleisteten Arbeitszeiten dokumentiert werden und Modalitäten für einen Zeitausgleich für Mehrarbeit vorgegeben sind, gelingt es den Mitarbeitern offensichtlich besser, ihre vertraglichen Arbeitszeiten einzuhalten. Auf den Zusammenhang von langer Arbeitszeit und fehlender betrieblicher Arbeitszeitregulierung hat bereits Munz in ihrer Arbeitszeitstudie hingewiesen. Vor allem fehlende Ausgleichsmodalitäten für Mehrarbeit fördern bei selbst gesteuerten Arbeitszeiten eine Kultur der langen Arbeitszeiten und schränken somit die Zeitsouveränität von Mitarbeitern ein (Munz 2006: 484).

Betriebliche Arbeitszeitmodelle, die einerseits den Wünschen der Beschäftigten nach großen individuellen Gestaltungsspielräumen entgegen kommen und andererseits die verlässliche Einhaltung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten ermöglichen, sind wichtige arbeitszeitpolitische Instrumente im Bereich hochqualifizierter Arbeit und können einer Entgrenzung der Arbeitszeit entgegenwirken. In den Betrieben, in denen Betriebsräte gegründet wurden, wurde die Problematik erfasst und die Aushandlung einer Betriebsvereinbarung zur vorrangi-

gen Aufgabe erklärt. In der betriebliche Praxis eines untersuchten Unternehmens hat sich ein Arbeitszeitkontenmodell, das eine Selbstdokumentation der Zeiten sowie klar definierte Ober- und Untergrenzen des Zeitkontos vorgibt, besonders bewährt. Das Modell bietet den Mitarbeitern einen verlässlichen Rahmen zur Unterstützung individuellen Zeitmanagements. Die Erfassung der Zeiten und ihre Verwaltung in Arbeitszeitkonten soll keine Veränderung des Arbeitszeitverhaltens erzwingen, sondern als eine Art Frühwarnsystem für Grenzen der Arbeitskraftverausgabung sensibilisieren.

Ein weiteres wichtiges arbeitszeitpolitisches Handlungsfeld zeichnet sich vor allem im IT-Dienstleistungsbereich ab. Dort ist in der Arbeit beim Kunden eine große Diskrepanz zwischen der tatsächlichen Arbeitszeit, d.h. der Zeit, die Mitarbeitern für ihre Arbeit insgesamt brauchen, und der erfassten fakturierten Arbeitszeit deutlich. Die Fixierung des Managements auf die fakturierbaren Arbeitszeiten hat dort eine Grauzone entstehen lassen, in der nicht abschließend geklärt ist, welche Zeiten als Arbeitszeit gelten. Aus Beschäftigtensicht stellt sich in diesem Kontext daher die Frage, welche Zeit als Arbeitszeit definiert und wie ihre Einhaltung kontrolliert werden soll. Die Vor- und Nachbereitung der Kundenprojekte, Qualifizierungszeiten und allen anderen Zeiten, die sich nicht unmittelbar auf die eigentliche Arbeitsaufgabe beziehen, sind demnach klarer zu definieren, um eine Grenzziehung zu ermöglichen.

## **6. Regulierungstrend: Annäherung und Differenz**

Selbstorganisiertes und eigenverantwortliches Arbeiten bietet den hochqualifizierten Beschäftigten ein hohes Maß an Autonomie in Belangen, die ihre Arbeit direkt betreffen. Ihr Expertenwissen ist nur schwer substituierbar und ermöglicht es den Beschäftigten, große Primär-machtpotentiale zu mobilisieren. Es werden Dispositionen der Beschäftigten gefördert, die sich durch Kooperation mit dem Management und individuelle (informelle) Einflussnahme auszeichnen. Die Entfaltung ihrer Fähigkeiten in einem (kollegialen) Umfeld, das ihre Leistungen anerkennt und wertschätzt, gehört zu den herausragenden Ansprüchen an ihre Arbeit und ihr Arbeitsumfeld. Das Entgelt als zentraler Faktor für die Reproduktion der Arbeitskraft rückt im Bewusstsein der Arbeitnehmer in den Hintergrund, da die gezahlten Gehälter weitgehend ihre Erwartungen erfüllen.

Die subjektiven Wertorientierungen und die vor allen in der Gründungsphase der Unternehmen gewachsene Ausrichtung auf individuell-informelle Konfliktlösung und Regulierung haben die Arbeitsbeziehungen in diesen Unternehmen nachhaltig geprägt. Auf der Grundlage von „Konsens und Commitment“ soll die Berücksichtigung von gegenseitigen Erwartungen und Interessen (implizite Verträge) sichergestellt und eine Atmosphäre des Vertrauens im Unternehmen geschaffen werden.

Sowohl die langanhaltende Boomphase, in der die ehemaligen Start-up-Unternehmen und Unternehmensausgründungen teilweise rasant gewachsen sind, als auch das „Ende des New-Economy-Hype“ und die Managementstrategien der Krisenbewältigung haben die Sozialbeziehungen in den untersuchten Unternehmen und die Geschäftsgrundlagen für den Interessenaustausch zwischen Management und Mitarbeitern verändert. Gleichzeitig ist in den gewachsenen Unternehmen und mit den verschärften Wettbewerbsbedingungen der Ausbau einer formalen Arbeitsorganisation forciert worden. Kreatives Schaffen sowie individuelle Organisation und Steuerung der Arbeitsprozesse werden zunehmend durch eine effektive Arbeitsorganisation flankiert oder ersetzt. Differenzierte Organisationsstrukturen, klar definierte Verfahrensweisen und Controllingkonzepte haben individuelle und informelle Kommunikations- und Beteiligungsstrukturen zumindest teilweise obsolet werden lassen. Komplexe Strukturen in stark gewachsenen Unternehmen haben außerdem zur Anonymisierung beigetragen. Das idealtypische Unternehmensleitbild einer Vertrauenskultur als ideologisches Gerüst eines individuellen und kooperativen Regelungsmodells verliert mit diesen Entwicklungen an Bindkraft. Kostensenkungsprogramme und Entlassungen haben Interessengegensätze und die Machtasymmetrie zwischen Management und Mitarbeitern ersichtlich gemacht.

Die Beschäftigten beklagen fehlende Anerkennung ihrer Leistung, mangelnde Wertschätzung ihrer Person sowie abnehmende Arbeitsplatzsicherheiten und bewerten dies vor allem dort, wo das Management ohne erkennbare wirtschaftliche Not handelt, als Vertrauensbruch und Aufkündigung impliziter Verträge. Sie erkennen, dass ihre eigenen Interessen nicht immer mit denen des Managements übereinstimmen und ihre Haltung gegenüber dem Unternehmen ist zunehmend von kritischer Distanz geprägt. Die in dieser Untersuchung vorgestellten Befunde erhärten den von Boes und Trinks festgestellten Prozess einer Neuorientierung von Arbeitnehmern mit akademischer Ausbildung in der IT-Branche (Boes/Trinks 2006). Die Ergebnisse zeigen ferner, dass im Prozess der Neuorientierung die Betriebsräte für die Beschäftigten an Bedeutung gewinnen. Neben individuellen Strategien zur Krisenprävention und beruflichen Zukunftssicherung, wie dem Ausbau der Beschäftigungsfähigkeit durch Weiterqualifizierung (Employability), sehen hochqualifizierte Mitarbeiter in der Institution Betriebsrat vor allem die Möglichkeit, verlorengegangene individuelle und informelle Einflussmöglichkeiten zu kompensieren und dem Machtmonopol des Managements etwas entgegenzusetzen. Die Beschäftigten sind allerdings weit davon entfernt ihr Schicksal in die Hände von Betriebsräten zu legen. Sie lehnen die Stellvertreterrolle ab und sehen im Betriebsrat vor allem den Experten und Dienstleister, der sich als sinnvolle Ergänzung und Flankierung individuellen Interessenhandelns anbietet.

Betriebsräte werden nicht nur in das Kalkül der Mitarbeiter einbezogen, wenn verlorengegangene individuelle Kommunikations- und Beteiligungsmöglichkeiten kompensiert werden sollen. Auch beim Management wächst das Interesse an einem repräsentativen Ansprechpartner im Unternehmen, wenn Distanz und Interessengegensätze zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern die Transformation von Arbeitskraft in ein adäquates Arbeitsergebnis empfindlich stören. Eine Institution, die von der Belegschaft anerkannt ist und eine



kooperative Konfliktverarbeitung ermöglicht, wird daher vom Management als hilfreich eingeordnet.

Die vorliegenden Befunde verweisen insgesamt darauf, dass Betriebsräte in High-Tech-Unternehmen durchaus eine Zukunft haben. Wird die Funktionalität einvernehmlicher individueller und informeller Regulierungspraktiken durch veränderte Regulierungskontexte eingeschränkt, wird im Betriebsrat, als Hüter einer intakten betrieblichen Lebenswelt (Kotthoff 1995), auch in modernen High-Tech-Unternehmen ein geeignetes Instrument erkannt, aufgetretene Risse in der Vertrauenskultur zu überbrücken und die Arbeitsbeziehung auf eine verbindliche Grundlage zu stellen. Der Rückgriff auf das bewährte Modell „Betriebsrat“ lässt sich als Annäherung an traditionelle Regelungspraktiken interpretieren. Alternativmodelle haben in den untersuchten Betrieben – zumindest bei den befragten Beschäftigten – keine Rolle gespielt. Lediglich für das Management haben diese, im Vergleich zum Betriebsrat mit geringeren Rechten und Ressourcen ausgestatteten Mitarbeitervertretungen, eine größere Attraktivität, da sie sich als Ansprechpartner anbieten, aber gleichzeitig auf die von der Unternehmensführung abgelehnten Mitbestimmungsrechte aus dem BetrVG verzichten.

Von einem Siegeszug traditioneller kollektiver Regulierungspraktiken im Bereich Hochqualifizierter Arbeit zu sprechen, würde allerdings weit an der Realität der untersuchten Unternehmen vorbeigehen. Individuelle Strategien des Interessenhandelns sind weiterhin stark bei den Mitarbeitern ausgeprägt. Der Betriebsrat kann aufgrund der ihm zugewiesenen Funktion als Experte und Dienstleister seine rechtlichen Möglichkeiten nicht voll ausschöpfen. Er muss seine Rolle als Verhandlungspartner des Managements und Mitgestalter von Arbeitsbedingungen mit den individuellen Akteuren teilen, beziehungsweise er ist auf die aktive Mitwirkung der Beschäftigten bei der Realisierung verbindlicher kollektiver Vereinbarungen zwingend angewiesen. Auch die Gewerkschaften haben, von Ausnahmen abgesehen, bislang im Bereich der Hochqualifizierten kaum Chancen. Sie gelten als betriebsfremde Akteure und die Mehrzahl der Mitarbeiter sieht in ihnen keine adäquaten Interessenvertreter. Die Ablehnung überbetrieblicher kollektiver Interessenvertretungen und das stark ausgeprägte individuelle Interessenhandeln markieren den Unterschied zur Regulierungspraxis in den traditionellen Industrie- und Dienstleistungsbranchen.

Ob Gewerkschaften diese Arbeitnehmergruppe zukünftig durch treffende Angebote besser in überbetriebliche Solidarstrukturen einbinden können, ist völlig offen. Denkbar ist auch, dass für diese Beschäftigten berufs- und statusbezogene Verbände eine Alternative darstellen, um ggf. ihre Interessen durchzusetzen.

Der sich hier abzeichnende Regulierungstrend für moderne Wissens- und Dienstleistungsarbeit – die Flankierung individuellen Interessenhandelns durch betriebliche kollektive Akteure (Institutionen) – bekräftigt die These einer Hybridisierung der Arbeitsbeziehungen (Schmierl 2003). Parallel zum traditionellen Modell Industrieller Beziehungen könnte dieses Regulierungsmuster demnach zu einem weiteren idealtypischen Leitbild der Arbeitsbeziehungen werden.

## **Die subjektive Relevanz von Arbeitsregulierung: Zwischen Selbstrepräsentation und kollektiver Interessenorientierung<sup>12</sup>**

### **1. Fragestellung und theoretischer Rahmen des Projekts**

Wenn von Regulierung der Arbeit die Rede ist, dann bezieht sich dies zumeist auf Instrumente der Arbeitsmarktpolitik, Tarifverträge oder vielleicht noch Betriebsvereinbarungen. Als Akteure der Arbeitsbeziehungen stehen Staat, Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften, Manager, Unternehmensführungen und Betriebsräte im Mittelpunkt. Die Beschäftigten selbst werden eher als Objekte der Regulierung von Arbeit wahrgenommen, deren Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen gestaltet werden sollen. Sie sind aber als Subjekte in den Arbeitsbeziehungen nicht zu unterschätzen. Als politische Wahlbürger, als potentielle Mitglieder oder Nicht-Mitglieder von gewerkschaftlichen Organisationen, als Teil eines betrieblichen Sozialgefüges oder ganz einfach als Arbeitnehmer, die ihre Interessen gegenüber Vorgesetzten, Personalabteilung oder Unternehmensleitung vertreten, wirken sie mehr oder weniger auf die Gestaltung der Regulierung von Arbeit ein. Wie die Arbeitsbeziehungen sich in Zukunft entwickeln werden, hängt daher, so lässt sich die Generalhypothese dieser Untersuchung formulieren, auch wesentlich von den interessenpolitischen Einstellungen und Präferenzen von Beschäftigten ab. Die zentrale Zielstellung dieser Studie war es, Arbeitnehmer als Akteure der Regulierung von Arbeit in den Fokus zu rücken, danach zu fragen, welche Interessen sie an ihre Arbeits- und Beschäftigungssituation herantragen, welche Formen der Arbeitsregulierung und Interessenvertretung sie subjektiv für sich bevorzugen und welche Einstellungen und welches Verhalten sie in Bezug auf Betriebsräte und Gewerkschaften an den Tag legen. Als heuristisches Konzept liegt der Untersuchung eine doppelte Perspektive zugrunde. Zum einen zielt sie darauf, auf der Grundlage eines qualitativen Erhebungsverfahrens die subjektiven Relevanzstrukturen und Schichtungen von Wissensbeständen, Wahrnehmungs- und Verarbeitungsmustern, Auffassungen und Meinungen von abhängig Beschäftigten nachzuvollziehen und auch in ihren lebensweltlichen Zusammenhängen zu verstehen. Zum anderen ist sie aber auch an den Kausal- und Wechselbeziehungen dieser Präferenzstrukturen mit den Bedingungen und sich abzeichnenden Entwicklungen in Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft interessiert.

---

<sup>12</sup> Dieser von André Holtrup angefertigte Beitrag stellt die Ergebnisse des Projekts C „Kollektivvereinbarung oder Selbstregulierung? Die subjektive Relevanz von Arbeitsregulierung“ vor. Seine gleichnamige Dissertation wurde im Januar 2007 fertiggestellt.

Die soziale und ökonomische Situation in Deutschland hat sich in den letzten Jahrzehnten gravierend verändert. Das „deutsche Modell der industriellen Beziehungen“ galt einst, in den ersten Dekaden nach der Gründung der Bundesrepublik, als einer der Pfeiler ihres ökonomischen Erfolgs (Müller-Jentsch 1995). Seit den vergangen 20 bis 30 Jahren wird ihm- im Zeitverlauf immer stärker anschwellend – in der öffentlichen Diskussion eine maßgebliche Mitschuld am bescheidenen Wirtschaftswachstum und der Krise auf dem Arbeitsmarkt gegeben. Durch zu großzügige Alimentierung von Arbeitslosen, zu starke Gewerkschaften, einem zu sehr zentralisierten System überbetrieblicher Flächentarifverträge und einem Betriebsrat, der über zu viele Mitbestimmungsrechte verfüge, gebe es, so wird bemängelt, zu wenig Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt und werde die unternehmerische Freiheit zu sehr beschnitten (vgl. Hüther 2005; Zumwinkel/Zimmermann 2005; BDA o.J.). Die Entwicklung der Regulierung von Arbeit und die Herausforderungen, vor denen das System der Arbeitsbeziehungen steht, werden daher in Politik und Öffentlichkeit intensiv diskutiert. Der Anpassungsdruck ist dabei, wie in der Aufarbeitung der Literatur deutlich wurde, vielschichtig und erwächst von mehreren Seiten. Sowohl der Wandel in den Regulierungskontexten als auch in der sozio-kulturellen Struktur, generieren neue Anforderungen, die in einer sich sukzessive verändernden Regulierungspraxis ihren Niederschlag finden.

Die Veränderungen in den Regulierungskontexten verweisen darauf, dass sich Unternehmen heute im Vergleich zur fordistischen Phase in einer verschärften Wettbewerbssituation befinden. Angesichts von Globalisierung, gesättigten und transparenten Märkten sind Betriebe genötigt, kostengünstiger, flexibler und kundennäher auf die Nachfrage auf den Absatzmärkten zu reagieren. Gleichzeitig sollen sie den als erreichbar geltenden Renditeerwartungen entsprechen, die von Beratern, Analysten und international operierenden Investoren propagiert und gefordert werden. Unternehmen reagieren darauf häufig mit einer Reorganisation von Wertschöpfungsprozessen, verlagern Produktionsstandorte, betreiben Outsourcing oder zielen durch Dezentralisierung und „Vermarktlichung“ ihrer Unternehmensstrukturen auf eine Ökonomisierung der internen Austauschbeziehungen (vgl. Hirsch-Kreinsen 1995; Wolf 1997; Hirsch-Kreinsen 1998; Moldaschl 1998; Schumann 1998; Faust 1999; Dörre 2001; Kädtler/Sperling 2001, Kädtler 2004). Zwar unterscheiden sich diese Bedingungen und Strategien in Art und Ausmaß nach Branchen und Betrieben. Sie haben aber als Grundtendenz gemeinsam, dass mit der forcierten Auflösung früher eher streng hierarchisch organisierter Unternehmen auch die Funktionsfähigkeit traditioneller Routinen in Frage steht, die auf überbetriebliche und zentralisierte Tarifverhandlungen abstellen und damit darauf zielen, die Beschäftigungsbedingungen unterschiedlicher Arbeitnehmergruppen unabhängig von ihrer spezifischen Durchsetzungsfähigkeit zu nivellieren. Drohende Dysfunktionalitäten resultieren zugleich aus dem Strukturwandel von Beschäftigung und Arbeitskraftnutzung. Rigide tayloristische Arbeitsgestaltung, ein zentrales Merkmal des Fordismus, findet oft nur noch in solchen Bereichen des Produktionsprozesses Anwendung – etwa den arbeitsintensiven Montagebereichen der Fließproduktion –, die kaum oder nur mit enormem Kostenaufwand zu automatisieren sind. Von größerer Bedeutung sind Arbeitskonzepte, die darauf abstellen, Mitarbeiter

nicht mehr als reine Befehlsempfänger zu begreifen, sondern deren subjektive Potentiale durch umfangreichere und mit mehr Freiräumen und Verantwortung ausgestattete Funktionsbereiche oder durch betriebliche Partizipationsofferten zu nutzen (Schumann u.a. 1994; Schumann 2000). Darüber hinaus nimmt der Anteil von Hochqualifizierten in der Beschäftigungsstruktur zu (Reinberg/Hummel 2002). Vor allem sie befinden sich häufig in Tätigkeitssituationen, die kaum noch direkt und unmittelbar zu überwachen und daher durch eine indirekte Kontextsteuerung effizienter zu kontrollieren sind. Diese „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß/Pongratz 1998) unterscheiden sich durch ihre größeren Anforderungen an und Fähigkeiten zur Selbstkontrolle, -rationalisierung und -ökonomisierung vom Typ des „verberuflichten Arbeitnehmers“, auf den sich die Regulierung von Arbeit in der Blütezeit des „deutschen Modells“ primär bezog. Mit erweiterten Aufgabenzuschnitten oder höher qualifizierten Tätigkeiten selbst gehen Angebote und Erfordernisse zur „Partizipation in der ersten Person“ einher, die neben die gewohnten Bahnen der delegativen Beteiligung, Mitbestimmung und Interessenvertretung über Betriebsrat und Gewerkschaftsarbeit treten.

Neue Anforderungen an die Regulierung von Arbeit resultieren jedoch nicht nur aus sich wandelnden Regulierungskontexten. Sie werden ebenso durch sozio-kulturelle Modernisierung erzeugt. Prozesse der Individualisierung rufen eine Pluralisierung privater Lebensformen und -stile hervor (Hradil 1990; Vester u.a. 1993), die die Selbstverständlichkeit von „Normalbiographie“ und traditionellem Geschlechterarrangement in der privaten Haushaltsführung auflösen (Osterland 1990; Pfau-Effinger 1998; Schulze Buschoff 2000). Eigensinnige, lebensweltlich generierte Bedürfnisse, vermehrt auch diskontinuierliche Biographieverläufe oder die steigende, wenngleich häufig in Teilzeit erfolgende Erwerbsbeteiligung von Frauen ziehen es nach sich, dass die jeweiligen privaten und beruflichen Erfordernisse im Rahmen einer „reflexiven Lebensführung“ (Hildebrandt 2000) vereinbart und „unter einen Hut“ gebracht werden müssen. Wertewandel führt dazu, dass die Ansprüche von Beschäftigten an die inhaltliche Gestaltung des Arbeitsplatzes, die Freiheitsgrade in der Arbeitsausführung sowie die mit der Tätigkeit verbundenen Möglichkeiten zur Anwendung, Entfaltung und Verwirklichung fachlicher und persönlicher Kompetenzen für die Zufriedenheit in der Arbeit ein stärkeres Gewicht bekommen. Anders als in Zeiten, in denen Konsum und materieller Wohlstand für große Bevölkerungsteile eine exponierte Bedeutung hatten, stehen die Höhe der Vergütung, die Sicherheit des Arbeitsplatzes etc. als Kriterien bei der Bewertung der eigenen Arbeitssituation nicht mehr bei allen unangefochten im Vordergrund. Entstandardisierung der Lebensführung, Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und privaten Interessen sowie „normative Subjektivierung“ (Baethge 1991) können als Indiz dafür gewertet werden, dass sich die Agenda zu regulierender Themen erweitert, sich die Priorisierung von Regulierungsinhalten auf Seiten der Beschäftigten verschiebt und standardisierende und starre Regulierungen in Widerspruch zu privaten Flexibilitätsbedarfen von Beschäftigten geraten können. Darüber hinaus verändert sich das soziale Substrat, auf das sich Betriebsräte und Gewerkschaften stützen können. Die früher vor allem in der Arbeiterschaft ausgeprägte Bereitschaft, sich gewerkschaftlich zu organisieren und Konflikte am Arbeitsplatz und im Betrieb kollektiv auszutra-

gen, stand lange Zeit im Zusammenhang mit unmittelbaren Erfahrungen einer gemeinsamen sozialen Lage in relativ einheitlichen Milieus und Lebenszusammenhängen (Brock 1994; Hyman 2002). Diese Basis ist durch steigenden Lebensstandard, erhöhte Konsummöglichkeiten und sozio-kulturelle Modernisierung erodiert (Vester 1998). Ob und inwieweit Wertewandel und die Ausdifferenzierung von Lebensstilen und sozialen Milieus das Fundament kollektiver Arbeitsbeziehungen aufzehren oder in Gestalt „reflexiver Solidarität“ eine neue Grundlage hervorzubringen in der Lage sind, bleibt in den entsprechenden sozialwissenschaftlichen Diagnosen und Interpretationen unklar und umstritten. Weitgehende Einigkeit besteht allerdings darin, dass, wenn es um die Vorstellungen und Formen geht, in denen Menschen ihre Interessen und Ansprüche in Gesellschaft und Politik einbringen, eine enge und langfristige Bindung an Organisationen von vielen nicht mehr gewünscht und praktiziert wird und diesbezügliche Präferenzen eher auf zeitlich begrenztes und auf einzelne Themen bezogenes Engagement zielen (vgl. Glaab/Kießling 2001). Hiervon sind neben Parteien und Vereinen auch Gewerkschaften betroffen.

Die Veränderungen vor allem in den Regulierungskontexten, aber auch in den sozio-kulturellen Rahmenbedingungen schlagen sich in einer Regulierungspraxis nieder, in der zwar wesentliche Merkmale des „deutschen Modells“ erhalten bleiben, sich aber dennoch erhebliche Verschiebungen beobachten lassen. Vor dem Hintergrund der sich seit Beginn der 80er Jahre verfestigenden Massenarbeitslosigkeit werden Instrumente und Strategien in die Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik implementiert, die stärker auf Eigenverantwortung setzen und eine Rekommodifizierung von Arbeitskraft nach sich ziehen (Candeias 2004; Manske 2005). Das äußert sich darin, dass das im Fordismus um Arbeitsmarktrisiken gespannte Netz der sozialen Sicherung durchlässiger wird. Dies findet ebenso seinen Ausdruck in der gesetzgeberischen Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und der realen betrieblichen Nutzung von Beschäftigungsformen, die vom „Normalarbeitsverhältnis“ (Mückenberger 1989) abweichen. Befristungen, Leiharbeit und sozialversicherungsfreie geringfügige Beschäftigung haben quantitativ zugenommen (vgl. Alda 2005). Sie bringen nicht immer, aber oftmals einen prekären Status in Bezug auf biographische Planungssicherheit, die Höhe der Vergütung oder soziale Absicherung mit sich (Kramer/Speidel 2005; Brinkmann u.a. 2006). Zwar sind Geringqualifizierte als diejenige Gruppe mit den größten Problemen und Risikopotentialen auf dem Arbeitsmarkt besonders von diesen Entwicklungen betroffen, doch auch für Hochqualifizierte finden solche Formen atypischer Beschäftigung Anwendung. „Subjektive Prekarisierungssängste“, die Furcht aus dem Status gefestigter Normalarbeit in Arbeitslosigkeit oder prekäre Beschäftigung abzurutschen, wirken bis in die Kernzone des Beschäftigungssystems hinein (Dörre 2005; Dörre/Fuchs 2005). Der Wandel der Regulierungspraxis erschöpft sich jedoch nicht in dieser „Prekarisierung“, sondern betrifft auch die gesamte Tektonik kollektiver Arbeitsbeziehungen. Die insbesondere seit Mitte der 90er Jahre gestiegene Zahl von Unternehmen, die ihre tarifführenden Arbeitgeberverbände verlassen oder ihnen erst gar nicht mehr beitreten, sorgt dafür, dass der Grad der formellen Tarifbindung von Beschäftigten und Betrieben abgenommen hat und sich weiter verringert (WSI-Tarifhandbuch 2005; Artus 2005;

Ellguth/Kohaut 2005). Um dem gestiegenen Bedarf nach einer betriebsnäheren Regulierung gerecht zu werden, der Verbandsflucht von Unternehmen oder einer „wilden Deregulierung“ (Oppolzer/Zachert 2000) durch rechtswidrige Tarifunterschreitungen entgegen zu wirken, ist von den Tarifparteien eine „Differenzierung und Dezentralisierung des Tarifsystems“ (Bispinck 1997) betrieben worden. Je nach Branche sind hierzu Härte- und Öffnungsklauseln in die entsprechenden Flächentarifverträge aufgenommen oder zum Beispiel das Instrument des „Ergänzungstarifvertrags“ entwickelt worden (vgl. Bispinck 2004). Die Betriebsparteien werden hierdurch an immer größeren Regelungsbereichen beteiligt, wenn sie nicht gänzlich der Aushandlung zwischen Management und Betriebsrat überantwortet werden. Diese „Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen“ (Schmidt/Trinczek 1989) hat zur Konsequenz, dass der Betriebsrat als Akteur in den Arbeitsbeziehungen an Gewicht gewinnt. Er kann etwa im Rahmen von „Co-Management“ bei der Gestaltung von Regulierungsinhalten mitwirken, die bisher nicht oder weniger dem Bereich der kollektiven Regulierung von Arbeit zugänglich waren (Bertelsmann-Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998; Dörnen 1998; Klitzke u.a. 2000; Dentz 2003; Hälker 2004; Schäfer 2005). Der Betriebsrat hat aber durch Friedenspflicht, begrenzte Ressourcenausstattung etc. eine im Vergleich zu Gewerkschaften geringere Durchsetzungsmacht. Betriebsnähere Regulierung hat daher häufig auch zur Folge, dass Betriebsräte beispielsweise im Zusammenhang mit „betrieblichen Bündnissen“ für sie und die Beschäftigten schmerzliche Zugeständnisse machen müssen, um Arbeitsplätze oder Standorte zu erhalten (Bergmann u.a. 1997; Bergmann 2001). Das relativ einheitliche Mindestniveau bei den Tarifstandards in der Blütezeit des „deutschen Modells“ weicht einer Segmentierung, in der sich die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen nach den konkreten Gegebenheiten von Unternehmen differenzieren (Bahnmüller 2001; Lengfeld 2004; Menz 2005), wenn sie nicht sogar durch eine parallel sich vollziehende partielle Individualisierung der Regulierung von Arbeit zum Beispiel mittels Einführung leistungsvariabler Entgeltformen bestimmt werden (vgl. Tondorf 1998; Bahnmüller 2001; Drexel 2002).

Die aus der jüngeren wirtschafts-, arbeits- und sozialwissenschaftlichen Diskussion herauszudestillierenden Entwicklungslinien verweisen auf erhebliche Umbrüche in der Regulierung von Arbeit. Obwohl sie sich angesichts spezifischer Bedingungen und Interessenvertretungskulturen in Branchen und Betrieben, aber auch der jeweiligen privaten Lebensführung, der Milieuzugehörigkeit, dem individuellen Bildungsgang usw. unterschiedlich ausprägen, so markieren sie doch den allgemeinen Horizont, vor dem sich die subjektive Relevanz von Arbeitsregulierung gegenwärtig bildet. Festzuhalten ist, dass neue Anforderungen an die Regulierung von Arbeit sowohl aus veränderten Regulierungskontexten entstehen, als auch auf sich wandelnde subjektive Regulierungsdispositionen von Beschäftigten zurückzuführen sind. Zwar haben die Dynamiken in diesen beiden Dimensionen mitunter gemeinsam, dass sie eine Dezentralisierung, Entstandardisierung und Flexibilisierung von Regulierungspraktiken wünschenswert oder notwendig erscheinen lassen, mit ihnen sind aber unterschiedliche Motive und Intentionen verbunden. So steht hinter der Forderung von Arbeitgebern, betriebliche Be-

dingungen stärker berücksichtigen zu können, den Einfluss von Gewerkschaften als „Tarifkartell“ (Sinn 2003) zurückzudrängen oder arbeitsrechtliche Schutzbestimmungen zu lockern, nicht nur der Wunsch, überkommene Routinen und „Verkrustungen“ zu beseitigen, um dem ungehinderten Spiel von Märkten mehr Freiraum zu verschaffen. Hinter dieser Politik steht zumeist ebenso das Ziel, die Kosten für den Produktionsfaktor Arbeit zu begrenzen oder zu senken. In eine ähnliche Richtung zielt die Strategie, die Arbeitszeiten dergestalt zu flexibilisieren, dass sie den betrieblichen Anforderungen möglichst weitgehend entsprechen und eine optimale Arbeitskraftnutzung erlauben (vgl. Spitzley 2007). Es liegt auf der Hand, dass das Ansinnen von Unternehmen, Einkommen zu kürzen, Arbeitszeiten zu verlängern oder ausschließlich an den betrieblichen Belangen auszurichten, auf der Seite von Arbeitnehmern nur wenig Begeisterung auszulösen vermag. Sie werden daher oft von Alternativszenarien flankiert, die eine Verlagerung von Standorten oder Entlassungen in Aussicht stellen, falls sich Belegschaften nicht konzessionsbereit zeigen (Dörre 1996). Darüber hinaus lassen sich solche Phänomene wie „Entgrenzung von Arbeit“ (vgl. Kratzer 2003), Arbeitsverdichtung, „Arbeiten ohne Ende“ (Pickshaus 2000) sowie Probleme der Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Hinweise verstehen, dass der dem Arbeitsverhältnis inhärente prinzipielle Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit durchaus fortbesteht. Die Regulierung von Arbeit, die Gestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen bleibt daher, wenn auch unter sich teilweise verändernden Vorzeichen, ein brisantes Themenfeld.

## **2. Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse**

Der rasante und mittlerweile fast bestandsbedrohende Mitgliederverlust von Gewerkschaften wird gemeinhin immer auch als ein Indiz für eine mehr oder weniger bewusste Absage von Beschäftigten an überkommene Strukturen und Routinen der Interessenvertretung interpretiert. Vor allem höher qualifizierten Arbeitnehmergruppen wird ein Habitus unterstellt, der auf Selbstentfaltung und Befriedigung in der Arbeit fokussiert und gleichzeitig eine kritische Distanz zu Gewerkschaften aufweist. Heißt das aber, dass die zentralen Inhalte gewerkschaftlicher Arbeit – Vergütung, Arbeitszeit und Beschäftigungssicherung – für sie nur noch eine marginale Rolle spielen? Und bedeutet das in einer radikalen Gegenbewegung, dass die Mehrheit der Beschäftigten Kollektivregulierungen als obsolet und überflüssig ablehnen und sie präferieren, ihre Anliegen und Forderungen selbst gegenüber Vorgesetzten, Personalabteilung oder Geschäftsführung zu repräsentieren? Das Ziel dieser Untersuchung bestand darin, empirisch zu ermitteln, welches subjektive Gewicht unterschiedliche Ansprüche und Interessen (z.B. Arbeitszeit, Vergütung, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Entfaltungsmöglichkeiten in der Arbeit, Karriere etc.) gegenwärtig für Beschäftigte haben. Außerdem sollte herausgearbeitet werden, von wem und auf welche Art und Weise die Beschäftigten ihre Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Spannungsfeld zwischen Selbstregulierung und Kollektivvereinbarung geregelt sehen wollen. Ein besonderes Augenmerk wurde dabei darauf gerichtet, wel-

chen Stellenwert Beschäftigte den traditionellen Akteuren kollektiver Arbeitsbeziehungen – Betriebsräte und Gewerkschaften – einräumen.

Die empirische Datenbasis der Studie beruht im Kern auf 35 qualitativen Interviews mit Beschäftigten aus der Metall- und Elektroindustrie sowie dem Bereich der Finanzdienstleistungen. Im Sample wurden nur qualifizierte und hochqualifizierte Arbeitnehmer aus Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten berücksichtigt, die dem Segment der Stammebelegschaften zugerechnet werden können (sozialversicherungspflichtige Beschäftigung mit unbefristetem Arbeitsvertrag, keine Arbeitnehmerüberlassung).

Aufgrund der begrenzten Datenbasis und der selektiven Zusammensetzung der Untersuchungsstichprobe können die nachfolgend dargestellten zentralen empirischen Befunde des Forschungsprojekts zwar keine umfassende Repräsentativität beanspruchen. Sie vermögen aber dennoch zu einem besseren Verständnis des Zusammenspiels von Regulierungskontexten, subjektiven Regulierungsdispositionen und Regulierungspraxis in der Kernzone industrieller und dienstleistungsbasierender Beschäftigung und zur fundierten Thesenbildung über die zukünftige Entwicklung kollektiver Arbeitsbeziehungen beizutragen.

## **2.1 Ent-Entfremdung und Entfaltung individualistischer Dispositionen**

Mit Blick auf die Ansprüche von Beschäftigten an Erwerbsarbeit lässt sich auch in dieser Untersuchung eine Haltung feststellen, die als „zunehmende normative Subjektivierung der Arbeit“ (Baethge 1991) beschrieben wurde und sich durch eine spezifische „Erlebniserwartung“ in der Arbeit (Pongratz/Voss 2003) auszeichnet. Die empirischen Befunde bestätigen, dass arbeitsinhalten Ansprüchen aus der Subjektperspektive ein herausragender Stellenwert zukommt. Freiräume in der Arbeitsausführung, selbstbestimmtes Arbeiten, fachliche Herausforderungen und Chancen zur persönlichen Weiterentwicklung stellen für das Gros der Befragten subjektiv zentrale Kriterien bei der Bewertung ihrer Arbeitssituation dar. Diese Haltung beruht aber auf bestimmten materiellen Voraussetzungen. Die in den untersuchten Branchen und Betrieben geltenden relativ hohen Tarifstandards sind zu berücksichtigen, wenn Aspekte der Vergütung, der Arbeitszeitgestaltung etc. – also klassische Aspekte aus der Arbeitskraftperspektive – als „Hygienefaktoren“ aufgefasst und bezeichnet werden. „Hygienefaktoren“ (Herzberg u.a. 1959) zeichnen sich in diesem Zusammenhang dadurch aus, dass ihnen zwar eine basale Bedeutung zugemessen wird, sie aber dennoch erst dann eine thematische Relevanz erlangen und sich zur Keimzelle von Unzufriedenheit und Kritik entwickeln, wenn als „normal“ oder „erwartbar“ eingestufte Standards verletzt werden. Es wäre jedoch verfehlt, die unter das Rubrum „Hygienefaktoren“ gefassten Aspekte als für die Befragten unbedeutend zu charakterisieren. Vor allem das individuelle Einkommen gilt vielen als Indikator für die pekuniär geronnene Wertschätzung und Anerkennung ihrer Leistung durch Unternehmen und Vorgesetzte. Ungeachtet ihrer absoluten Höhe behält sie daher zumeist auch eine wichtige symbolische Bedeutung.



Die bei der überwiegenden Mehrzahl der Beschäftigten vorzufindende Zufriedenheit mit den Möglichkeiten, arbeitsinhaltliche und subjektive Ansprüche in den Arbeitsprozess einbringen zu können, kann einerseits als partielle Realisierung einer Forderung der Arbeiterbewegung verstanden werden, die immer auch auf Abmilderung entfremdeter und fremdbestimmter Arbeitssituationen oder gar „Befreiung in der Arbeit“ (Gorz 1988: 172) abstellte. Andererseits disponiert gerade „normative Subjektivierung“ aber auch tendenziell zu einer Individualisierung der Arbeitsbeziehungen. Während die Themen Vergütung und Arbeitszeit als die zentralen und offensiv vertretenen Regulierungsbereiche von Gewerkschaften und Betriebsräten begriffen werden, verfügen sie bei den Fragen der Arbeitsgestaltung und den beruflichen Entwicklungsperspektiven in den Augen der Interviewpartner entweder über kein oder ein vornehmlich defensiv ausgerichtetes Instrumentarium. Da die in den untersuchten Branchen gegebenen Konditionen aus der Arbeitskraftperspektive in der Wahrnehmung von Arbeitnehmern oft den Charakter eines kollektiven Gutes haben, bergen sie, bezogen auf die subjektive Haltung der Befragten, gegenwärtig wenig Potential für eine Identifikation mit den traditionellen Regulierungsakteuren in sich. Die für die Beschäftigten besonders relevanten Aspekte aus der Subjektperspektive werden wiederum kaum mit kollektiver Interessenvertretung in Verbindung gebracht. Hierdurch schwindet die Bedeutung kollektiver Arbeitsbeziehungen, während individuelle Strategien in den Vordergrund rücken. So zeichnet sich ab, dass viele Beschäftigte ihren beruflichen Werdegang als ein Projekt begreifen, in das Möglichkeiten zur Selbstentfaltung aber auch ihrer zukünftigen „Employability“ als Zielgrößen eines reflexiven Kalküls einfließen. Der inner- oder überbetriebliche Wechsel des Arbeitsplatzes oder des Tätigkeitsfeldes wird – mitunter gepaart mit gezielten Weiterbildungsmaßnahmen – als das probate Mittel angesehen, um sich berufliche und persönliche Entwicklungschancen zu eröffnen, die langfristige Vermarktungsfähigkeit der eigenen Arbeitskraft sicherzustellen – oder Gehaltsteigerungen zu realisieren, gegenüber denen sich kollektiv ausgehandelte Tarifierhöhungen eher bescheiden ausnehmen. Ein Teil der Befragten spielt zumindest gedanklich eher mit der „Exit“- und verzichtet weitgehend auf die „Voice“-Option, die für eine kollektive Einflussnahme auf die Arbeitsbeziehungen außerordentlich wichtig ist. Diese Haltung konnte schon immer im Bereich hochqualifizierter Angestellter beobachtet werden (Kotthoff 1997: 116). Die Befunde dieser Untersuchung verweisen darauf, dass diese Handlungsdispositionen mittlerweile auch in die Bereiche gewerblicher Beschäftigung und einfacher Angestelltentätigkeiten diffundiert.

Diese These muss allerdings in ihrer Reichweite relativiert werden. Vor allem bei denjenigen Befragten, die einer rigiden Arbeitsgestaltung unterworfen sind und zugleich über ein Qualifikationsprofil verfügen, das ihre Möglichkeiten zum Wechsel des Arbeitsplatzes begrenzt, lässt sich die Haltung des fordistischen Massenarbeiters zur Erwerbsarbeit nach wie vor feststellen. Bei ihnen stehen in Anbetracht der vorgefundenen und zugewiesenen Tätigkeitssituation nicht nur subjektive Ansprüche noch immer hinter beispielsweise finanziellen Erwartungen zurück. Es lassen sich aufgrund eingeschränkter individueller Durchsetzungsmacht auch

deutlich stärker ausgeprägte Affinitäten zu kollektiven Strategien der Interessenvertretung beobachten.

## **2.2 Bürgerstatus im Betrieb – durch die Hintertür?**

Im Zentrum der Diskussion um „Bürgerstatus“ oder „Bürgerrechte“ im Betrieb steht die Frage, wie sich die im Zuge der Modernisierung von Arbeitsprozessen implementierten und im Gefolge „normativer Subjektivierung“ auch von Beschäftigten gewünschten erweiterten Möglichkeiten und Notwendigkeiten zur individuellen Selbststeuerung und Partizipation in der Arbeit in das Gefüge der bestehenden kollektiven Arbeitsbeziehungen einbauen lassen. Während etwa Müller-Jentsch auf eine Kluft zwischen dem erreichten Stand der Produktivkräfte und einer noch defizitären Anerkennung von Arbeitskräften als „Arbeitsbürger im demokratischen Betrieb“ abhebt (Müller-Jentsch 1994), setzen Matthies u.a. an der antiquierten Verfasstheit des Arbeitsverhältnisses mit seinem einseitigen Direktionsrecht des Arbeitgebers an, das sie um individuelle Bürgerrechte auf Seiten der Arbeitnehmer erweitert sehen wollen (Matthies u.a. 1994). Diese Ansätze verbindet, dass sie „die Perspektive der Arbeitsbeziehungen in einer Demokratisierung der institutionellen Strukturen und der eingefahrenen Bahnen innerbetrieblicher Machtausübung sehen, indem sie an die Stelle des autokratischen Betriebsregimes eine Kultur des demokratischen Diskurses, der partizipativen Regelung und der konsensuellen Problemlösung setzen wollen“ (Peter 2001: 100).

Betrachtet man vor dem Hintergrund dieser Überlegungen die empirischen Ergebnisse, offenbart sich ein ambivalentes Bild. Gefragt nach ihren Partizipationswünschen zeigt sich, dass die Interviewpartner zwischen unmittelbarer Beteiligung im konkreten Arbeitsumfeld und Mitsprache auf einer weiträumigeren betrieblichen Ebene unterscheiden. Partizipation im unmittelbaren Umfeld, im Team oder der Gruppe und Möglichkeiten, eigene Ideen in den Arbeitsprozess einzubringen, wird von vielen Beschäftigten als konstitutiv oder zumindest als wichtig für ihre Tätigkeit angesehen. Dies gilt dabei vor allem für hochqualifizierte Arbeitskräfte und solche, die in Organisationsformen arbeiten, die auf eine „Partizipation in der ersten Person“ ausgerichtet sind. Hingegen wird mit Blick auf Tätigkeiten mit einer restriktiveren Arbeitsgestaltung deutlich, dass von ihnen eine unmittelbare Beteiligung nicht offensiv eingefordert, sondern höchstens nach einem anderen Arbeitsplatz Ausschau gehalten wird. Insofern lassen sich somit keine widerständigen Partizipationsambitionen feststellen, die über die betrieblich angebotenen oder von der Tätigkeit ausgehenden Beteiligungsofferten deutlich hinausgehen. In Bezug auf Forderungen nach einer gesamtbetrieblichen individuellen Mitbestimmung jenseits der etablierten Pfade über Vertrauenskörper oder Betriebsrat zeigt sich, dass diese für die Beschäftigten kaum eine Rolle spielen. Das unternehmerische Direktionsrecht und die Entscheidungshoheit von Management und Vorgesetzten werden quer durch alle Qualifikationsniveaus nicht in Frage gestellt. Im Ergebnis hält sich daher der Rückhalt für etwaige Bestrebungen, eine Demokratisierung von Unternehmen durch Implementierung

individueller Bürgerrechte im Betrieb zu erzielen, zum gegenwärtigen Zeitpunkt bei den Beschäftigten in engen Grenzen. Stattdessen kann von einer „teilautonomen Subordination“ gesprochen werden, innerhalb derer zwar Autonomiespielräume in der Arbeit gefordert und gesucht, die Unternehmensprärogative jedoch nicht angetastet werden.

Allerdings gibt es vage Anzeichen dafür, dass sich eine indirekte Form von Demokratisierung quasi durch die Hintertür einschleicht. Denn auch wenn die Spielregeln und Machtverhältnisse in den Betrieben nicht in Zweifel gezogen werden, so heißt dies keineswegs, dass das Verhalten von Management und Führungskräften, die Unternehmenspolitik und die Unternehmensstrukturen nicht kritisch beobachtet würden. Diese Aspekte stellen ganz wesentliche Quellen von Unzufriedenheiten und Optimierungsbedarfen dar, die von den Beschäftigten geäußert werden. So werden an das Führungsverhalten von Vorgesetzten sehr hohe Ansprüche gestellt, die in Richtung diskursiver Offenheit und Kritikfähigkeit nach innen und Wahrung und Verteidigung von Interessen der gesamten Gruppe oder einzelner Mitarbeiter nach außen zielen. Vom Management wiederum wird eine transparente und offene Kommunikationspolitik verlangt, die zumindest die Ansprüche nach einer informatorischen Beteiligung befriedigt, die ja auch außerhalb der Arbeitswelt die Basis staatsbürgerlichen Engagements bildet. Ebenso werden Reorganisationsmaßnahmen von Beschäftigten solange mitgetragen und mitunter begrüßt, wie sie die Effizienz des Unternehmens erhalten oder steigern und damit den Fortbestand des Unternehmens sicherstellen. Wenn Beschäftigte allerdings den Eindruck haben, dass Reorganisation um ihrer selbst willen betrieben wird oder darauf zurückzuführen ist, dass Nachwuchskräfte sich zu profilieren und für weiteren beruflichen Aufstieg zu empfehlen versuchen, aber als Nebenfolge vor allem ineffiziente Unruhe in die Betriebe bringt – so der Eindruck vieler Interviewpartner –, geraten auch Unternehmensführungen in die Kritik. Dieses Beispiel kann als Indiz dafür gewertet werden, dass auch das Management vor allem im Zusammenhang mit diskursiven Führungsmethoden hinsichtlich seiner Strategien und Entscheidungen begründungspflichtig und an Effizienzkriterien gemessen wird, die sie selbst an Abteilungen oder einzelne Beschäftigte ausgibt. Dies ist selbst dann von Bedeutung und mag einen kleinen Schritt betrieblicher Demokratisierung mit sich bringen, wenn Beschäftigten Machtmittel fehlen, die ihnen individuelle Bürgerrechte im Betrieb bereitstellen könnten. Ebenso wie Betriebsräte haben heute auch Unternehmensführungen in der triadischen Konstellation von Betriebsrat, Management und Belegschaft (Tietel 2003) einen Kampf um die Gefolgschaft von Beschäftigten zu führen – wenn auch die eigentumsbasierte Machtasymmetrie prinzipiell bestehen bleibt und sie die letzte Entscheidungsbefugnis behalten. Das gilt um so mehr, je stärker Unternehmen auf die Kooperationsbereitschaft und das „Commitment“ von Mitarbeitern, zum Beispiel in den wachsenden Bereichen kaum standardisierbarer und direkt kontrollierbarer Tätigkeiten, angewiesen sind. Das gilt gleichfalls, je weniger austauschbar die konkreten Mitarbeiter sind. In diesem Sinne wäre die Reduktion von Massenarbeitslosigkeit und die Senkung des mit ihr einher gehenden individuellen Bedrohungspotentials eine wichtige Voraussetzung, um sich ernsthaft mit dem Projekt weiträu-

migerer Partizipationschancen oder gar einer Demokratisierung von Arbeit und Wirtschaft befassen zu können.

### **2.3 Kollektivorientierung trotz Individualisierung**

Kollektive Regulierungen haben durch ihre standardisierende Funktion einen prinzipiell ambivalenten Charakter. Einerseits schaffen sie einen mehr oder weniger transparenten Ordnungsrahmen und entlasten Beschäftigte und Arbeitgeber von individuellen Aushandlungen. Andererseits engen sie aber auch den Entscheidungsrahmen sowohl von Beschäftigten als auch von Arbeitgebern ein, die allerdings aus jeweils unterschiedlichen Motiven an einer Flexibilisierung interessiert sein können.

Besonders deutlich lässt sich das mit Kollektivregulierungen verbundene Spannungsfeld an der Frage der Vergütung und den Chancen festmachen, individuelle Leistungen zu gratifizieren. Diesbezüglich sind aus dem empirischen Material drei Typen abzuleiten:

Der Wunsch, die jeweiligen Einkommen vollständig selbst auszuhandeln, ist nur bei einer Minderheit der befragten Beschäftigten anzutreffen. Da diese Orientierung vor allem bei Hochqualifizierten vorzufinden ist, scheint es richtig zu sein, dass betriebsferne Ausbildungszeiten an einer Hochschule den Willen und die Kompetenzen fördern, die für die Selbstrepräsentation der eigenen Interessen notwendig sind. Jedoch wirkt sich nicht nur die absolute Höhe des Qualifikationsniveaus auf die Interessenvertretungspräferenzen der Beschäftigten aus. Von entscheidender Bedeutung ist vielmehr die Höhe des eigenen Ausbildungsniveaus in Relation zur betrieblichen Qualifikationsstruktur und die damit – zumeist – korrespondierende Positionierung in der betrieblichen Hierarchie. So lassen sich sowohl weniger hoch qualifizierte Beschäftigte in einer geringer qualifizierten Belegschaftsstruktur finden, die die Selbstrepräsentanz ihrer Ansprüche bevorzugen, als auch Hochqualifizierte, die in Betrieben mit hohem Qualifikationsniveau ihre individuelle Aushandlungsmacht als nicht ausreichend wahrnehmen und daher, entgegen dem Bild, das oft von ihnen in der Literatur gezeichnet wird, eher für kollektive Regelungen votieren.

Eine zweite Gruppe, die mit ihrer Präferenz für kollektive Regulierungsformen den Gegenpol zur Selbstaushandlung darstellt, ist überraschenderweise relativ häufig anzutreffen. Hier gibt es zum einen beruflich qualifizierte Beschäftigte aus dem gewerblichen Bereich oder in einfacheren Angestelltenpositionen, die auf eine kollektiv ausgehandelte Regelung ihrer Arbeitsbedingungen abstellen, da sie sich nicht die nötige Verhandlungskompetenz zutrauen oder besorgt sind, andernfalls aufgrund ihrer betrieblichen Stellung und der damit einhergehenden geringen Aushandlungsmacht eine Verschlechterung der Konditionen hinnehmen zu müssen. Es gibt aber zum anderen auch solche Gesprächspartner, die zwar für sich gute Chancen sähen, ohne kollektive Regelungen ein gleich hohes, wenn nicht gar höheres Niveau bei der Vergütung zu erreichen, aber dennoch einer individuellen Regulierung skeptisch gegenüberstehen. Es wird deutlich, dass sie befürchten, dass ähnliche Tätigkeiten dann nicht gleich

behandelt und besoldet und damit ihre Gerechtigkeitserwartungen verletzt würden. Bei individueller Aushandlung mit Vorgesetzten, Personalabteilung oder Geschäftsführung sehen sie die Gefahr, dass weniger die reale Arbeitsleistung als vielmehr die individuelle Fähigkeit prämiert werde, die eigene Leistung bei den entsprechenden Verhandlungen gut „vermarkten“ zu können. Ebenso stellen sie mit Verweis auf subjektive oder persönliche Vorlieben des Verhandlungspartners die Objektivität von Leistungsbeurteilungen in Frage. Wenngleich von ihnen vor dem Hintergrund einer ausgeprägten Leistungsbereitschaft Beurteilungsgespräche eingefordert werden, führen diese Bedenken und Erfahrungen mit bestehenden Systemen leistungsvariabler Vergütung und den durch sie hervorgerufenen, emotional hoch aufgeladenen Problemen – die Höhe des Einkommens gilt vielen als Gradmesser der Leistungsfähigkeit einer Person oder der Wertigkeit für das Unternehmen – eher zur Zurückhaltung gegenüber der individuellen Aushandlung von Vergütungen.

Eine dritte Gruppe von Beschäftigten wünscht sich einen Regulierungsmix aus kollektiven Vorgaben, der eine Basisvergütung garantiert und zugleich Verfahren festlegt, innerhalb derer zusätzliche Bestandteile individuell ausgehandelt werden können. Diese Interessenorientierung findet sich besonders dann, wenn Arbeitnehmer auf positive Erfahrungen mit etablierten betrieblichen Regelungen zurückgreifen können, mit denen Mechanismen implementiert wurden, die von den Beschäftigten als funktional und gerecht bewertet werden. Es zeigt sich hierbei, dass eine von Fairness getragene Unternehmenskultur, in der individuelle Zielvereinbarungen nicht nur als Instrument der Leistungsoptimierung angewendet werden, sondern in der von Beschäftigten individuell nicht zu verantwortende, sie aber belastende Rahmenbedingungen Berücksichtigung finden, der Akzeptanz von individuellen Regulierungsbestandteilen sehr förderlich ist. Der Wunsch nach einem Regulierungsmix ist zudem bei solchen Angestellten feststellbar, deren Gehaltsfindung keine Komponenten enthält, die es erlauben, mit leistungsbezogenen Zulagen „zu spielen“, um das individuelle Engagement zu honorieren. Damit befinden sie sich allerdings in einer Situation, in der sie selbst noch nicht mit den Chancen und Potentialen, aber auch den Schwierigkeiten, Konflikten und Enttäuschungen konfrontiert wurden, die leistungsvariable Entgeltsysteme in sich bergen. Ob sie sich nach ihrer Einführung weiterhin positiv auf sie beziehen, wie sich bei einigen Interviewpartnern konstatieren lässt, oder ob sie sich wieder abwenden würden, wie bei anderen Befragten mit einer stärkeren Kollektivorientierung zu sehen ist, muss aber an dieser Stelle offen bleiben.

Mit Blick auf die Regulierungspräferenzen im untersuchten Sample ist somit insgesamt der Befund herauszulesen, dass Prozesse gesellschaftlicher Individualisierung nur begrenzt dazu geführt haben, dass Arbeitnehmer eine ausschließlich individuelle Regulierung ihrer Interessen begrüßen oder fordern würden. Es überwiegt eine Haltung, die auf einen kollektiven Ordnungsrahmen positiv Bezug nimmt. Da aber auch Wünsche nach einer individuellen Leistungsbeurteilung unübersehbar sind, besteht die Herausforderung für die Akteure kollektiver Arbeitsbeziehungen darin, die Entwicklung leistungsvariabler Entgeltformen aufgeschlossen, aber auch kritisch, zu betreiben, zu begleiten und Instrumente fortzuentwickeln, die sowohl eine basale Standardisierung gewährleisten, um Schutzrechte von Arbeitnehmern zu wahren

und Vergütungsgerechtigkeit aufrecht zu erhalten, als auch, wenn sie denn von den Arbeitnehmern gewünscht wird, eine individuelle Feinsteuerung der Leistungsgratifikation zu ermöglichen.

#### **2.4 Der Betriebsrat – vom Stellvertreter zum kollektiven Ordnungsfaktor**

Die betriebliche Interessenvertretung nach dem Betriebsverfassungsgesetz ist eine der konstitutiven Säulen der kollektiven Arbeitsbeziehungen Deutschlands. Die empirischen Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass der Betriebsrat von den befragten Beschäftigten allgemein als eine wichtige und legitime Institution angesehen wird. Dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Vorstellungen variieren, wie seine Rolle konkret ausgestaltet sein und welche Aufgaben er im Betrieb erfüllen soll. Daher lässt sich der subjektive Stellenwert des Betriebsrats im Bewusstsein der Befragten erst dann adäquat verstehen und einordnen, wenn seine unterschiedlichen Tätigkeitsfelder und Funktionen, die in der alltäglichen Praxis betrieblicher Interessenvertretung zusammenfallen, analytisch differenziert werden (vgl. auch Kotthoff 1997: 143ff.).

Der Betriebsrat hat erstens auf der individuellen Ebene eine advokatorische Funktion, wenn er sich darum kümmert, individuelle Probleme und Konflikte von Beschäftigten mit den Möglichkeiten und Rechten des Betriebsrats zu lösen. Auf der kollektiven Ebene kann er zweitens eine informatorische Funktion wahrnehmen, die parallel zu den Kommunikationswegen verläuft, die in der Unternehmensstruktur vorgesehen sind. Gleichzeitig tritt der Betriebsrat auf der kollektiven Ebene drittens als eine Ordnungs- und Partizipationsinstanz auf, die, durch Wahlen legitimiert, einen machtpolitischen Gegenpol zur Unternehmensführung darstellt, die Interessen von Arbeitnehmern im Betrieb repräsentiert und delegative Beteiligung von Belegschaften ermöglicht. Eine weitere kollektive Funktion hat der Betriebsrat schließlich, wenn er viertens als Tarifakteur auftritt. Dies geschieht zum einen nachgelagert bei der betriebspezifischen Auslegung überbetrieblicher Tarifbestimmungen (zum Beispiel Arbeitszeitregelungen, Operationalisierung von Vergütungsgruppen im Betrieb, Gestaltung und Zusammensetzung der Vergütung etc.) oder durch die Anwendung möglicherweise im Flächentarif vorgesehener Öffnungs- und Differenzierungsklauseln. In Unternehmen, die keiner formellen Tarifbindung unterliegen, kann er zum anderen auch ersatzweise als Tarifakteur auftreten, wenn er sich mit der Regulierung von Inhalten befasst, die üblicherweise in Tarifverträgen geregelt werden.

Vor dem Hintergrund dieser unterschiedlichen Funktionen weist das empirische Material darauf hin, dass für die Mehrzahl der Interviewpartner die advokatorische Funktion keine wesentliche Bedeutung hat. Auch wenn die bloße Möglichkeit, den Betriebsrat in Konfliktsituationen hinzuziehen zu können, mitunter eine strategische Option darstellt, um Druck zum Beispiel auf Vorgesetzte auszuüben, so dominiert doch eine Haltung, die dadurch charakterisiert ist, dass Beschäftigte sich selbst eine Form „betriebsbürgerschaftlicher Mündigkeit“

zuschreiben und für sich in Anspruch nehmen, individuell über ausreichende Durchsetzungsfähigkeiten zu verfügen, so dass sie in dieser Hinsicht den Betriebsrat entbehren können. Als die zentrale Aufgabe des Betriebsrats ist seine Funktion herauszustellen, gesamtbetrieblich als Gegengewicht zu Geschäftsführung und Management aufzutreten, um deren Machtpotential und Entscheidungshoheit durch im Betriebsverfassungsgesetz kodifizierte Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte zu begrenzen. Darüber hinaus fungiert er immer auch als eine Kompensationsinstanz für Aspekte und Fragen, die in den Augen der Befragten durch die Unternehmensführung von sich aus nur unzureichend oder unbefriedigend geregelt und gehandhabt werden. In wie weit der Betriebsrat als Informationsinstanz, Co-Manager oder nachgelagerter bzw. ersatzweiser Tarifakteur gesehen wird, hängt dabei in entscheidendem Maße von den konkreten betrieblichen Regulierungskontexten und der jeweiligen Regulierungspraxis ab.

Die Erkenntnisse aus dieser Untersuchung legen insgesamt den Schluss nahe, dass die Wandlungerscheinungen in der Qualifikationsstruktur und bezüglich des Selbstverständnisses von Arbeitnehmern nicht dazu führen, dass der Betriebsrat Beschäftigten als eine obsoletere Institution gilt. Allerdings verschieben oder erweitern sich die Aufgabenzuschreibungen, die an Betriebsräte gerichtet werden. Die Funktion eines Anwalts, der bei individuellen Problemen stellvertretend tätig wird oder beratend zur Seite steht, wird vermutlich von solchen Beschäftigtengruppen weiterhin nachgefragt werden, die sich qualifikatorisch oder rhetorisch überfordert sehen, ihre Anliegen selbst erfolgsversprechend durchzusetzen. Für qualifizierte und hochqualifizierte Mitarbeiter, auf die sich die Zusammensetzung des Samples konzentrierte, hat dies kaum Bedeutung. Demgegenüber haben in ihrer subjektiven Wahrnehmung die kollektiven Funktionen der betrieblichen Interessenvertretung sehr wohl einen hohen Stellenwert. Schon dies allein mag das bisherige Selbstverständnis von Betriebsräten und Betriebsratsmitgliedern in Frage stellen, das in der fordistischen Phase wesentlich davon geprägt war, immer auch als Sprachrohr derjenigen aufzutreten, die sich nicht selbst vertreten können. Zugleich haben fortschreitende Dezentralisierung des Tarifvertragswesens und Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen zur Folge, dass Mandatsträger in der betrieblichen Interessenvertretung sich heute häufig nicht mehr darauf beschränken können, sich als „Tarifpolizei im Betrieb“ (Müller-Jentsch 1997: 264) zu begreifen oder sich auf eine bloße Veto-Haltung zurückziehen. Die Entwicklungen, innerhalb derer sich Betriebsräte etwa zu Formen des Co-Managements veranlasst sehen, resultieren dabei nicht allein aus den Veränderungen der Regulierungskontexte und der Regulierungspraxis. Dies entspricht oftmals – zumindest im Untersuchungssample – auch den Erwartungen, die Beschäftigte an den Betriebsrat stellen.

## **2.5 Gewerkschaften: Vom Interessenantagonismus zum Auslaufmodell?**

Ogleich sich ein Teil der Befragten die Implementation individualisierter Vergütungsbestandteile wünscht, ist aus dem empirischen Material der Befund herauszulesen, dass eine deutliche Mehrheit der Interviewpartner der kollektiven Regulierung von Arbeits- und Be-

schäftigungsbedingungen und insbesondere der Basisentgelte ausgesprochen positiv gegenübersteht. Kollektive Regulierungen können unilateral von Arbeitgebern oder Unternehmen vorgegeben werden oder das Resultat von Aushandlungsprozessen zwischen mehreren Interessenparteien sein. Dieser Umstand wirft die Frage auf, wie kollektive Regulierungen generiert und welche Akteure dabei beteiligt werden sollen. Generell lässt sich feststellen, dass sich die Befragten kritisch zur Option einseitiger Vorgaben der Arbeitgeberseite äußern und sie sich die Beteiligung einer – wie auch immer gearteten – Arbeitnehmervertretung wünschen. Gewerkschaften konnten lange Zeit für sich in Anspruch nehmen, über ein sozio-kulturell abgesichertes Mandat für die Repräsentation von Arbeitnehmerinteressen zu verfügen, innerhalb dessen sie in branchenbezogenen Flächentarifverträgen Mindeststandards für Einkommens- und Arbeitszeitfragen etc. aushandeln und materielle Teilhabe von Beschäftigten an ökonomischen Produktivitätsfortschritten sichern konnten. Aufgrund der verschärften Wettbewerbssituation und der Segmentierung betrieblicher Bedingungen drohen diese von Gewerkschaften favorisierten Regulierungsinstrumente dysfunktional zu werden. Gleichzeitig wird ihr interessenpolitisches Mandat durch abnehmende Mitgliederzahlen relativiert. Das spiegelt sich auch in den Ergebnissen dieser Untersuchung wider.

Bei nur einem kleineren Teil der untersuchten Stichprobe handelt es sich um Gewerkschaftsmitglieder. Ihr Verhältnis zu Gewerkschaften beruht auf bewussten politischen Überlegungen oder ist durch eine traditionelle Arbeitnehmerhaltung motiviert, in der die Wahrnehmung eines grundsätzlichen Widerspruchs der Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern mit der Überzeugung einher geht, dass die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft den Bedingungen ihrer lohnabhängigen Existenz förderlich ist. Alle gewerkschaftlich organisierten Interviewpartner arbeiten in tarifgebundenen Betrieben, in denen Gewerkschaften durch Betriebsratsarbeit oder „Vertrauensleutekörper“ sichtbar aktiv sind. Dem gegenüber lässt sich die zurückhaltende Einstellung zu Gewerkschaften bei der Mehrheit der Gesprächspartner auf vier Momente zurückführen. Erstens werden Gewerkschaften noch immer als Interessenorganisationen vornehmlich von Arbeitern betrachtet. Bei Angestellten und insbesondere bei Hochqualifizierten manifestiert sich das Bedürfnis, sich gegenüber dem gewerblichen Bereich abzugrenzen, für den gewerkschaftliche Organisationsformen allerdings auch von ihnen als adäquat angesehen werden. Zweitens wird ersichtlich, dass Beschäftigte aus den Unternehmen, die keiner formellen Tarifbindung unterliegen und in denen Gewerkschaften nicht als unmittelbar erfahrbare Akteure auftreten, keine Veranlassung sehen, sich gewerkschaftlich zu organisieren. In dieser Konstellation wird von den Befragten stattdessen an Betriebsräte die Aufgabe herangetragen, eine Anlehnung an Flächentarifverträge zu regeln und die Übertragung von Tarifierhöhungen in der Branche auf den Betrieb zu gewährleisten. Das relativ hohe Niveau der Tarifstandards und Einkommenssteigerungen in der Fläche haben dabei in der subjektiven Wahrnehmung den Charakter eines selbstverständlichen kollektiven Gutes, das kaum mit Gewerkschaftsarbeit in Verbindung gebracht wird. Drittens deutet sich eine Verbetrieblichung des interessenpolitischen Denkens auch bei Arbeitnehmern an. Einer Vielzahl von Interviews ist die Auffassung zu entnehmen, dass die primären Instrumente gewerkschaftli-



cher Regulierungstätigkeit, also überbetriebliche Flächentarifverträge, nicht mehr zeitgemäß seien. Sie gelten zumindest in Teilen als heute nicht mehr geeignet, den spezifischen Anforderungen des einzelnen Betriebs gerecht zu werden. Stattdessen wird eine betriebsnähere Tarifpolitik gefordert, innerhalb derer Arbeitszeiten und Vergütungsgruppen differenzierter bestimmt werden könnten. Mitunter wird auch darauf abgestellt, durch eine konzessivere Haltung von Gewerkschaften, zum Beispiel in Gestalt einer moderateren Lohnpolitik, die Existenz von Arbeitsplätzen bzw. des gesamten Betriebs nicht zu gefährden oder Verlagerungs- oder Outsourcingprozessen entgegenzuwirken. Diese Haltung zur Interessenpolitik von Gewerkschaften ist viertens eingebunden in ein allgemein gewerkschaftskritisches gesellschaftliches Klima. Viele Gesprächspartner attestieren den etablierten Gewerkschaften, dass sie sich generell nicht genügend auf die sich verändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen einstellen könnten, sich anachronistischer Rituale bei Tarifaueinandersetzungen bedienen und über innerorganisatorische Strukturen verfügten, die der dringend erforderlichen Neuausrichtung gewerkschaftlicher Strategien und Politikstile im Wege stünden. In eine ähnliche Richtung zielend, wird Gewerkschaften ein Verhalten gegenüber ihren eigenen Mitarbeitern vorgeworfen, das als wenig vorbildlich gilt, und an ihr Gebaren als Unternehmenseigentümer – Neue Heimat, COOP etc. – sowie die damit verbundenen Skandale erinnert.

Die Ergebnisse der Untersuchung bestätigen, dass es Gewerkschaften gegenwärtig nur gelingt, in erster Linie ihre traditionelle Kernklientel – in der Metall- und Elektroindustrie etwa die Arbeiterschaft in größeren und tarifgebundenen Unternehmen – an sich zu binden. Sie finden kaum Zugang zum quantitativ expandierenden Segment qualifizierter und hochqualifizierter Angestellter (so auch Hattinger Kreis 2002). Bei letzteren spielt das Bestreben eine Rolle, sich von Gruppen mit weniger hohem betrieblichen Status abzugrenzen und zugleich Distanz zu den in der Vergangenheit ausgebildeten Routinen der Interessenvertretung zu dokumentieren, die subjektiv mit dem Odium bürokratischer Strukturen konnotiert sind (vgl. in Bezug auf fordistische Arbeitsformen auch Kratzer 2003). Der Eindruck ist nicht gänzlich von der Hand zu weisen, dass die immer wieder in den Interviews vorgetragene Kritik auch dazu dient, die eigene interessenpolitische Abstinenz mit Rückgriff auf die im öffentlichen Diskurs virulenten Argumente gegen die etablierten Massengewerkschaften zu legitimieren. Sie können aber auch als Indikator für die Herausforderungen interpretiert werden, denen sich Gewerkschaften um so stärker werden stellen müssen, je mehr tradierte und normativ abgesicherte Bindungen an sie nachlassen und eine mögliche Mitgliedschaft Gegenstand eines individuellen Kalküls wird. Dazu gehört ihr öffentliches Auftreten und ihr Politikstil in Tarifaueinandersetzungen, dazu gehören die innergewerkschaftlichen Strukturen und dazu gehören auch die Forderungen nach einer betriebsnäheren Regulierung, denen sie entweder mit einer strategischen Neujustierung oder aber mit verstärkter Überzeugungsarbeit für ihre interessenpolitischen Positionen begegnen müssen, um überhaupt für neue Beschäftigtengruppen anschlussfähig zu werden.

### 3. Schlussfolgerungen und Ausblick: Perspektiven der Arbeitsbeziehungen

In der Zusammenschau zeichnet sich hinsichtlich der Frage, welche Relevanz Arbeitsregulierung und kollektive Arbeitsbeziehungen für Beschäftigte haben, ein widersprüchliches Bild ab. Für die Abnahme ihrer subjektiven Bedeutung spricht, dass sich die dominanten Ansprüche an Erwerbsarbeit zu solchen Themen verschieben, die eher mit individuellem Interessenhandeln realisiert werden. Wünsche nach Erweiterung des Entfaltungsspielraums und Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung werden primär durch einen Wechsel des Arbeitsplatzes bzw. persönliche Karrierepfade zu erreichen versucht – oder fallengelassen. Bestrebungen, durch kollektives Engagement auf Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen Einfluss zu nehmen, sind nur begrenzt wahrnehmbar. Die Themenbereiche aus der Arbeitskraftperspektive – Vergütung und Arbeitszeit – sind aufgrund der hohen Tarifstandards in den beiden untersuchten Branchen von subjektiv weniger herausgehobener Bedeutung und werden eher als „Hygienefaktoren“ betrachtet. Hinzu kommt, dass Beschäftigte in der überwiegenden Mehrzahl ihre Aufmerksamkeit vorwiegend der Arbeitstätigkeit und weniger der Regulierung dieser Tätigkeit und des damit verbundenen Beschäftigungsverhältnisses widmen. Bei den Befragten herrscht regulierungsbezogen ein eher apolitisches Denken vor. Dieses geringe Interesse an der Regulierung von Arbeit und ein schwindender Stellenwert kollektiver Arbeitsbeziehungen kommen auch in der geringen Bereitschaft zum Ausdruck, sich gewerkschaftlich zu organisieren. Gewerkschaften werden zwar als legitime und auch gegenwärtig noch wichtige politische Vertretung von allgemeinen Arbeitnehmerinteressen gewürdigt, eine eigene Mitgliedschaft wird aber oftmals mit Verweis auf deren Struktur- und Politikprobleme abgelehnt oder zur Aufgabe „der anderen“ erklärt. Allerdings gibt es auch Befunde, die darauf verweisen, dass kollektive Interessenvertretung und -regulierung noch immer auf positive Resonanz bei Beschäftigten stößt. So wird vor allem der Betriebsrat als eine relevante Institution für die Einbringung, Vertretung und Wahrung von Arbeitnehmerinteressen im Betrieb angesehen. Für seine Abschaffung plädiert kaum jemand. Auch wenn er weniger für individuelle Belange in seiner advokatorischen Funktion nachgefragt wird, stellt er für Beschäftigte auf der kollektiven Ebene einen wichtigen Ordnungsfaktor oder eine Kompensationsinstanz für unternehmensspezifische Defizite dar. In eine ähnliche Richtung lassen sich auch Hinweise interpretieren, dass Kollektivregulierungen – wenn auch teilweise mit geregelten Differenzierungsmöglichkeiten – für Beschäftigte nach wie vor ein hohes Gut darstellen, eine unilaterale Vorgabe von Arbeitgeberseite abgelehnt wird und sich nur eine Minderheit für eine ausschließlich individuelle Aushandlung von Arbeitsbedingungen ausspricht. Diese Befunde sprechen dafür, dass zumindest von Arbeitnehmern keine gänzliche Individualisierung der Arbeitsbeziehungen favorisiert wird.

Als Gesamtbilanz schält sich aus den empirischen Daten dieser Studie heraus, dass viele Arbeitnehmer Kollektivregulierungen schätzen und den Erhalt der Institution Betriebsrat und

eines – vielleicht auch modifizierten – Tarifvertrags wünschen, sich aber nur wenige veranlasst sehen, sich selbst interessenpolitisch zu engagieren. Diese paradox anmutende Situation ist wesentlich auf die spezifischen Bedingungen in den untersuchten Branchen und den im Sample vertretenen Betrieben zurückzuführen. Sie sind allgemein geprägt durch starke Anteile von Arbeitern und Angestellten mit mittleren Qualifikationsniveaus, eine große Zahl von Mittel- und Großbetrieben und eine in weiten Teilen noch immer florierende Geschäftslage, die satte Gewinne ermöglicht. Beide Branchen haben zudem gemeinsam, dass in ihnen eine Kultur der Interessenaushandlung besteht, die sich durch gegenseitige prinzipielle Akzeptanz der Interessenparteien auszeichnet. Im Bereich der Finanzdienstleistungen werden Differenzen relativ lautlos und abgeschirmt von der Öffentlichkeit beigelegt. Obgleich entsprechende Konflikte in der Metall- und Elektroindustrie traditionell eher mit medial transportiertem Säbelrasseln und kämpferischeren Elementen einhergehen, kann aber doch davon ausgegangen werden, dass auch wesentliche Akteure der Arbeitgeberseite grundsätzlich gewillt sind, am System der flächentarifvertraglichen Regulierungspraxis festzuhalten. Auch wenn sich Motive erkennen lassen, Tarifverträge aufzuweichen, Regulierungskompetenzen auf die einzelbetriebliche Ebene zu verlagern, Teilsegmente in weniger günstige Tarifbereiche auszugliedern oder das allgemeine Niveau von Tarifstandards abzusenken, so sollte dies nicht als Versuch verstanden werden, sich radikal von überbetrieblichen Regulierungen verabschieden zu wollen. Viele Arbeitnehmer treffen in beiden Branchen trotz etwaiger individuell spürbarer tariflicher Einschnitte nach wie vor auf Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, die sich positiv von den Gepflogenheiten anderer Wirtschaftsbereiche absetzen. Die besonderen Qualifikations- und Betriebsstrukturen, eine im Großen und Ganzen gute wirtschaftliche Lage vieler Unternehmen und im Kern auf konfliktpartnerschaftlichen Umgang abstellende Interessenkulturen haben zur Folge, dass die regulative Infrastruktur kollektiver Arbeitsbeziehungen sowie günstige Standards der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen selbst dann auf akzeptablem Niveau gewahrt bleiben, wenn die subjektive Bereitschaft von Beschäftigten abnimmt, sich in der kollektiven Interessenvertretung aktiv zu engagieren. Vor diesem Hintergrund sind die anhaltenden Schwierigkeiten etablierter Massengewerkschaften, Mitglieder zu halten oder sogar neue zu gewinnen, unmittelbar mit den problematischen Aspekten „kollektiver Güter“ (Olson 1968) verbunden. Indem in der Regel alle Mitarbeiter ungeachtet ihres Organisationsstatus von Kollektivregulierungen betroffen sind, bestehen kaum Anreize, sich gewerkschaftlich zu organisieren, weil daraus keine direkten individuellen Vorteile erwachsen. In der Vergangenheit konnte dieser Umstand durch sozio-kulturell abgesicherte Identifikation mit Arbeitnehmervereinigungen, durch mehr oder weniger starken sozialen Druck am Arbeitsplatz oder sogar durch Strategien des „closed shop“ – innerhalb derer diejenigen Bewerber bei der Einstellung in einem Unternehmen bevorzugt werden, die sich bereit erklären, der Gewerkschaft beizutreten – kompensiert werden. Diese soziale Verpflichtungsfähigkeit von Beschäftigten schwindet heute ebenso wie rigide Rekrutierungspraktiken nicht länger Akzeptanz finden und durchsetzbar sind. Zwar führt gesellschaftlicher Wandel dazu, dass die Zugehörigkeit zu einer Gewerkschaft alles andere als selbstverständlich ist, sondern im Gegenteil häufig gegenüber dem persönlichen Umfeld begründungspflichtig wird, es wäre aber verfehlt, verän-

derte interessenpolitische Präferenzen und Handlungsorientierungen von Beschäftigten einzig und allein mit der Erosion traditionaler sozialer Substrate gewerkschaftlicher Organisationsfähigkeit erklären zu wollen. Angesichts der Ausdifferenzierung betrieblicher Bedingungen sind es nicht allein Arbeitgeber, sondern auch viele Beschäftigte, die eine Dezentralisierung des Tarifwesens und eine betriebsnähere Ausgestaltung von Arbeitsregulierung für angemessen oder sogar notwendig halten. Interessenpolitisches Denken von Beschäftigten bezieht sich häufig primär auf den engeren betrieblichen Horizont, während überbetriebliche Aspekte eher in den Hintergrund treten. Die betriebliche Interessenvertretung bekommt nicht nur objektiv ein stärkeres Gewicht im Gesamtgefüge kollektiver Arbeitsbeziehungen, sondern gewinnt auch subjektiv an Bedeutung für Arbeitnehmer. Zu Gewerkschaften als Repräsentation überbetrieblicher oder allgemeinpolitischer Interessen besteht hingegen ein zunehmend vermitteltes Verhältnis. Eine weitere Herausforderung für das maßgeblich unter den Bedingungen des Fordismus entstandene System der Arbeitsbeziehungen erwächst aus dem steigenden Anteil von Beschäftigten, die im unmittelbaren Umfeld ihres Arbeitsplatzes bei der Gestaltung von Produkten, Prozessen und Entscheidungen mitwirken und einen individuellen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können. Vor allem Hochqualifizierte, aber auch, wie die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen, beruflich qualifizierte Arbeiter und Angestellte, entwickeln aus diesen Erfahrungen in ihrer alltäglichen Tätigkeit ein Selbstverständnis, innerhalb dessen die Kompetenz zur Selbstrepräsentation ihrer Interessen und zur eigenständigen Lösung von Konflikten ein wichtiges Moment darstellt. Abgesehen von Mitarbeitern in höheren Positionen der betrieblichen Hierarchie, die für sich in Anspruch nehmen, ihre Belange selbst adäquat vertreten zu können, folgt daraus aber zumeist keine ablehnende Haltung gegenüber kollektiven Akteuren und Vereinbarungen bei übergreifenden beispielsweise gesamtbetrieblichen Fragen. Es besteht aber die Gefahr, dass kollektive Regulierungen, obwohl sie zum Schutz von Beschäftigten gedacht sind, als bürokratischer Übergriff oder als Beschneidung von Autonomiespielräumen empfunden werden und die verbreitete Akzeptanz kollektiver Arbeitsbeziehungen schwächen.

Die Befunde dieser Studie legen die Einschätzung nahe, dass das bundesdeutsche System der Arbeitsbeziehungen in Zukunft nicht von einer durchgreifenden Individualisierung der Austauschverhältnisse zwischen Kapital und Arbeit geprägt sein wird. Gleichwohl weisen sie darauf hin, dass es eine Transformation erfährt und wohl auch weiter erfahren wird, durch die sowohl inhaltliche Schwerpunkte als auch Formen, Ebenen und Zuständigkeiten kollektiver Akteure der Regulierung von Arbeit neu justiert werden. Für die untersuchten Branchen ist zu vermuten, dass dezentral-betriebliche und teilweise auch individuelle Aushandlungsebenen größere Bedeutung erlangen, während überbetriebliche Regulierungsformen an Einfluss und finaler Gestaltungskraft verlieren. Die Verallgemeinerbarkeit dieser Prognose ist aber dadurch eingeschränkt, dass sie in erster Linie auf empirischem Material beruht, das in der Kernzone industrieller und dienstleistungsbasierender Beschäftigung erhoben wurde. Mit einem Blick über den Tellerrand lassen sich in anderen Wirtschafts- und Tätigkeitsbereichen Trends beobachten,

die teils ähnliche, teils aber auch abweichende Entwicklungslinien aufscheinen lassen. Die Organisationserfolge von berufsständischen Interessenorganisationen, zum Beispiel dem Pilotenzusammenschluss „Cockpit“ oder der Ärztevereinigung „Marburger Bund“, verweisen darauf, dass bei Hochqualifizierten die Bereitschaft bestehen kann, sich gewerkschaftsähnlich zu organisieren, wenn dies in ihrer begrenzten Berufsgruppe allgemein hoffähig wird und die substantiellen Bedingungen Anlass geben, sich jenseits individuellen Interessenhandelns gemeinsam gegenüber der Arbeitgeberseite darstellen zu wollen oder zu müssen. Daneben zeigen Studien zu den interessenpolitischen Präferenzen von Mitarbeitern in der sogenannten „New Economy“ – insbesondere der IT-Branche und der Biotechnologie –, dass auch dort mit wachsenden Beschäftigtenzahlen von Betrieben sowie fortschreitender Professionalisierung und Standardisierung interner Prozesse die Akzeptanz kollektiver Regulierungsformen zunimmt (vgl. Boes 2003; Mehli/Fehre 2005; Mehli 2007). Die im Gründungsboom kultivierten Formen diskursiver Aushandlungen werden teilweise ersetzt oder ergänzt durch die Institutionalisierung kollektiver Interessenvertretungen. Somit kann von einem partiellen Transfer von Regulierungspraktiken aus der „old economy“ in die „new economy“ gesprochen werden. Dies sollte allerdings nicht zu dem Schluss verleiten, dass sich hier eine eins-zu-eins Übertragung vollzieht. Vielmehr weisen die empirischen Erkenntnisse darauf hin, dass kollektive Interessenvertretungen – sei es in Gestalt eines Betriebsrats oder einem mehr informellen Gremium – von Beschäftigten eher als eine Anreicherung, Absicherung und Flankierung ihres nach wie vor stark ausgeprägten Bedürfnisses zur individuellen Repräsentation ihrer Anliegen und Probleme genutzt wird. Ein anderes Bild der Perspektiven kollektiver Arbeitsbeziehungen ergibt sich, wenn man bedenkt, dass die Zahl atypischer Erwerbsverhältnisse in den letzten Jahren ebenso zugenommen hat wie die Gruppe derer, die zwar einer Erwerbsarbeit nachgeht, daraus aber kein Einkommen erzielt, das ohne weitere staatliche Transferzahlungen existenzsichernd wäre. Phänomene wie die „Generation Praktikum“, unsichere Soloselbstständigkeit oder in vielerlei Hinsicht prekäre Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Segment einfacherer Dienstleistungstätigkeiten etwa im Reinigungs-, Transport- und Bewachungsgewerbe oder im Einzelhandel lassen sich als Indiz verstehen, dass grundlegende Aspekte aus der Arbeitskraftperspektive (Vergütung, Arbeitszeit, Sicherheit von Arbeitsplätzen und soziale Absicherung) für einen nicht zu vernachlässigenden Teil von Erwerbspersonen noch immer – oder vielleicht gerade wieder – eine zentralere Rolle spielen dürften als Möglichkeiten zur Selbstentfaltung und -verwirklichung in der Arbeit. Zugleich lassen sich in einigen Branchen und Betrieben Kulturen der Interessenaushandlung beobachten, die weder von Fairness noch von prinzipieller Respektierung von Arbeitnehmervertretungen getragen werden. In nicht wenigen Betrieben wird selbst die rechtlich abgesicherte Gründung eines Betriebsrats torpediert bzw. gewerkschaftliche Betätigung rigoros bekämpft. In einer solchen Konstellation ist es sicherlich für Gewerkschaften und Betriebsräte nicht zielführend, einen Kurs zu verfolgen, der ausschließlich auf Co-Management setzt und konfliktorische Strategien prinzipiell ausschließt.

Alles in allem ist zu erwarten, dass sich die Regulierung von Arbeit in Zukunft stärker ausdifferenzieren wird. An die Stelle eines relativ einheitlichen Modells der Arbeitsbeziehungen tritt eine Vielfalt von gleichzeitig nebeneinander existierenden Regulierungsmustern, die durch unterschiedliche interessenpolitische Akteure, abweichende inhaltliche Schwerpunktsetzungen und Strategien sowie divergierende Anforderungen und Bedarfe der jeweiligen Beschäftigtengruppen, Branchen und Betriebe geprägt sein wird. Eine der zentralen Botschaften dieser Studie lautet aber zusammenfassend, dass Kollektivregulierungen – ungeachtet notwendiger Differenzierungen hinsichtlich ihrer Art und ihres Ausmaßes – für viele Arbeitnehmer einen größeren subjektiven Stellenwert haben als der seit Jahren andauernde Mitgliederverlust von Gewerkschaften vermuten lässt. Darauf können die bisher dominierenden Akteure – Betriebsräte und etablierte Gewerkschaften – aufbauen. Wenn sie ihre interessenpolitische Basis – Zustimmung und Unterstützung durch Belegschaften und Mitglieder – in Zukunft wahren wollen, müssen sie sich aber auch den Herausforderungen stellen, die nicht nur aus gewandelten ökonomischen Realitäten resultieren, sondern gleichzeitig von Beschäftigten ausgehen.

## **Arbeit und private Lebensführung – neue Regulierungsansprüche und -praktiken?** <sup>13</sup>

### **1. Problementfaltung und Fragestellung**

Ausgangspunkt der explorativen Studie war die Vermutung, dass die seit Beginn der 80er Jahre dokumentierten Prozesse des grundlegenden Wandels von Betriebsorganisation sowie – in der Folge – Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen einerseits und des sozialen Wandels andererseits in einer Entwicklung konvergieren, bei der ehemals festgefügte Grenzziehungen zwischen Arbeit und Privatleben durchlässiger und wechselseitige Einflussnahmen in vergrößertem Ausmaß ermöglicht werden. Diese Vermutung stützte sich darauf, dass neue Rationalisierungs- und Organisationskonzepte in den Unternehmen eingeführt wurden, deren Funktionalität nicht ohne eine „ganzheitlichere“ Nutzung des Arbeitsvermögens zu gewährleisten war und damit den Beschäftigten neue Handlungsspielräume für die Umsetzung individueller Ansprüche an die Arbeit und die Beschäftigung eröffneten. Gleichzeitig war davon auszugehen, dass jene neuen Handlungsspielräume von Beschäftigten ausgefüllt werden, die im Zuge von Prozessen der Individualisierung und sozialer Entstandardisierung eine „reflexivere“ Lebensführung und – daraus resultierend – verstärkt individuelle und aus dem privaten Bereich herrührende Ansprüche an Arbeit und Beschäftigung in den Betrieben geltend machen würden.

Starke Hinweise auf eine solche Entwicklung finden sich in der einschlägigen Literatur und den entsprechenden Befunden – unter anderem zur Subjektivierung von Arbeit (Baethge 1991; 1994), zur Dezentrierung (Offe 1983) oder zur Entstandardisierung von Arbeit (Voß 1998). Deutlich wurde in zahlreichen Arbeiten zu diesem Thema aber auch, dass es sich bei dem beschriebenen Prozess nicht um eine Einbahnstrasse handelt: Subjektivierung und Entstandardisierung von Arbeit können sich auch in die Richtung einer ausgeweiteten Vereinnahmung der Person und ihres Privatlebens auswirken und etliche Befunde zur Herausbildung eines „flexiblen Menschen“ (Sennett 1998), zur Etablierung einer neuen „Gouvernementalität“ der Arbeit (Bröckling 2000) oder zum „Arbeiten ohne Ende“ (Hochschild 2002) stützen diese Annahme.

Vor diesem Hintergrund war also davon auszugehen, dass sich die beschriebenen Prozesse in der arbeitsweltlichen und betrieblichen Realität durchaus in gegenläufigen und konfligieren-

---

<sup>13</sup> In diesem gemeinsam von Jenna Voss und Günter Warsewa verfassten Text werden die zentralen Befunde des Projekts D „Arbeitsverhältnisse und private Lebensführung – neue Regulierungsansprüche und -praktiken“ dargestellt. Die daraus hervorgehende Dissertation wird im Laufe des Jahres 2007 abgeschlossen.

den Tendenzen ausdrücken dürften: Dort, wo Ansprüche und Anliegen, deren Ursprung im Privatleben der Beschäftigten bzw. außerhalb der Arbeit liegt (beispielsweise die Erfordernisse eines familiengerechten Zeitmanagements im privaten Alltag oder individuelle soziale oder ökologische Ansprüche), stärker als bislang in der Arbeitssituation bzw. im Betrieb thematisiert werden, könnten sie auch als Anstoß und Gegenstand von – u.U. auch konflikthaften – betrieblichen Aushandlungs- und Lern- bzw. Veränderungsprozessen wirksam geworden sein.

Angesichts der – unterstellten – neuen Qualität solcher Anforderungen an die Unternehmen war schließlich anzunehmen, dass sich die betreffenden Veränderungen nicht ohne Weiteres in den Rahmen des traditionellen industriegesellschaftlichen Systems der Arbeitsregulierung in Deutschland einfügen würden. Mit der wachsenden Relevanz neuer Regulierungsinhalte würden – so die Vermutung – auch die Formen der betrieblichen Regulierung von Arbeit und ihre rechtlichen und organisatorischen Voraussetzungen selbst in Frage gestellt werden. Wenn im Verlauf von betrieblichen Auseinandersetzungen und Aushandlungen die Regeln und Bedingungen für zukünftiges Arbeitshandeln selbst zur Disposition gestellt würden, könnten sich dabei neue Formen und Muster einer „reflexiven“ Arbeitsgestaltung herausbilden und trüge damit diese Entwicklung zu den allgemeineren Tendenzen der De- und Re-Regulierung des deutschen Arbeitssystems bei.

Eine empirische Klärung dieser hypothetischen Zusammenhänge hatte sich mithin an den folgenden Fragestellungen zu orientieren:

- Lässt sich der unterstellte Bedeutungszuwachs von privat/gesellschaftlich motivierten Ansprüchen in der betrieblichen Regulierungspraxis tatsächlich feststellen und sind die Arbeitnehmer/innen zentrale Träger/innen dieser Entwicklung?
- Unter welchen Bedingungen bilden sich dabei welche neuen Formen und Muster der betrieblichen Regulierung von Arbeit heraus?
- Wie werden neue Formen einer reflexiven oder reflexiveren Arbeitsgestaltung von den Beschäftigten wahrgenommen und genutzt? Welche Rückwirkungen auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sind dabei zu erkennen?

## 2. Operationalisierung

Um diesen allgemeinen Fragestellungen nachzugehen wurde ein Design gewählt, das nicht auf flächendeckende oder gar repräsentative Aussagen abzielt, sondern sich auf eine explorative Erkundung von Implementations- und Veränderungsprozessen in systematisch ausgewählten Themenfeldern und Arbeitsbereichen beschränkt, in deren Verlauf auch eine Neu- oder Re-Regulierung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zu beobachten war.

Da es sich dabei üblicherweise um längerfristige Prozesse handelt, wurde bei der Auswahl der Betriebsfälle der Blick vor allem auf Unternehmen gerichtet, in denen die beschriebenen



Entwicklungen und Aushandlungen real beobachtet bzw. rekonstruiert werden konnten, also solche, die als familienfreundliche und/oder ökologisch bzw. sozial engagierte Unternehmen auffällig geworden sind. Dieses Auswahlverfahren hat selbstverständlich zur Anhäufung von ‚besonderen‘ Unternehmen geführt, was die Verallgemeinerung der Befunde erschwert. Allerdings richtet sich das Erkenntnisinteresse der Studie nicht so sehr auf die allgemeine Diffusion, sondern auf die spezifische innerbetriebliche Form der Verarbeitung gesellschaftlicher Anforderungen im Unternehmen. Da überdies davon auszugehen ist, dass die selbstorganisierte Verschränkung von privater und betrieblicher Handlungslogik ein starkes Motiv für die Betriebsgründung Alleinselbständiger ist, wurden die traditionellen Unternehmen mit einer Auswahl von Kleinstbetrieben, sog. Small Offices und Home Offices (SOHOs) kontrastiert.

Im Einzelnen konzentriert sich die Studie auf bestimmte Ansprüche bzw. Regulierungsinhalte, auf spezifische Betriebskonstellationen bzw. Regulierungskontexte sowie auf ausgewählte Gruppen von Erwerbstätigen.

## **2.1 Regulierungsinhalte**

Ausgehend von der Annahme, dass Arbeit und Beschäftigung von den arbeitenden Personen zunehmend auch unter Gesichtspunkten bewertet und gestaltet werden, die sich nicht unmittelbar aus der Arbeit selbst und den betrieblichen Formen ihrer Organisation ergeben, wurde eine zweite Ebene des Subjektbezugs auf Arbeit eingeführt. Damit wird das Konzept des „doppelten Bezugs auf Arbeit“ (Schumann u.a. 1982), d.h. der Bewertung von Arbeit aus der Perspektive des Arbeitskraftverkäufers, der ein Interesse am langfristigen Erhalt seines Arbeitsvermögens und an möglichst günstigen Verkaufsbedingungen seiner Arbeitskraft haben muß sowie aus der Perspektive des an Anerkennung und Entfaltung eigener Potentiale in und durch Arbeit interessierten Subjekts des Arbeitsprozesses, durch die Perspektive des gesellschaftlichen Subjekts ergänzt, das Arbeit auch mit allgemeineren Sinn- und Relevanzkriterien in Einklang zu bringen sucht.

Derartige Ansprüche an Arbeit und Beschäftigung können prinzipiell durch vielfältige Erfahrungsinhalte motiviert sein und ebenso vielfältige Inhalte und Ausprägungen annehmen. Die Realisierung individueller und gesellschaftlicher Anliegen, etwa in der Form von z.B. ehrenamtlichem sozialem Engagement, ist selbstverständlich keine neue Erscheinung. Die ehrenamtliche Tätigkeit im Sportverein, in sozialen Verbänden, bei der freiwilligen Feuerwehr oder in (lokal)politischen Gremien war schon immer auch mit Arbeit und Beschäftigung in Einklang zu bringen. Allerdings handelte es sich dabei im Wesentlichen um privates Engagement, das im Unternehmen allenfalls in informellen Regelungen wirksam wurde und von den einzelnen Beschäftigten eher in Anpassung an die betrieblichen Bedingungen zu betreiben war.

Mit den Prozessen „normativer Subjektivierung“ von Arbeit ist dagegen anzunehmen, dass die Relevanz und Wirksamkeit erweiterter Ansprüche in der betrieblichen Realität deutlich

zunimmt und insbesondere dann Resonanz erzeugt, wenn ihre Legitimität durch gesellschaftliche Diskurse und öffentliche Anerkennung gestützt wird. Typische Beispiele für solche Diskurse, die auch in Unternehmen und Betrieben während der letzten Jahrzehnte erkennbare Resonanz ausgelöst haben, waren bzw. sind Debatten um die Begrenzung von Umweltverschmutzung und ökologischen Risiken, um die Übernahme von sozialer Verantwortung und um soziales Engagement sowie um die Vereinbarkeit von Arbeit und Beruf einerseits mit Familie und insbesondere Kindererziehung andererseits. Angesichts des hohen Stellenwertes und der allgemeinen Akzeptanz in der öffentlichen Aufmerksamkeit konzentriert sich die Untersuchung auf diese Themen als Anspruchs- und Regulierungsinhalte.

## **2.2 Regulierungskontexte**

Im Hinblick auf die Resonanz und Reaktion auf neue bzw. erweiterte Ansprüche ist selbstverständlich davon auszugehen, dass unterschiedliche Typen von Betrieben bzw. Unternehmen hierfür auch variierende Bedingungskonstellationen darstellen. Je nach Branche stellen sich die Notwendigkeiten und Möglichkeiten einer solchen Reaktion sicherlich unterschiedlich dar. Ebenso spielen Betriebsgröße und Belegschaftsstruktur sicherlich eine wichtige Rolle für den Formalisierungsgrad und die Regulierungsdichte von Arbeit und Beschäftigung. Nicht zuletzt dürften auch betriebliche Organisationsstrukturen, Unternehmenskultur und die Interessenvertretungsstrukturen von erheblichem Einfluss auf betriebliche Regulierungspraktiken und -muster sowie deren Veränderbarkeit sein.

Eine grobe Unterscheidung zwischen verschiedenen Regulierungskontexten, die mehr oder weniger alle Elemente des Regulierungskontextes umfasst, ist die Unterscheidung zwischen Produktions- und Dienstleistungsbereichen. Da die vorliegenden Befunde erwarten lassen, dass insbesondere in hochqualifizierten Dienstleistungsbereichen bzw. -tätigkeiten die unterstellten Zusammenhänge und Entwicklungen vorzufinden sind, beschränkt sich die Untersuchung auf hochqualifizierte Beschäftigte Dienstleistungsunternehmen bzw. Dienstleistungsbereichen von Produktionsunternehmen.

Da mit unterschiedlichen Regulierungskontexten auch die individuelle Autonomie bzw. die Ausprägung individueller Handlungsspielräume in der Arbeit bzw. im Betrieb variiert und dies als eine wichtige Einflussgröße auf die betriebliche Arbeitsregulierung zu betrachten ist, findet schließlich bei der Auswahl und Variation der Regulierungskontexte der Sonderfall der Ein-Personen- bzw. Kleinstbetriebe besondere Berücksichtigung. Vor allem im Bereich der „freien“ Berufe eröffneten Existenzgründung und Selbständigkeit schon immer die Möglichkeit, einen Regulierungskontext zu schaffen, der in gewissem Umfang eine selbstbestimmtere, autonomere Abstimmung von privaten Interessen und Ansprüchen einerseits mit den Arbeits- und Betriebsnotwendigkeiten andererseits erlaubte. Gleichzeitig sind in diesen traditionellen Segmenten der Selbständigkeit durch Professionalisierungsstrategien wirksame Schutzme-

chanismen gegen Marktrisiken und die übermäßige Vereinnahmung der Person durch die Anforderungen des Betriebs und der Existenzerhaltung aufgebaut worden.

Obwohl derartige Schutzmechanismen im Bereich der sogenannten „neuen Selbständigkeit“ weitgehend fehlen und daher die Spielräume für eine autonome Arbeitsgestaltung hier geringer ausfallen dürften, sprechen manche Indizien dafür, dass der Weg in diese Form der Selbständigkeit in vielen Fällen bewußt und absichtsvoll gewählt wird, um eine optimierte Abstimmung zwischen Subjekt- und Betriebslogik herzustellen. Insofern ist anzunehmen, dass hier dieses Spannungsfeld in ähnlicher – möglicherweise sogar ausgeprägterer – Weise wie in den größeren Betriebskonstellationen vorzufinden ist.

Vor diesem Hintergrund wird die Auswahl der untersuchten Regulierungskontexte auf drei kontrastierende Konstellationen beschränkt:

- die Konstellation des fest im System der traditionellen deutschen Arbeitsbeziehungen verankerten Großunternehmens mit hoher Regulierungsdichte,
- die Konstellation der kleinen und mittleren Unternehmen mit geringerer Regulierungsdichte und z.T. von traditionellen Regulierungsformen und -strukturen abweichenden Verhältnissen sowie
- die Konstellation der Ein-Personen- und Kleinstunternehmen, die als Versuch begriffen werden können, einen individuell gestalteten Regulierungskontext herzustellen.

### **2.3 Beschäftigte als Regulierungsakteure**

Wie auf der Seite der Unternehmen ist auch auf der Seite der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen davon auszugehen, dass für das individuelle Handeln unterschiedliche Voraussetzungen und Bedingungskonstellationen existieren. Dies dürfte insbesondere die konkrete Ausprägung von privaten, außerbetrieblichen Anliegen und Ansprüchen sowie die Ressourcen und Chancen für die Durchsetzung solcher Regulierungsinhalte betreffen. Insofern ist die anhand von arbeitsbezogenen Beschäftigtenmerkmalen vorgenommene Beschränkung der Studie (auf hochqualifizierte Beschäftigte in Dienstleistungsbereichen) noch um jene Merkmale zu ergänzen, die deutliche Unterschiede bei der Entstehung von außerbetrieblichen Ansprüchen wie bei der Verfolgung und Durchsetzung solcher Ansprüche erwarten lassen. Aufgrund zahlreicher Befunde in der einschlägigen Literatur erscheinen dabei das Geschlecht und die Lebensform, insbesondere das Vorhandensein von Kindern im betreuungsintensiven Alter, von besonderer Bedeutung. Dies gilt nicht nur im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sondern durchaus auch für die Bedeutung von sozialen und ökologischen Ansprüchen als Handlungsmotiven. Die Unterscheidung von Männern und Frauen sowie von Beschäftigten mit und ohne Kindern im betreffenden Alter zielt mithin auf die Frage, von welchen Beschäftigtengruppen die vermuteten betrieblichen Handlungsspielräume mit welchen Regulierungsinhalten genutzt werden.

### **3. Methode und Vorgehensweise**

Da die Untersuchung als eine Kombination von Betriebsanalysen und Beschäftigten- bzw. Selbständigenbefragung angelegt war, ist sie in einem dreistufigen Vorgehen durchgeführt worden:

#### **3.1 Expert/inn/enbefragung**

Unter dem Vorzeichen der Feldsondierung wurden auf Vereins- bzw. Verbandsebene (einschlägige Verbände, Stiftungen, etc.) Expert/inn/en/innengespräche (18) anhand eines grob strukturierten Leitfadens befragt.

#### **3.2 Betriebsfallstudien**

Darauf folgend wurden in den ausgewählten Unternehmen problemzentrierte Interviews mit Interessenvertretung und Management (18) geführt, mit dem Ziel, übergreifende Zusammenhänge von Regulierungspraxis und Betriebskontext zu ermitteln. In die Untersuchung wurden insgesamt 15 Unternehmen einbezogen: acht Kleinst-, fünf mittelständische und zwei Großunternehmen. Neun Unternehmen gehören zum Dienstleistungssektor, davon 8 Kleinst- und ein mittelständisches Unternehmen. In den vier mittelständischen und den zwei Großunternehmen wurden die Dienstleistungs- bzw. Entwicklungsbereiche untersucht. In den Kleinstunternehmen waren zwischen einer und drei Personen tätig, 5 bis 500 Mitarbeiter/innen arbeiteten in den KMU's und jeweils ca. 20.000 in den Großunternehmen. Sechs Unternehmen verfügten über eine formelle Interessenvertretung; in den Großbetrieben waren traditionale Strukturen der Interessenvertretung vorfindbar.

#### **3.3 Beschäftigtenbefragung**

Daran anschließend wurden leitfadengestützte Interviews (Lamnek 1995; Witzel 1985) mit Arbeit- und selbständigen Auftragnehmer/innen durchgeführt, um die individuellen Umsetzungsstrategien im Betriebskontext nachzuvollziehen. Als Auswahlkriterien für die Interviewpartner/innen wurden Qualifikation, Geschlecht und Lebensform berücksichtigt, da angenommen wurde, dass diese sich signifikant auf die Umsetzungsstrategien auswirken (s.o.). Insgesamt wurden 37 arbeitende Personen paritätisch nach Geschlecht interviewt. 17 von ihnen waren als Geschäftsleitungen kleiner Dienstleistungsunternehmen oder Gesellschafter/innen tätig bzw. gehörten zum Unternehmens- oder Co-Management. 20 arbeiteten als hochqualifizierte Beschäftigte. Bei 20 der Befragten (10 männlich/10 weiblich) lebten Kinder im betreuungsintensiven Alter im Haushalt.

Das erhobene Material wurde anhand von Mitschriften bzw. Audioaufnahmen verschriftlicht und entlang eines theoretisch generierten Kategoriensystems codiert (Strauss 1994). Mit Hilfe des computergestützten Verfahrens (MaxQDA) wurden die Daten inhaltsanalytisch ausgewertet (Mayring 1996; 1997). Die Ergebnisse wurden in einer Zwei-Stufen-Typologie nach dem Vorgehen der empirisch begründeten Typenbildung (Kluge 1999) aufgearbeitet: Zum einen wurden charakteristische Merkmalskombinationen der betrieblichen Regulierung herausgearbeitet, zum anderen Muster der subjektiven Nutzung betrieblicher Handlungsspielräume expliziert. Für die Typenbildung wurde das Verfahren der Prozess- und Strukturanalyse (Gerhardt 1986; Gerhardt 1991) angewandt, das über die Fallrekonstruktion und -konstrastierung zu Typenbildung führt und die Analyse fallübergreifender Zusammenhänge und Beziehungen ermöglicht (Gerhardt 1991).

## 4. Ergebnisse

### 4.1 Entgrenzung von Unternehmen und Öffnung für erweiterte Ansprüche

Die Befunde bestätigen zunächst die Annahme, dass jene gesellschaftlichen Anforderungen, mit denen sich die Unternehmen in den letzten etwa zwei bis drei Dekaden auseinanderzusetzen hatten, dort in der Tat eine beträchtliche Resonanz gefunden haben. Dennoch ist die Art und Weise, wie in den Unternehmen auf solche Anforderungen reagiert wurde bzw. wird in Abhängigkeit von Thema und den historischen Bedingungen des Umsetzungsprozesses gänzlich verschieden:

Insbesondere industriell verursachte Umweltbelastungen und ökologische Risiken waren bereits vor relativ langer Zeit (vor allem während der 80er Jahre) ein Gegenstand heftiger gesellschaftlicher Auseinandersetzungen, die in eine weitreichende staatliche Regulierung einmündeten. Vorrangig bezog diese sich auf Produktionsverfahren (in manchen Bereichen auch auf Produkte und Produkteigenschaften). Insbesondere in mittelständischen und Großunternehmen wurde auf diese Entwicklung nicht nur mit entsprechenden Investitionen in die technische Ausstattung und in die Produktentwicklung, sondern auch mit der Einführung von betrieblichen Umweltmanagementsystemen (z.B. ISO oder EMAS) reagiert.

Dieses Umweltmanagement erfolgt mittlerweile weitgehend routinisiert; dennoch ist in den betrachteten Unternehmen bemerkenswert, dass sie dabei durchweg größere als die jeweils branchenüblichen Anstrengungen unternehmen. Jenseits dieses routinisierten Umweltmanagements spielt das Umweltthema nur in zwei Fällen eine Rolle bei der konkreten Ausgestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen: Der mittelständische Reiseveranstalter profiliert sich mit anspruchsvollen Reiseangeboten für eine wohlhabende und gebildete Zielgruppe, die nicht zuletzt an einer „nachhaltigen Entwicklung“ interessiert ist. Aus diesem Grund gehört ein intensives ökologisches Engagement sowohl am Standort in Deutschland als auch in diversen Projekten in Gast- und Reiseländern zur Unternehmensstrategie und -kultur.

Ähnlich begründet sich auch das aktuelle und intensive ökologische Engagement der mittelgroßen Design- und Vertriebsfirma für hochwertige und modische Out-Door-Kleidung.

Mit den gesellschaftlichen Debatten, die in den 90er Jahren erneut um das bürgerschaftliche Engagement und die soziale Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft geführt wurden, stieg auch die Anzahl derjenigen Unternehmen und Wirtschaftsakteure, die in verschiedenen Formen darauf reagierten. Nicht zuletzt die neuen Etiketten „Corporate Citizenship“ und „Corporate Social Responsibility“ sollen dabei verdeutlichen, dass es sich bei den konkreten Aktivitäten – vom CSR-Bericht über die Freistellung von Beschäftigten für soziale Projekte bis zur Einrichtung von Diversity-Councils oder dergleichen – um eine neue Form des gesellschaftlichen Engagements jenseits der herkömmlichen Spendenpraxis oder von traditionell praktizierten Freistellungen für z.B. kommunalpolitische Betätigung oder andere Ehrenämter handelt. Im Unterschied zum Umgang mit ökologischen Ansprüchen sind die beobachtbaren Formen, in denen die Unternehmen sich sozial engagieren, vielfältiger: Soziale Anforderungen werden zwar überwiegend auch projektförmig, d. h. als inner- und/oder außerbetriebliche Projekte umgesetzt und dabei insbesondere in den beiden Großbetrieben sogar mit umfangreichen Arbeitsfreistellungen flankiert. Daneben gehören in allen betrachteten kleinen und mittleren Unternehmen weitere Aktionen zur „normalen“ betrieblichen Praxis, wie z.B. Spendenaktionen der Belegschaften für soziale Projekte und Zwecke oder die Bereitstellung von Praktikumsplätzen für Resozialisierungsfälle.

Von dem Bereich des sozialen Engagements deutlich unterschieden, wird erst seit relativ kurzer Zeit über diejenigen Anforderungen an die Unternehmen debattiert, die sich aus der Vereinbarkeitsproblematik von Arbeit und Beruf einerseits und Familie, insbesondere Kinderbetreuung andererseits ergeben. Während die Umweltthematik zunächst vor allem durch staatliche Regulierung in Unternehmen Wirkungen entfaltete und die Thematik des sozialen und bürgerschaftlichen Engagements eher den Charakter einer gleichermaßen nach außen und innen gerichteten Selbstverpflichtung aufweist, scheinen bei den Unternehmensreaktionen auf familiäre Anforderungen in vielen Fällen durchaus auch unmittelbare eigene wirtschaftliche Interessen der Unternehmen eine Rolle zu spielen: Vor allem bei hochqualifizierten Arbeitnehmerinnen erweisen sich die Lockerung der Betriebsbindung und die Entwertung von Qualifikationen durch Mutterschaft, Kinderbetreuung und familiäre Verpflichtungen unter personalpolitischen Gesichtspunkten zunehmend als problematisch. Daher werden von den betrachteten Unternehmen durchweg Anstrengungen unternommen, passgenauere Formen der Arbeitsorganisation zu finden und anzubieten. Die überwiegende Option ist dabei die Regulierung der Arbeitszeiten, d.h. die Einführung von flexiblen, an die individuellen Bedürfnisse besser angepassten Arbeitszeiten, von Arbeitszeitverkürzungen und/oder Freistellungen. Direkt durch den Betrieb für seine Mitarbeiter/innen organisierte Kinderbetreuung ist dagegen die Ausnahme und nur in den betrachteten Großbetrieben vorzufinden.

Alle fünf einbezogenen KMUs und beide Großbetriebe können mithin für sich in Anspruch nehmen, in den letzten Jahren auf gesellschaftliche Anforderungen, die nicht unmittelbar mit dem Zweck des wirtschaftlichen bzw. unternehmerischen Handelns zusammenhängen, rea-

giert und sie in verschiedenen Formen in innerbetriebliche Aktivitäten übersetzt zu haben. Dabei ist überdies festzustellen, dass diese Unternehmen sich durchweg eben nicht nur in einer, sondern in allen betrachteten Anspruchsdimensionen verhältnismäßig intensiv engagieren. Durchaus im Einklang mit den Befunden anderer einschlägiger Untersuchungen ist also festzuhalten, dass in den betrachteten Betrieben eine gewisse Öffnung für gleichsam „betriebsfremde“ Ansprüche stattgefunden hat bzw. stattfindet. Insofern bestätigt sich für die ausgewählten Betriebe die These einer zunehmenden „Entgrenzung der Unternehmen“: die ehemals klare Trennungslinie zwischen einer wirtschaftsimmanenten, unternehmerischen Handlungs- und Organisationslogik und einer den sozialen, kulturellen, ökologischen oder politischen Dimensionen der gesellschaftlichen Entwicklung verpflichteten Handlungslogik scheint in der Tat durchlässiger und unschärfer zu werden.

Zu berücksichtigen ist dabei freilich, dass diese Betriebe jeweils eine Unternehmensgeschichte aufweisen, in deren Verlauf sich eine spezifische Unternehmenskultur herausgebildet hat. Auch wenn die fortschreitende „Entgrenzung der Unternehmen“ als ein allgemeiner Trend beschrieben werden kann, repräsentieren die ausgewählten Betriebe innerhalb der allgemeinen Wirtschaftsstruktur eher eine Nische besonders „sozialsensibler“ Unternehmen, die sich aus verschiedenen Gründen einer sozialen und ökologischen Verantwortung besonders verpflichtet sehen: In zwei Fällen handelt es sich um Tochterunternehmen US-amerikanischer Konzerne, in denen sich – zurückgehend auf die Gründerpersönlichkeit bzw. die Besitzerfamilie – eine tradiert sozialverantwortliche Unternehmensphilosophie mit relativ ausgeprägt hierarchischen Managementstrukturen mischt; in zwei Fällen geht ein besonderes Engagement des Unternehmens ebenfalls auf eine persönlich begründete Unternehmensethik zurück, wird aber einmal in patriarchalischen und in einem anderen Falle in ausgeprägt beteiligungsorientierten Formen umgesetzt; zwei Betriebe, in denen sich „Gleichgesinnte“ als Gesellschafter zu einem Unternehmen zusammengeschlossen haben, repräsentieren ein bewußt egalitär gestaltetes Unternehmensmodell; die Stadtverwaltung schließlich hat als bürokratisch und hierarchisch strukturierte Großorganisation politische Vorgaben umgesetzt, die ihrerseits vor allem auf das Vorbild privater Unternehmen im eigenen Verantwortungsbereich reagierten.

Im Gegensatz zur Ausgangsvermutung der Untersuchung wird die beobachtbare Öffnung der Unternehmen also offenbar nicht in erster Linie dadurch bewirkt, dass zunehmend anspruchsvolle Beschäftigte Bedürfnisse und Interessen geltend machen, die sich auf eine verbesserte Übereinstimmung von betrieblichen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen mit solchen individuellen und gesellschaftlichen Ansprüchen richten, die ihren Ausgangspunkt außerhalb der Arbeit haben. Stattdessen sind in den beobachteten Fällen eher die Vertreter des Managements bzw. der Leitungsebene diejenigen Akteure, die – als Repräsentanten einer bestimmten Unternehmenskultur, als Protagonisten des Betriebsinteresses oder als Gesellschafter – auf gesellschaftliche Diskurse reagieren und für entsprechende innerbetriebliche Reaktionen sorgen.

Obwohl also die abhängig beschäftigten Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen nicht als Protagonisten des beschriebenen Wandlungsprozesses in den Unternehmen in Erscheinung treten, bedeutet das keineswegs, dass die – gerade im Bereich der hochqualifizierten Beschäftigten unterstellte – Zunahme von privat motivierten Ansprüchen an die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen unerheblich oder nicht existent wäre. Tatsächlich werden in den betreffenden Unternehmen durch die Prozesse der Öffnung und Entgrenzung Möglichkeitsräume geschaffen, die den Beschäftigten vielfache Gelegenheiten bieten, ihre erweiterten Ansprüche an individuell und gesellschaftlich sozialverträgliche und sinnvolle Arbeit, an umweltfreundliche, nachhaltige und nützliche Arbeit im Betrieb umzusetzen. Diese Gelegenheiten werden von einer großen Zahl von Arbeitnehmer/innen durchaus geschätzt und genutzt. Allerdings wird in allen betrieblichen Zusammenhängen deutlich, dass dieser Möglichkeitsraum für die einzelnen Beschäftigten nicht einfach nur zusätzliche Entfaltungschancen bereithält, sondern dass die konkrete Nutzung der dadurch eröffneten Möglichkeiten häufig auch mit persönlichen und/oder betrieblichen Konflikten verbunden ist.

Zwei wesentliche Ursachen sind dafür vor allem verantwortlich: Zum einen sind es eben nicht in erster Linie die Interessen und Ansprüche der Beschäftigten, sondern eher allgemeine gesellschaftliche Anforderungen, die an betriebliche Strukturen angepasst werden und insofern gleichsam betrieblich „kanalisierte“ Möglichkeitsräume eröffnen. Aus diesem Grund gerät zum anderen die konkrete Umsetzung der vorfindlichen Ansprüche an eine sozial verantwortliche, ökologisch und familiär verträgliche Arbeit – je nach dem, in welchen betrieblichen Bedingungskonstellationen dieser Möglichkeitsraum genutzt werden soll – in Widerspruch zu jenen Interessen, die sich aus den herkömmlichen Bezügen auf Arbeit, der Arbeitskraft- und der Subjektperspektive, ergeben. Sowohl die Art der daraus entstehenden Konflikte als auch ihre Regulierung bzw. Bewältigung unterscheiden sich deutlich nach Regulierungskontexten.

## **4.2 Regulierung in verschiedenen betrieblichen Bedingungskonstellationen**

### *Erweiterte Ansprüche in traditionellen Regulierungskontexten*

In den hierarchisch und bürokratisch aufgebauten Großorganisationen ebenso wie auch in denjenigen KMUs, die einer herkömmlichen Unternehmensform entsprechen, werden vielfältige soziale und ökologische Projekte durchgeführt; die Beschäftigten haben in der Regel das Recht, solche Projekte vorzuschlagen, aber obwohl in allen Unternehmen formelle Freistellungsregeln existieren, ist die individuelle Beteiligung im konkreten Fall jeweils an Zustimmungen innerhalb der betrieblichen Hierarchie gebunden. Projektbezogene individuelle Freistellungen bedeuten zudem auch immer persönlich oder für andere Beschäftigte zusätzliche Arbeitsbelastungen. In den beiden Großbetrieben sind mit innerbetrieblichen Koordinierungsstellen zwar eigens für die Organisation dieser Aktivitäten zuständige Instrumente geschaffen worden, jedoch greifen diese kaum in die hierarchisch organisierten Entscheidungswege ein.



In den kleineren und mittleren Unternehmen geht die unternehmenskulturelle Förderung projektförmigen Engagements z.T. sogar so weit, dass eine hinreichende Beteiligung der Beschäftigten an solchen Aktivitäten zumindest erwartet wird. Im Unterschied zu den Großbetrieben sind es daher in den betreffenden Klein- und Mittelbetrieben auch große Teile der Belegschaften, die sich in solcher Weise engagieren, dabei aber auch in Kauf nehmen, dass mit dem persönlichen Engagement eher noch größere Zusatzbelastungen einhergehen als in den Großbetrieben. Auch wenn die Beschäftigten den Druck, der davon ausgeht, durchaus wahrnehmen, werten sie die Beteiligung an Projekten durchweg als willkommene Abwechslung und als persönliche Bereicherung, weil die betrieblichen Hierarchien zwar einerseits den Beteiligungsdruck erzeugen, andererseits aber durchaus transparent und partizipationsfreundlich angelegt sind und bewusst Spielräume für informelle Regelungen offen lassen. Diese subjektiven Freiheitsgrade stärken das Verantwortungsbewusstsein und die Selbstmotivation der Mitarbeiter/innen und tragen zu einem offenen Arbeitsklima bei, das Vertrauen und Loyalität generiert. Hinzu kommt in diesen Unternehmen, dass außerordentlich gute Bedingungen für die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und familiären Verpflichtungen existieren, die vor allem für weibliche Beschäftigte (s.u.) großen Handlungsspielraum eröffnen und die individuelle Aushandlung von passenden Beschäftigungsmodellen ermöglichen.

Vor diesem Hintergrund ist es erklärlich, dass vor allem in den Großbetrieben die Möglichkeit des sozialen und ökologischen Engagements höchst selektiv genutzt wird. Dort, wo – wie in den hochqualifizierten Angestelltenbereichen – einerseits eine beträchtliche Bereitschaft zum Engagement vorhanden und andererseits die persönliche Autonomie in der Arbeit relativ groß ist, so dass keine allzu komplizierten Abstimmungen mit Vorgesetzten nötig werden und Arbeitsbelastungen individuell kompensiert werden können, ist auch die umfangreichste Beteiligung zu erkennen. Umgekehrt sind dagegen die Arbeitnehmer/innen aus produktionsnäheren und/oder weniger hoch qualifizierten Bereichen aufgrund der dort wesentlich unflexibleren Arbeitsorganisation nur in geringem Umfang an sozialen oder ökologischen Projekten beteiligt.

Ähnlich widersprüchlich stellt sich auch die Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsmaßnahmen dar, die in der betrieblichen Praxis auch stark selektiv – allerdings zwischen den Geschlechtern – wirkt. In allen betreffenden Betrieben gibt es gute bis sehr gute und in entsprechenden formalen Regelungen fixierte Möglichkeiten der kurz- und langfristigen Abstimmung von Arbeit und familiären Verpflichtungen, insbesondere der Kinderbetreuung. Dennoch wirkt auch dieser Mechanismus hochselektiv, weil die tatsächliche Nutzung dieser Möglichkeiten in den betreffenden Betrieben durchweg vorwiegend Frauen zugestanden wird. Obwohl die formalen Regelungen nicht nach Geschlecht differenzieren, wird deren Inanspruchnahme durch Frauen weitgehend akzeptiert, während männliche Arbeitskräfte mit steigender Qualifikation dadurch erhebliche Nachteile, insbesondere bei der Verfolgung einer Aufstiegskarriere im Unternehmen in Kauf zu nehmen hätten.

Die Bewältigung derartiger Widersprüche bleibt dabei allein den Beschäftigten überlassen. Zwar sind in den beiden Großbetrieben und den drei KMUs Betriebsräte nach Betriebsverfas-

sungsgesetz installiert und in den Großbetrieben ist neben der starken Betriebsratsorganisation ebenfalls eine starke gewerkschaftliche Interessensvertretung aktiv, aber als betriebliche Akteure verhalten sich die Gremien und Organe der kollektiven Interessensvertretung gegenüber den „neuen“, gleichsam „außerbetrieblichen“ Themen indifferent bis skeptisch. Die Gründe dafür liegen neben den o.g. Belastungen und Nachteilen bzw. der Selektivität innerhalb der Belegschaft vor allem bei einer grundsätzlichen Kritik, die dem „plakativen“ sozialen, ökologischen und familiären Engagement jene Sparmaßnahmen, Personalreduzierungen und Verschlechterungen von Arbeitsbedingungen gegenüberstellen, die aus Sicht der kollektiven Interessensvertretung unter dem in den letzten Jahrzehnten zunehmenden Konkurrenz- und Kostenreduzierungsdruck hingenommen werden mussten.

Hier wird die häufig kolportierte Distanz gerade zwischen hochqualifizierten Beschäftigten und der kollektiven Interessenvertretung nicht nur erkennbar, sondern auch noch an einem „modernen“ Thema weiter verstärkt: Während insbesondere die hochqualifizierten Arbeitnehmer/innen bei allen persönlichen Belastungen und Widersprüchlichkeiten in der betrieblichen Praxis die Möglichkeiten des sozialen, ökologischen und familiären Engagements doch „im Prinzip gut“ finden, stellt sich die Haltung der kollektiven Interessenvertretung dazu genau umgekehrt dar: Man ist aus prinzipiellen Erwägungen eher dagegen, aber wenn „manche Beschäftigte das gerne wollen bzw. mitmachen wollen“, dann stellt man sich dem nicht entgegen.

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass in diesen – wie auch in fast allen anderen (siehe unten) – Betrieben vorwiegend individuelle Bewältigungsmuster für eine Vermittlung von Betriebs- und erweiterter Subjektlogik sorgen: Unterstützt von der dargestellten Selektivität entwickelt sich innerhalb der Betriebe überall ein – in den Großbetrieben kleinerer, in den KMUs größerer – Belegschaftsanteil aus Projektaktivist/innen, deren persönliches Interesse an sozialem oder ökologischem Engagement auch in ihrem privaten Leben eine wichtige Rolle spielt und die daher die betrieblich angebotenen Möglichkeiten gerne in Anspruch nehmen. Dies gilt insbesondere bei denjenigen Hochqualifizierten, die nicht gezwungen sind, Arbeit und Beruf mit familiären Ansprüchen zu verbinden. Mit steigenden zeitlichen und persönlichen Anforderungen durch die Betreuung von Kindern oder anderen familiären Verpflichtungen findet durchweg eine Verlagerung der Schwerpunkte statt. Sowohl für Männer als auch für Frauen gilt, dass sie sich je nach Lebensphase entweder den beruflichen Verpflichtungen, zu denen auch soziale oder ökologische Projekte im Betriebszusammenhang gehören, oder den familiären Verpflichtungen zuwenden, was neben anderen Entlastungen fast immer auch einen Verzicht auf die weitere Beteiligung an derartigen Projekten bedeutet.

Jenseits aller Differenzierungen im Detail werden mithin erweiterte Ansprüche an Arbeit und Beschäftigung in traditionellen Regulierungskontexten durchaus regulierungsrelevant. Allerdings finden hochqualifizierte Beschäftigte hier für deren betriebliche Realisierung einen „kanalisierten“ Möglichkeitsraum vor, der sich hinsichtlich der individuellen Nutzungschancen in den beiden Großbetrieben deutlich von den kleinen und mittleren Unternehmen unterscheidet: Die reale Umsetzung von erweiterten individuellen Ansprüchen an die Arbeit

wird in den Großbetrieben doch (1.) in relativ enge Bahnen gelenkt, während in den KMUs relativ große Spielräume für individuelle Arrangements existieren. In beiden Konstellationen geraten aber (2.) die damit verbundenen Entfaltungschancen z.T. in Widerspruch zu anderen Interessen und Motiven und wird (3.) den einzelnen Beschäftigten eine weitgehend individuelle Bewältigung dieser Widersprüche aufgebürdet. Dennoch können sich die meisten der Beschäftigten damit gut einrichten; von einer „reflexiven Arbeitsgestaltung“ in dem Sinne, dass erweiterte Ansprüche hier zu einer Veränderung zukünftiger Handlungsbedingungen führen, ist dieses Muster jedoch deutlich entfernt.

Für einen – kleineren – Teil der Erwerbstätigen gilt, dass sie sich mit dem in diesem Rahmen gegebenen Handlungsspielraum nicht hinreichend arrangieren können bzw. wollen. Diese Personengruppe wählt – z.T. unter Nutzung der Exit-Option aus traditionellen betrieblichen Kontexten – bewußt alternative Betriebsformen, die eine größere individuelle Autonomie und bessere Chancen der Realisierung erweiterter Ansprüche versprechen. Inwieweit diese Erwartung erfüllt wird, läßt sich in zwei Varianten überprüfen:

#### *Erweiterte Ansprüche im kollektiv gestalteten Regulierungskontext*

Die beiden betrachteten Gesellschafterunternehmen sind bereits vor längerer Zeit von „Gleichgesinnten“ gegründet worden. Schon in die Gründungsgeschichte sind erweiterte Ansprüche der beteiligten Personen eingeschrieben: Die kleine Druckerei/Medienproduktion wurde in den 80er Jahren von Arbeitnehmer/innen gegründet, die ihre Bedürfnisse nach persönlich autonomer sowie sozial verträglicher und verantwortlicher Arbeits- und Betriebsgestaltung in traditionellen betrieblichen Kontexten kaum erfüllbar sahen. Bis in die Gegenwart wird der Betrieb kollektiv von den 4 gleichberechtigten Gesellschafter/inne/n geführt, die durch eine Angestellte ergänzt werden. Vor allem auf gemeinsame ökologische Motive bzw. ein starkes ökologisches Engagement geht die Gründung des Solaranlagenherstellers zurück, der in den vergangenen Jahren erfolgreich gewachsen ist und mittlerweile eine Belegschaft von rd. 150 Beschäftigten aufweist, von denen ca. 50 gleichzeitig Gesellschafter/innen des Unternehmens sind. In beiden Unternehmen sind sowohl weitreichende soziale als auch ökologische Ansprüche in die Produkte und die Betriebsorganisation integriert; zusätzliche projekthafte Aktivitäten werden gelegentlich durchgeführt (z.B. Bereitstellung von betrieblichen Praktikumsplätzen für straffällig gewordene Jugendliche oder unentgeltliche Unterstützung von förderungswürdigen Solarprojekten durch Know-How und Material) und in beiden Betrieben sind vorbildliche Möglichkeiten der Abstimmung von beruflichen und familiären Anforderungen vorhanden.

Damit haben also jene erweiterten Ansprüche, die früher überwiegend als außerbetrieblich zu regelnde „Privatsache“ behandelt wurden – und z.T. noch werden – in den Gesellschafterbetrieben eine beträchtliche Bedeutung gewonnen. In Ergänzung zu dieser inhaltlichen Öffnung bietet die Verfassung dieser Betriebe sowohl den Gesellschafter/innen als auch den sonstigen Beschäftigten weitreichende Partizipations- und individuelle Entfaltungschancen. Betriebliche

Regelungen sind Gegenstand kollektiver Aushandlungsprozesse, in die alle Unternehmensangehörigen – entweder direkt oder über ein System der gewählten Delegierten in eine Mitarbeitervertretung – involviert sind. Diese Muster kommen mit wenig hierarchischen Entscheidungsstrukturen aus; Entscheidungen werden konsensual getroffen oder demokratisch abgestimmt. In beiden Betrieben ist daher eine Kultur bewusster und gewollter individueller und kollektiver Verantwortung für soziale und ökologische Anliegen ebenso wie für das ökonomische Funktionieren des Unternehmens fest verankert. Wesentliche sowohl inhaltliche als auch prozessuale Gegenstände werden dabei durchaus auch in formellen Regelungen fixiert und in entsprechenden Dokumenten (Betriebsvereinbarungen) niedergelegt. Dennoch entspricht es dem Charakter der Gesellschafterbetriebe, dass ein großer Freiraum für selbstbestimmte Arbeitsgestaltung und informelle Absprachen vorhanden ist, der ein hohes Maß an Vertrauen in die Verlässlichkeit und Funktionalität solcher autonomer Gestaltungsformen voraussetzt. Da die geltenden betrieblichen Regeln – soweit sie nicht auf gesetzlichen oder anderen außerbetrieblichen Grundlagen beruhen – prinzipiell immer in der Gesellschafterversammlung oder anderen Gremien verhandelbar und revidierbar sind, sind somit auch die je individuellen Handlungsvoraussetzungen in einem beträchtlichen Ausmaß flexibel und reversibel. Allerdings handelt es sich immer um relativ komplexe kollektive Aushandlungsprozesse. Im Gegensatz zu den „kanalisierten“ Möglichkeitsräumen der traditionellen Regulierungskontexte handelt es sich hier mithin eher um „kollektiv gestaltete Möglichkeitsräume“, die den einzelnen Individuen ein hohes, aber eben kollektiv ausgehandeltes und immer wieder an kollektive Übereinkünfte gebundenes Maß an subjektiver Autonomie in der Arbeit eröffnen.

Dementsprechend ist auch unter den Bedingungen dieser Regulierungskontexte die reale Nutzung des prinzipiell vorhandenen Möglichkeitsraums nicht frei von Widersprüchen und Konflikten: Selbstverständlich unterliegen alle Entscheidungen und Regelungen innerhalb des Betriebes immer auch den Abwägungen mit ökonomischen Kriterien und damit auch den Restriktionen und Bedingungen des Marktes bzw. der Marktentwicklung. Was in den traditionellen Regulierungskontexten als Aufgabe des Managements bzw. der Geschäftsführung betrachtet wird, muss unter den Bedingungen des mehr oder weniger demokratisch organisierten Gesellschafterbetriebs in den individuellen Abwägungen eine wichtige Rolle spielen und schränkt in manchen Fällen die selbstgeschaffenen internen Handlungsspielräume doch deutlich ein. Insbesondere in dem kleinen Gesellschafterbetrieb sind die Marktschwankungen kaum durch betriebliche Strategien abzufedern oder auszugleichen und daher ist der relativ entspannte Umgang mit den Widersprüchen von subjektiver und betrieblicher Handlungslogik nur dadurch aufrechtzuerhalten, dass alle dort Tätigen in Partnerschaften leben, in denen der Partner/die Partnerin eine feste Anstellung hat und ihr betriebliches Engagement damit auf eine gewisse ökonomische Rückendeckung im Privatbereich stützen können.

Ein weiteres Problem in dieser Konstellation besteht darin, dass kollektive Interessenaushandlungen solange verhältnismäßig sinnvolle und akzeptable Ergebnisse erbringen, wie allen Beteiligten etwa die gleiche Interessenlage zu eigen ist. In beiden betrachteten Betrieben zeigt sich jedoch gerade bei der Berücksichtigung der erweiterten Ansprüche, dass hier zeitweilig

deutliche Unterschiede in der Bedürfnis- und Interessenlage auftreten und dass diese Interessendivergenzen nicht leicht im Sinne konsenshafter Absprachen und Regelungen zu bewältigen sind. Die weitreichende individuelle Autonomie und die ausgeprägte Vertrauenskultur eröffnen hier zwar auch große individuelle Handlungsspielräume, aber zum Teil werden dabei formale Regelungen durch ungeschriebene „kollektive Normen“ ersetzt, die ebenfalls einen hohen Anpassungsdruck ausüben und die Nutzung der individuellen Handlungsspielräume wieder einschränken (Beispiel: dauerhafte Arbeitszeitreduzierung widerspricht der „Erwartung“, dass man mindestens 40 Std./Woche arbeitet). Obwohl also die Organisationsformen und Entscheidungswege in diesen Unternehmen im Prinzip darauf ausgelegt sind, dass dann, wenn eine Identität von kollektiven betrieblichen und subjektiven Ansprüchen gegeben ist, zusätzliches Engagement infolge erweiterter Ansprüche gerade nicht wie in den traditionellen Regulierungskontexten auch mit zusätzlichen Belastungen einhergeht, lässt sich dieses Prinzip im betrieblichen Alltag nicht immer durchhalten.

Dennoch ist bei den Gesellschafter/innen wie auch bei den anderen Beschäftigten in diesen Betrieben ein hohes Maß an Zufriedenheit und an beruflichem und betrieblichem Engagement vorzufinden. Die Bewältigung der dargestellten Widersprüche, zeitweilig auch Konflikte, erfolgt auf der Basis eines ausgeprägten Grundkonsenses und einer hohen Identifikation mit den gemeinsamen Zielen, Produkten und Verfahren. Dieser Grundkonsens wird durch einzelne Probleme nicht in Frage gestellt, erfordert in manchen Fällen aber durchaus auch individuelle Anpassungs- und Bewältigungsstrategien: Der verhältnismäßig hohe Anpassungsdruck, der von den formellen und informellen Kollektivnormen ausgeht, erzeugt bei einigen Beschäftigten ein gewisses Maß an Konformismus, der sich mit der Formulierung und Verfolgung erweiterter Ansprüche gleichsam an dem gerade vorhandenen Status-quo im Betrieb orientiert und diesen auch subjektiv als sinnvoll und bedürfnisgerecht akzeptiert. Eine andere Gruppe von Beschäftigten versucht dagegen, die individuellen Handlungsspielräume voll auszuschöpfen, auch wenn dies mehr oder weniger stark gegen kollektive Normen verstößt (z.B. bei besonders flexiblen Arbeitszeiten, andauernden Arbeitszeitverkürzungen, persönlichen Projekten im Betrieb etc.). Diese Beschäftigten nehmen für sich gleichsam Sonderfallregelungen in Anspruch, die zwar in dieser Art von Regulierungskontext durchaus durchsetzbar sind, aber gegenüber dem Betrieb und „dem Kollektiv“ besonders legitimiert und auch (z.B. durch Übernahme einer besonderen Aufgabe o.ä.) kompensiert werden müssen.

#### *Neue Ansprüche in selbstgeschaffenen und -gestalteten Regulierungskontexten*

Ähnlich wie im Falle der Gesellschafter/innen gilt auch für alle betrachteten Erwerbstätigen in eigenen Kleinunternehmen, dass ihr Ausstieg aus einem traditionellen betrieblichen Regulierungskontext ebenso wie die Gründung eines eigenen Unternehmens als Teil eines „biographischen Projektes“ betrachtet werden kann, bei dem die Verbindung von Subjektlogik mit einer betrieblichen Handlungslogik eine wichtige Rolle spielt. In der Metapher von der „Selbstverwirklichung“ wird deutlich, dass die Chance auf adäquate Umsetzung jener erwei-

terten Ansprüche, die sich auf soziale, ökologische und familiäre Belange richten, tatsächlich ein Grundmotiv für die Betriebsgründung in allen acht untersuchten Fällen darstellte.

Die betreffenden Home Offices und Small Offices bieten durchweg personen- oder unternehmensbezogene Dienstleistungen auf einem hohen Qualifikationsniveau an und werden in einer Weise betrieben, die es den Unternehmer/innen ermöglicht, mit ihrer beruflichen Tätigkeit auch individuellen sozialen und ökologischen Anliegen ebenso nachzugehen wie in den Fällen, in denen Kinder zu betreuen sind, dafür passende Arrangements zu finden. So werden z.B. Beratungs- oder Bildungsleistungen aus gesellschaftspolitischen Motiven nur für bestimmte Zielgruppen angeboten, bei sozialen Erwägungen auch mal Leistungen unter Marktpreisen durchgeführt, gelegentlich auch Aufträge abgelehnt oder eigene Kompetenzen im selbstgewählten sozialen Rahmen ohne Verdienstabichten weitergegeben.

Da die Unternehmer/innen innerhalb ihres betrieblichen Regulierungskontextes selbst die Reichweite und den Formalisierungsgrad von Handlungs- und Entscheidungsregeln bestimmen können und auch nur verhältnismäßig geringen Abstimmungs- und Aushandlungserfordernissen unterliegen, ist ihre Entscheidungsautonomie deutlich größer als die der Beschäftigten in den anderen Betriebskonstellationen. Gleichzeitig fehlen aber auch jene Puffer, die – in der Form von Schutzrechten, Verfahrensregeln und sonstigen Regulierungen – in größeren Unternehmen die Auswirkungen von äußeren Einflüssen abmildern und abfedern. Insofern ist zwar ein weiter Spielraum für die Verwirklichung erweiterter Ansprüche gegeben, doch stellt dieser Spielraum auch besondere Ansprüche an die eigenständige Gestaltung des Regulierungskontextes. In dem Maße, in dem die gewollte und selbst gewählte Integration von Arbeiten und Leben tatsächlich realisiert wird, erweist es sich für die tätigen Personen als außerordentlich schwierige Aufgabe, eine praktisch funktionierende Balance zwischen den eigenen Wünschen, Ansprüchen und Interessen, den Erfordernissen des Marktes, der Kunden bzw. Klienten oder Auftraggeber und den Anforderungen der Familie, der Kinderbetreuung oder der Partnerschaften herzustellen. Diese Balance ist in der Regel prekär und kaum über längere Zeit vollständig zu erreichen. Dieser Umstand ist den Unternehmer/innen auch durchaus bewusst und deshalb stellt für sie die ständig drohende Gefahr des Mislingens dieser Balance eine der wichtigsten und stets präsenten Belastungen dar.

Der Bewältigung dieser latenten und manchmal auch akut zutage tretenden Konfliktlage dienen verschiedene Strategien, die in unterschiedlicher Weise den Handlungsspielraum des selbstgeschaffenen Regulierungskontextes nutzen:

Eine der beobachtbaren Strategien besteht in selbstbestimmter Begrenzung der markt- bzw. arbeitsbedingten Anforderungen. Der bewusst gezahlte Preis dafür, dass für Kinder und Familie genügend Zeit und Aufmerksamkeit vorhanden ist und überdies insbesondere auch soziale Ansprüche nicht zurückgestellt werden müssen, ist der Verzicht auf ansonsten mögliche Einkommenssteigerungen und unternehmerischen Erfolg. Arbeitsorganisation, Arbeitsaufträge und Arbeitsabläufe werden so gestaltet, dass sie sich den anderen Ansprüchen unterordnen. Dabei wird in einigen Fällen offenbar die Variabilität und Offenheit des Handlungsspielraums

bewusst wieder zurückgenommen: Manche der Unternehmer/innen „verordnen“ sich selbst eine klare Arbeitszeitregelung und/oder eine räumliche Trennung von Arbeit und Privatleben, um eine kontrollierte Einhaltung der gewählten Prioritäten sicherzustellen und trotzdem ein Höchstmaß an effizienter Arbeit zu schaffen.

Eine weitere wichtige Bewältigungsstrategie besteht in der Ausweitung von Handlungs- und Entscheidungsoptionen durch die Nutzung verschiedener Entlastungsmechanismen. Insbesondere dort, wo das Unternehmen (noch) nicht ein gewisses Maß an Etabliertheit und Stabilität erreicht hat bzw. wo die wirtschaftliche Situation eine klare Einschränkung der Marktverfügbarkeit nicht zulässt, werden Möglichkeiten gesucht, die gewünschte Balance dadurch zu erhalten, dass dafür weitere Ressourcen mobilisiert werden. Das können z.B. Freunde, Verwandte, Eltern sein, die über die angebotenen Betreuungszeiten in öffentlichen Kindergärten hinaus aushilfsweise oder auch regelmäßig einen Teil der Kinderbetreuung übernehmen. Das kann aber auch durch den Einbezug von geschäftlichen Kooperationspartnern in die Funktionslogik des Unternehmens passieren. Entlastung durch Vernetzung und Kooperation – in der Regel mithilfe von Leistungen auf Gegenseitigkeit – wird vor allem zwischen kleinen Agenturen und Büros angewandt und entweder in Vertragsform oder mündlichen Aushandlungen geregelt.

Lediglich in Ausnahmefällen kann der große autonome Handlungsspielraum im Sinne einer lebensakrobatischen Strategie genutzt werden, bei der weder stetige Begrenzungs- noch Entlastungsmechanismen entwickelt werden, sondern zeitliche, räumliche und inhaltliche Bedingungen ständig als Stellschrauben für die selbstbestimmte und spontane Regulierung betrieblicher und außerbetrieblicher Ansprüche benutzt werden. Eine wesentliche Voraussetzung für diese Art der Bewältigung von Widersprüchen besteht sicherlich darin, dass keine Kinder und weitreichenden Anforderungen aus privaten, familiären Beziehungen in den stetig zu vollziehenden Balanceakt einzubeziehen sind.

Da wegen der fehlenden Puffer nur eine geringe Abgrenzung zum Marktgeschehen möglich ist und Schwankungen der Auftragslage und des daraus resultierenden Arbeitsvolumens relativ direkt auf die individuellen Lebensumstände durchschlagen, erscheint also bei den Kleinstunternehmer/innen das Risiko einer „Verbetrieblichung des Privatlebens“ zunächst sehr hoch. Gleichwohl ist in den betrachteten Fällen festzustellen, dass die Geschäftsinhaber/innen mit diesem Risiko sehr bewusst und reflektiert umgehen und ihre Handlungsspielräume für die Herstellung geeigneter Entlastungs- und Begrenzungsmechanismen nutzen, die einer Internalisierung der Kapitalverwertungslogik im Zuge individueller Identifikation entgegenwirken. Je nach Lebensphase und Lebensumständen wird die Balance von privaten und betrieblichen Erfordernissen neu justiert. Indem dabei auch Umfang und Organisation der beruflichen Arbeit an die subjektive Lebenskonstruktion angepasst werden, entspricht diese Praxis einer „reflexiven Arbeitsgestaltung“.

### **4.3 Qualifikation, Geschlecht und Lebensform als Bedingungen für die Nutzung von betrieblichen Möglichkeitsräumen**

Analog zu den Ergebnissen anderer Studien kann also auch für die hochqualifizierten Beschäftigten in den betrachteten Dienstleistungsbetrieben bzw. -bereichen eine gegenüber der Arbeitskraft- wachsende Bedeutung der Subjektperspektive festgestellt werden. Allerdings ist die bisherige Konstruktion der Subjektbezüge auf Arbeit, die vor allem die subjektiven Interessen an Anerkennung und persönliche Entfaltung in und durch Arbeit in den Blick nimmt, durch eine Dimension erweiterter Ansprüche zu ergänzen. Für die hochqualifizierten Dienstleistungsbeschäftigten gilt, dass sie ihre Arbeit durchaus auch unter Gesichtspunkten individueller und gesellschaftlicher Sozialverträglichkeit und Sinnhaftigkeit sowie Nachhaltigkeit und Nützlichkeit bewerten. Deutlich wird das daran, dass diese Gruppe von Erwerbstätigen sich in vielen unterschiedlichen Formen sozial und ökologisch engagiert, die früher als „Privatsache“ außerhalb der Arbeit bzw. des Betriebs angesehen wurden und diese Möglichkeiten auch als positive Anreize für Motivation und Identifikation mit Arbeit und Betrieb wahrnimmt. Gleiches gilt – mit Einschränkungen – für die Inanspruchnahme von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Arbeit und Familie. Dennoch ist dieses Bild in mehrfacher Hinsicht zu differenzieren:

Zunächst sind derart erweiterte Ansprüche offenbar lediglich bei einer kleineren Gruppe von Erwerbstätigen auch ein Anstoß und Motiv für eigene Initiative; die sich dann freilich kaum innerhalb traditioneller Betriebskonstellationen verwirklicht, sondern – etwa durch eigene Betriebsgründung – eher in die Richtung von individuell oder kollektiv selbstbestimmten Umsetzungsmöglichkeiten tendiert. In den traditionellen Betriebskonstellationen sind es dagegen eher die Unternehmen bzw. die Unternehmensleitungen, die mit derartigen Initiativen zunächst auf allgemeinere gesellschaftliche Prozesse reagieren und somit erst die Voraussetzungen für eine individuelle Aneignung der damit geschaffenen Möglichkeitsräume herstellen.

Damit ist des Weiteren auf die große Bedeutung jener Bedingungen verwiesen, unter denen die tatsächliche Nutzung der betrieblichen Möglichkeitsräume erfolgt: Da in allen betrachteten Regulierungskontexten bzw. Betriebskonstellationen die reale Umsetzung erweiterter Ansprüche an die Arbeit mit sonstigen Subjektbezügen, wie auch mit Arbeitskraftinteressen in Konflikt geraten kann, trägt sie häufig eben auch zu einer Zunahme von Widersprüchen und Belastungspotentialen für die einzelnen Personen bei. Als entscheidende Variable erweist sich dabei nicht die Art der Ansprüche bzw. ihre Ausprägung als betriebliche Regulierungsinhalte sondern der Grad der individuellen Autonomie bzw. der individuellen Handlungs- und Entscheidungsspielräume bezüglich der sachlichen und sozialen Organisation von Arbeit und Betrieb.

Tatsächlich verfügen die hochqualifizierten Dienstleister/innen – in Einklang mit der einschlägigen Literatur – über große, auch subjektiv wahrgenommene und geschätzte Handlungs- und Gestaltungsspielräume in ihrer Arbeit. Dies gilt – vor allem in den traditionellen



Betriebskonstellationen – freilich nur eingeschränkt auch für jene erweiterten Ansprüche, die sich auf eine praktisch wirksame inhaltliche und organisatorische Verknüpfung von Arbeit und Privatleben richten. Die verglichenen Regulierungskontexte reichen unter diesem Gesichtspunkt von dem „kanalisierten Möglichkeitsraum“ des herkömmlich organisierten Großbetriebs über die „kollektiv auszuhandelnden Möglichkeitsräume“ der Gesellschafterbetriebe bis zu den „selbstorganisierten Regulierungskontexten“ der SOHOs und bilden damit gleichzeitig jene Skala von subjektiven Autonomiegraden ab, nach der sich die konkreten betrieblichen Umgangsweisen mit erweiterten Ansprüchen unterscheiden lassen.

Die betriebsspezifischen Ausprägungen von Möglichkeitsräumen wirken dabei sowohl hinsichtlich der innerbetrieblichen Strukturen als auch mit Blick auf die außerbetrieblichen Lebensumstände selektiv: Vor allem in den Großbetrieben mit starker kollektiver Interessenvertretung sind die Nutzungs- und Umsetzungsmöglichkeiten in gewerblichen bzw. weniger qualifizierten Arbeitsbereichen deutlich eingeschränkter als dort, wo hochqualifizierte Dienstleister/innen ohnehin über relativ große betriebliche Handlungsspielräume verfügen. Innerhalb der Gruppe der hochqualifizierten Dienstleistungsbeschäftigten gibt es selbstverständlich nach Alter, betrieblicher Position etc. deutliche Unterschiede im Grad persönlicher Handlungsautonomie und auch diese Unterschiede reproduzieren sich schließlich bei der jeweils individuellen Möglichkeit, erweiterte Ansprüche auch real umzusetzen.

In allen Betrieben werden die Möglichkeiten für die Umsetzung subjektiver Ansprüche prinzipiell auch geschlechtsunabhängig konzipiert, d. h. theoretisch können weibliche und männliche Mitarbeiter/innen aller Qualifikationsstufen alle verfügbaren Handlungsoptionen in Anspruch nehmen. Dennoch zeigen sich deutliche geschlechtsspezifische Unterscheidungen bei der konkreten Nutzung der betrieblichen Angebote: Männer verfügen durchweg in bezug auf familiäre Ansprüche über weniger Spielräume als Frauen. Während die Nutzung der bereitgestellten Vereinbarkeitsoptionen durch Frauen in der Regel unterstützt wird, scheint die Nutzung der gleichen Optionen durch Männer in fast allen Fällen nach wie vor unerwünscht und wird auf vielfache und zumeist informelle Weise erschwert.

Wegen ihrer geschlechtsbezogenen Selektivität wirken die betrieblichen Prozesse schließlich auch in Abhängigkeit von der Lebensform zurück auf das Privatleben: Während sich Arbeitspersonen beider Geschlechter so lange sie keine Kinder haben, stark sozial oder ökologisch engagieren und hierfür einen erheblichen zeitlichen Aufwand in Kauf nehmen, lässt dieses Engagement nach der Familiengründung nach bzw. wird allenfalls noch innerhalb der Berufsarbeit geleistet. In nahezu allen betrieblichen Kontexten ist dabei eine mehr oder weniger stark ausgeprägte Retraditionalisierung von Rollenmustern und geschlechtlicher Arbeitsteilung zu beobachten, während in den selbstgestalteten Regulierungskontexten der Kleinstunternehmen auch im Verlauf der belastungsintensiven biographischen Phase, in der Kinderbetreuung bzw. familiäres Engagement mit beruflichen Anforderungen und erweiterten subjektiven Ansprüchen an die Arbeit zu vereinbaren sind, kaum geschlechtsspezifische Unterscheidungen auftreten.

## **5. Fazit: Zunehmende Subjektivierung führt nicht durchgängig zu reflexiver Arbeitsgestaltung**

Selbst in der Nische der untersuchten „sozialsensiblen Unternehmen“ gibt es offenbar nicht – wie ursprünglich vermutet – eine durchgängige Entwicklung zu mehr „Reflexivität“ der Arbeitsgestaltung. Zwar lässt sich sowohl die unterstellte Tendenz zur Verbreitung erweiterter subjektiver Ansprüche an Arbeit und Beschäftigung als auch die erwartete Zunahme von betrieblichen Handlungsspielräumen für hochqualifizierte Dienstleistungsbeschäftigte bestätigen, doch werden Ansprüche und Möglichkeiten ihrer Umsetzung in den herkömmlichen groß- und mittelbetrieblichen Regulierungskontexten derart kanalisiert, dass sie kaum im Sinne einer reflexiven Arbeitsgestaltung wirksam werden können. Insofern deuten die beschriebenen Prozesse und Praktiken darauf hin, dass das Wirksamwerden einer erweiterten Subjektperspektive zunächst (noch?) nicht zu einer breiten Modifikation von Regulierungspraktiken und -kontexten führt, sondern sich bislang eher darin ausdrückt, die Bedeutung und Attraktivität von alternativen Modellen gegenüber der abhängigen Beschäftigung im traditionellen Unternehmens- und Betriebsmodell zu stärken.

## **5. Übergreifende Befunde und Schlussfolgerungen des Projektverbunds**

Wie aus der Anlage des Projektverbunds und den einzelnen Zusammenfassungen zu entnehmen ist, haben die verschiedenen Teilprojekte die Entwicklung der Regulierung von Arbeit aus mehreren analytischen Perspektiven, mit divergierenden Schwerpunktsetzungen und in unterschiedlichen empirischen Untersuchungsfeldern in den Blick genommen. Obwohl ihre jeweiligen Befunde aufgrund der spezifischen Zuschnitte im Detail voneinander abweichen, lassen sich doch gemeinsame Entwicklungslinien feststellen, die sich gegenwärtig, hervorgerufen durch Veränderungen der Regulierungskontexte einerseits und sozio-kulturellen Wandel andererseits auf die Regulierungspraktiken, die Inhalte, Formen und Akteure der Regulierung von Arbeit auswirken.

### **5.1 Arbeitsansprüche zwischen Arbeitskraft- und erweiterter Subjektperspektive**

In allen vier Teilprojekten nahmen die Interessen, die Erwerbstätige an ihre Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen herantragen, und die Ansprüche, die sie an ihre Tätigkeit stellen, einen breiten Raum ein. Ein großer Teil der bis in die 70er/80er Jahre hinein entstandenen Studien zum Arbeitsverständnis abhängiger Beschäftigter (vgl. die Überblicke in Peter 1984; Voß 1984) bescheinigte vor allem Arbeitern, teilweise aber auch der wachsenden Gruppe der Angestellten einen Bezug zur Arbeit, der in wesentlichem Maße durch instrumentelle Momente charakterisiert war. Erwerbsarbeit diente nicht ausschließlich, aber doch für viele im Vordergrund stehend der Gewinnung materieller Ressourcen. Freiheit und individuelle Gestaltungsmöglichkeiten wurden primär in der arbeitsfreien Zeit, im Privatleben und in der Familie zu realisieren versucht.

Prozesse gesellschaftlicher Modernisierung haben die strikte Trennung von Arbeit und Privatleben aufgehoben und das Anspruchsprofil von Beschäftigten an ihre Erwerbsarbeit verändert. Baethge konstatiert Anfang der 90er Jahre vor allem mit Blick auf die Einstellungen von ihm untersuchter junger Facharbeiter und Fachangestellter eine „zunehmende normative Subjektivierung von Arbeit“ (Baethge 1991). Erwerbsarbeit und Arbeitsgestaltung seien durch Bildungsexpansion, Individualisierung und Wertewandel damit konfrontiert, dass vor allem jüngere Beschäftigte vermehrt Ansprüche stellten und auch gegen widrige betriebliche Gegebenheiten aufrecht erhielten, die darauf abzielen, sich in der Arbeit persönlich engagieren,

entfalten und weiterentwickeln zu können. Vor dem Hintergrund des Konzepts von Schumann u.a. eines doppelten Bezugs auf Arbeit, lässt sich diese Entwicklung als neue Austarierung von Ansprüchen aus der „Arbeitskraftperspektive“ einerseits und der „Subjektperspektive“ andererseits begreifen. Sowohl Arbeitskraft- als auch Subjektperspektive sind von Schumann u. a. als parallele, immer gleichzeitig nebeneinander, wenn auch in teilweise unterschiedlichen Quantitäten und Qualitäten vorhandene Bezüge auf die Arbeits- und Beschäftigungssituation gedacht. Mit der Arbeitskraftperspektive zielen sie dabei auf klassische Regulierungsthemen innerhalb von Erwerbsarbeitsverhältnissen, die auf eine ausreichende Vergütung der ausgeübten Tätigkeit bei einer gleichzeitig möglichst geringen Arbeitsbelastung und Vernutzung des eigenen Arbeitsvermögens abstellen, die dauerhaft seine Vermarktungsfähigkeit einschränken oder gar verhindern kann (Schumann u. a. 1982: 26). Vergütung, Arbeitsschutz, Beschäftigungsfähigkeit und soziale Sicherung fallen in besonderem Maße unter die ‚hard facts‘ der Arbeitskraftperspektive. Komplementär stellen Schumann u. a. der Arbeitskraftperspektive eine Subjektperspektive gegenüber bzw. zur Seite. In ihr sehen sie solche Aspekte von Arbeitsansprüchen aufgehoben, die sich auf die Verwirklichung und Ausweitung individueller Potentiale, die Integration in den sozialen Betriebszusammenhang und die Anerkennung als Person beziehen (Schumann u. a. 1982: 27).

Die empirischen Ergebnisse aller Teilprojekte des Projektverbunds „Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster von Arbeit“ bestätigen die These der normativen Subjektivierung in vollen Umfang. Ansprüche aus der Subjektperspektive nach Freiräumen in der Arbeitsgestaltung, Abwechslungsreichtum, fachlichen Herausforderungen, Möglichkeiten, sich einbringen zu können, und Chancen, sich in der Arbeit persönlich weiterzuentwickeln, stellen für die meisten Befragten zentrale Maßstäbe für die Bewertung des Arbeitsplatzes und der Arbeitssituation dar. Demgegenüber treten Aspekte aus der Arbeitskraftperspektive in den Hintergrund. Die bei einer Vielzahl von Interviewpartnern bestehenden Beschäftigungsbedingungen ermöglichen es, dass zum Beispiel die Vergütung keine unbedeutende Größe ist – zumal sie oftmals als Indikator betrieblicher Anerkennung interpretiert wird –, aber einen vergleichsweise wenig exponierten Stellenwert hat und – wie besonders die Studie von Holtrup zeigt – den Charakter eines „Hygienefaktors“ (Herzberg u.a. 1959) annimmt. Obwohl die faktische Arbeitszeitgestaltung etwa für die Möglichkeiten, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren, eine zentrale Rolle spielt, hat in den untersuchten Samples die Arbeitszeit in ihren Dimension der Lage und Verteilung als Inhalt kollektiver Regulierungen vielfach keine subjektiv wesentliche Relevanz. Der demgegenüber höhere Stellenwert der Sicherheit des Arbeitsplatzes bzw. der Absicherung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit ist allerdings deutlich zu erkennen.

Die Befunde des Projektverbunds validieren die sozialwissenschaftlichen Kenntnisse hinsichtlich des gegenwärtigen Arbeitsverständnisses von hochqualifizierten und qualifizierten Beschäftigten. Darüber hinaus lassen sich aus ihnen einige wichtige Vertiefungen und Erweiterungen des Forschungsstandes und der konzeptionellen Erfassung von Anspruchshaltungen an die Erwerbstätigkeit ableiten.

So wird erstens in allen Erhebungen deutlich, dass sich die Bewertung der Arbeitssituation durch Beschäftigte immer auf das Gesamtpaket der vorhandenen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bezieht. Abstriche werden, je nach subjektiver Priorisierung, in einigen Dimensionen, zum Beispiel bei der Vergütung oder der Arbeitszeit, hingenommen, wenn dafür andere Ansprüche, etwa arbeitsinhaltliche Zufriedenheit oder persönliche Entfaltungsmöglichkeiten, stärker zur Geltung kommen können.

Insbesondere den Studien von Mehlis und Holtrup ist zweitens eine notwendige Differenzierung unmittelbarer Arbeitsansprüche zu entnehmen, die über das duale Unterscheidungsmerkmal von „Arbeitskraft-“ und „Subjektperspektive“ hinausweist. In beiden Untersuchungen dient die Erhebung der Anspruchsprofile von Arbeitnehmern an ihre Tätigkeit dazu, das jeweilige Arbeitsverständnis nachzuzeichnen und mit ihrem zentralen Forschungsfokus – der Herausbildung neuer Regulierungspraktiken in High-Tech-Unternehmen der ‚new economy‘ (Mehlis) resp. der „subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung“ (Holtrup) – in Beziehung zu setzen. Sie stellen empirisch die Bedeutung einer zeitlichen Dimension von Arbeitsansprüchen fest, die sich der einseitigen Subsumtion unter die Kategorien von „Arbeitskraft-“ und „Subjektperspektive“ widersetzen. „Karriere- und biographiebezogene Ansprüche“ (Holtrup) sind darauf gerichtet, sowohl die eigene Beschäftigungsfähigkeit als auch zukünftige Chancen zur Selbstentfaltung abzusichern. Die empirisch festzustellende Relevanz solcher Überlegungen verweist darauf, dass die Arbeitssituation nicht nur einer synchronen, sondern auch einer diachronen Beurteilung durch Beschäftigte unterworfen ist, indem zu einem gegebenen Zeitpunkt nicht nur aktuelle Ansprüche miteinander in Relation gesetzt, sondern unter Umständen gegenwärtig zu konzedierende Zugeständnisse mit der Hoffnung auf eine zukünftige Verbesserung der eigenen Arbeits- und Beschäftigungssituation akzeptiert werden.

Einen der innovativsten Ansätze innerhalb des Projektverbunds stellt drittens das von Voss entwickelte und zur Anwendung gebrachte Konzept einer „erweiterten Subjektperspektive“ dar. Es basiert auf der Überlegung, dass Erwerbstätige nicht nur einen durch unmittelbar individuelle Interessen geprägten Bezug zur ihrer Tätigkeit haben, der sich in den Kategorien von Arbeitskraft- und Subjektperspektive und ggf. noch mit zeitlich-biographischen Elementen rekonstruieren lässt. Anders als in der Arbeitsforschung üblich, müssen Erwerbstätige immer auch als soziale Subjekte begriffen werden, die Ansprüche an Arbeit heranziehen, die durch lebensweltliche Zusammenhänge geprägt sind. Durch diese erweiterte Forschungsperspektive gelingt es, allgemeinere Tendenzen sozialen Wandels stringent mit der Regulierung von Arbeit in Beziehung zu setzen. Wünsche, einer gesellschaftlich sinnvollen und nützlichen, ökologisch vertretbaren Tätigkeit nachzugehen, sich auch in der Erwerbssphäre bürgerschaftlich zu engagieren und private Interessen und Verpflichtungen mit Arbeit zu vereinbaren, können so als Regulierungsansprüche in den Blick genommen werden. Auch wenn sich die ursprüngliche Hypothese, Beschäftigte würden vermehrt familial, sozial oder ökologisch motivierte Anforderungen an Betriebe und die Regulierung von Arbeit stellen, nicht in dem unterstellten Maße bestätigen ließ, so verweisen die Befunde doch darauf, dass betriebliche Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie zur Unterstützung sozialen Engage-

ments auf reges Interesse, breite Akzeptanz und vielfältige Nutzung stoßen. Darüber hinaus vermag die „erweiterte Subjektperspektive“ den Blick für die unternehmensinternen Prozesse bei der Umsetzung dieser Anliegen zu schärfen.

Die heuristische Produktivität eines professions- oder berufsbezogenen Ansatzes wird in der Untersuchung von Reihert unterstrichen. Indem sie sich dem Aspekt der Arbeits- und Regulierungsansprüche von Beschäftigten über einen tätigkeits- und kontextsensitiven Zugang nähert, kann sie am Beispiel der hochqualifizierten Sozialen Arbeit, die, obwohl sie einen erheblichen quantitativen Stellenwert im Beschäftigungssystem hat, bisher kaum Gegenstand sozialwissenschaftlicher Arbeitsforschung war, unter anderem historisch begründete Momente der Dynamik von Arbeitsregulierung beleuchten. Jenseits der in der sozialwissenschaftlichen Arbeitsforschung etablierten Differenzierung von Arbeitskraft- und Subjektperspektive wählt sie einen Ansatz, der soziale Arbeit nicht nur als „Erwerbsarbeit“ betrachtet, die als „Wissensarbeit“ spezifische Anforderungen an kontinuierliche Weiterqualifizierung mit sich bringt. Mit der Dimension der „Gefühlsarbeit“ präpariert sie eine grundlegende Eigenschaft Sozialer Arbeit heraus, die quer zu den Kategorien der Arbeitskraft- und Subjektperspektive liegt. Stark helferische Momente und der Wunsch, die spezifischen Bedürfnisse der Klienten zu einer zentralen Stellgröße der eigenen Tätigkeitsgestaltung zu machen, prägen Soziale Arbeit und die Ansprüche der mit ihr befassten Beschäftigten. Wird bei Reihert deutlich, dass sich die spezifische Dynamik von Arbeitsregulierung in diesem exemplarischen und noch immer expandierenden Feld von Dienstleistungsarbeit nur aus dem Spannungsverhältnis von Ansprüchen innerhalb der triadischen Konstellation aus „Erwerbsarbeit“, „Wissensarbeit“ und „Gefühlsarbeit“ erklären lässt, so kann sie als Beispiel und Anregung für weitere Studien gelten, die darauf abstellen, die spezifischen, historisch und sozial formierten Anforderungen bestimmter Professionen oder Berufsgruppen zu erfassen und mit Fragen der Regulierung dieser Tätigkeiten in Beziehung zu setzen.

## **5.2 Die Erwerbsbiographie als individuelles reflexiv-strategisches Projekt**

Hohe Arbeitslosenquoten gehören spätestens seit den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts zu den hervorstechendsten Krisensymptomen in den modernen Industriegesellschaften. Dies gilt auch für die Situation in Deutschland. Während ihrer fordistischen Phase fungierte das Normalarbeitsverhältnis in der Bundesrepublik als das normative Leitbild für die gesellschaftlich wünschenswerte Gestaltung von Arbeitsverhältnissen. Als dauerhaftes, kontinuierliches, sozialversicherungspflichtiges und existenzsicherndes Vollzeitverhältnis war das Normalarbeitsverhältnis immer auch mit langfristigen Stabilitätserwartungen in den individuellen Arbeitsbeziehungen konnotiert. Angesichts gelockelter gesetzlicher Rahmenbedingungen für die Gestaltung von Arbeitsverhältnissen, eine ansteigende Nutzung zeitlich begrenzter Beschäftigungsverhältnisse – etwa Leiharbeit und befristete Arbeitsverträge – durch Betriebe

(Bookmann/Hagen 2001), vielfach in den Medien präsente Berichte von Standortschließungen, Arbeitsplatzabbau und Stellenstreichungen aber auch durch lebensweltlich generierte entstandardisierte und vermehrt diskontinuierliche Erwerbsdispositionen – z.B. durch „Familienphasen“, Weiterbildungszeiten etc. – von Beschäftigten (Strünck 2004) nehmen diese langfristigen Stabilitätserwartungen bzw. -hoffnungen erheblich ab. Die spezifische Lage auf dem Arbeitsmarkt, das Angebot von Vakanzen und alternative Erwerbsmöglichkeiten werden für viele – nicht nur von akuter Arbeitslosigkeit betroffene – zu einer relevanten Größe. Dies lässt sich auch in der Empirie des Projektverbunds feststellen.

In allen Teilprojekten lässt sich in dem erhobenen Datenmaterial zumindest bei hochqualifizierten Beschäftigten und Selbständigen ein reflexiv-strategischer Zugriff auf die eigene Berufsbiographie auffinden. Sowohl in den retrospektiven Rekonstruktionen von Lebensverläufen als auch in den prospektiven Planungen der Interviewten offenbaren sich Kalküle, in denen Elemente der Realisierung arbeitsbezogener Ansprüche, der Selbstentfaltung und der Employability eine herausragende Rolle spielen. Sie lassen sich als Hinweis verstehen, dass sich wachsende Kontingenzen, Risiken aber auch Chancen sowie höhere und wechselnde Anpassungsbedarfe in Ökonomie, Erwerbsarbeit und Privatleben bei Beschäftigten in einer flexibleren Haltung zur Gestaltung, Anwendung und Verausgabung des eigenen Arbeitsvermögens niederschlagen; kurz gesagt: der Zwang zur Flexibilität erzeugt nicht zuletzt auch eine Vermehrung der ins Kalkül gezogenen Optionen für die Gestaltung von Arbeit, Beschäftigung und Berufskarriere.

Ein Wechsel des Aufgabenfeldes, des Arbeitsplatzes, des Betriebs oder sogar des Erwerbsstatus in die Selbständigkeit wird oftmals als *Ultima ratio* begriffen, um einer unbefriedigenden Arbeitssituation zu entgehen. Ungeachtet der konkreten Umstände und Aspekte, die Unzufriedenheiten mit der Tätigkeit oder dem Gesamtpaket der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen auszulösen vermögen, ist die Exit-Option eines der bevorzugten Mittel, um sich eine den eigenen Interessen entsprechende oder zumindest entgegenkommende Arbeitsumgebung zu suchen. Reflexiv-strategische Momente des Umgangs mit der eigenen Arbeitskraft kommen besonders dann zum Tragen, wenn Erwerbstätige Entwicklungen hinsichtlich des zukünftigen Arbeitskraftbedarfs zu antizipieren und die Marktgängigkeit ihres individuellen Qualifikations- und Erfahrungsprofils positiv zu gestalten versuchen. Kontinuierliche Weiterqualifizierung durch Bildungsmaßnahmen oder die Mitarbeit in prestige- und zukunftssträchtigen Projekten und Arbeitsbereichen werden häufig als erfolversprechende Ansätze aufgefasst, um nicht beruflich ins Abseits manövriert zu werden, die eigene Beschäftigungsfähigkeit abzusichern oder sich karrierebezogene oder fachliche Entfaltungsmöglichkeiten zu eröffnen.

Die Berufsbiographien der untersuchten Personen weisen daher ein starkes Engagement bei der individuellen Fortbildung und häufige Wechselaktivitäten in Bezug auf Tätigkeitsfelder oder Arbeitgeber auf. Sie stehen damit in Gegensatz zu solchen Berufsverläufen, die für die Prosperitätsphase Deutschlands bis in die 70er Jahre hinein als mehr oder weniger idealtypisch galten und sich durch eine geringe Beschäftigungsmobilität und eine starke, mitunter

lebenslange Betriebsbindung von Beschäftigten auszeichneten. Es ist aus den empirischen Daten nicht immer abschließend herauszudestillieren, in welchem Maße Erwerbstätige Ausstiegs- und Wechseloptionen tatsächlich vor allem auch in überbetrieblichen Dimensionen nutzen, bzw. nicht auszuschließen, dass Beschäftigte mit einem möglichen Exit in erster Linie gedanklich kokettieren, ohne ihn faktisch zu realisieren. Dennoch ist festzustellen, dass die individuelle Positionierung und die Abwägung eigener Entfaltungs- und Beschäftigungschancen auf dem Arbeitsmarkt in vielen Fällen nicht mehr auf den gegenwärtigen Arbeitgeber und schon gar nicht auf die aktuelle Tätigkeit beschränkt ist. Dies ist als Hinweis und Bestätigung zu verstehen, dass zumindest partiell auch in der Empirie des Projektverbunds Tendenzen des Formwandels von Arbeitnehmern zu „Arbeitskraftunternehmern“ (Voss/Pongratz 1998) beobachtet werden können. Die Figur des Arbeitskraftunternehmers ist erstens bestimmt durch seine erweiterten Fähigkeiten und Anforderungen zur Selbstkontrolle in der Arbeit und zweitens durch seine Bereitschaft, berufliche und außerberufliche Ansprüche in Gestalt einer „Verbetrieblichung des Privatlebens“ zu vereinbaren. Als drittes typisches Moment des Arbeitskraft werden die von ihm zu bearbeitende Notwendigkeit und der von ihm aufzubringende Wille skizziert, im Rahmen einer „Selbstökonomisierung“ die Vermarktungsfähigkeit seiner Arbeitskraft innerhalb und – wie die Ergebnisse des Projektverbunds aufzeigen – notfalls auch außerhalb des Betriebs sicherzustellen.

In den einzelnen Teilprojekten wird in jeweils spezifischer, den bisherigen sozialwissenschaftlichen Forschungsstand erweiternder Weise deutlich, dass Arbeitsplatzwechsel, die Erschließung neuer Tätigkeitsfelder mitunter gepaart mit gezielten Qualifizierungsmaßnahmen entweder als individuelle Regulierungsstrategie oder als Ansatzpunkt für die Sicherstellung zukünftiger Beschäftigungsfähigkeit eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zukommt.

In dem von Mehlis untersuchten Feld treten besonders deutlich reflexiv-strategische Facetten zu Tage. Die von ihm interviewte Gruppe Hochqualifizierter in modernen Dienstleistungs- und Entwicklungsfunktionen der IT- und Biotechnologie entspricht weitgehend dem idealtypischen Bild des Arbeitskraftunternehmers. Sie zeichnet sich, von Ausnahmen abgesehen, nicht nur durch eine hohe Bereitschaft zur selbstgesteuerten Arbeitsgestaltung aus, sondern auch dadurch, dass sie einer kontinuierlichen Erweiterung ihres Qualifikations- und Erfahrungsportfolios durch sich verändernde Aufgabenstellungen ausgesprochen aufgeschlossen gegenüber stehen. Die Mitarbeit in wechselnden Tätigkeiten und Projekten dient dabei zum einen dazu, sich neuen Herausforderungen zu stellen, sich Abwechslung zu verschaffen und sich persönlich weiterzuentwickeln. Sie hat zum anderen auch die eigene strategische „Aufstellung“ auf dem internen wie externen Arbeitsmarkt zum Ziel. Überlegungen, sich für eine Weiterbeschäftigung zu empfehlen, nicht als „Minderleister“ zu gelten und nicht zu denjenigen zu gehören, die von Vorgesetzten und Kollegen für entbehrlich gehalten werden und möglicherweise in der nächsten Krise einer Entlassungswelle zum Opfer zu fallen, sind bei ihnen ebenso anzutreffen, wie das Motiv, eigene Beschäftigungschancen bei alternativen Arbeitgebern zu verbessern. Eine besondere Art prospektiver Erwägungen lässt sich nach den Befunden von Mehlis bei jungen Beschäftigten feststellen, die mit Software-Beratung und -



Implementation befasst sind und dem Typ des „hochflexiblen Dienstleisters“ zugerechnet werden können. Sie gehen oftmals davon aus, ihre aktuelle Tätigkeit aufgrund hoher Arbeitsbelastung und zumeist extensiver Arbeitszeiten nicht über einen unbegrenzten Zeitraum ausüben zu können. Bei vielen ist daher der Wunsch anzutreffen, zukünftig eine Position als betrieblicher IT-Experte bei einem ihrer Kundenunternehmen zu finden und dann in den Genuss für sie günstigerer Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zu gelangen. Diese Hoffnung weist dabei unerwartete Ähnlichkeiten zum sogenannten „Klebeeffekt“ auf, der in der Zeitarbeitsbranche eine konstitutive Rolle spielt: die dort zumeist anzutreffenden ungünstigen Beschäftigungskonditionen sind nicht zuletzt deshalb durchzusetzen, weil sie mit der Verheißung einer potentiellen Übernahme durch den Entleihbetrieb in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis als Interimszustand dargestellt werden können.

Die von Mehlis festgestellten Befunde zum Arbeitsverständnis und -verhalten von Hochqualifizierten werden durch das Teilprojekt von Holtrup bestätigt. Ihm gelingt zudem der Nachweis, dass für Hochqualifizierte typische Einstellungen (vgl. Baethge 1995; Kotthoff 1997; Faust 2000) in den Bereich berufsqualifizierter Beschäftigung diffundieren. Auch in diesem Segment wird die eigene Position auf dem Arbeitsmarkt reflektiert und von vielen versucht, sie aktiv zu verbessern. Während allerdings Hochqualifizierte eine Art sukzessiver „Weiterqualifizierung-on-the-job“ praktizieren, stehen bei den von ihm untersuchten Beschäftigten mit Berufsausbildung formelle Bildungsmaßnahmen als individuelle Arbeitsmarktstrategie im Vordergrund. Sie sollen nicht nur berufliches Fortkommen im Rahmen einer fachlichen mitunter auch hierarchischen Karriere ermöglichen. Weiterbildung dient ihnen, indem überschüssige Qualifikationen aufgebaut und berufliches Engagement dokumentiert werden, die sich im Falle etwa von Personalabbau positiv auf Weiterbeschäftigungschancen innerhalb oder außerhalb des Betriebs auswirken sollen, häufig auch als arbeitsmarktbezogenes Defensivinstrument.

Verweisen die Erkenntnisse von Holtrup auf wichtige Differenzierungen in Bezug auf das Qualifikationsniveau, arbeitet Reihert in ihrer auf die Situation im Bereich Sozialer Arbeit ausgerichteten Studie heraus, dass die Bedingungen für die Realisierung von Arbeitsansprüchen in ihrem Untersuchungsfeld in hohem Maße von den jeweiligen organisationalen Kontexten abhängig sind, in denen die Tätigkeit verrichtet wird. Je nachdem, ob die Aufgabe in der öffentlichen Verwaltung, in den größeren Verbänden der freien Wohlfahrtspflege oder in kleineren Vereinen bzw. Unternehmen angesiedelt ist, bieten sich unterschiedliche Möglichkeiten, Anspruchslagen von Beschäftigten zu verwirklichen, die sich für den Bereich Sozialer Arbeit typischerweise in den drei Dimensionen von Erwerbsarbeit, Wissensarbeit und Gefühlsarbeit bilden. Während sich die Konditionen aus den Perspektiven von Erwerbsarbeit und Wissensarbeit in Verwaltung und Wohlfahrtsverbänden vergleichsweise besser darstellen, bieten kleinere Einrichtungen eher ungünstige Bedingungen. Im Gegensatz dazu sind in den kleinen Vereinen und Unternehmen aber noch am ehesten Möglichkeiten gegeben, Soziale Arbeit als Gefühlsarbeit zu gestalten, während eine Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung mittlerweile kaum noch geeignet ist, ursprünglich mit dem Beruf etwa eines Sozialpäda-

gogen verbundene Motive zu realisieren. Es ist vor dem Hintergrund dieser unterschiedlichen kontextdependenten Realisierungsprofile zu beobachten, dass Beschäftigte weniger durch interessenpolitisches Engagement oder zum Beispiel über Kollektivakteure wie Gewerkschaft bzw. Betriebsrat auf verbesserte Realisierungschancen ihrer Ansprüche drängen, sondern sich stattdessen individuell in eine jeweils ihren prioritären Interessen entsprechende berufliche Position zu bringen versuchen und dabei auch den Wechsel des organisationalen Kontextes – Exit – als Regulierungsstrategie praktizieren.

Bei einem von Voss untersuchten Teilsample offenbart sich eine weitere wichtige Facette: Die von ihr interviewten Kleinst- und Ein-Personen-Unternehmer machen deutlich, dass der Wechsel in die Selbständigkeit einen spezifischen Ansatz darstellen kann, eigene Ansprüche an Erwerbstätigkeit umzusetzen. Wenngleich der Weg in die Selbständigkeit zuweilen auch als Folge fehlender alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten gewählt wird und nicht selten in eine wirtschaftlich prekäre Situation führt, haben die von ihr Befragten ihre Entscheidung für die Veränderung ihres Erwerbsstatus keineswegs aufgrund einer unvorteilhaften Arbeitsmarktlage getroffen. Sie ist bei ihnen stattdessen durch den Wunsch motiviert, ihre differenzierten ökologischen, sozialen, bürgerschaftlichen oder familialen Erwartungen und Erfordernisse in die Sphäre der Erwerbsarbeit einbringen und verwirklichen zu können. Selbst wenn dabei in der Praxis eine Reihe – durchaus auch ernüchternder – Kompromisse zu machen sind und die angestrebte Balance zwischen Arbeitskraft-, Subjekt- und erweiterten Subjektinteressen oftmals nur schwer herzustellen ist, erscheint für die Bewertung durch die Selbständigen entscheidend, dass sie sich einen Regulierungskontext schaffen, in dem sie selbst die Parameter dieser Balance beeinflussen und so unter wechselnden Rahmenbedingungen die Einpassung von Arbeit und Beruf in das Projekt ihrer Biographie optimieren können.

### **5.3 Entwicklungstendenzen der Regulierung von Arbeit: Neujustierung von Regulierungskompetenzen durch Verbetrieblung und partielle Individualisierung**

Die Formen der Regulierung von Arbeit bewegen sich nach einem Konzept von Streeck zwischen den Polen „Status“ und „Vertrag“ (Streeck 1988). „Status“ ist dabei in einer funktionalistischen Engführung des weiter gefassten soziologischen Statusbegriffs definiert als ein Komplex von Rechten und Pflichten, die den Individuen als Folge der Zugehörigkeit zu einer sozialen Kategorie vorgegeben sind. Dem Begriff des „Status“ stellt Streeck den des „Vertrags“ gegenüber, der die idealtypische Tauschbeziehung unter Gleichen bezeichnet. Streeck unterstellt, dass Vertragsbeziehungen auf die Existenz nicht-kontraktueller Rahmenbedingungen angewiesen sind, die quasi als eine „statusförmige“ soziale Infrastruktur die Funktionsfähigkeit und Bindungskraft von Vertragsbeziehungen ermöglichen. Dieser Zusammenhang von „Vertrag“ und „Status“ gelte insbesondere auch für Arbeitsverträge und -beziehungen. Hier

stehen formelle oder informelle individuelle Absprachen und einzelvertragliche Vereinbarungen einerseits und durch Gesetze und kollektivvertragliche Vereinbarungen festgelegte Statusrechte und -pflichten andererseits in einem reziproken, teils komplementären Wechselverhältnis. Die im Streeckschen Sinne statusgenerierenden Instrumente staatlichen Rechts (etwa das Arbeitszeitgesetz, Bundesurlaubsgesetz, Arbeitsschutz- und Gefahrenpräventionsvorschriften etc.), Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen begrenzen den Gestaltungsspielraum für die Regulierung des Einzelarbeitsverhältnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, indem sie Mindeststandards definieren, von denen nach dem Günstigkeitsprinzip nur in einem für die Arbeitnehmer positiven Sinne abgewichen werden kann. „Status“ als Regulierungsmodus hat daher einen prinzipiell ambivalenten Charakter. Einerseits ruft er durch seine kollektive Geltungskraft Standardisierungen hervor, die komplexitätsreduzierend wirken und gegenseitige Erwartungssicherheit schaffen. Andererseits schränkt er die jeweilige Verhandlungsfreiheit individueller Arbeitgeber und Arbeitnehmer ein.

Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen kann bis in die 80er Jahre hinein als ein System der Arbeitsregulierung beschrieben werden, das in hohem Maße von statusförmigen Regulierungselementen geprägt war. Spätestens seit den 80er Jahren werden aber die Stimmen lauter, die die Funktionsdefizite des „deutschen Modells“ stärker in den Vordergrund rücken. Gefordert wird stattdessen seine „Deregulierung“ oder „Flexibilisierung“ (vgl. Hüther 2005; Enste/Hardege 2006; BDA o.J.). Gemeint ist damit, die Reichweite und Bindungskraft kollektiver Regulierungen zu begrenzen und die Spielräume für eine betriebsnähere oder individuellere Regulierung zu erweitern. Dies sei zum einen notwendig, um den Arbeitsmarkt aus dem „Würgegriff der Gewerkschaften“ (Sinn 2003: 115) zu befreien, es Unternehmen zu ermöglichen, flexibel und zeitnah auf veränderte technische, organisatorische und ökonomische Rahmenbedingungen reagieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit in einer globalen Konkurrenzsituation behaupten zu können (Zumwinkel/Zimmermann 2005). Es wird zum anderen aber ebenso darauf verwiesen, dass standardisierende Kollektivregulierungen immer weniger auch den Präferenzen von Beschäftigten entsprechen würden (Mückenberger 1989; Warsewa u.a. 1996), deren Lebenssituation und Interessen in zunehmendem Maße von einer Entstandardisierung, Differenzierung und Pluralisierung von Lebensformen und Lebensentwürfen geprägt sind (Hradil 1990).

Prozesse gesellschaftlicher Modernisierung haben in ihren Dimensionen veränderter Regulierungskontexte und sozio-kulturellen Wandels in der Tektonik kollektiver Arbeitsbeziehungen Spuren hinterlassen. Das vormals relativ stark standardisierende und große Teile der Beschäftigten und Betriebe abdeckende System branchenbezogener Flächentarifverträge ist einem Erosions- oder Anpassungsprozess unterworfen. Indem die Zahl von Unternehmen steigt, die aus tarifführenden Arbeitgeberverbänden austreten bzw. erst gar nicht Mitglied werden, schwindet die quantitative Bedeutung von Flächentarifverträgen. Obgleich überbetriebliche Kollektivvereinbarungen selbst dann noch immer eine nicht zu unterschätzende allgemeine Orientierungsfunktion haben, wenn keine formelle Tarifbindung vorliegt (Artus 2005; Ellguth/Kohaut 2005), ist nicht zu übersehen, dass der Anteil von Betrieben und Beschäftigten,

die einem Tarifvertrag unterliegen, seit Mitte der 90er Jahre deutlich abgenommen hat (vgl. WSI-Tarifhandbuch 2005). Parallel dazu wird von Arbeitgebern und Gewerkschaften eine „Dezentralisierung und Differenzierung“ des Tarifvertragssystems betrieben (Bispinck 1997), um einer faktischen „wilden Deregulierung“ (Oppolzer/Zachert 2000) oder „wilden Differenzierung“ (Artus u.a. 2000) zu begegnen. In immer mehr Tarifverträgen und Branchen werden Öffnungsklauseln und Härtefallregeln implementiert, die regionale, betriebliche oder auf bestimmte Beschäftigtengruppen zugeschnittene Abweichungen ermöglichen. Da die betrieblichen Interessenparteien an immer mehr Regulierungsthemen beteiligt oder die Zuständigkeiten für ganze Regulierungsbereiche auf die betriebliche Ebene verlagert werden, geht die Flexibilisierung des Flächentarifsystems mit einer „Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen“ (Schmidt/Trinczek 1989) einher. Die Folgen sind ambivalent. Einerseits sehen sich Betriebsräte und die von ihnen vertretenen Belegschaften mit der Gefahr konfrontiert, mit der Androhung von Standortverlagerungen oder Beschäftigungsabbau durch das lokale Management erpressbar zu werden und massive Zugeständnisse bei z.B. Entgelt, Arbeitszeit etc. machen zu müssen. Andererseits ermöglicht der Bedeutungsverlust überbetrieblich agierender Tarifparteien und der Bedeutungszuwachs des Betriebsrats eine passgenauere Regulierung, die sich stärker an den Anforderungen von Betrieben und ggf. auch von Beschäftigten ausrichten kann.

Der institutionelle Wandel im System der Arbeitsbeziehungen beschränkt sich allerdings nicht auf eine Verschiebung und Neujustierung von Regulierungskompetenzen zwischen überbetrieblichen und einzelbetrieblichen Regulierungsarenen und den mit ihnen jeweils verbundenen Regulierungsakteuren und -formen. Die individuelle Regulierungsebene wird in mehrfacher Hinsicht aufgewertet. Die Bedeutung solcher Instrumente des Human Resource Managements nimmt zu, die über Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütungssysteme darauf abstellen, sowohl Effizienz und Produktivität von Mitarbeitern zu steigern als auch deren individuelles Engagement für das Unternehmen zu motivieren und zu honorieren. Die Nutzung dieser Instrumente wird mittlerweile in zahlreichen Tarifverträgen und/oder Betriebsvereinbarungen geregelt. Sie werden daher noch immer prozedural durch die traditionellen Akteure Gewerkschaft und Betriebsrat mitgestaltet. Obwohl sich in der betrieblichen Wirklichkeit höchst unterschiedliche Formen und Gestaltungsansätze etwa bei Zielvereinbarungen erkennen lassen (Tondorf 1998; Drexel 2002), wirken aber bei ihrer konkreten Anwendung die jeweils einzelnen Arbeitnehmer – in einigen Fällen auch die Teams und Arbeitsgruppen – maßgeblich auf einer „dritten Ebene der Aushandlung von Leistung und Entlohnung“ (Drexel 2002: 244) mit. Die unmittelbare Beteiligung von Beschäftigten an formalen, häufig vertragsförmig fixierten und expliziten Regulierungselementen ist dabei nur eine Seite einer stärkeren Individualisierung von Arbeitsregulierung. Mit Blick auf seine spezifische Fragestellung und sein konkretes Untersuchungsfeld arbeitet insbesondere Mehlis in der Konzeptualisierung seiner Studie heraus, dass im Zuge von Tertiarisierung und des wachsenden Bereichs hochqualifizierter Wissensarbeit dezentrale und informelle Aushandlungsprozesse und implizite Agreements für die Regulierung von Arbeit an Bedeutung gewinnen. Die

Ausübung komplexer hochqualifizierter Dienstleistungsfunktionen basiert auf einem selbstgesteuerten, teilweise experimentellen und kreativen Umgang mit Wissen. Da sie neben vorhandenen Routineanteilen immer auch auf die Lösung von sich erst im Arbeitsvollzug manifestierenden Problemen zielen, sind sie nur in geringem Umfang standardisierbar oder im voraus detailliert planbar. Dezidierte Anweisungen und unmittelbare Kontrolle im Rahmen der Weisungsbefugnisse z.B. von Vorgesetzten erweisen sich somit im Bereich der Wissensarbeit im Gegensatz etwa zu einfachen Produktionstätigkeiten häufig als unzureichend oder dysfunktional. Weil Arbeitgeber in solchen hochqualifizierten Positionen in besonderem Maße darauf angewiesen sind, dass Beschäftigte ihr Arbeitsvermögen in einer für den Betrieb günstigen Weise einbringen, konstituiert sich ein – wenngleich zumeist nach wie vor machtasymmetrisches – wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis und eine soziale Beziehung, die nicht nur von formalen Strukturen und Regulierungen, sondern wesentlich auch durch Momente von Loyalität, Glaubwürdigkeit und Fairness geprägt ist. „Impliziten“ oder „psychologischen Verträgen“ (Schein 1970; Rousseau 1995), in denen gegenseitige Verlässlichkeits-, Gerechtigkeits- und Aufstiegsenerwartungen eine zentrale Rolle spielen, kommt daher als informellen, nicht selten unausgesprochenen und in die Abteilungs- oder Unternehmenskulturen eingelagerten, in der Diktion Streecks zumindest teilweise „statusförmigen“ Regulierungsformen eine herausragende Bedeutung zu. Die Relevanz dieser „impliziten Verträge“, die kollektivvertragliche Regulierungselemente zum Teil konkretisieren, zum Teil aber auch substituieren, steigt, je größer der Anteil gerade von Wissensarbeitern in der gesamten Beschäftigtenstruktur wird. Das Konzept des „impliziten Vertrags“ markiert damit eine wichtige und zunehmend wichtiger werdende Komponente der Regulierung von Arbeit insgesamt, die in der Erforschung der Arbeitsbeziehungen bisher eine nur unzureichende Würdigung erfahren hat.

Die Tendenzen abnehmender Tarifsetzungsmacht, der Verbetrieblichung und partiellen Individualisierung der Arbeitsbeziehungen als gesamtgesellschaftlichen Megatrends von Arbeitsregulierung wurden in den einzelnen Teilprojekten des Projektverbunds in unterschiedlicher Weise beleuchtet.

Im Zentrum der Studie von Holtrup steht die Frage, wie sich der Wandel von Arbeit und Gesellschaft auf die Interessenvertretungspräferenzen abhängig Beschäftigter auswirkt und welche Regulierungsformen sie im Spannungsfeld von Kollektivvereinbarungen und individueller Selbstrepräsentanz für sich bevorzugen. Er zeigt auf, dass bei vielen der von ihm interviewten beruflich und akademisch qualifizierten Arbeitnehmer in der Kernzone industrieller und dienstleistungserischer Beschäftigung eine Haltung festzustellen ist, die der betrieblichen Regulierungsebene Priorität einräumt, während überbetrieblich tarifliche Kollektivvereinbarungen für sie in den Hintergrund rücken. Verweist diese Diagnose darauf, dass objektiv sich vollziehende Prozesse der Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen auf subjektive Zustimmung bei Beschäftigten treffen, begegnen sie ihrer gänzlichen Individualisierung zumeist sehr zurückhaltend. Am Beispiel des Regulierungsinhalts Entgelt macht er deutlich, dass nur eine Minderheit bevorzugen würde, die Vergütung individuell mit Vorgesetzten, Personalabteilung oder Geschäftsführung auszuhandeln. Diese Einstellung ist nur im Bereich der gehobenen

betrieblichen Hierarchiestufen zu finden. Dagegen plädiert die Mehrheit dafür, zumindest Basisvergütungen im Rahmen von statusgenerierenden Kollektivvereinbarungen zu regulieren, um zu verhindern, dass ihre Gerechtigkeits- und Gleichbehandlungsansprüche im Betrieb verletzt werden. Dessen ungeachtet zeigen sich viele von ihm Befragte prinzipiell offen dafür, Entgeltbestandteile in begrenztem und kollektivvertraglich geregeltem Maße an die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit von Mitarbeitern zu koppeln, um individuelles Engagement honorieren zu können. Hierbei wird aber eine Unternehmenskultur als notwendig erachtet, die auf sozialen Ausgleich und nicht darauf abstellt, unternehmerische Risiken und ungünstige Marktentwicklungen einseitig auf die Mitarbeiter abzuwälzen.

Unternehmenskulturen sind auch in der Untersuchung von Mehlis ein zentraler Faktor. Die Auswahl seines Untersuchungsfeldes – hochqualifizierte Dienstleistungsfunktionen in High-Tech-Betrieben der IT- und Biotechnologiebranche – war wesentlich dadurch motiviert, die Dynamik der Regulierung von Arbeit zum einen unter den besonderen Bedingungen moderner Wissensarbeit und zum anderen in einem jungen Wirtschaftssegment zu erforschen, das sich durch eine deutlich und zum Teil bewusst demonstrative Abkehr von traditionellen Regulierungsroutinen mit starken korporativen Akteuren auszeichnet. Während sich in den kleinen von Mehlis untersuchten Dienstleistungsunternehmen noch immer das typische Arrangement vorrangig individueller Arbeitsbeziehungen erhalten hat, manifestiert sich mit Blick auf mittlere und größere Betriebe ein anderes Bild. Hier ist zu beobachten, dass die Managements angesichts des mittlerweile erreichten Größenwachstums ihrer Betriebe und eines schwierigeren Marktumfeldes Unternehmenspolitiken verfolgen, die über verschärfte Kontextsteuerung auf eine straffere Organisation und Koordination von Arbeitsvollzügen sowie eine größere Transparenz und Standardisierung von Geschäfts- und Projektabläufen zielen. Kostensenkungsprogramme, Entlassungswellen und die Begrenzung von Autonomie- und Entfaltungsspielräumen werden zusammen mit Erfahrungen defizitärer Anerkennung in der Arbeit von den Beschäftigten dieser Unternehmen als Bruch der betrieblichen Vertrauenskultur und als eine Verletzung impliziter Verträge gewertet. Dies und der Umstand, dass das reine Größenwachstum der Unternehmen mittlerweile den zuvor etablierten und gelebten Kulturen direkter Partizipation im Wege steht, hat die Bereitschaft wachsen lassen, eine Kollektivvertretung für Arbeitnehmerinteressen im Betrieb zu akzeptieren. Da aber individuelle Regulierungsdispositionen unter anderem bei den Beschäftigten eine auch für ihr Selbstbild zentrale Rolle spielen, bildet sich unter diesen Kontextbedingungen ein spezifischer Typ der Arbeitsregulierung heraus. „Institutionell flankierte individuelle Regulierungspraxis“ – so die Bezeichnung von Mehlis – kann als empirisches Beispiel für eine „Hybridisierung der Arbeitsbeziehungen“ (Schmierl 2003) gelten.

Während Mehlis in seinem Feld eine partielle Substitution oder Flankierung individualvertraglicher und informeller durch statusförmige, formelle und kollektivvertraglich generierte Regulierungsformen feststellt, trifft Reihert im Bereich Sozialer Arbeit auf gegenläufige Tendenzen. Professionalisierung und Modernisierung Sozialer Arbeit sowie vor allem die sie betreffenden ökonomisch motivierten Reorganisationsmaßnahmen haben erhebliche Auswir-

kungen auf die Regulierung von Arbeit in diesem Beschäftigungssegment. Waren die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen von Sozialarbeitern lange Zeit durch Momente staatlich-politischer Organisationslogiken geprägt, wurden im Zuge der Verwaltungsreform seit den 90er Jahren vermehrt Mechanismen marktlicher Steuerung etabliert. Outsourcing, Kostendruck und Konkurrenz unterschiedlicher freier Dienstleistungsanbieter haben angesichts der prekären Finanzlage öffentlicher Haushalte und aufgrund des Um- oder Rückbaus staatlicher Unterstützungsangebote nach dem Leitbild des aktivierenden Sozialstaats erheblich zugenommen. Auch wenn von Reihert noch nicht abschließend ausgearbeitet wurde, welche interessenpolitischen Konsequenzen Beschäftigte für sich daraus ziehen, so zeichnet sich doch ab, dass der BAT (Bundesangestelltentarifvertrag) – nunmehr TVöD – erheblich an Regulierungskraft eingebüßt hat. War dieser Tarifvertrag früher die zentrale Referenz für die Gestaltung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im gesamten Bereich Sozialer Arbeit, ist seine Reichweite heute sehr begrenzt. Nur noch im verschlankten Bereich der öffentlichen Verwaltung findet Reihert seine uneingeschränkte Anwendung. In den kleineren von ihr untersuchten Vereinen und Unternehmen werden die in ihm fixierten Bedingungen häufig deutlich unterschritten. Auch in den großen Wohlfahrtsverbänden ist eine sukzessive Abwendung von BAT bzw. TVöD zu beobachten.

Die Studie von Voss geht der Frage nach, welche Relevanz Regulierungsinhalte aus der von ihr konzeptionell herausgearbeiteten „erweiterten Subjektperspektive“ haben. Zwar zeigt sich, dass abhängig Beschäftigte eher selten aktiv darauf drängen, familiale, soziale und ökologische Ansprüche zum Gegenstand von Arbeitsregulierung zu machen. Dennoch zeigen die Befunde, dass Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit der Erwerbstätigkeit in den von ihr untersuchten Pionierbetrieben von nicht unerheblicher Bedeutung sind. Sie dokumentieren eine Öffnung von Unternehmen für gesellschaftliche Belange, die nicht zwingend Teil eines ökonomisch begründeten Kalküls sind. Allerdings sind es auch nicht Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen, die in erster Linie als Promotoren einer Erweiterung der Regulierungsagenda um familiale, soziale oder ökologische Themen auftreten würden. Angebote zur Realisierung von Ansprüchen aus der „erweiterten Subjektperspektive“ werden oftmals vielmehr durch die Unternehmen selbst initiiert und ggf. an die jeweiligen Mitbestimmungsgremien von Arbeitnehmern herangetragen. Wenngleich in vielen der untersuchten Mittel- und Großbetriebe inzwischen kollektivvertragliche Vereinbarungen vorzufinden sind, die einen Möglichkeitsraum für die Umsetzung von Ansprüchen aus der erweiterten Subjektperspektive bilden, ist aber festzustellen, dass ihre faktische Umsetzung und Nutzung in hohem Maße von dezentralen und informellen Aushandlungsprozessen zwischen einzelnen Beschäftigten und ihren jeweiligen Vorgesetzten, der Personalabteilung oder der Geschäftsführung bestimmt wird. Realisierungschancen sind dabei noch immer entweder nach Qualifikationsniveau und Geschlecht unterschiedlich oder hängen von individuellen Machtpotentialen bzw. dem eigenen Verhandlungsgeschick ab. Die damit empirisch feststellbaren Probleme lassen sich als Hinweise verstehen, dass die Etablierung „individueller Bürgerrechte im Betrieb“ (Matthies u.a. 1994; vgl. auch

Müller-Jentsch 1994) und eine durch Unternehmen und Interessenvertretung geförderte und getragene Flankierungsstruktur für individuelles Interessenhandeln notwendig sind, um eine Form „reflexiver Arbeitsgestaltung“ (Voss/Warsewa 2006) auch in größeren Unternehmen zu konstituieren. Ohne sie bleiben – wie die Befunde dieses Teilprojektes zeigen – die Chancen prekär, familiale, soziale oder ökologische Ansprüche in der Erwerbstätigkeit auch gegen betriebliche Widerstände durchzusetzen.

#### **5.4 Regulierungsakteure: asymmetrische Entwicklung von Gewerkschaft und Betriebsrat, Auftritt neuer Akteure**

Dualität, Repräsentativität und ein hoher Grad der Zentralisierung waren in seiner fordistischen Blütezeit einige der charakteristischen Merkmale des Deutschen Modells der Industriel-Beziehungen. Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände regulierten durch Tarifverträge auf überbetrieblicher Ebene vornehmlich konfliktuell aufgeladene Regulierungsinhalte wie Arbeitszeit oder Entgelt und damit im wesentlichen die „Verkaufsbedingungen von Arbeitskraft“. Betriebsräte und einzelne Arbeitgeber bzw. lokale Geschäftsführungen sorgten für die betriebliche Feinoperationalisierung tariflicher Bestimmungen und kümmerten sich – soweit es die Informations- Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte nach dem Betriebsverfassungsgesetz vorsahen – um die „Anwendungsbedingungen von Arbeitskraft“ (Müller-Jentsch 1995). Die relativ klare Aufgabenverteilung innerhalb einer „arbeitsteiligen Interessenvertretung“ wurde flankiert von einer deutlichen Hierarchisierung der an der Regulierung von Arbeit beteiligten Akteure. Der tariflichen Ebene kam das interessenpolitische Primat zu. Arbeitgeberverbände besaßen eine hohe Verpflichtungsfähigkeit gegenüber ihren Mitgliedsunternehmen. Mitgliederstarke Gewerkschaften konnten darauf vertrauen, dass Betriebsräte und Vertrauensleutekörper bei arbeitsbezogenen Konflikten an einem Strang zogen. Beschäftigte selbst waren, abgesehen von der Beteiligung an Betriebsratswahlen oder von der Entscheidung, Gewerkschaftsmitglied zu werden oder nicht, interessenpolitisch weitgehend marginalisiert.

Die durch Wandel in Regulierungskontexten und Gesellschaft hervorgerufenen Veränderungen bei den zur Anwendung gebrachten Regulierungsformen haben Umwälzungen im System der Arbeitsbeziehungen zur Folge, die sich auch in den Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren niederschlagen. Arbeitgeberverbände sehen sich damit konfrontiert, dass die Vor- und Nachteile der Mitgliedschaft in einer überbetrieblichen Interessenorganisation in stärkerem Maße als früher kalkuliert werden und die Bereitschaft von Unternehmen sinkt, Mitglied eines Arbeitgeberverbandes zu sein oder zu werden. So halten sich vor allem junge Unternehmen von ihnen fern und treten Arbeitgeber häufig nach einem personellen Wechsel an der Spitze des Managements aus (Schroeder/Silvia 2003; Schnabel 2005). Zugleich nimmt das Gewicht von Partialinteressen einzelner Mitgliedsgruppen, besonders ausgeprägt zwischen kleineren oder mittleren einerseits sowie großen Unternehmen andererseits, zu (Völkl 2002).



Die daraus erwachsenden Zentrifugalkräfte sowie reale oder drohende Austritte bzw. Rekrutierungsprobleme haben Arbeitgeberverbände maßgeblich veranlasst, eine Dezentralisierung und Differenzierung des Tarifvertragssystems zu betreiben und den einzelnen Betrieben größeren tariflichen Gestaltungsspielraum zu verschaffen, obwohl dies für sie gleichzeitig einen Verlust an abschließenden Regulierungskompetenzen und damit eine Art partieller Selbstentmachtung bedeutet. Diese Entwicklung musste auch von den Gewerkschaften notgedrungen akzeptiert und mitgetragen werden. Zum einen sollte hierdurch Tendenzen „wilder Deregulierung“ (Oppolzer/Zachert 2000) oder „wilder Differenzierung“ (Artus/Schmidt/Sterkel 2000) – der dem Tarifrecht widersprechenden faktischen Unterschreitungen tariflicher Mindestnormen – begegnet werden. Zum anderen gab die Bindungsschwäche von Arbeitgeberverbänden auch für Gewerkschaften Anlass zu Sorge, weil bei weiter sinkender Organisationsbereitschaft von Arbeitgebern sukzessive der gewohnte Verhandlungspartner an Bedeutung verlieren und gleichzeitig das von ihnen bevorzugte Regulierungsinstrument – der Flächentarifvertrag – an quantitativer Reichweite einbüßen würde. Der in diesem Fall drohende „tarifpolitische Häuserkampf“ um den Abschluss einzelbetrieblicher Haus- oder Anerkennungstarifverträge in nicht mehr in tarifführenden Arbeitgeberverbänden organisierten Unternehmen hat für Gewerkschaften wegen des hohen Ressourcen- und Mobilisierungsaufwands nur wenig Attraktivität.

Die Verlagerung früher auf der überbetrieblichen Verbandsebene ausgehandelter Regulierungskompetenzen auf die betriebliche Ebene bringt einen Bedeutungszuwachs der jeweiligen Unternehmensleitungen und Betriebsräte als Akteure kollektiver Arbeitsbeziehungen mit sich. Mit der „Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen“ (Schmidt/Trinczek 1989) sind vor allem Betriebsräte nicht mehr darauf beschränkt, als „Tarifpolizei im Betrieb“ (Müller-Jentsch 1997: 264) aufzutreten. Zwar können sie anders als Gewerkschaften nicht auf die Möglichkeit des Arbeitskampfes als Druckmittel zurückgreifen, weil sie nach dem Betriebsverfassungsgesetz der Friedenspflicht unterliegen, haben sie dadurch eine interessenpolitisch schwächere Machtposition und fühlen sich zudem angesichts drohender Standortverlagerungen oder Stellenstreichungen oftmals in stärkerem Maße erpressbar (Bergmann 2001), sie werden aber mittlerweile durch die Managements oftmals als Institution im Betrieb anerkannt (Eberwein/Tholen 1990; Bosch u.a. 1999). In vielen Unternehmen lassen sich Formen der Zusammenarbeit von Geschäftsführung und Betriebsrat feststellen, die als „Co-Management“ im Sinne einer proaktiven Mitwirkung von Betriebsräten an gemeinsam mit dem Management zu suchenden und zu vertretenden Lösungen betrieblicher Probleme verstanden werden können (Bertelsmann-Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998; Hälker 2004). Auch wenn Konflikte um den Abbau von Arbeitsplätzen, Arbeitszeit- und Einkommensgestaltung, Leistungsverdichtung etc. nach wie vor zum Kerngeschäft der Betriebsratsarbeit gehören (Schäfer 2005), haben sich die realen Tätigkeitsfelder von Betriebsräten durch Co-Management über die im Betriebsverfassungsgesetz festgelegten Mitbestimmungsrechte und über die lange Zeit gewohnten Bahnen betrieblicher Interessen- und Schutzpolitik hinaus erheblich ausgedehnt (Dörnen 1998; Dentz 2003). Parallel zu dieser Erweiterung ihres Tätigkeitsprofils verändert

sich die personelle Zusammensetzung von Betriebsratsgremien. Wurden sie früher von männlichen Facharbeitern mit einer starken weltanschaulichen und organisatorischen Bindung an Gewerkschaften dominiert, zeichnet sich nunmehr ab, dass mit dem Wandel der Beschäftigtenstruktur nicht nur vermehrt Angestellte und Frauen als Betriebsräte aktiv sind (Niedenhoff 2002; Rudolph/Wassermann 2002), sondern sich zudem eine Art „Generationswechsel“ vollzieht, der auf betriebsrätlicher Seite einen neuen „Akteurstyp“ (Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995) hervorbringt, der sich hinsichtlich seiner Arbeitsweise und seines Selbstverständnisses vom traditionellen Typ des Betriebsrats abhebt. Die neue Generation von Betriebsräten verfügt über höhere Qualifikationen, ist kommunikationsgewandter und pflegt einen weniger autoritären, eher partizipativen Umgang miteinander im Betriebsratsgremium. Zugleich ist ihr Umgang mit dem Management pragmatischer und ohne „Berührungssängste“, während sich ihr Verhältnis zu den Gewerkschaften als politisch weniger aufgeladen und eher als ein „nüchternes Dienstleistungsverhältnis“ erweist (Rudolph/Wassermann 1996; Wassermann 2002).

Ist festzustellen, dass die Bedeutung des Betriebsrats als Akteur der Regulierung von Arbeit wächst und von einem erweiterten Aufgabenprofil sowie einem gewandelten Rollenverständnis begleitet wird, so gilt dies gleichfalls für die Beschäftigten selbst. Häufig werden sie etwa durch entgeltrelevante Beurteilungsgespräche oder durch den Abschluss von Zielvereinbarungen unmittelbar an der formellen Regulierung bestimmter Regulierungsinhalte (z.B. Entgelt, aber auch Arbeitszeiten, Qualifizierungsaspekte etc.) beteiligt. Auch das Gewicht dezentraler und informeller Aushandlungsprozesse nimmt gerade im Bereich hochqualifizierter Wissensarbeit, in der Team- oder Projektarbeit sowie bei kontingenten Markt- bzw. Kundenanforderungen zu, die nach einer zeitnahen, flexiblen und teilweise selbstgesteuerten Reaktion des Unternehmens oder der Beschäftigten verlangen. Darüber hinaus verändert sich ihr Bezug auf die traditionellen korporativen Akteure von Arbeitsregulierung. Wie der mittlerweile nahezu bestandsbedrohende Mitgliederverlust von Gewerkschaften eindrücklich vor Augen führt (vgl. Frerichs u.a. 2001)<sup>14</sup>, erodiert im Zuge von Individualisierung, Enttraditionalisierung und Wertewandel die soziale Basis, auf die sich früher kollektive Arbeitsbeziehungen stützen konnten. Veränderungsprozesse in den Regulierungskontexten und sozio-kultureller Wandel haben zudem bei vielen Arbeitnehmern das Bedürfnis nach stärkerer Selbstrepräsentanz entstehen lassen. Gegenüber Betriebsräten und Gewerkschaften verstehen sie sich nicht mehr als Bittsteller oder Hilfsbedürftige, sondern begegnen ihnen auf „gleicher Augenhöhe“. Dies hat nicht zwingend zur Folge, wie die Ergebnisse des Projektverbunds gerade mit Blick auf die Institution Betriebsrat zeigen, dass kollektive Interessenvertreter als überflüssig betrachtet werden. Es zeigt aber auf, dass sich die Rollenerwartungen von Beschäftigten an ihre betrieblichen Repräsentanten verschieben und zugleich Ansprüche an sie gestellt werden, die sich als nicht kongruent mit einem autoritären, rein advokatorischen oder vormundschafflich-fürsorglichen Politikstil von Betriebsräten erweisen.

---

<sup>14</sup> vgl. auch [www.dgb.de/dgb/mitgliederzahlen](http://www.dgb.de/dgb/mitgliederzahlen)

Die mit den Umschichtungen des Systems der Arbeitsbeziehungen einhergehenden veränderten Gewichtungen von Regulierungsakteuren sowie die Auswirkungen auf ihre sozialen und interessenpolitischen Beziehungen treten auch in den empirischen Befunden in fast allen Teilprojekten zu Tage. Aus ihren jeweiligen Perspektiven schärfen sie das wissenschaftliche Verständnis für die institutionelle Dynamik der Regulierung von Arbeit und bieten teilweise innovative Ansatzpunkte für die weiterführende Erforschung der Arbeitsbeziehungen.

Verschiebungen der Bedeutung von Regulierungsakteuren zeigen sich besonders deutlich in dem von Mehlis analysierten Feld. In seinen Untersuchungsbetrieben der IT- und Biotechnologie spielen überbetriebliche Akteure nur eine sehr begrenzte Rolle. Lediglich zwei Unternehmen unterliegen einem Tarifvertrag. Da einer dieser Betriebe aus dem öffentlichen Dienst hervorgegangen ist und noch immer von dessen Regulierungspraktiken geprägt wird und der andere die Biotechnologiesparte eines größeren Konzerns darstellt, der seine Wurzeln in der Metall- und Elektroindustrie hat, ist ihre Tarifbindung auf die spezifische Unternehmensgeschichte zurückzuführen. In den übrigen Unternehmen findet kein Tarifvertrag Anwendung. Die jeweiligen Branchenverbände für IT- und Biotechnologie fungieren zudem nicht als klassische, tarifführende Arbeitgebervereinigungen, sondern als Repräsentations- und Lobbyorgane gegenüber Politik und Öffentlichkeit. Betriebsräte existieren nur in den mittleren und größeren erforschten Unternehmen. Während die kleineren Betriebe noch immer durch kurze Wege und überschaubare Strukturen charakterisiert sind, die eine betriebliche Interessenvertretung aus der Sicht sowohl von Management als auch von Beschäftigten unnötig erscheinen lassen, und in beiden tarifgebundenen Unternehmen auch der Betriebsrat zur tradierten Regulierungspraxis gehört, ist insbesondere die Existenz von Betriebsräten in den beiden weiteren, noch relativ jungen Betrieben interessant. Sie verweist darauf, dass durch Größenwachstum von Unternehmen sowie die damit einhergehende Professionalisierung und Straffung interner Organisationsstrukturen ursprünglich etablierte und gelebte informelle Kommunikations- und Beteiligungsstrukturen an Funktionsfähigkeit einbüßen. Die Einrichtung eines betrieblichen Interessenvertretungsgremiums wird daher zumeist nicht nur von Beschäftigten, sondern auch von den Managements akzeptiert. Allerdings ergeben sich aus den Regulierungspräferenzen von Geschäftsleitungen und Beschäftigten spezifische Rollenerwartungen an den Betriebsrat. Die Managements schätzen den Betriebsrat als mandatierten Ansprechpartner und als Vermittler zwischen sich und den Mitarbeitern. Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrats, die über eine Moderatoren- und Kanalisierungsfunktion hinausgehen würden und ihrer Geschäftspolitik zuwider laufen könnten, lehnen sie aber ab. Für Beschäftigte hingegen haben der Wunsch nach Selbstrepräsentation sowie Freiräume zu selbstgesteuerter, dezentraler und informeller Interessenaushandlung einen herausragenden Stellenwert. Etwaigen Ambitionen des Betriebsrats, die auf zu starre formelle Reglementierungen abzielen, würden sie als Bevormundung interpretieren und stehen sie daher skeptisch gegenüber. Ebenso lehnen sie eine Stellvertreterrolle des Betriebsrats bei der Lösung individueller Probleme und Anliegen ab, betrachten ihn aber als Beratungs- und Informationsinstanz, die ihr individuelles Interessenhandeln im Betrieb unterstützen und flankieren kann. Die Befunde von Mehlis dokumentieren

daher insgesamt einen allmählichen Transfer traditioneller Institution der Arbeitsbeziehungen in High-tech-Bereiche der „new economy“, in der sie auf spezifische Weise adaptiert und dadurch für die nach wie vor vorhandenen besonderen Unternehmenskulturen anschlussfähig werden.

Die Studie von Holtrup widmet sich der Frage, welchen Stellenwert Arbeitnehmer in der „old economy“ den klassischen korporativen Akteuren Betriebsrat und Gewerkschaft zumessen. Bei den von ihm befragten Beschäftigten aus Mittel- und Großbetrieben der Metall- und Elektroindustrie sowie dem Bereich der Finanzdienstleistungen zeigen sich teilweise ähnliche Befunde wie in der Untersuchung von Mehlis. Seine Erkenntnisse spiegeln die asymmetrische Entwicklung von Betriebsräten und Gewerkschaften im System der Arbeitsbeziehungen auf der subjektiven Ebene wider. In seinem Untersuchungsbereich zeigt sich gleichfalls, dass sich die Anforderungen von Beschäftigten an die betriebsrätliche Tätigkeit verlagern. Da sich, wie die Studie von Holtrup zeigt, nicht nur hochqualifizierte, sondern auch beruflich qualifizierte Beschäftigte eine ausreichende individuelle Konfliktlösungskompetenz attestieren und für sich ein Art bürgerschaftlicher Mündigkeit im Betrieb reklamieren, hat die advokatorische Funktion des Betriebsrats als Stellvertreter bei individuellen Konflikten für die meisten keine große Bedeutung. Demgegenüber werden seine Funktionen auf der kollektiven, gesamtbetrieblichen Ebene für wichtig erachtet. So wird er erstens – kongruent mit den Befunden von Mehlis – als Informationsquelle und Beratungseinrichtung genutzt. Als besonders wichtig wird zweitens seine Rolle als Gegenpol zur Unternehmensleitung gewürdigt, die zumindest im begrenzten Maße dazu beitrage, die betriebliche Machtasymmetrie zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern auszutarieren, und das Management dazu dränge, Arbeitnehmerinteressen bei ihren unternehmens- und personalpolitischen Entscheidungen zu berücksichtigen. Darüber hinaus wird er drittens als Tarifakteur wahrgenommen, wenn tarifliche Bestimmungen für den jeweiligen Betrieb operationalisiert werden oder wenn er in nicht tarifgebundenen Unternehmen etwa Betriebsvereinbarungen abschließt, die eine Übertragung und Anwendung tariflicher Normen im Betrieb regulieren sollen. Welche Funktionen auf der kollektiven Ebene aus Sicht der Beschäftigten zu den Aufgabenschwerpunkten des Betriebsrats gehören, changiert mit den jeweiligen betrieblichen Bedingungen. Er fungiert damit häufig auch als Kompensationsinstanz für Probleme, die das Management von sich aus nicht befriedigend lösen kann. Wenn Holtrup insgesamt feststellt, dass der Betriebsrat generell als wichtige und legitime Institution betrieblicher Interessenvertretung angesehen wird, so ist demgegenüber das Verhältnis seiner Interviewpartner zu Gewerkschaften von Distanz geprägt, die sich aus unterschiedlichen Motiven und Überlegungen speist. Zwar werden Gewerkschaften historische Erfolge zugestanden und sie noch immer als eine allgemeinpolitische Repräsentation von Arbeitnehmerinteressen gewürdigt, ihnen wird aber eine besondere Nähe zum gewerblichen Bereich und zu denjenigen Beschäftigtengruppen unterstellt, die nicht in der Lage seien, sich selbst zu vertreten. Diese Einschätzung veranlasst viele, sich symbolisch von Gewerkschaften abzugrenzen. Zudem werden die interessenpolitischen Positionen und Strategien von Gewerkschaften mitunter als anachronistisch bewertet. Dies lässt sich dabei insbesondere im Bereich

der Finanzdienstleistungen feststellen, in dem Prozesse der Dezentralisierung und Differenzierung des Tarifvertragswesens weniger fortgeschritten sind als in der Metall- und Elektroindustrie. Entgegen Positionen, die Prozesse der Verbetrieblung eher als prekären Verfall traditioneller Regulierungspraktiken beklagen, gelangt Holtrup daher zu dem Schluss, dass Formen der Arbeitsregulierung, in denen die jeweiligen betriebliche Bedingungen stärkere Berücksichtigung finden, durchaus auch als Chancen begriffen werden können, einen positiven Bezug auf kollektive Regulierungsakteure auf Seiten von Arbeitnehmern zu stabilisieren oder sogar wieder auszubauen.

Eine nicht selten optimierungsbedürftige Fähigkeit und Bereitschaft von Gewerkschaften und Betriebsräten, gewohnte Regulierungspraktiken neuen Anforderungen anzupassen, die aus dem Wandel von Arbeit und Gesellschaft resultieren, lässt sich aus der Studie von Voss ableiten. Sie stellt dabei weniger auf die zur Anwendung gebrachten Regulierungsformen als vielmehr darauf ab, dass korporative Akteure der Interessenvertretung sich kaum oder allenfalls unzureichend sensibel gegenüber solchen Regulierungsinhalten zeigen, die aus lebensweltlich generierten, familial, sozial oder ökologisch motivierten Ansprüchen von Beschäftigten an ihre Erwerbstätigkeit erwachsen. Zwar gibt es in dem von ihr untersuchten Betriebsample durch Kollektivvereinbarungen geregelte Angebote, die etwa die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern oder soziales Engagement von Mitarbeitern unterstützen sollen, sie arbeitet aber heraus, dass die Initiative für die Berücksichtigung neuer Ansprüche aus der „erweiterten Subjektperspektive“ zumeist von den Unternehmensleitungen ausgeht. Dies ist als Hinweis zu verstehen, dass sich Unternehmen mittlerweile in nicht unerheblichem Maße für gesellschaftliche Belange geöffnet haben. Mit dem empirischen Nachweis einer nicht nur ökonomischen, sondern auch sozialen und politischen Entgrenzung von Betrieben werden die Schnittstellen von Betrieb und Gesellschaft zu einem auch für die Regulierung von Arbeit wichtigen Gesichtspunkt. Arbeitsbeziehungen in erster Linie mit Blick auf die Verhandlungsprozesse zwischen Management und kollektiven Akteuren bzw. einzelnen Arbeitnehmern zu erforschen, erscheint damit unzureichend. Die Forschungsperspektive einerseits auf die Fraktionierungen, Interaktionsbeziehungen und Aushandlungsprozesse zwischen einzelnen Organen oder Abteilungen von Unternehmen auszudehnen (z.B. Geschäftsführungen, Personalabteilungen, neuerdings auch Diversity Councils etc.) und andererseits um die jeweiligen normativen und kommunikativen Einbindungen von betrieblichen Funktionsträgern in die Gesellschaft zu ergänzen, stellt daher eine wichtige und innovative konzeptionelle Erweiterung sozialwissenschaftlicher Arbeitsforschung dar.

## **5.5 Zusammenfassung und Ausblick**

Die Forschungstätigkeiten innerhalb des Projektverbunds „Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster von Arbeit“ belegen Transformationsprozesse im System der Arbeitsbeziehungen. Die Strategie des Projektverbunds, sich den Dynamiken in der Regulierung

von Arbeit einerseits über zwei primär kontextbezogene Forschungsansätze und andererseits über zwei Projekte zu nähern, die vorrangig auf die Auswirkungen sozio-kulturellen Wandels abstellten, hat sich dabei als fruchtbar erwiesen. Während die Studie von Reihert die Genese von Arbeits- und Regulierungsansprüchen im Bereich Sozialer Arbeit durch einen berufs- oder professionsspezifischen Zugang detailliert auszuleuchten in der Lage ist, zeichnet Mehlis insbesondere die Wechselbeziehungen zwischen Tätigkeitsanforderungen moderner Wissensarbeit, betrieblichem Organisationswandel und Unternehmenskultur sowie ihre Auswirkungen auf Regulierungsformen und -akteure in einer innovativen Dienstleistungsbranche nach. Indem Holtrup Beschäftigte mit ihren jeweiligen Interessen und Interessenvertretungspräferenzen nicht nur als Objekt, sondern auch als Subjekt von Arbeitsregulierung in den Fokus nimmt und mit Prozessen gesellschaftlicher Modernisierung in Beziehung setzt, leistet er einen wichtigen Beitrag zum Verständnis der subjektiven Dynamik der Arbeitsbeziehungen. Voss gelingt es schließlich mit ihrem innovativen Konzept der „erweiterten Subjektperspektive“ nachzuweisen, dass die Relevanz lebensweltlich generierter, familialer, sozialer oder ökologisch motivierter Ansprüche an Erwerbsarbeit als Folge sozialen Wandels zunimmt, und kann darüber berichten, welche diesbezüglichen Realisierungsangebote aber auch Restriktionen oder Fallstricke empirisch vorzufinden sind.

Obgleich die Verallgemeinerbarkeit der Befunde des Projektverbunds aufgrund des selektiven Datenmaterials begrenzt ist, zeigen seine einzelnen Untersuchungen als gemeinsame Tendenz, dass sich in den jeweiligen Feldern eine Verschiebung der Wichtigkeiten und Wertigkeiten der verschiedenen Ansprüche an Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen vollzieht. Hieraus folgen zumeist neue Priorisierungen von Regulierungsinhalten, in denen Aspekte aus der Subjektperspektive oder einer „erweiterten Subjektperspektive“ gegenüber jenen aus der Arbeitskraftperspektive an Bedeutung gewinnen. Da die traditionellen Akteure Gewerkschaften und Betriebsräte insbesondere auf die Regulierung solcher Fragen wie Entgelt und Beschäftigungssicherung abstellen – die allesamt unter die Arbeitskraftperspektive zu rubrizieren sind –, während sie bei Entfaltungschancen, Autonomiespielräumen oder Karrierepfaden – also Gesichtspunkten aus der Subjektperspektive – kaum Regulierungskompetenzen für sich beanspruchen können, ist die Neugewichtung von Regulierungsinhalten durch Beschäftigte als eine wesentliche Ursache dafür auszumachen, dass sich die subjektive Identifikation mit dem bisherigen System der Arbeitsbeziehungen abschwächt. In eine ähnliche Richtung weisen die Befunde des Projektverbunds, die eine in der bisherigen Forschung kaum explizit thematisierte Regulierungsstrategie von Beschäftigten aufzeigen: Durch die Wahrnehmung von Exit-Optionen können diejenigen, deren individuelle Marktmacht und Attraktivität für Arbeitgeber es ihnen ermöglicht, eine Art „Regulierung mit den Füßen“ betreiben. Indem sie sich Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen suchen, die ihren Ansprüchen im wesentlichen gerecht werden, verhalten sie sich gegenüber den für kollektive Arbeitsregulierung konstitutiven Voice-Optionen zurückhaltend, die auf eine möglicherweise konfliktuelle Beseitigung problematischer Bedingungen zielen.

Veränderte Anspruchslagen an Erwerbstätigkeit und individuelle Arbeitsmarktstrategien stellen als Ergebnisse des Projektverbunds wichtige Validierungen bzw. Erweiterungen des Kenntnisstandes sozialwissenschaftlicher Arbeitsforschung dar. Darüber hinaus lassen die im Projektverbund gewonnenen Erkenntnisse – anders als vielfach angenommen – auch zukünftig keine durchgreifende und umfassende Individualisierung der Arbeitsbeziehungen erwarten. Allerdings belegen sie eine objektiv sich vollziehende und von Beschäftigten subjektiv mitgetragene Verschiebung von Regulierungskompetenzen auf die betriebliche Ebene. Zugleich manifestiert sich, dass die einzelnen Mitarbeiter stärker unmittelbar an informellen wie formellen Regulierungen beteiligt sein wollen und werden. Diese Prozesse der Rejustierung von Regulierungsformen und Regulierungsebenen sind noch in vollem Gange. Es bleibt abzuwarten und weiter zu erforschen, wie sie sich zukünftig entwickeln, welche Ergebnisse sie hervorbringen und wie sie dann subjektiv interpretiert werden. Eine wichtige Rolle für die Zukunft der Arbeitsbeziehungen wird spielen, in welcher Weise sich traditionelle aber auch neue Regulierungsakteure gegenüber den im Projektverbund herausgearbeiteten Herausforderungen verhalten. In diesem Sinne ist fraglich, ob die etablierten Gewerkschaften in der Lage sind, ihren beträchtlichen Mitgliederverlust einhalt zu gebieten, oder ob es ihnen weiterhin unzureichend gelingt, sich für neue Beschäftigtengruppen attraktiv zu machen. Auch ist ungeklärt, ob berufsständische Organisationen wie z.B. „Marburger Bund“, „Cockpit“ etc. sich zu neuen gewerkschaftlichen Vereinigungen entwickeln können oder müssen, um damit gewollt oder ungewollt das deutsche Modell der Einheitsgewerkschaften abzulösen. Eine zentrale Frage wird auch sein, in welchem Maße es Betriebsräten gelingen wird, die disparaten Anforderungen von mehr Regulierungskompetenzen und -verantwortung einerseits und einem Beschäftigtentyp mit stärker partizipativen und diskursiven Ansprüchen andererseits zu einer neuen Interpretation der Betriebsratsrolle zu vereinigen. Schließlich kommen auch auf die Unternehmen, ihre Managements, Personalabteilungen etc. neue Herausforderungen zu, wenn sie nicht nur Ansprüche von Beschäftigten aus der Arbeitskraft- und der Subjektperspektive befriedigen müssen, um ihre Motivation, Leistungsbereitschaft und Loyalität zu sichern oder zu fördern, sondern auch gesellschaftliche Belange und Bedürfnisse in stärkerem Maße zu berücksichtigen haben.

## 6. Literaturverzeichnis

- Alda, Holger 2005: Beschäftigungsverhältnisse. In: Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI)/Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)/Institut für sozialwissenschaftliche Forschung (ISF)/Internationales Institut für empirische Sozialökonomie (INIFES) (Hg.): *Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland. Arbeit und Lebensweisen. Erster Bericht*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 245-269
- Artus, Ingrid 2005: Betriebe ohne Betriebsrat: Gelände jenseits des Tarifsystems? In: *WSI-Mitteilungen* 7/2005, 392-397
- Artus, Ingrid/Schmidt, Rudi/Sterkel, Gabriele 2000: *Brüchige Tarifrealität. Der schleichende Bedeutungsverlust tariflicher Normen in der ostdeutschen Industrie*. Berlin: Sigma
- Baethge, Martin 1991: Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: *Soziale Welt* 1/1991, 6-19
- Baethge, Martin 1994: Arbeit und Identität. In: Beck, Ulrich/Beck-Gernsheim, Elisabeth (Hg.): *Risikante Freiheiten*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 245-261.
- Baethge, Martin 2001: Abschied vom Industrialismus. In: Baethge, Martin/Wilkens, Ingrid (Hg.): *Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung*. Opladen: Leske + Budrich, 23-44
- Baethge, Martin/Denkinger, Joachim/Kadritzke, Ulf 1995: *Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt*. Frankfurt a.M./New York: Campus
- Baethge, Martin/ Wilkens, Ingrid 2001: *Die grosse Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung*. Opladen: Leske + Budrich
- Bahn Müller, Reinhard 2001: Stabilität und Wandel in der Leistungsentlohnung. In: *WSI-Mitteilungen* 7/2001, 426-433
- BDA ohne Jahrgang: *Bremsklötze beseitigen – Beschäftigung schaffen*. Verfügbar über: [http://www.bdaonline.de/www/bdaonline.nsf/id/Brebes-Besch\\_DE/\\$file/BremskloetzebeseitigenBeschaeftigungschaffen.pdf](http://www.bdaonline.de/www/bdaonline.nsf/id/Brebes-Besch_DE/$file/BremskloetzebeseitigenBeschaeftigungschaffen.pdf) [Zugriff 18.09.2006]
- Bergmann, Joachim 2001: Betriebsräte im Shareholder-Kapitalismus: ratlos. Einige Befunde aus einer Befragung von Betriebsräten und Vertrauensleuten In: Abel, Jörg/Sperling, Hans Joachim (Hg.): *Umbrüche und Kontinuitäten: Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen*. München/Mering: Hampp-Verlag, 101-112
- Bergmann, Joachim/Bürckmann, Erwin/Dabrowski, Hartmut 1997: *Reform des Flächentarifvertrages? Berichte aus Betrieben. Ergebnisse einer Befragung von Betriebsräten und Vertrauensleuten im Bildungszentrum der IGM Sprockhövel*
- Bertelsmann-Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998: *Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen. Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung
- Bispinck, Reinhard 1997: *Deregulierung, Differenzierung und Dezentralisierung des Flächentarifvertrags. Eine Bestandsaufnahme neuerer Entwicklungstendenzen der Tarifpolitik*. In: *WSI Mitteilungen* 8/1997, 551-561
- Bispinck, Reinhard 2004: *Kontrollierte Dezentralisierung der Tarifpolitik – Eine schwierige Balance*. In: *WSI-Mitteilungen* 5/2004, 237-245
- Bode, Ingo 1999: *Von bewegt bis flexibel. Zur Entwicklung von Arbeitsverhältnissen im Dritten Sektor*. In: *Zeitschrift für Sozialreform* 11-12/1999, 920-940



- Boes, Andreas 2003: Selbstbestimmung versus Mitbestimmung? Arbeitspapier 2 des Projekts ARB-IT2. München: ISF
- Boes, Andreas 2004 b: Die wundersame Neubelebung eines vermeintlichen Auslaufmodells. IT-Beschäftigte und Mitbestimmung nach dem Ende des New Economy-Hypes. Arbeitspapier 9 des Projekts ARB-IT2, ISF München
- Boes, Andreas/Baukrowitz, Andrea 2002: Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie: Erosion oder Innovation der Mitbestimmung. Berlin: Sigma
- Boes, Andreas; Trinks, Katrin 2006: "Theoretisch bin ich frei!" Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie. Berlin: Sigma
- Bookmann, Bernhard/Hagen, Tobias 2001: The Use of Flexible Working Contracts in West Germany: Evidence from an Establishment Panel. Mannheim: ZEW Discussion Paper No. 01-33
- Bosch, Aida/Ellguth, Peter/Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer 1999: Betriebliches Interessenhandeln. Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen: Leske + Budrich
- Brinkmann, Ulrich/Dörre, Klaus/Röbenack, Silke/Kraemer, Klaus/Speidel, Frederic 2006: Prekäre Arbeit. Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung
- Brock, Ditmar 1994: Über die Individualisierung der kulturellen Grundlagen der Arbeit. In: Beckenbach, Niels/ van Treeck, Werner (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt Sonderband 9. Göttingen: Schwartz, 257-268
- Bröckling, Ulrich 2000: Totale Mobilmachung. Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement. In: Bröckling, Ulrich/ Krasmann, Susanne / Lemke, Thomas (Hg.) Gouvernmentalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 131-167.
- Bundesmann-Jansen, Jörg/Frerichs, Joke 1995: Betriebspolitik und Organisationswandel. Neuansätze gewerkschaftlicher Politik zwischen Delegation und Partizipation. Münster: Westfälisches Dampfboot
- Candeias, Mario 2004: Erziehung der Arbeitskräfte. Rekommodifizierung der Arbeit im neoliberalen Workfare-Staat. In: UTOPIE kreativ 165-166/2004, 589-601
- Dahme, Heinz-Jürgen/Wohlfahrt, Norbert (o.J.): Entwicklungstendenzen zu neuer Sozialstaatlichkeit in Europa und ihre Konsequenzen für die Soziale Arbeit. verfügbar über: <http://www.efh-bochum.de/homepages/wohlfahrt/pdf/sozialstaat.pdf>. [Download: 18.10.2004]
- Davenport, Thomas/Jarvenpaa, Sirkka./Beers, Michael 1996: Improving Knowledge Work Processes. In: Sloan Management Review 1996, 53-65
- Deiß, Manfred/Schmierl, Klaus 2005: Die Entgrenzung industrieller Beziehungen: Vielfalt und Öffnung als neues Potential für Interessenvertretung? In: Soziale Welt 2-3/2005, 295-316
- Dentz, Werner 2003: Betriebliche Mitbestimmung. Beispiele – Analysen – Lösungen. Frankfurt a.M.: Bund-Verlag
- Dewe, Bernd/Ferchhoff, Wilfried/Scherr, Albert/Stüwe, Gerd 1995: Professionelles soziales Handeln. Soziale Arbeit im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis. Weinheim/München: Juventa
- Dombois, Rainer/Peter, Lothar/Spitzley, Helmut/Warsewa, Günter 2002: Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster von Arbeit. Gruppenantrag an die Bereichsforschungskommission Sozial- und Geisteswissenschaften (BFK SoWi) auf Förderung eines Projektverbundes der Forschungseinheit Wandel der Arbeitsgesellschaft (FeA) im Institut Arbeit und Wirtschaft der Universität Bremen. Verfügbar über <http://www.iaw.uni-bremen.de/FeA/downloads/Verbund-Projektantrag.pdf> [Zugriff 19.04.2004]
- Dörnen, Antje 1998: Betriebsräte vor neuen Aufgaben. München/Mering: Hampp
- Dörre, Klaus 1996: Globalstrategien von Unternehmen – ein Desintegrationsphänomen? Zu den Auswirkungen grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten auf die industriellen Beziehungen. In: SOFI-Mitteilungen 24/1996, 15-27

- Dörre, Klaus 2001: Das deutsche Produktionsmodell unter dem Druck des Shareholder Value. In: KZfSS 4/2001, 675-704
- Dörre, Klaus 2005: Prekarität – Eine arbeitspolitische Herausforderung. In: WSI-Mitteilungen 5/2005, 250-258
- Dörre, Klaus/Fuchs, Tatjana 2005: Prekarität und soziale (Des-)Integration. In: Z. Zeitschrift Marxistische Erneuerung, 20-35
- Drexel, Ingrid 2002: Zielvereinbarungen und Interessenvertretung – ein Instrument dezentraler Leistungs- und Entlohnungspolitik in der Praxis. In: WSI-Mitteilungen 6/2002, 341-346
- Eberwein, Wilhelm/Tholen, Jochen 1990: Managermentalität. Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik. Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung
- Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne 2005: Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel. In: WSI-Mitteilungen 7/2005, 398-403
- Enste, Dominik H./Hardege, Stefan 2006: Regulierung und Beschäftigung – eine empirische Wirkungsanalyse für 22 OECD Länder. In: IW-Trends 2/2006
- Etzioni, Amitai 1967: Soziologie der Organisationen. München: Juventa
- Faust, Michael/Jauch, Peter/Brünnecke, Karin/Deutschmann, Christoph 1999: Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München/Mering: Hampp
- Faust, Michael/Jauch, Peter/Notz, Petra 2000: Befreit und entwurzelt. Führungskräfte auf dem Weg zum internen Unternehmer. München/Mering: Hampp
- Fourastié, Jean 1954: Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts. Köln: Bund Verlag
- Frerichs, Petra/Pohl, Wolfgang/Fichter, Michael/Gerster, Jochen/Zeuner, Bodo 2001: Zukunft der Gewerkschaften. Zwei Literaturstudien. Hans Böckler Stiftung: Arbeitspapier 44
- Gerhardt, Uta 1986: Verstehende Strukturanalyse. die Konstruktion von Idealtypen bei der Auswertung qualitativer Forschungsmaterialien. In Soeffner, Hans-Georg (Hg.), Sozialstruktur und soziale Typik. New York/Frankfurt a.M.: Campus, 31-83
- Gerhardt, Uta 1991: Typenbildung. In Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Keupp, Heiner/von Rosenstiel, Lutz/Wolff, Stephan (Hg.): Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. München: Psychologie Verlags Union, 435-439
- Glaab, Manuela/Kießling, Andreas 2001: Legitimation und Partizipation. In: Korte, Karl-Rudolf/Weidenfeld, Werner (Hg.): Deutschland-TrendBuch. Fakten und Orientierungen. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 571-611
- Gleißmann, Wilfried/Peters, Klaus 2001: Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg: VSA
- Gorz, André 1988: Jenseits von Arbeitsutopie und Arbeitsmoral. in: Zoll, Rainer (Hg.): Zerstörung und Wiederraneignung von Zeit. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 172-192
- Haipeter, Thomas 2001: Vertrauensarbeitszeit in Bankfilialen. In: ARBEIT 3/2001, 278-285
- Hälker, Juri 2004: Betriebsräte in Rollenkonflikten. München/Mering: Hampp-Verlag
- Hattinger Kreis 2002: Wege aus der Rekrutierungsfalle. Zur Zukunftsdebatte der IG Metall. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 9/2002, 518-524
- Häußermann, Hartmut/Siebel, Walter 1995: Dienstleistungsgesellschaften. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Heidenreich, Martin 2002: Merkmale der Wissensgesellschaft. verfügbar über: <http://www.uni-bamberg.de/sowi/europastudien/dokumente/blk.pdf>. [Download: 19.09.2003]
- Herzberg, Frederick/Mausner, Bernard/Bloch Snyderman, Barbara 1959: The Motivation to Work. New York/London/Sydney: Jon Wiley & Sons
- Hildebrandt, Eckart (Hg.) 2000: Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit. Berlin: Sigma

- Hirsch-Kreinsen, Hartmut 1995: Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie 6/1995, 422-435
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut 1998: Shareholder Value: Unternehmensstrategien und neue Strukturen des Kapitalmarkts. In: Hartmut/Wolf, Harald (Hg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist. Berlin: Sigma, 195-222
- Hochschild, Arlie Russell 2002: Work-Life-Balance. Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet. Opladen: Leske + Budrich
- Hoffmann, Edeltraud/Walwei, Ulrich 2002: Wandel der Erwerbsformen – Beschäftigungssituation von Frauen in Deutschland. In: Engelbrech, Gerhard (Hg.): Arbeitsmarktchancen für Frauen. BeitrAB 258. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 67-92
- Holtrup, Andre/Mehlis, Peter 2004: Arbeitsbeziehungen im Wandel. Theoretischer Rahmen und Modell zur empirischen Analyse neuer Formen der Regulierung von Arbeit. IAW Arbeitspapier 5/2004
- Holtrup, André/Mehlis, Peter 2004: Arbeitsbeziehungen im Wandel. Theoretischer Rahmen und Modell zur empirischen Analyse neuer Formen der Regulierung von Arbeit. IAW-Arbeitspapier 5/2004
- Hradil, Stefan 1990: Postmoderne Sozialstruktur?. Zur empirischen Relevanz einer „modernen“ Theorie sozialen Wandels. In: Berger, Peter A./Hradil, Stefan (Hg.): Lebenslagen, Lebensläufe, Lebensstile. Soziale Welt Sonderband 7. Göttingen: Schwartz, 125-150
- Hüther, Michael 2005: Woher kommt das Wachstum. In: Handelsblatt 9. September 2005
- Hyman, Richard 2002: Grenzen der Solidarität. In: Transit. Europäische Revue 24/2002, 50-62
- Jürgens, Ulrich 1984: Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozess – Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, Ulrich/Naschold, Frieder (Hg.) 1984: Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Leviathan Sonderheft 5. Opladen: Westdeutscher Verlag,
- Kadritzke, Ulrich 2000: Die „neue Selbständigkeit“ als Gratwanderung – Zwischen professioneller Lust und Angst vor dem Absturz.. In: WSI-Mitteilungen 12/2000, 796-803
- Kädtler, Jürgen 2004: Vom Fordismus zur Globalisierung – Schlüsselprobleme der deutschen industriellen Beziehungen. In: SOFI-Mitteilungen 32/2004, 63-78
- Kädtler, Jürgen/Sperling, Hans Joachim 2001: Globalisierung und industrielle Beziehungen. In: Dostal, Werner/Kupka, Peter (Hg.): Globalisierung, veränderte Arbeitsorganisation und Berufswandel. BeitrAB 240. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung. 175-196
- Kalkowski, Peter 2004: Der Kontrakt der Arbeit bei wissensintensiven Dienstleistungen. In: Industriellen Beziehungen 3/2004, 246-269
- Klammer, Ute/ Klenner, Christina/Ochs, Christiane/Radke, Petra/Ziegler, Astrid 2000: WSI-FrauenDatenReport. Berlin: Sigma
- Klitzke, Udo/Betz, Heinrich/Möreke, Mathias 2000: Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik. Hamburg: VSA
- Klug, Wolfgang 1997: Wohlfahrtsverbände zwischen Markt, Staat und Selbsthilfe. Freiburg i.B.: Lambertus
- Kluge, Susann 1999: Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung. Opladen.
- Knobel, Renate 1992: Der lange Weg zur akademischen Ausbildung in der sozialen Arbeit : Stationen von 1868 bis 1971. Frankfurt a.M.: Eigenverlag des deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge
- Kotthoff, Hermann 1995: Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines „alten Hasen“. In: Arbeit 4/1995, 425-447
- Kotthoff, Hermann 1997: Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin: Sigma

- Kramer, Klaus/Speidel, Frederic 2005: Prekarisierung von Erwerbsarbeit. Zur Transformation des arbeitsweltlichen Integrationsmodus. In: Heitmeyer, Wilhelm/Imbusch, Peter (Hg.): Integrationspotenziale einer modernen Gesellschaft. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 368-390
- Kratzer, Nick 2003: Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin: Sigma
- Kudera, Werner/Ruff, Konrad/Schmidt, Rudi 1983: Blue collar – white collar: grey collar? Zum sozialen Habitus von Arbeitern und Angestellten in der Industrie. In: Soziale Welt 2/1983, 201-227
- Lamnek, Siegfried 1995: Qualitative Sozialforschung, Bd. 1,2., Weinheim: Beltz
- Lengfeld, Holger 2004: Gleichheit, Leistung, Markt, Entlohnungsgerechtigkeit im tarifpolitischen Strukturwandel. In: Liebig, Stefan/Lengfeld, Holger/Mau, Steffen (Hg.): Verteilungsprobleme und Gerechtigkeit in modernen Gesellschaften. Frankfurt a.M.: Campus, 223-243
- Manske, Alexandra 2005: Eigenverantwortung statt wohlfahrtsstaatlicher Absicherung. In: Berliner Journal für Soziologie 2/2005, 241-258
- Martens, Helmut 2005: Nach dem Ende des Hype – Zwischen Interessenvertretungsarbeit und Arbeitspolitik. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot
- Matthies, Hildegard/Mückenberger, Ulrich/Offe, Claus/Peter, Edgar/Raasch, Sibylle 1994: Arbeit 2000. Anforderungen an eine Neugestaltung der Arbeitswelt. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- Mayring, Philipp 1996: Einführung in die qualitative Sozialforschung. Weinheim: Beltz
- Mayring, Philipp 1997: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz
- Mehlis, Peter 2007: „Vom kreativen Chaos zur effizienten Organisation“. Gestaltung und Regulierung hochqualifizierter Arbeit in IT- und Biotechnologieunternehmen. Dissertationsmanuskript Universität Bremen
- Mehlis, Peter/Fehre, Rena 2005: Regulierung hochqualifizierter Arbeit in IT- und Biotechnologieunternehmen. Erste empirische Befunde aus dem Forschungsprojekt „Arbeitszeiten und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der `New Economy`“. IAW Arbeitspapier 17/2004
- Menz, Wolfgang 2005: Ende der Leistungsgerechtigkeit? Neue Arbeitspolitik und Beschäftigtenorientierungen. In: WSI-Mitteilungen 2/2005, 69-75
- Mikl-Horke, Gertraude 2000: Industrie- und Arbeitssoziologie. München: Oldenbourg
- Moldaschl, Manfred 1998: Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: ISF/INIFES/IfS/SOFI (Hg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten Berlin: Sigma, 197-250
- Mückenberger, Ulrich 1989: Der Wandel des Normalarbeitsverhältnisses unter Bedingungen einer „Krise der Normalität“. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 4/1989, 211-223
- Müller, Burkhard 2002: Professionalisierung. In: Thole, Werner (Hg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. Opladen: Leske + Budrich, 725-744
- Müller-Jentsch, Walter 1994: Über Produktivkräfte und Bürgerrechte. In: Beckenbach, Niels/van Treeck, Werner (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt Sonderband 9. Göttingen: Schwartz, 643-661
- Müller-Jentsch, Walter 1995: Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen 1/1995, 11-24
- Müller-Jentsch, Walter 1997: Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung. Frankfurt a.M./New York: Campus
- Nadai, Eva 2001: Helfen kann jeder. Soziale Arbeit zwischen Profession und Freiwilligenarbeit. verfügbar über: <http://www.fhso.ch/pdf/soziales/referatgdi.pdf>. [Download: 20.04.2003]
- Niederhoff, Horst Udo 2002: Betriebsratswahlen 2002. Eine Analyse der Zusammensetzung der Betriebsräte bis 2006. Köln: Deutscher-Instituts-Verlag
- Offe, Claus 1983: Arbeit als soziologische Schlüsselkategorie? In: Matthes, Joachim (Hg.) Krise der Arbeitsgesellschaft? Frankfurt a.M./New York: Campus, 38-65.

- Olson, Mancur 1968: Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppe. Tübingen: Mohr
- Oppolzer, Alfred/Zachert, Ulrich (Hg.) 2000: Krise und Zukunft des Flächentarifvertrags. Baden-Baden: Nomos
- Osterland, Martin 1990: „Normalbiographie“ und „Normalarbeitsverhältnis“. In: Berger, Peter/Hradil, Stefan (Hg.): Lebenslagen, Lebensläufe, Lebensstile. Göttingen: Schwartz, 351-362
- Peter, Lothar 1984: Arbeit, Betrieb, Bewußtsein. Zur Bewußtseinsentwicklung der Arbeiterklasse in der neueren industriesoziologischen Diskussion. In: Marxistische Studien. Jahrbuch des IMSF 7/1984, 130-153
- Peter, Lothar 2001: Bürgerstatus, Bürgerrechte, Diskurs – Demokratie in Arbeit und Betrieb? In: Z. Zeitschrift Marxistische Erneuerung 45/2000, 99-111
- Peters, Klaus/Sauer, Dieter 2005: Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. Köln: Cogito. Institut für Autonomieforschung.
- Pfau-Effinger, Birgit 1998: Der soziologische Mythos von der Hausfrauenehe – sozio-historische Entwicklungspfade der Familie. In: Soziale Welt 2/1998, 167-182
- Pickshaus, Klaus 2000: Das Phänomen des „Arbeitens ohne Ende“. Eine Herausforderung für eine gewerkschaftliche Arbeitspolitik. In: Pickshaus, Klaus/Peters, Klaus/Gleißmann, Wilfried (Hg.): „Der Arbeit wieder ein Maß geben“. Neue Managementkonzepte und Anforderungen an eine gewerkschaftliche Arbeitspolitik. Supplement der Zeitschrift Sozialismus 2/2000, 1-19
- Pongratz, Hans J./Voss, G. Günter 2003: Berufliche Sicherheit und Spaß an Herausforderungen – Erwerbsorientierungen in Gruppen- und Projektarbeit. In: WSI-Mitteilungen 4/2003, 228-234
- Pries, Ludger.; Ittermann, Peter; Abel, Jörg 2002: Neue Wirtschaft – neue Mitbestimmung? In: Mitbestimmung 5 / 2002, 32-35
- Reinberg, Alexander/Hummel, Markus 2002: Zur langfristigen Entwicklung des qualifikationsspezifischen Arbeitskräfteangebots und -bedarfs in Deutschland. Empirische Befunde und aktuelle Projektionsergebnisse. In MittAB 4/2002, 580-600
- Riemann, Ilka 1985: Soziale Arbeit als Hausarbeit. Von der Suppendame zur Sozialpädagogin. Dissertation Dachhochschule Frankfurt a.M.
- Rousseau, Denise 1995: Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks: Sage
- Rudolph, Wolfgang/Wassermann, Wolfram 1998: Trendreport Betriebsrätewahlen '98. Das Profil der Betriebsräte zum Ende der 90er Jahre. Kassel: Büro für Sozialforschung
- Rudolph, Wolfgang/Wassermann, Wolfram 2002: Trendreport Betriebsrätewahlen 2002. Ergebnisse der erweiterten Analyse September 2002. Kassel: Büro für Sozialforschung
- Sauer, Dieter 2004a: Arbeiten ohne (Zeit-)Maß – Über den Zusammenhang von Arbeitszeit-, Leistungs- und Beschäftigungspolitik. Vortrag auf der Arbeitszeitkonferenz des IG-Metall-Bezirks Frankfurt am 26. 1.2004.
- Sauer, Dieter 2004b: Das Verschwinden der Zeit. In: Mitbestimmung 10/2004, 20-23
- Schäfer, Claus 2005: Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2004/05 – Ein Überblick. In: WSI-Mitteilungen 6/2005, 291-300
- Schein, Edgar 1970: Organizational Psychology. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Schienstock, Gerd/Hofbauer, Johanna/Flecker, Jörg 1991: Interessenkonflikte und Konsensmechanismen in der neueren Organisationssoziologie: Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck. Konzepte, Varianten, Entwicklungstendenzen. Berlin: Sigma
- Schilling, Johannes 1997: Soziale Arbeit. Entwicklungslinien der Sozialpädagogik/Sozialarbeit. Neuwied: Luchterhand
- Schilling, Matthias 2002: Die Träger der Sozialen Arbeit in der Statistik. In: Thole, Werner (Hg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. Opladen: Leske + Budrich, 415-430

- Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer 1989: „Verbetrieblichung“ und innerbetriebliche Austauschbeziehungen. In: Aichholzer, Georg/Schienstock, Gerd(Hg): Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel. Berlin: Sigma, 135-146
- Schmierl, Klaus 2003: Wird das deutsche Modell der Arbeitsregulierung die Umschichtungen in der Arbeitsgesellschaft überleben? In: WSI-Mitteilungen 11/2003, 651-658
- Schnabel, Claus 2005: Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände: Organisationsgrade, Tarifbindung und Einflüsse auf Löhne und Beschäftigung. Lehrstuhl für VWL, insbes. Arbeitsmarkt- und Regionalpolitik an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Diskussionspapiere Nr. 34
- Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke 1993: Methoden der empirischen Sozialforschung. München Wien: Oldenbourg
- Schroeder, Wolfgang/Silvia, Stephen J. 2003: Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. In: Schröder, Wolfgang/Wessels, Bernhard (Hg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik. Ein Handbuch. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 244-270
- Schulze Buschoff, Karin 2000: Über den Wandel der Normalität im Erwerbs- und Familienleben. Vom Normalarbeitsverhältnis und der Normalfamilie zur Flexibilisierung und zu neuen Lebensformen. WZB discussion papers P00-511
- Schumann, Michael 1998: Frißt die Shareholder-Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit? In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Wolf, Harald (Hg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist. Berlin: Sigma, 19-30
- Schumann, Michael 2000: Industriearbeit zwischen Entfremdung und Entfaltung. In: SOFI-Mitteilungen 28/2000, 103-112
- Schumann, Michael/Baethge-Kinsky, Volker/Kuhlmann, Martin/Kurz, Constanze/Neumann, Uwe 1994: Trendreport Rationalisierung: Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, chemische Industrie. Berlin: Sigma
- Schumann, Michael/Einemann, Edgar/Siebel-Rebell, Christa/ Wittemann, Klaus P. 1982: Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Eine empirische Untersuchung der Industrialisierung auf der Werft. Frankfurt a.M.: Europäische Verlagsanstalt
- Seifert, Helmut 2001a: Zeitkonten: von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität. In WSI-Mitteilungen 2/2001, 84-91
- Sennett, Richard 1998: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Berlin Verlag
- Sinn, Hans-Werner 2003: Ist Deutschland noch zu retten? München: Econ
- Spitzley, Helmut 2007: Theorie und Empirie der Arbeitszeitflexibilisierung. Ein Instrument zur Qualitätssicherung in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung. Universität Bremen: unveröffentlichtes Manuskript
- Stehr, Nico 2001: Moderne Wissensgesellschaften. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 36/2001, 7-13
- Strauss, Anselm 1994: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung. München: Fink
- Streeck, Wolfgang 1988: Status und Vertrag als Grundkategorien einer soziologischen Theorie industrieller Beziehungen. WZB-Discussion papers FS I 88-3, Berlin
- Strünck, Christoph 2004: Neue Berufsbiografien und alter Sozialstaat? In: Aus Politik und Zeitgeschichte 28/2004, 40-46
- Tietel, Erhard 2003: Emotion und Anerkennung in Organisationen. Wege zu einer triangulären Organisationskultur. Münster: Lit-Verlag
- Tondorf, Karin 1998: Zielvereinbarungen. Zum Mitbestimmungspotential eines dezentralen Regulierungsmodus. In: WSI-Mitteilungen 6/1998, 386-392
- Vester, Michael 1998: Was wurde aus dem Proletariat? Das mehrfache Ende des Klassenkonflikts: Prognosen des sozialstrukturellen Wandels. KZfSS Sonderheft 38, 164-206

- Völkl, Martin 2002: Der Mittelstand und die Tarifautonomie. Arbeitgeberverbände zwischen Sozialpartnerschaft und Dienstleistung. München/Mering: Hampp
- Voß, G. Günter 1984: Bewußtsein ohne Subjekt?: Eine Kritik des industriesoziologischen Bewußtseinsbegriffs. Großhesselohe: Hampp
- Voß, G. Günter 1998: Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. MittAB 3/98, 473-487.
- Voß, G. Günter/ Pongratz, Hans J. 1998: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: KZfSS 1/1998, 131-158
- Voss, Jenna/Warsewa, Günter 2006: Reflexive Arbeitsgestaltung – neue Grundlagen der Regulierung von Arbeit in der postindustriellen Gesellschaft. In Soziale Welt 2/2006, 131-155
- Warsewa, Günter/Osterland, Martin/Wahser, Roderich 1996: Zwischen Sparzwang und sozialer Verantwortung. Normalarbeit und abweichende Beschäftigung in der kommunalen Personalpolitik der 80er Jahre. Weinheim: Deutscher Studien Verlag
- Wasserman, Wolfgang 1999: Diener zweier Herren. Arbeitnehmer zwischen Arbeitgeber und Kunde. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot
- Welsch, Johann 2003: New Economy – Hoffnung des 21. Jahrhunderts oder Blütentraum? In: WSI Mitteilungen 6/2003, 360-367
- Wilke, Helmut 1998: Organisierte Wissensarbeit. In: Zeitschrift für Soziologie 3/1998, 161-177
- Wilke, Helmut 1998: Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart: Lucius und Lucius
- Witzel, Andreas 1985. Das problemzentrierte Interview. In Jüttemann, Gerd (Hg.), Qualitative Forschung in der Psychologie. Weinheim: Beltz, 227-255
- Wohlfahrt, Norbert (o.J.): Zwischen Wettbewerb und subsidiärer Leistungserbringung: die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege im Modernisierungsprozeß. verfügbar über: <http://www.efh-bochum.de/homepages/wohlfahrt/pdf/wohlfahrtsverb%E4nde.pdf>. [Download: 15.04.2004]
- Wolf, Harald 1997: Das dezentrale Unternehmen als imaginäre Institution. In: Soziale Welt 2/1997, 207-224
- WSI 2005: WSI-Tarifhandbuch 2005. Köln: Bund-Verlag
- Zumwinkel, Klaus/Zimmermann, Klaus F. 2005: Mehr Arbeit für Deutschland. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung 20. August 2005

## **7. Anhang I: Einbeziehung der Projektbearbeiter in die Lehre**

1. Peter, Lothar und Holtrup, André: Theorien Industrieller Beziehungen (Sommersemester 2004, Studiengang Soziologie, VaK-Nr.: 08-820)
2. Reihert, Claudia: Die Geschichte der Frauenerwerbsarbeit – historische Entwicklung und aktuelle Tendenzen (Wintersemester 2003/2004, Studiengang Soziologie, VaK-Nr.: 08-772)
3. Reihert, Claudia: Familie zwischen Kontinuität und Wandel – eine Einführung in die Familiensoziologie (Wintersemester 2003/2004, Studiengang Soziologie, VaK-Nr.: 08-772)
4. Reihert, Claudia: Der private Haushalt zwischen Konsum, Arbeitsteilung und Wertevermittlung – Eine Einführung in die Haushaltssoziologie (Sommersemester 2005, Studiengang Arbeitslehre, VaK-Nr. 12-3511)
5. Reihert, Claudia: Arbeit, Konsum und Armut im privaten Haushalt – Haushaltssoziologie II (Wintersemester 2005/2006, Studiengang Arbeitslehre, VaK-Nr.: 12-362)
6. Spitzley, Helmut mit Mehli, Peter: Arbeit in High-Tech-Unternehmen. Politische, technologische und soziale Veränderungsprozesse moderner Arbeit (Sommersemester 2003, Studiengang Arbeitswissenschaft, VaK-Nr.: 11-108)
7. Spitzley, Helmut mit Mehli, Peter: Work-Life-Balance: Neue Konzepte sozialverträglicher Arbeits(zeit)gestaltung (Wintersemester 2003/2004, Studiengang Arbeitswissenschaft, VaK-Nr.: 11-109)
8. Jenna Voss/Günter Warsewa: Nachhaltigkeit und Arbeit. (Sommersemester 2003, Studiengang Soziologie, VaK-Nr. 08-849)



## **8. Anhang II: Publikationen, Vorträge und Forschungsanträge aus dem Projektverbund**

### **Dissertationsschriften**

1. Holtrup, André 2007: Die subjektive Relevanz von Arbeitsregulierung: Zwischen Selbstrepräsentation und kollektiver Interessenorientierung. Dissertationsmanuskript Universität Bremen
2. Mehlis, Peter 2007: „Vom kreativen Chaos zur effizienten Organisation“. Gestaltung und Regulierung hochqualifizierter Arbeit in IT- und Biotechnologieunternehmen. Dissertationsmanuskript Universität Bremen

### **Beiträge in Zeitschriften und Sammelbänden**

1. Holtrup, André 2006: Das Ende kollektiver Arbeitsbeziehungen? In: Moebius, Stefan/Schäfer, Gerhard (Hg.): Soziologie als Gesellschaftskritik. Hamburg: VSA, S. 226-243.
2. Voss, Jenna; Warsewa, Günter (2006): Reflexive Arbeitsgestaltung – neue Grundlagen der Regulierung von Arbeit in der postindustrielle Gesellschaft. Soziale Welt 57, H. 2, 2006, S. 131-155

### **IAW-Arbeitspapiere**

1. Fehre, Rena/Mehlis, Peter 2005: Regulierung hochqualifizierter Arbeit in IT- und Biotechnologieunternehmen. Erste empirische Befunde aus dem Forschungsprojekt „Arbeitszeiten und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der ‚new economy‘“. IAW-Arbeitspapier 17/2005
2. Holtrup, André/Mehlis, Peter 2004: Arbeitsbeziehungen im Wandel. Theoretischer Rahmen und Modell zur empirischen Analyse neuer Formen der Regulierung von Arbeit. In: IAW-Arbeitspapier 5/2004
3. Holtrup, André 2004: Die Regulierung von Arbeit aus der Sicht von Beschäftigten. Der konzeptionelle Rahmen für die empirische Untersuchung der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung. In: IAW Arbeitspapier 8/2004

4. Holtrup, Andre/Peter, Lothar 2005 (Hg.): Von den USA lernen? Zur Zukunft der Arbeits- und Sozialpolitik in Deutschland. Eine Auseinandersetzung um das Politikkonzept von Wolfgang Streeck. IAW-Arbeitspapier 15/2005
5. Holtrup, André 2005: Interessen und Interessenvertretung heute – aus der Perspektive von Beschäftigten. Erste empirische Befunde aus dem Forschungsprojekt zur subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung. In: IAW-Arbeitspapier 16/2005
6. Mehlis, Peter/Spitzley, Helmut 2004: Arbeitszeiten und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der „new economy“. Konzept einer empirischen Untersuchung zur Analyse neuer Regulierungsmuster von Arbeit. IAW-Arbeitspapier 6/2004
7. Reihert, Claudia 2005: Karriere, Klienten, kollegiale Beratung. Konzept einer Untersuchung der Ansprüche Beschäftigter im Bereich Soziale Arbeit. IAW-Arbeitspapier 13/2005
8. Voss, Jenna/Warsewa, Günter 2005: Reflexive Arbeitsgestaltung zwischen privaten und betrieblichen Ansprüchen. In: IAW-Arbeitspapier 14

### Vorträge

1. Holtrup, André 2005: Interessenvertretung heute – aus der Perspektive von Beschäftigten. Erste empirische Befunde aus dem Forschungsprojekt zur subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung. Workshop des Projektverbunds „Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster von Arbeit“, Bremen 11. Juli 2005
2. Mehlis, Peter 2005: Individuelles oder kollektives Interessenhandeln in der Wissensarbeit? Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsorganisation in IT- und Biotechnologieunternehmen. Workshop des Projektverbunds „Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster von Arbeit“. Bremen, 11. Juni 2005
3. Mehlis, Peter 2006: Beschäftigungsförderung durch Tarifvertrag? Arbeitszeitkonferenz Arbeit umverteilen oder Arbeitszeit verlängern – Was bringt Bremen Beschäftigung? Bremen, 26. Januar 2006
4. Mehlis, Peter 2006: Interessenvertretung von Hochqualifizierten im IT-Bereich. DieMit. 1.Messe und Fachkongress zur Mitbestimmung. Bremen, 12. Oktober 2006
5. Reihert, Claudia 2004: Die Einführung von Teamarbeit als Veränderungsprozess, Projekt „Lernender Forschungszusammenhang“ Universität Potsdam
6. Reihert, Claudia 2005: Engagement oder Selbstaussbeutung? Ansprüche von Beschäftigten im Bereich Sozialer Arbeit, dargestellt an den exemplarischen Beispielen von Arbeitszeit und Weiterbildung. Workshop des Projektverbunds „Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster von Arbeit“, Bremen, 11. Juli 2005

7. Voss, Jenna 2005: Reflexive oder restriktive Arbeitsgestaltung? Betriebe und Beschäftigte im Spannungsbogen zwischen ökonomischen und gesellschaftlichen Anforderungen. Workshop des Projektverbunds „Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster von Arbeit“. Bremen, 11. Juli 2005

### **Forschungsanträge**

1. Erfolgreicher Antrag beim BMBF (Reihert/Voss/Warsewa): „Evaluation und Optimierung institutioneller Praktiken zur Beratung und Förderung von Existenzgründerrinnen“. Laufzeit Sommer 2006 – Sommer 2009.
2. Antrag bei der DFG (Holtrup/Peter): „Warum wird heute jemand Betriebsrat?“ Subjektive Handlungsmotive und Handlungsorientierungen von Betriebsräten.

## VERÖFFENTLICHUNGEN DES IAW - INSTITUT ARBEIT UND WIRTSCHAFT -

### Arbeitspapiere/Working Papers

ISSN-Nr.: 1610-9325

Nr. 1

Temme, Th.; Warsewa, G. (2002): Vom Quick-Shop zum Click-Shop? Modernisierung des lokalen Einzelhandels durch Lieferdienste und E-Commerce (€ 3,00)

Nr. 2

Lang, W.; Hickel, R. (2003): Sanierungshilfen des Bundes durch Teilentschuldung 1994 bis 2004 (€ 3,00)

Nr. 3

Tholen, J.; Czírja, L.; Hemmer, E.; Mansfeldová, Z.; Sharman, E. (2003): EU-Enlargement and Labour Relations - New Trends in Poland, Czech and Slovak Republic (€ 5,00)

Nr. 4

Ludwig, Th.; Tholen, J. (2004): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau. Ergebnisse der Befragung der Betriebsräte im September 2003 (€ 3,00)

Nr. 5

Holtrup, A.; Mehliş, P. (2004): Arbeitsbeziehungen im Wandel. Theoretischer Rahmen und Modell zur empirischen Analyse neuer Formen der Regulierung von Arbeit (€ 3,00)

Nr. 6

Mehliş, P.; Spitzley, H. (2004): Arbeitszeiten und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der "new economy". Konzept einer empirischen Untersuchung zur Analyse neuer Regulierungsmuster von Arbeit (€ 3,00)

Nr. 7

Warsewa, G. (2004): Stadtgestaltung durch Zeitpolitik. Experimente und Ergebnisse im Projekt ‚Bremen 2030 – eine zeitbewusste Stadt‘ (€ 3,00)

Nr. 8

Holtrup, A. (2004): Die Regulierung von Arbeit aus der Sicht von Beschäftigten. Der konzeptionelle Rahmen für die empirische Untersuchung der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung. (€ 3,00)

Nr. 9

Dombois, R.; Winter, J. (2004): Sozialklauseln – Handelssanktion als wirksames Instrument internationaler Arbeitsregulierung? Erfahrungen aus dem ‚*North American Agreement on Labor Cooperation*‘ zwischen USA, Mexiko und Kanada (€ 3,00)

Nr. 10

Dombois, R.; Winter, J. (2004): Arbeitsregulierung als transnationaler Governanceprozess. Lehren aus dem NAFTA-Raum (€ 3,00)

Nr. 11

Warsewa, G. (2004): Strukturwandel und Identität – Die europäischen Hafenstädte erfinden sich neu. Auswertung des Workshops „Revitalisation of Old Port Areas“ in Bremen 6./7. Mai 2004 (€ 3,00)

Nr. 12

Baumheier, U. (2005): Betriebsnahe Kinderbetreuung in der Stadtgemeinde Bremen. Eine Studie des Verbundvorhabens „Bremen 2030 – eine zeitgerechte Stadt“ (€ 3,00)

Nr. 13

Reihert, C. (2005): Karriere, Klienten, kollegiale Beratung. Konzept einer Untersuchung der Ansprüche Beschäftigter im Bereich Soziale Arbeit (€ 3,00)

Nr. 14

Voss, J.; Warsewa, G. (2005): Reflexive Arbeitsgestaltung zwischen privaten und betrieblichen Ansprüchen (€ 3,00)

Nr. 15

Holtrup, A./Peter, L. (Hg.) (2005): Von den USA lernen? Zur Zukunft der Arbeits- und Sozialpolitik in Deutschland. Eine Auseinandersetzung um das Politikkonzept von Wolfgang Streeck. (€ 3,00)

Nr. 16

Holtrup, A. (2005): Interessen und Interessenvertretung heute – aus der Perspektive von Beschäftigten. Erste empirische Befunde aus dem Forschungsprojekt zur subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung. (€ 3,00)

Nr. 17

Fehre, R.; Mehlis, P. (2005): Regulierung hochqualifizierter Arbeit in IT- und Biotechnologieunternehmen. Erste empirische Befunde aus dem Forschungsprojekt „Arbeitszeiten und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der `New Economy´“. (€ 3.00)

Nr. 18

Pries, L. (2006): Hat Mitbestimmung in der globalisierten Welt eine Zukunft? Vortrag anlässlich des IAW-Kolloquiums „Mitbestimmung in der Kontroverse“. (€ 3,00)

Nr. 19

Dombois, R./ Koutsoutos, A. (2007): Privatisation in European Ports. Final Report of the NEW EPOC Project „Structural Change in Port Economies“ (€ 3,00)

## **Forschungsberichte/ Research Reports**

Nr. 1

Wefer, G.; Warsewa, G.; Söffler, D. (2003): Entwicklungspotentiale und –optionen der bremischen Wissenschaftslandschaft (€ 3,00) ISBN: 3-88722-585-6

Nr. 2

Richter, G.; Prigge, R. (2003): Interessenvertretung in der Reformflaute. Kommunale Rahmenbedingungen, Krise der Verwaltungsmodernisierung und neue Herausforderungen für Personalräte (€ 5,00) ISBN: 3-88722-587-2

Nr. 3

Tholen, J.; Scheckerka, H. (2003): Arbeitsplatz- und Beschäftigungseffekte in der Luft- und Raumfahrt-industrie und verwandten Bereichen in der Region Bremen (€ 3,00) ISBN: 3-88722-588-0

Nr. 4

Heisig, U.; Schleibaum, J. (2004): Von der Meldestelle zum Bürger Service Center Horn-Lehe. Mehr Servicequalität durch innovative Arbeitsorganisation (€ 3,00) ISBN 3-88722-589-9

Nr. 5

Lang, W. (Hrsg.) (2004): Bremen. 100 Tage nach der Wahl. Dokumentation der Tagung am 5. September 2003 am Institut Arbeit und Wirtschaft. (€ 3,00) ISBN: 3-88722-597-x

Nr. 6

Heisig, U., Ludwig, Th. (2004): Regulierte Selbstorganisation. Arbeitssituationen und Arbeitsorientierungen von Wissensarbeitern in einem High-Tech Unternehmen (€ 3,00) ISBN: 3-88722-611-9

Nr. 7

Ludwig, Th.; Tholen, J. (2004): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau. (€ 3,00) ISBN 3-88722-626-7

Nr. 8

Tholen, J.; Hemmer, E. (2005): Die Auswirkungen von Direktinvestitionen deutscher Unternehmen in Mittel-/Osteuropa – Größenordnung, Motive, Strategien, Arbeitsplätze. (€ 3,00) ISBN: 3-88722-652-6

Nr. 9

Tholen, J.; Ludwig, Th. (2005): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau. (€ 3,00) ISBN: 3-88722-658-5

Nr. 10

Lang, W.; Rippe, J. (2006): Entwicklungstendenzen in der Fischwirtschaft: Chancen und Risiken für den Standort Cuxhaven. (€ 3,00) ISBN: 3-88722-663-1

Nr. 11

Warsewa, G. (2006): The Transformation of European Port Cities – Final Report on the New EPOC Port City Audit. (€ 3,00) ISBN: 3-88722-672-0

Nr. 12

Ludwig, Th.; Tholen, J. (2006): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau Ergebnisse der 15. Betriebsrätebefragung im September 2006. (€ 3,00) ISBN: 3-88722-681-X

Nr. 13

Dombois, R.; Holtrup, A. ; Mehli, P. ; Peter, L.; Reihert, C.; Spitzley, H.; Voss, J.; Warsewa, G. (2007): Gesellschaftliche Modernisierung und Regulierung von Arbeit. Abschlussbericht des Projektverbunds „Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster von Arbeit“. ISBN: 3-88722-684-8 (im Druck)