

Sonderdruck aus:

Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Walther Müller-Jentsch

Der Wandel der Unternehmens- und
Arbeitsorganisation und seine Auswirkungen
auf die Interessenbeziehungen zwischen
Arbeitgebern und Arbeitnehmern

Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB)

Die MittAB verstehen sich als Forum der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Es werden Arbeiten aus all den Wissenschaftsdisziplinen veröffentlicht, die sich mit den Themen Arbeit, Arbeitsmarkt, Beruf und Qualifikation befassen. Die Veröffentlichungen in dieser Zeitschrift sollen methodisch, theoretisch und insbesondere auch empirisch zum Erkenntnisgewinn sowie zur Beratung von Öffentlichkeit und Politik beitragen. Etwa einmal jährlich erscheint ein „Schwerpunkt-heft“, bei dem Herausgeber und Redaktion zu einem ausgewählten Themenbereich gezielt Beiträge akquirieren.

Hinweise für Autorinnen und Autoren

Das Manuskript ist in dreifacher Ausfertigung an die federführende Herausgeberin Frau Prof. Jutta Allmendinger, Ph. D.
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
90478 Nürnberg, Regensburger Straße 104
zu senden.

Die Manuskripte können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden, sie werden durch mindestens zwei Referees begutachtet und dürfen nicht bereits an anderer Stelle veröffentlicht oder zur Veröffentlichung vorgesehen sein.

Autorenhinweise und Angaben zur formalen Gestaltung der Manuskripte können im Internet abgerufen werden unter http://doku.iab.de/mittab/hinweise_mittab.pdf. Im IAB kann ein entsprechendes Merkblatt angefordert werden (Tel.: 09 11/1 79 30 23, Fax: 09 11/1 79 59 99; E-Mail: ursula.wagner@iab.de).

Herausgeber

Jutta Allmendinger, Ph. D., Direktorin des IAB, Professorin für Soziologie, München (federführende Herausgeberin)
Dr. Friedrich Buttler, Professor, International Labour Office, Regionaldirektor für Europa und Zentralasien, Genf, ehem. Direktor des IAB
Dr. Wolfgang Franz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Mannheim
Dr. Knut Gerlach, Professor für Politische Wirtschaftslehre und Arbeitsökonomie, Hannover
Florian Gerster, Vorstandsvorsitzender der Bundesanstalt für Arbeit
Dr. Christof Helberger, Professor für Volkswirtschaftslehre, TU Berlin
Dr. Reinhard Hujer, Professor für Statistik und Ökonometrie (Empirische Wirtschaftsforschung), Frankfurt/M.
Dr. Gerhard Kleinhenz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Passau
Bernhard Jagoda, Präsident a.D. der Bundesanstalt für Arbeit
Dr. Dieter Sadowski, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Trier

Begründer und frühere Mitherausgeber

Prof. Dr. Dieter Mertens, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Karl Martin Bolte, Dr. Hans Büttner, Prof. Dr. Dr. Theodor Ellinger, Heinrich Franke, Prof. Dr. Harald Gerfin, Prof. Dr. Hans Kettner, Prof. Dr. Karl-August Schäffer, Dr. h.c. Josef Stingl

Redaktion

Ulrike Kress, Gerd Peters, Ursula Wagner, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB), 90478 Nürnberg, Regensburger Str. 104, Telefon (09 11) 1 79 30 19, E-Mail: ulrike.kress@iab.de; (09 11) 1 79 30 16, E-Mail: gerd.peters@iab.de; (09 11) 1 79 30 23, E-Mail: ursula.wagner@iab.de; Telefax (09 11) 1 79 59 99.

Rechte

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Redaktion und unter genauer Quellenangabe gestattet. Es ist ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages nicht gestattet, fotografische Vervielfältigungen, Mikrofilme, Mikrofotos u.ä. von den Zeitschriftenheften, von einzelnen Beiträgen oder von Teilen daraus herzustellen.

Herstellung

Satz und Druck: Tümmels Buchdruckerei und Verlag GmbH, Gundelfinger Straße 20, 90451 Nürnberg

Verlag

W. Kohlhammer GmbH, Postanschrift: 70549 Stuttgart; Lieferanschrift: Heßbrühlstraße 69, 70565 Stuttgart; Telefon 07 11/78 63-0; Telefax 07 11/78 63-84 30; E-Mail: waltraud.metzger@kohlhammer.de, Postscheckkonto Stuttgart 163 30. Girokonto Städtische Girokasse Stuttgart 2 022 309. ISSN 0340-3254

Bezugsbedingungen

Die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ erscheinen viermal jährlich. Bezugspreis: Jahresabonnement 52,- € inklusive Versandkosten; Einzelheft 14,- € zuzüglich Versandkosten. Für Studenten, Wehr- und Ersatzdienstleistende wird der Preis um 20 % ermäßigt. Bestellungen durch den Buchhandel oder direkt beim Verlag. Abbestellungen sind nur bis 3 Monate vor Jahresende möglich.

Zitierweise:

MittAB = „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ (ab 1970)
Mitt(IAB) = „Mitteilungen“ (1968 und 1969)
In den Jahren 1968 und 1969 erschienen die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ unter dem Titel „Mitteilungen“, herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.

Internet: <http://www.iab.de>

Der Wandel der Unternehmens- und Arbeitsorganisation und seine Auswirkungen auf die Interessenbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern

Walther Müller-Jentsch, Düsseldorf*

Dieser Beitrag resümiert im ersten Hauptteil empirische Befunde über die relevanten Dimensionen der Reorganisation von Arbeitsprozessen und Unternehmensorganisationen. Vorgestellt werden die „neuen Managementkonzepte“ und ihre Zielvorstellungen im Hinblick auf die organisatorische Neugestaltung und die vielfältigere Nutzung der Human-Ressourcen sowie die leitenden Prinzipien der Reorganisation: Dezentralisierung, Vermarktlichung und Selbststeuerung. Ergebnis dieses Wandels ist neben der Dezentrierung des Betriebs als Ort normativer Arbeitsregulierung die erhebliche Uneinheitlichkeit der Reorganisationsprozesse. Unstrittig scheint gleichwohl, daß der Erfolg der Reorganisation von der aktiven Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung abhängig bleibt.

Im zweiten Hauptteil werden die Auswirkungen auf die Systeme der Arbeitsregulierung sowie die Risiken und Chancen für die Interessenvertretungen der Beschäftigten diskutiert. Die thematischen Komplexe sind: Human Resource Management, neue Aufgaben und Funktionen des Betriebsrats, direkte Partizipation und repräsentative Mitbestimmung, Krise und Reform des Flächentarifvertrags, Interessenvertretungsfreie Zonen. Im Verhältnis zwischen den beiden Hauptakteuren auf Arbeitnehmerseite, Betriebsrat und Gewerkschaft, wird eine deutliche Gewichtsverlagerung zugunsten der Institution des Betriebsrats konstatiert.

Mit verhaltenem Optimismus prognostiziert der Beitrag, daß, im Gegensatz zu den USA und Großbritannien, eine Dekollektivierung der deutschen Arbeitsbeziehungen beziehungsweise eine dramatische Ausweitung der Interessenvertretungsfreien Zonen in absehbarer Zeit unwahrscheinlich ist.

Gliederung

- 1 Einleitung
- 2 Unternehmens- und Arbeitsorganisation im Wandel
- 3 Konsequenzen, Risiken und Chancen für kollektive Interessenvertretung und Mitbestimmung
- 4 Ausblick

1 Einleitung

Das deutsche System der industriellen Beziehungen, seit einiger Zeit auch als „deutsches Modell“ gehandelt, zeichnet sich vornehmlich durch die Dualität zweier Arenen der Inter-

essenvermittlung und Interessenaushandlung zwischen Kapital und Arbeit aus: der Betriebsverfassung und der Tarifautonomie. Für dieses teils konsensuelle, teils konfliktorische Regulierungsmodell hat sich mittlerweile auch der Begriff des „dualen Systems der Interessenrepräsentation“ eingebürgert. Seine historische Genese verdankt sich keinem Masterplan, sondern vielfältigen Einflüssen und sozialen Bewegungen, die sich in Konflikten, historischen Kompromissen und politischen Entscheidungen niederschlugen (vgl. dazu Müller-Jentsch 1995a). Insbesondere in den sechziger und siebziger Jahren konnte es seine Konsens- und Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen. Lange Zeit schien es unstrittig, daß der wirtschaftliche Erfolg, die ökonomische Performance Deutschlands, nicht zuletzt auf den institutionellen Vorleistungen beruhte, die seinem System der Arbeitsbeziehungen (nebst dem dualen Berufsbildungssystem) zu verdanken waren. Heute ist es zwar vermehrt den Angriffen seitens neoliberaler Kräfte und Strömungen ausgesetzt, die in ihm mehr komparative Nachteile als Vorteile zu erkennen glauben, aber gleichwohl findet es auch gegenwärtig noch, sowohl von Gewerkschafts- wie von Arbeitgeberseite, seine Wertschätzung als positiver Standortfaktor Deutschlands (exemplarisch dafür der jüngste Bericht der Kommission Mitbestimmung; Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998).

Keiner bezweifelt indessen mehr, daß in der globalisierten Ökonomie das duale System der Interessenvertretung unter erheblichen Druck zur Anpassung und Veränderung seiner Strukturen und Prozeduren geraten ist. Wichtige Veränderungsimpulse und Modernisierungszwänge gehen vom Wandel der Arbeits- und Unternehmensorganisationen¹ aus. Wir wollen diesen zunächst im Hinblick auf seine Implikationen für die Systeme der Arbeitsregulierung resümieren (2), bevor auf die Veränderungen in den Interessenbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern bzw. deren Repräsentanten und Verbänden selbst eingegangen wird (3).

* Prof. Dr. Walther Müller-Jentsch ist Professor für Soziologie (Lehrstuhl Mitbestimmung und Organisation) an der Ruhr-Universität Bochum. Der Beitrag liegt in der alleinigen Verantwortung des Autors. Der Beitrag hat resümierenden Charakter; er rekapituliert und interpretiert die zu den einzelnen Themen und Komplexen vorliegenden empirischen Befunde. Häufig handelt es sich um Aussagen über Tendenzen, die aus Fallstudien gewonnen wurden; nur in wenigen Fällen konnten repräsentative Daten (z.B. aus dem IAB-Betriebspanel) herangezogen werden. Eigene empirische Untersuchungen, die dem Beitrag zugrunde liegen, sind einmal die an meinem Lehrstuhl in den Jahren 1992-97 erstellten Trendreports über Entwicklungstendenzen von Partizipation in modernen Unternehmensorganisationen (Sperling 1994; 1997; 1998), ein andermal die im Herbst 1996 durchgeführte repräsentative Betriebsräte-Befragung im deutschen Maschinenbau, bei der – auf der Grundlage der Betriebsdatei der Beschäftigtenstatistik der BA – aus 6.590 zur Verfügung gestellten Betriebsadressen eine disproporionale Zufallsstichprobe von 2.171 Adressen von Betrieben ab 20 Beschäftigten gezogen wurden. Die bereinigte Rücklaufquote betrug 37,5 % (N = 726). In einem vorläufigen Arbeitspapier (Müller-Jentsch/Seitz 1997) wurden die Umfrageergebnisse der Grundauszählung in Form der noch ungewichteten Stichprobe veröffentlicht. Der vor dem Abschluß stehende Forschungsbericht basiert auf einem gewichteten Datensatz; sofern auf diesen Bezug genommen wird, erfolgt dies unter der Quellenangabe „Bochumer BR-Befragung“.

¹ Unter Arbeitsorganisation wird der engere Bereich der technisch vermittelten Arbeitsstrukturierung in Produktion und Verwaltung („Management der Arbeit“) verstanden, unter Unternehmensorganisation hingegen die Rahmorganisation, die neben der Arbeitsorganisation weitere Teilorganisationen und Subsysteme umfaßt; in die Zuständigkeit der Unternehmensorganisation fallen vor allem die Umweltbeziehungen und strategischen Entscheidungen.

2 Unternehmens- und Arbeitsorganisation im Wandel

Neue Managementkonzepte

1. Mit der Globalisierung der Märkte und der zunehmenden weltweiten Vernetzung aller Arten ökonomischer Aktivitäten stieg der Druck zur wettbewerbsorientierten Restrukturierung von Unternehmens- und Arbeitsorganisationen. Indiziert wird dies bereits in der Vielzahl „neuer Managementkonzepte“ wie Unternehmenskultur, Lean Production, Business Reengineering, Total Quality Management, Fraktale Fabrik, Virtuelles Unternehmen, Lernende Organisation und dergleichen mehr (vgl. Bullinger/Warnecke 1996), die von emsigen Unternehmensberatern ebenso wie von seriösen Arbeits- und Organisationswissenschaftlern als neue Gestaltungskonzepte angeboten und propagiert werden. Daß die Halbwertszeiten dieser Konzepte sich beschleunigt verkürzen, beruht nicht zuletzt auf dem „kommerziellen Interesse am Veralten vorherrschender Problemlösungen“ (Theuvsen 1996: 65).

2. Vielfach laufen die Reorganisationsmaßnahmen auf eine (reflexive) Rationalisierung der Rationalisierungsfolgen tayloristischer Provenienz hinaus (Deutschmann u.a. 1995). Die technischen Funktionsbereiche (Arbeitsplanung und -vorbereitung, Instandhaltung, Qualitätskontrolle etc.), die Dienstleistungsstäbe und erweiterten Hierarchieebenen, welche teils direkte, teils indirekte Folgen tayloristischer Produktionsrationalisierung sind, werden nun teilweise zurückgenommen; die hierarchische Aufbauorganisation tritt hinter die kunden- und marktnähere Ablauforganisation² zurück. Und mit der Umstellung auf absatzorientierte Produktion werden Dienstleistungs- und Kundenorientierung, auch für die organisationsinternen Abläufe, verpflichtende Erwartung.

3. Die Zielvorstellungen der vielfältigen unternehmerischen Bemühungen um organisatorische Neugestaltung kulminieren in der dreifachen Optimierung von Kosten, Zeit und Qualität. Kostenminimierung gilt ohnehin als übergreifendes Ziel allen Wirtschaftens und wird jedem Unternehmen als Imperativ des Marktes aufgeherrscht. Die tayloristischen Konzepte der Kosteneinsparung waren zunächst vorwiegend auf die Produktionsbereiche konzentriert; erst später gerieten auch die Verwaltungsbereiche ins Visier strenger Kostenkalkulation. Einen neuen Schub zur Kostenminimierung und Zeitökonomie lösten die international vergleichenden Untersuchungen des *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) über die Automobilindustrie (vgl. Womack u.a. 1990) aus, indem sie – am Modell japanischer Produktionsmethoden („Toyotismus“) – die gesamte Wertschöpfungskette, d. h. das ganze Unternehmen einschl. seiner externen Partner (Zulieferer, Abnehmer und Distributeure), unter Gesichtspunkten der Einsparung von Kosten und Zeit sowie der Verbesserung der Prozeß- und Produktqualität einer kritischen Überprüfung unterzogen. Damit gewannen die Dimensionen Zeit und Qualität für die Reorganisation von Unternehmen ein ähnliches Gewicht wie die Kosten.

4. Die zentralen Gestaltungsparameter der Reorganisation sind Technologie, Personal und Organisationsstruktur. Im Vergleich zu früheren Rationalisierungsschüben sind die neueren Gestaltungsansätze weniger technologie- als perso-

nal- und organisationsorientiert, wengleich die Informations- und Kommunikationstechnologien eine unentbehrliche Grundlage fast aller Gestaltungskonzepte sind. Da aber das technologische Rationalisierungspotential zur Zeit weitgehend ausgeschöpft zu sein scheint, basieren die gegenwärtigen Ansätze zur Modernisierung von Arbeits- und Unternehmensorganisationen vornehmlich auf der umfassenderen Nutzung von Humanressourcen und Organisationswissen. Bei den Humanressourcen geht es primär um die innovativen, motivationalen und qualifikatorischen Potentiale der Beschäftigten, deren optimale Nutzung durch „intelligente“ Organisationsstrukturen gefördert werden soll.

Beschäftigte als „mitdenkende Unternehmer“

5. Die auf eine Restrukturierung und Reorganisation von Unternehmensabläufen und Arbeitsprozessen zielenden Managementkonzepte sind vorwiegend an der Optimierung des Wertschöpfungsprozesses orientiert; sie verändern die herkömmlichen Strukturen von Unternehmens- und Arbeitsorganisation grundlegend. Ihrem Anspruch nach zielen sie auf ein „neues“, ja „revolutionäres“ Denken im Management und bei den Beschäftigten, die „mitdenkende Unternehmer“ werden sollen. Das neue Leitbild des „internen Unternehmertums“, des *Intrapreneur*, erhält nicht nur für mittlere und untere Führungskräfte, sondern für die Mitarbeiter generell Verbindlichkeit. Anders als in tayloristischen Organisationskonzepten, die mit der Zentralisierung der Planung und Entscheidung sowie der Perfektionierung der Arbeitsteilung die Beschäftigten zu bloßen Objekten der Rationalisierung machten, sollen die Beschäftigten nunmehr „Rationalisierung in Eigenregie“ betreiben, indem sie zu aktiven Trägern kontinuierlicher Verbesserung und Optimierung von Arbeitsabläufen und Organisationsstrukturen (KVP) werden.

6. Zu erreichen sind diese Ziele freilich nur, wenn die fachlichen und sozialen Kompetenzen der Arbeitnehmer gestärkt und erweitert werden, damit ihr Wissen mit den wechselnden Anforderungen Schritt hält. Um dies zu gewährleisten, wird ihre kontinuierliche Weiterbildung zu einer *conditio sine qua non* moderner Güter- und Dienstleistungsproduktion. Schließlich beruht das „lernende Unternehmen“ auch auf den Lernprozessen seiner Organisationsmitglieder, wengleich grundlegende Entscheidungen über die Neugestaltung von Unternehmensstrukturen dem strategischen Organisationsmanagement vorbehalten bleiben.

Dezentralisierung und Selbststeuerung

7. Dezentralisierung und Vermarktlichung sind nach Sauer/Döhl (1997) die leitenden Prinzipien der Reorganisation. Dezentralisierung schließt Enthierarchisierung, neue Arbeitsformen und Teamarbeit ein; sie sollen den Mitarbeitern ein höheres Maß an Kompetenz, Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Partizipation einräumen. Formen markt- und kundennaher Koordinierung der Unternehmensaktivitäten (u.a. durch Bildung von *cost-* und *profit-center*), Ziel- und Leistungsvereinbarungen gewinnen gegenüber hierarchisch-bürokratischen Koordinations- und Kontrollmechanismen an Bedeutung und erhöhen die (Kosten-)Verantwortung der einzelnen Organisationseinheiten. Flachere Hierarchien zielen auf eine Beschleunigung und Optimierung von Arbeitsabläufen und intendieren eine Diffusion von Managementaufgaben auch auf untere Hierarchieebenen: Was in der tayloristischen Konzeption ausdrücklich dem Management vorbehalten war, wird nun auch an die traditionellen „Nicht-Manager“ delegiert. Team- und gruppenarbeitsförmige Organisationsmuster

² Die Unterscheidung zwischen Aufbau- und Ablauforganisation geht auf den deutschen Betriebswirt Nordsieck zurück, der sie Anfang der dreißiger Jahre einführt. Unter der Perspektive der Aufbauorganisation wird das Unternehmen in seiner hierarchischen Gliederung in Organisationseinheiten und seiner horizontalen und vertikalen Aufgabenverteilung betrachtet, unter der der Ablauforganisation in seiner zeitlich-prozeßlichen Aufeinanderfolge der einzelnen Arbeitsfunktionen.

schließlich sollen eine Erweiterung und Integration von Arbeitsaufgaben und -bereichen sowie ein höheres Maß an Selbstregulation der Beschäftigten garantieren. An die Stelle der (tayloristischen) „Mißtrauensorganisation“ soll die postbürokratische „Vertrauensorganisation“ treten.

8. Auch im öffentlichen Dienst finden wir erste Reformen nach dem Fahrplan des „Neuen Steuerungsmodells“ der Kommunalen Gemeinschaftsstelle, welches das überkommene Modell regelgesteuerter hierarchischer Bürokratie, wie von Max Weber idealtypisch beschrieben, ablösen soll. „In der Verwaltungsrealität ist das Neue Steuerungsmodell als die deutsche Variante eines neuen ‚Public Management‘ seit Mitte der neunziger Jahre zum Schlüsselkonzept eines sich beschleunigenden Reformprozesses avanciert. Vor allem in den Kommunalverwaltungen bildet es für Verwaltungspraktiker und -theoretiker ebenso wie für Personalräte und Gewerkschaften den Bezugspunkt praktischer Reformprojekte, die in der Mehrzahl der Städte, Gemeinden und Kreise mittlerweile zum Alltag gehören“ (Sperling 1998: 5). Analog zu den neuen Managementkonzepten zielt die Binnenmodernisierung kommunaler Verwaltungen auf die Reform von Strukturen, Verfahren und personalem Verhalten. Budäus (1998: 4) nennt als „wesentliche, teilweise in der Umsetzung befindende, teilweise als normative Forderung beschriebene interne Reformelemente (...): Dezentralisierung, Kongruenz von Ressourcen- und Fachkompetenz, Globale Budgetierungskonzepte, Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling, Personalentwicklung, Kontraktmanagement und Bürger-/Kundenorientierung.“

Dezentrierung des Betriebs / Unternehmensnetzwerke

9. Kehrseite des schlanken, fraktalen, virtuellen Unternehmens ist, daß der Betrieb als wirtschaftliche und soziale Einheit sich aufzulösen droht. Betriebsaufsplitterungen, zunehmende Subkontraktverhältnisse und Firmenausgründungen (Outsourcing) auf der einen, zwischenbetriebliche Netzwerke und subbetriebliche Centerbildung auf der anderen Seite haben die Dezentrierung des Betriebs als eines exemplarischen Ortes der normativen Regulierung der Arbeit und kollektiven Interessenvertretung zur Konsequenz.

10. Letzteres gilt mutatis mutandis auch für Unternehmensnetzwerke, die, als eine neuartige, unternehmensübergreifende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten, zwei Koordinationsmechanismen in sich vereinigen: die der preisgesteuerten Marktkoordination mit der anweisungsgesteuerten Hierarchie (Sydow 1997: 14). Die Gründe für die Entstehung von Unternehmensnetzwerken sind vielfältig. Sie können das Ergebnis sowohl von Externalisierungs- wie von Internalisierungsstrategien sein. Ein verallgemeinerbares Motiv ist, die Vermarktlichung von unternehmerischen Aktivitäten nicht einem ungezügelteten Wettbewerb zu überantworten, sondern diesen durch mehr oder weniger stabile Kooperationsbeziehungen zwischen wirtschaftlich selbständigen Unternehmen zu temperieren. Weil Unternehmensnetzwerke keine klaren Organisationsgrenzen und auch keine Entscheidungscentralisation kennen, sind dieser Organisationsform insbesondere die institutionalisierten Systeme der Arbeitsregulierung und Mitbestimmung inadäquat.

Uneinheitlichkeit der Reorganisationsprozesse

11. Die angestrebte Reorganisation ist weder problemlos noch widerspruchsfrei. Die (noch ungesicherten) empirischen Befunde der jüngsten Zeit dokumentieren, daß die

Reorganisationsprozesse uneinheitlich und ungleichzeitig verlaufen. Es gibt „Vorreiter“ und „Nachzügler“, vor allem aber ein breites Mittelfeld, in dem innovative Veränderungsimpulse mit strukturkonservativen Beharrungskräften im Kampf liegen. An kurzfristigen Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen orientierte Crash-Programme, die auf konventionelle Rationalisierungsmaßnahmen zurückgreifen, konkurrieren mit nachhaltigen Modernisierungskonzepten, welche intelligente Organisationslösungen mit sozialinnovativen Partizipationsmustern zu verbinden suchen. „Deutlich erkennbar wird, daß einerseits die Botschaft von Reorganisationskonzepten in den Unternehmen ankommt, deren angestrebte Umsetzung aber auf unterschiedliche situative Gegebenheiten und Akteure trifft und deshalb nicht einheitlich und umstandslos erfolgt.“ (Sperling 1997: 25)

12. Von einigen Autoren (Bahnmüller 1996; Kern/Schumann 1998; Schumann 1998) wird ein zeitlicher Bruch konstatiert, der zur Neubewertung von Gruppenarbeit nach der wirtschaftlichen Krise 1992/93 geführt habe. Während in den Jahren davor, der Phase der „Wiederentdeckung der Gruppenarbeit“, die Erschließung von Qualifikations-, Motivations- und Selbstregulierungspotentialen der Beschäftigten im Vordergrund gestanden habe, seien mit dem Konjunkturreinbruch die Kosten- und Leistungsgesichtspunkte dominant geworden. Die auf kurzfristige Kostensenkungen zielende neue Rationalisierungspolitik richte sich gegen den „Geist“ der innovativen Arbeitspolitik“ (Kern/Schumann 1998: 11). Die Skepsis in der Beurteilung der zukünftigen Chancen einer auf „Eigeninitiative, Partizipation, Verantwortlichkeit und diskursive Zielfindung“ (ebd.) setzenden Arbeitspolitik ist auch ein Resultat vorgängiger Euphorie; überdies beruht sie vorwiegend auf Erfahrungen in der Automobilproduktion (und hier wiederum in den Montagebereichen), wo in der Tat das Experimentieren mit strukturinnovativen Konzepten aufgegeben wurde zugunsten von restriktiv-tayloristischen Formen der Gruppenarbeit. Voreilig wäre es jedoch, daraus bereits eine eindeutige Tendenz abzulesen; die Welt der Gruppenarbeit bleibt weiterhin vielgestaltig. Solange die Arbeitsorganisation im Zentrum der unternehmerischen Rationalisierungsstrategien steht, bleiben auch Chancen für unterschiedliche Gestaltungsoptionen bestehen.

Reorganisation erfordert aktive Beteiligung von Beschäftigten und Betriebsrat

13. Die Auseinandersetzungen um die Gestaltung der Arbeitsorganisation, die auch die nächsten Jahre prägen werden, verlaufen in den Unternehmen entlang unterschiedlicher Konfliktlinien und Interessendifferenzierungen, die auch die bisherigen, eingespielten Muster der kooperativen Konfliktbewältigung zwischen Management und Betriebsrat mit neuen Herausforderungen konfrontieren. Wenn das Management bei der Restrukturierung von Unternehmensprozessen eine initiiierende, ja hegemoniale Rolle einnimmt, bleibt es doch gleichzeitig, ja in zunehmendem Maße auf die aktive Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen angewiesen; denn die angesprochenen Reorganisationsprozesse erhöhen den Bedarf an Zustimmung und Aushandlung. „Der Erfolg von Restrukturierungen ist in entscheidendem Maße davon abhängig, daß die geplanten Änderungen in vollem Umfang von den Interessenvertretungen der Mitarbeiter – in erster Linie vom Betriebsrat – mitgetragen werden“, konstatiert der aus namhaften Praktikern und Wissenschaftlern zusammengesetzte „Arbeitskreis ‚Organisation‘ der Schmalenbach-Gesellschaft“ (1996: 625).

3 Konsequenzen, Risiken und Chancen für kollektive Interessenvertretung und Mitbestimmung

In der Summe zielen die resümierten Veränderungen in der Arbeits- und Unternehmensorganisation auf eine größere Selbständigkeit und wachsende Selbstverantwortung der Beschäftigten, ohne daß damit der Zeitdruck und die Leistungsverdichtung für sie gemindert würden – eher ist das Gegenteil zu erwarten. Aber moderne und aufgeklärte Manager wissen auch, daß weder die Informations- und Kommunikationstechnologien optimal genutzt noch die angestrebten ökonomischen Effekte neugestalteter Organisationsstrukturen erzielt werden können, wenn die Akzeptanz der Beschäftigten verfehlt wird. Eine suboptimale Nutzung der IuK-Technologien, mangelndes Commitment und „innere Kündigung“³ der Mitarbeiter würden die Intentionen der Rationalisierer durchkreuzen. Immerhin scheint es möglich, daß mit intelligenten organisatorischen Maßnahmen gleichzeitig eine Steigerung der Arbeitsproduktivität und eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Sinne einer „Humanisierung der Arbeit“ oder – zumindest – einer Reduzierung des Arbeitsleids erreicht werden können. Selbstverständlich handeln und entscheiden die betrieblichen Akteure nach unterschiedlichen Präferenzen und Interessen, aber ökonomische Effizienz und soziale Rationalität müssen sich keineswegs ausschließen. Unternehmen, welche die Logik der Kosten und Effizienz mit der Logik der sozialen Fairneß und Gerechtigkeit in Übereinstimmung zu bringen vermögen, zählen zu den sozialinnovativen und wirtschaftlich erfolgreichen Wirtschaftsorganisationen. Freilich sind derartige Positivsummenspiele, bei denen beide Seiten gewinnen, an voraussetzungsvolle Konstellationen geknüpft, deren Eckpfeiler mit Vertrauen und Kooperation, Partizipation und (Arbeitsplatz-)Sicherheit bezeichnet werden können.

Human Resource Management / Partizipatives Management

1. Als ein neues und anspruchsvolles Managementkonzept aus den USA (vgl. Staehle 1989) intendiert das Human Resource Management (HRM), die traditionelle Personalpolitik durch die Einbindung des Personalmanagements in das strategische Management und durch die integrierte Anwendung verschiedener Elemente zu überwinden. Zu diesen Elementen zählen: die strategische Orientierung der Personalpolitik und langfristige Personalentwicklung, die Übertragung der Personalverantwortung auf das Linienmanagement, die Förderung der Kommunikation und Mitarbeiterpartizipation sowie die bewußte Gestaltung einer gemeinsamen Unternehmenskultur (Fischer 1996, 1998, zit. n. Weitbrecht 1998: 17). Explizit fand dieses integrierte Strategiekonzept in Deutschland bislang keine sonderlich starke Rezeption; implizit und teilweise unter anderem Namen (z.B. „partizipatives Management“) wurden jedoch einige seiner wesentlichen Elemente – wie Unternehmenskultur, Kommunikation und vor allem Mitarbeiterbeteiligung – gezielt in die Praxis umgesetzt.

2. Die geringere Intensität der Diskussion und Praxis des HRM führt Weitbrecht (1998: 24f.) auf eine entscheidende Differenz zwischen deutschen und angloamerikanischen Unternehmen zurück: Die Existenz gesetzlich verankerter Betriebsräte und die lange Praxis der betrieblichen „vertrauensvollen Zusammenarbeit“ haben in vielen Unternehmen ein

kooperatives Klima geschaffen, weshalb sich eine derartig dramatische Umorientierung der Personalpolitik, wie sie teilweise in den USA und in Großbritannien zu beobachten ist, erübrigt. Im deutschen Kontext werden die Beteiligungskonzepte in der Regel in Kooperation mit dem Betriebsrat eingeführt. Und statt, wie dort, die Institutionen der kollektiven Interessenvertretung zu verdrängen und zu ersetzen, ergänzen und verlängern sie hier die (indirekte und repräsentative) Mitbestimmung der Betriebsräte nach unten.

Betriebsrat: neue Aufgaben und Verantwortlichkeiten

3. In vielen Unternehmen waren und werden die Betriebsräte maßgeblich an den Rationalisierungs- und Restrukturierungsprozessen des Managements beteiligt. Im größten deutschen Industriezweig, dem Maschinenbau, werden Betriebsräte in 51,5 Prozent der Betriebe, in denen Betriebsräte vertreten sind, an Entscheidungen über technische oder organisatorische Veränderungen in einer Form beteiligt, die über gesetzliche Mitbestimmungsrechte hinausgehen (Bochumer BR-Befragung, Frage 19). Andere Untersuchungen zum Verhältnis von Betriebsrat und Management konstatieren einen tiefgreifenden Wandel der Verhandlungsbeziehungen und der „Interaktionskultur“ zwischen den betrieblichen Akteuren (Kotthoff 1994, Bosch 1997). Die veränderten Beziehungen werden umschrieben mit den Topoi: Versachlichung, Rationalität und Professionalisierung; sie basieren auf dem Konsens über betriebswirtschaftliche Erfordernisse und der Reziprozität von Zugeständnissen und Gegenleistungen. Nicht selten werden selbst einschneidende Krisenmaßnahmen, die den Abbau gewohnter Besitzstände verlangen, „in schweren Zeiten“ als „zumutbarer Arbeitnehmerbeitrag“ zur Unternehmenssanierung von den Betriebsräten mitgetragen (Kotthoff 1998).

4. Auch in Ostdeutschland finden wir in der Mehrzahl der Betriebe kooperative Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat vor (Röbenack 1996, Schmidt 1998: 22ff.). „Geschichtlich gewachsen ist dieses Interaktionsmuster aus den engen not-gemeinschaftlichen Interessenpakten der Transformationsmisere“ (Schmidt 1998: 26) und besteht als „funktionale Kooperation“ im Dienst der wirtschaftlichen Restrukturierung und des Überlebens der Betriebe fort. Obwohl die Betriebsräte sich in ihrem Selbstverständnis als „professionelle Stellvertreter der Belegschaft“ begreifen, fällt die Funktionsdifferenzierung zwischen ihnen und dem Management „eher unschärfer aus (...) als in Westdeutschland“ (ebd.: 25). Den Betriebsräten werden „zuweilen sogar mehr Mitspracherechte eingeräumt als gesetzlich vorgesehen: In den co-managementartigen Kooperationsbeziehungen nehmen sie an Geschäftsleitungssitzungen teil, beraten gemeinsam mit der Geschäftsleitung über Investitionsvorhaben, mischen sich in betriebliche Abläufe ein, fühlen sich für die Produktivität verantwortlich, helfen Defizite im Produktionsablauf zu beseitigen, forcieren notwendige Leistungssteigerungen und haben zuweilen auch schon Aufträge für das Unternehmen ‚an Land gezogen‘“ (ebd.). Offenbar verhalten sich viele ostdeutsche Betriebsräte erstaunlich unideologisch, wenn es darum geht, Managementaufgaben zu übernehmen; eine Kollision mit der Wahrnehmung ihrer Interessenvertretungsaufgabe fürchten sie nicht. „Im Gegenteil, die Betriebsräte sehen die Interessen ihrer Klientel – insbesondere wenn die betriebliche Situation noch immer nicht konsolidiert scheint – gerade dann vertreten, wenn sie ihren betriebsverfassungsrechtlichen Zuständigkeitsbereich erweitern und selbst eine aktive Sanierungspolitik mitgestalten.“ (ebd.: 25f.)

³ Als Ausdruck mangelnder Arbeitsmotivation wird die innere Kündigung von Gross (1992: 87) als die „stille, mentale Verweigerung engagierter Leistung“ definiert.

5. Im letzten Jahrzehnt haben – in West- wie in Ostdeutschland – die Formen und Gegenstände dezentraler Aushandlungen zugenommen, wodurch die Tendenz zur „Verbetrieblichung“ der Arbeitsregulierung unverkennbar verstärkt wurde. Mit zahlreichen tariflichen Vereinbarungen über Öffnungsklauseln und Regelungskorridore haben die Tarifparteien, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, den Betriebsparteien die Möglichkeit eingeräumt, flexible betriebliche Vereinbarungen, z.B. über variierende tägliche und wöchentliche Arbeitszeit, abzuschließen, die eine Entkoppelung von Betriebs- und Maschinenlaufzeiten erlauben. Daneben finden wir zahlreiche Varianten des betrieblichen „concession bargaining“ (vgl. Rosdächer/Stehle 1996, Rosdächer 1997), sei es in Form von Beschäftigungssicherungsabkommen (Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich mit temporärer Arbeitsplatzgarantie; beispielhaft dafür ist das Arbeitszeitmodell bei VW), sei es in Form von betrieblichen „Bündnissen für Arbeit“ oder Standortvereinbarungen zur Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung an einem gegebenen Standort (z.B. Zusicherung des Betriebsrats, die Strategien des Managements zur Kosteneinsparung und/oder Produktivitätssteigerung aktiv zu unterstützen). Sieht man einmal von einigen spektakulären Fällen kaum noch verhüllter Erpressung des Betriebsrats durch die Unternehmensleitung ab, dann beruht die Logik des „concession bargaining“ auf drei Grundsätzen: (a) gemeinsame Problemlösung statt eines Verteilungskampfes; (b) Reziprozität von Zugeständnissen und Gegenleistungen; (c) unpopuläre Entscheidungen, die vom Betriebsrat mitgetragen werden, finden in der Belegschaft größeres Vertrauen als unilaterale Maßnahmen des Managements.

6. Ihre aktive Einbeziehung in Prozesse der „kooperativen Modernisierung“ (Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998: 71) von Unternehmen macht Betriebsräte tendenziell zu Co-Managern, welche auf diese Weise zwar ihre Beteiligungsparameter erweitern (vor allem in wirtschaftlichen Fragen, für die das Betriebsverfassungsgesetz in der Regel nur Informationsrechte vorsieht), aber ihren Vertretungsauftrag durch die Beschäftigten unter Umständen gefährden. Professionalität und Selbstbewußtsein sind – neben dem Vertrauen der Beschäftigten in ihre Interessenvertreter – die unabdingbaren Voraussetzungen eines (durchaus konfliktfähigen) Co-Managements in schwierigen Zeiten, die den Betriebsräten teilweise ungewöhnliche Zugeständnisse abverlangen. „Ein Hauptgrund dafür, daß die ‚Realpolitik‘, die streckenweise eine ‚Verzichtspolitik‘ ist, nicht die institutionelle Bedeutung der Betriebsräte verändert hat, liegt darin, daß sie mit ihrer kooperativ-kritischen Haltung des Mittragens und Mitverantwortens bisher tatsächlich die Haltung der Belegschaftsmehrheiten repräsentiert haben und diese immer wieder davon zu überzeugen in der Lage waren“ (Kotthoff 1998: 96).

7. Zusammenfassend ist zu konstatieren, daß der Betriebsrat zu der entscheidenden Schaltstelle im deutschen System der industriellen Beziehungen geworden ist. Ihm obliegt es, einerseits die neuen flexiblen Tarifregelungen (Arbeitszeit, Beschäftigungssicherung, Altersteilzeit etc.) gemeinsam mit dem Management den betrieblichen Gegebenheiten anzupassen, und andererseits die neuen Systeme der direkten Partizipation (s. weiter unten) mit dem System der repräsentativen Mitbestimmung zu vernetzen. „Wenn es den Betriebsrat nicht gäbe“, meinen einflußreiche Vertreter aus dem Management, „müßte man ihn erfinden“ (Eberwein/Tholen 1990: 263). Eine Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft in rund 500 Unternehmen belegt diese Meinung mit mehreren posi-

tiven Statements, denen jeweils große Mehrheiten der Unternehmer zustimmen (vgl. Niedenhoff 1994: 19). Betriebsräte sind vielfach zu kompetenten Krisenmanagern, Agenten des Wandels und Promotoren der Modernisierung geworden. Die in der gesetzlichen Konstruktion des Betriebsrats angelegte „intermediäre Funktion“ (Müller-Jentsch 1995b), d.h. die Interessenvertretung des Faktors Arbeit unter Beachtung der wirtschaftlichen Betriebsziele, ist in den letzten beiden Jahrzehnten voll zur Geltung gekommen.

Direkte Partizipation und repräsentative Mitbestimmung

8. Die in den letzten Jahren, vorwiegend durch Initiativen des Managements, eingeführten Formen direkter Arbeitnehmerpartizipation bedeuten in der Tendenz, daß Beschäftigte „von Anweisungsempfängern zu Verhandlungspartnern“ (Minssen i.E.) werden; sie werden an Organisationsentscheidungen beteiligt, von denen sie in irgendeiner Weise betroffen sind und die zuvor ihren Vorgesetzten vorbehalten waren. Damit erhalten die betrieblichen Arbeitsbeziehungen eine neue Qualität: Nicht nur, daß innerbetriebliche Verhandlungsprozesse an Relevanz gewinnen, auch das betriebliche Mitbestimmungssystem findet seine Ergänzung nach unten, in Form einer „Mitbestimmung in der ersten Person“. Aus Managementsicht stellt die direkte Partizipation ein Element „diskursiver Koordination wirtschaftlichen Handelns und Entscheidens“ (Braczyk 1997: 562) dar; aus der Perspektive der institutionalisierten Mitbestimmung stellt sie das Vertretungsmonopol des Betriebsrats infrage. Notwendigerweise verändern sich damit Rolle und Aufgaben des Betriebsrats sowohl im Verhältnis zu den Beschäftigten wie zum Management.

9. Die vielfältigen Formen direkter Partizipation – Gruppenarbeit, Qualitätszirkel, Projektteams – gehören zum Kernbestand des Human Resource Management. Die jüngeren Diskussionen und Untersuchungen konzentrieren sich vorwiegend auf Gruppenarbeit und Qualitätszirkel. Bei *Qualitätszirkeln* (auch: Lernstatt, Werkstattkreis, Lern- und Vorschlagsgruppe) handelt es sich um Organisationsformen, die quer und parallel zur regulären Arbeitsorganisation eingeführt werden; man spricht auch von „Problemlösungsgruppen“ beziehungsweise „diskontinuierlichen Formen der Gruppenarbeit“ (Bungard/Antoni 1993: 383). Ein Qualitätszirkel besteht in der Regel aus einer Kleingruppe von 6 bis 12 Teilnehmern aus gleichen oder ähnlichen Arbeitsbereichen, die sich in regelmäßigem Turnus während der Arbeitszeit trifft, um unter der Leitung eines Moderators betriebs- und arbeitsbezogene Probleme zu diskutieren und Lösungen dafür zu erarbeiten. Im Vergleich dazu ist bei der Team- oder *Gruppenarbeit* die Beteiligung in das Arbeitshandeln integriert; wir haben es hier mit einer Organisationsform zum Zwecke der kontinuierlichen Ausführung der Arbeitsaufgabe zu tun. Die teilautonome Arbeitsgruppe verkörpert die Rücknahme tayloristischer Arbeitszerlegung durch Reintegration vormals ausgegliederter, den indirekten und planenden Bereichen (Arbeitsvorbereitung, Instandhaltung, Qualitätsprüfung etc.) übertragenen Arbeitsaufgaben. Die Gruppe und ihre Mitglieder übernehmen dabei gewissermaßen Funktionen des Arbeitsmanagements. Zu ihren konstitutiven Elementen gehören das Gruppengespräch und der Gruppensprecher.

10. Zur quantitativen Verbreitung von Qualitätszirkeln und Gruppenarbeit geben einige jüngere Untersuchungen differierende Auskünfte. Nach Dreher u.a. (1995: 147) haben 15 Prozent der Industriebetriebe Qualitätszirkel und 14 Prozent Gruppenarbeit. In der Automobilindustrie, die in der Vergangenheit am stärksten durch tayloristisch-fordistische Produk-

tionskonzepte geprägt war, ist die Gruppenarbeit zum Hebel der Reorganisation der Produktion geworden. Nach einer Erhebung der IG Metall arbeiteten 1996 rund 35 Prozent der Produktionsarbeiter in deutschen Automobilunternehmen in Gruppenarbeit (Roth 1998: 169). Unserer eigenen Umfrage in Maschinenbaubetrieben zufolge existieren in 32 Prozent der Betriebe mit Betriebsräten Qualitätszirkel und in 24 Prozent Gruppenarbeit (Bochumer BR-Befragung, Frage 5 u. 16). Auch wenn sie noch nicht flächendeckend verbreitet ist, prägt die Gruppenarbeit doch schon in erheblichem Maße die heutige Arbeitswelt⁴. Freilich ist das Spektrum, das mit dem Begriff Gruppenarbeit gefaßt wird, sehr breit. Seine beiden Pole lassen sich mit der vom Forschungsteam des SOFI getroffenen Unterscheidung zwischen einer strukturkonservativen und strukturinnovativen Variante der Gruppenarbeit bezeichnen (Gerst u.a. 1995). Verbreiteter ist der strukturkonservative Typus, mit dem an wesentlichen Prinzipien bisheriger Arbeitskraftnutzung festgehalten wird, während die strukturinnovative Variante neue Leitlinien der Arbeitsgestaltung (weite Handlungs- und Entscheidungsspielräume; Selbstorganisation; Integration ausführender mit planenden und indirekten Funktionen) verkörpert⁵.

11. Die (meist gewählten) Gruppensprecher betreten als neue Akteure die Arena der betrieblichen Arbeitsbeziehungen, zwar nicht notwendigerweise als Konkurrenten der Betriebsräte, aber sie stellen deren traditionelle Vertretungsaufgaben zumindest teilweise in Frage. Wir verfügen über empirische Evidenz, daß starke und selbstbewußte Betriebsräte keine Angst vor Gruppenarbeit und Gruppensprechern haben; oftmals agieren sie als Protagonisten weiterreichender Partizipationsmodelle, für die sie mit großem Engagement Betriebsvereinbarungen aushandeln. Von den Betriebsräten im Maschinenbau, die Erfahrung mit Gruppenarbeit haben, befürchten nur 30 Prozent eine Beschneidung ihres traditionellen Aufgabenbereichs durch die Existenz von Arbeitsgruppen, während jeweils 35 Prozent in den Gruppenaktivitäten entweder neue Aufgabenbereiche sehen oder eine Entlastung, die den Betriebsräten Raum für die Bearbeitung neuer Aufgaben öffnet (Bochumer BR-Befragung, Frage 18). Daß den Betriebsräten unter Bedingungen zunehmender Interessendifferenzierung ihre Aufgabe der einheitlichen Repräsentanz der Belegschaft immer schwerer fällt – von einem „arbeitspolitischen Spagat“ zwischen Gestaltungs- und Schutzpolitik, sprechen Schumann u.a. (1994b: 39) –, weshalb ihnen nolens volens die Rolle des Interessenmanagers und Moderators zu fallen werde, ist eine häufig zu hörende Vermutung. Anders argumentiert Kotthoff: „Seine Hauptfunktion besteht nach wie vor darin, daß er Betriebspolitik macht, und diese Funktion wird in arbeitsplatznahen Fragen durch Moderation und Beratung ergänzt“ (1998: 89). „Von Hause aus ist er der geborene Zentralist. Er ist der Repräsentant der Gesamtbeleg-

schaft, der Fachmann für das Ganze, der zusammenhält, was zusammengewachsen ist. (...) Er sorgt für einen Rest von Einheitlichkeit der Arbeits- und Lebensbedingungen im Unternehmen und verteidigt zugleich die interessenpolitische Qualität zentraler Regelungen gegen ihre Verwässerung.“ (ebd.)

12. Auch im öffentlichen Dienst führt der Modernisierungspfad über die Partizipation der Arbeitnehmer. Neben den Personalvertretungen und Gewerkschaften, die aktiv und teilweise auch initiativ zur Verwaltungsreform beitragen, werden auch die Beschäftigten selbst zur direkten Mitgestaltung aufgerufen (vgl. Sperling 1998: 24ff.). In nahezu keiner Äußerung zur Verwaltungsreform fehlt die Beteuerung, daß eine „umfassende Mitarbeiterbeteiligung“ Voraussetzung und Garant effektiver Verwaltungsmodernisierung sei (ebd.: 31f.). „In vielen Kommunen ist die Beschäftigtenbeteiligung eine tragende Säule im Modernisierungskonzept, wenn auch mit unterschiedlichen Absichten: als Motivationsverstärker, als Akzeptanzgewinnungsinstrument oder als Element zur Effizienzsteigerung.“ (Kißler u.a. 1997: 203) Im Zuge der Verwaltungsmodernisierung ist eine veritable „Partizipationsbürokratie“ (Bielefeld-Hart 1994) entstanden, die vielfältige Informations-, Beteiligungs- und Mitbestimmungsprozeduren geschaffen hat, von denen wichtige Veränderungsimpulse und Anstöße zu Innovationen nicht nur für die hierarchischen und regelgeleiteten Behördenstrukturen, sondern auch für die traditionelle, institutionalisierte Interessenvertretung ausgingen. Die Gewerkschaft ÖTV hat sich mit zentralen und regionalen Konferenzen, Workshops und Positionspapieren aktiv in das Modernisierungsprojekt eingeschaltet und, unter Beteiligung der Personalräte, in trilateralen Kooperationsabkommen prozedurale und institutionelle Regelungen zum Ablauf der Modernisierungsprozesse vereinbart. Viele Personalräte verstehen sich teilweise als Co-Manager der Reformen; sie sind an zahlreichen Reformgremien, wie runden Tischen, Lenkungs- und Projektgruppen und dergleichen, vertreten. Freilich ist in jüngster Zeit unter dem Druck der Haushaltskonsolidierung und Budgetkürzungen die Verwaltungsmodernisierung ins Stocken geraten und die Beteiligungsbereitschaft durch rigorose Sparpolitik erheblich gedämpft worden.

Betriebsräte und Gewerkschaften

13. Dem relativen Bedeutungszuwachs der Betriebs- und Personalräte steht ein relativer Bedeutungsverlust der Gewerkschaften gegenüber. Bereits ein simpler Vergleich macht dies deutlich: Während bei den Betriebsratswahlen seit drei Jahrzehnten die DGB-Gewerkschaften relativ konstant zwischen 75 und 80 Prozent der Mandate gewinnen konnten, haben die Gewerkschaften seit Anfang der neunziger Jahre einen stetigen Mitgliederverlust zu verzeichnen; seit 1991 verloren sie rund 3 Mio. Mitglieder (davon 2 Mio. im Osten). War Anfang der neunziger Jahre noch jeder dritte Arbeitnehmer Mitglied einer DGB-Gewerkschaft, war es Ende 1997 nur noch jeder vierte (eigene Berechnungen nach gewerkschaftlichen Quellen). Auch die offiziellen gewerkschaftlichen Vertretungsorgane im Betrieb, die Vertrauensleute, stecken in einer Krise⁶. Demgegenüber haben die Betriebsräte stetig an Kompetenzen und Aufgaben hinzugewonnen, ein Zugewinn, der das Selbstbewußtsein gestärkt hat, aber von nicht wenigen auch als Last und Überforderung empfunden wird. Es ist daher nicht verwunderlich, wenn die Betriebsräte von den Gewerkschaften hauptsächlich mehr Unterstützung und Service-Leistungen für ihre Tagespraxis erwarten.

14. Noch setzt der Flächentarifvertrag wichtige Rahmenbedingungen für die Arbeitsregulierung in den Betrieben, und darauf wollen die Betriebsräte keineswegs verzichten. Die

⁴ Umfragen über die beabsichtigte Einführung von Gruppenarbeit (z.B. die des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie) und die Daten, die Roth (1998:169) über die wachsenden Anteile der in Gruppenarbeit in der deutschen Automobilindustrie Beschäftigten mitteilt (1990: 4%, 1993: 9,5%, 1994: 22,2%, 1996: 35%), geben zur begründeten Vermutung Anlaß, daß mit einer weiteren Verbreitung dieser Organisationsform zu rechnen ist.

⁵ Unter Zugrundelegung eines strengen Konzepts der Gruppenarbeit, das mit der strukturinnovativen Variante zwar nicht deckungsgleich ist, aber ihr nahekommt, haben Kleinschmidt/Pekruhl (1994) in einer repräsentativen Befragung von Arbeitern, Angestellten und Beamten herausgefunden, daß 7 Prozent der Befragten in derartigen Gruppen arbeiten.

⁶ Beispielsweise weist die IG Metall, die in der Vergangenheit über ein dichtes Netz aktiver Vertrauensleute verfügte, in ihrer jüngsten Statistik aus, daß die Zahl der Betriebe, in denen sie durch Betriebsräte vertreten ist, seit Anfang der neunziger Jahre zugenommen hat, während gleichzeitig die Zahl der Betriebe mit Vertrauensleutkörpern zurückgegangen ist.

vom Präsidium des BDI und von einigen Wirtschaftsverbänden favorisierte Änderung des § 77.3 des Betriebsverfassungsgesetzes, die auf eine Beseitigung des für die Regelung des Arbeitsentgelts und sonstiger Arbeitsbedingungen vorgesehenen Tarifvorbehalts zugunsten der Regelungskompetenzen der Betriebsräte hinauslief, findet wenig Gegenliebe bei den Betriebsräten im Maschinenbau. In der Mehrzahl (57 Prozent) votieren sie für die uneingeschränkte Verteidigung des Flächentarifvertrags, zu einem knappen Drittel (30 Prozent) für einen Flächentarifvertrag mit betrieblich angepaßten Lösungen; nur 13 Prozent bewerten den Tarifvertrag als zu starr und plädieren für größere Gestaltungsmöglichkeiten der Betriebsparteien (Bochumer BR-Befragung, Frage 50). Sollte der Flächentarifvertrag zugunsten betrieblicher Vereinbarungen ausgehebelt werden, wäre dies gleichbedeutend mit einer Verlagerung des Lohnkonflikts von der überbetrieblich-tarifpolitischen auf die betriebliche Ebene, und dies würde zweifellos das duale System der Interessenrepräsentation destabilisieren. Mit der Übertragung der tarifpolitischen Kompetenz müßte den Betriebsräten letztlich auch das Streikrecht zugebilligt werden.

Krise und Reform des Flächentarifvertrags

15. Das duale System der Interessenrepräsentation ist auch gefährdet durch fortschreitende Einbußen an Integrations- und Verpflichtungsfähigkeit der Arbeitgeberverbände. Daß die Arbeitgeber das bestehende System der Flächentarifverträge mit seinen Bindungen und Standardisierungen heute kritischer als früher betrachten, lassen die sich häufenden Fälle von Tarif- und Verbandsflucht vermuten. Neben mittelständischen sind es vornehmlich jüngere und exportorientierte Unternehmen, die stärker als andere Unternehmen dazu tendieren, sich den tarifvertraglichen Regelungen zu entziehen. Sie als Verbandsmitglieder zu gewinnen und zu halten, fällt Arbeitgeberverbänden heute wesentlich schwerer. Um sich aus einem geltenden Flächentarifvertrag zu lösen, bedarf es nicht notwendigerweise des Verbandsaustritts; ein Unternehmen kann auch, als Ganzes oder mit Unternehmensteilen, formell die Branche wechseln, um von niedrigeren Tarifstandards zu profitieren (beispielsweise löste das Unternehmen IBM seine Unternehmensteile mit Informations- und Servicefunktionen aus dem Zuständigkeitsbereich der metallindustriellen Arbeitgeberverbände). Gleichwohl haben in den letzten Jahren die Verbandsaustritte zugenommen. Neben kleineren Unternehmen hat auch eine Reihe mittelgroßer Unternehmen (mit 500 bis 1000 Beschäftigten), unter ihnen einige Verlagshäuser, die „Verbandsflucht“ ergriffen. Das östliche Pendant zur Verbandsflucht ist die „Verbandsabstinenz“, d.h. der Nichteintritt neugegründeter Unternehmen oder privatisierter Treuhandbetriebe in den für ihre Branche zuständigen Arbeitgeberverband. Obwohl kaum präzise Daten über Organisationsgrade der Arbeitgeber bekannt sind, wissen wir doch, daß die Arbeitgeberverbände, ebenso wie die Gewerkschaften, in den neunziger Jahren einen deutlichen Rückgang der Mitgliederzahlen zu verzeichnen hatten. Der größte und bedeutendste Mitgliedsverband der BDA, Gesamtmetall, organisierte 1994 noch 43 Prozent (1985: 55 Prozent) aller Unternehmen, die 65 Prozent (1985: 74 Prozent) aller Beschäftigten in der westdeutschen Metall- und Elektroindustrie beschäftigen (Müller-Jentsch 1997: 178). Im Osten Deutschlands ist die Organisationsneigung der Arbeitgeber deutlich niedriger als im Westen: Einer DIW-Umfrage von 1995 zufolge waren 26 Prozent der privaten Industrieunternehmen, die 61 Prozent der Arbeitnehmer beschäftigen, Mitglied eines ostdeutschen Arbeitgeberverbands (DIW-Wochenbericht 27-28/1995: 484).

16. Aber formelle Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband garantiert noch nicht, daß der jeweils gültige Tarifvertrag auch von allen Mitgliedsunternehmen eingehalten wird. Wiederum in Ostdeutschland ist die Unterschreitung von Tarifnormen keine Ausnahme mehr. Vor dem offenen Tarifbruch scheuten selbst Arbeitgeberverbände in den neuen Bundesländern nicht zurück. Um die vereinbarte Angleichung der Ostvergütungen an das Westniveau aufzuschieben, griffen zuerst die Verbände der Metallarbeitgeber (1993), dann die der Bauarbeitgeber (1996) zum Instrument der – in der Tarifordnung nicht vorgesehenen – „fristlosen Kündigung“ der Tarifverträge. Ergebnis der nachfolgenden Auseinandersetzungen war die Vereinbarung von Härteklauseln, die Unternehmen in akuten wirtschaftlichen Schwierigkeiten erlauben, definierte Abweichungen von den Tarifnormen vorzunehmen.

17. Einige Organisationen mittelständischer Unternehmen plädieren mittlerweile für eine „gespaltene Mitgliedschaft“ im Arbeitgeberverband, d.h. für die Wahlmöglichkeit zwischen einer Mitgliedschaft mit oder ohne Tarifbindung. In den Arbeitgeberverbänden wird diese Frage sehr kontrovers diskutiert, und bislang haben erst vereinzelte Arbeitgeberverbände ihre Satzung für eine assoziierte Mitgliedschaft ohne gleichzeitige Tarifbindung verändert. Im Osten Deutschlands bieten einige regionale Arbeitgeberverbände eine Art „Schnuppermitgliedschaft“ ohne Tarifbindung für eine begrenzte Zeitdauer an.

18. Bei Tarif- und Verbandsflucht von Arbeitgebern haben die Gewerkschaften zwar noch die Möglichkeit, mit einem verbandsfreien Unternehmen einen Haustarifvertrag abzuschließen. Dies wird ihnen in der Regel dann gelingen, wenn sie das Unternehmen auch notfalls bestreiken können. Aber nur in den Unternehmen, in denen eine Gewerkschaft über eine ausreichende Zahl an mobilisierungsfähigen Mitgliedern verfügt, kann sie einen „Häuserkampf“ (so der Vorsitzende der IG Medien, Detlef Hensche) führen. Ceteris paribus werden Unternehmen, die sich mit einem derartigen Risiko konfrontiert sehen, Verbandsmitgliedschaft und Tariftreue vorziehen. Mit dem Arbeitskämpfrisiko und dem Grad der gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer steigt die Wahrscheinlichkeit der Verbandszugehörigkeit eines Unternehmens (Schnabel/Wagner 1996: 299f.).

19. Die Krise des Flächentarifvertrags ist für einige Branchen evidenter als für andere; sie ist insbesondere in der Metall-, Bau- und Druckindustrie manifest. Voreilig wäre es, von einer generellen Krise des Flächentarifvertrags zu sprechen. Die Arbeitgeberverbände der chemischen Industrie haben in einer gemeinsamen Erklärung (Rheingauer Erklärung vom 18. Oktober 1996) die Funktionsfähigkeit des Flächentarifvertrags für die Regelung der Lohn- und Arbeitsbedingungen bekräftigt, gleichzeitig aber gefordert, Tarifverträge mit flexiblen Regelungen für die Unternehmen und Öffnungsklauseln für Nachverhandlungen der Betriebsparteien auszustatten. Auch in der Metallindustrie sind die Optionen der Tarifparteien nicht mehr völlig konträr, divergieren aber weiterhin erheblich.

20. Daß die Tarifparteien zur Reform des Tarifvertragssystems bereit sind, zeigt ihre tarifpolitische Praxis. Seit Mitte der achtziger Jahre wurden vermehrt Tarifverträge mit Korridorlösungen und Öffnungsklauseln vereinbart. Im ersten Fall gibt der Tarifvertrag einen Rahmen vor (z.B. variable Wochenarbeitszeit zwischen 30 und 40 Stunden, bei durchschnittlich 35 Stunden), im zweiten Fall wird der Tarifvertrag für ergänzende Betriebsvereinbarungen durch die Betriebsparteien geöffnet. Mit den in den neunziger Jahren abge-

schlossenen Tarifverträgen zur beschäftigungssichernden Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich haben die Gewerkschaften nicht nur eine sozialpolitisch sinnvolle Alternative zu betriebsbedingten Kündigungen gewählt, sondern auch bewiesen, daß das Instrument Tarifvertrag keineswegs so rigide ist, wie seine neoliberalen Kritiker behaupten. Ein weiteres Beispiel für flexible Tarifverträge sind die zunächst nur in ostdeutschen Tarifbereichen vereinbarten Härte- und Revisionsklauseln, die vornehmlich Klein- und Mittelbetrieben in begrenztem Umfang Abweichungen von den tariflichen Vergütungen und Stufenerhöhungen zugestehen. Mittlerweile sind derartige Öffnungsklauseln auch in einigen westdeutschen Tarifbereichen vereinbart worden. Bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten können Arbeitgeber und Betriebsrat übereinkommen, die Tarifloohnerhöhung ganz oder teilweise auszusetzen (Textil- und Bekleidungsindustrie), die Jahressonderzahlung zu kürzen (Druckindustrie: Betriebe bis 35 Beschäftigte) oder Zeitpunkt und Höhe der Jahressonderzahlung abweichend zu regeln (chemische Industrie). In allen Fällen werden allerdings als Gegenleistung Zusagen über Beschäftigungssicherheit bzw. Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen eingefordert. Die Beispiele für innovative Tarifverträge zeigen, daß die Gewerkschaften bereits große Zugeständnisse an die Flexibilitätsforderungen der Arbeitgeber gemacht haben; dies gilt insbesondere für den Bereich der Arbeitszeitregelung.

Interessenvertretungsfreie Zonen

21. Das deutsche System der industriellen Beziehungen sieht unterschiedliche und gestaffelte Formen der institutionalisierten Interessenvertretung vor: Tarifvertrag, Betriebsrat, Unternehmensmitbestimmung. In welchem Ausmaß Arbeitsverhältnisse unter kollektive Regelungsformen fallen und in welchem sie als alleinige Regelungsquelle den individuellen Arbeitsvertrag haben, können wir den jüngsten Daten des IAB-Betriebspanels von 1997 (5. Welle West, 2. Welle Ost) entnehmen.

- Die „tarifvertragliche Deckungsrate“ mißt den Anteil der Betriebe, die durch einen (Flächen- oder Haus-)Tarifvertrag gebunden sind. In Westdeutschland liegt sie bei 80 Prozent, in Ostdeutschland bei 73 Prozent aller Betriebe (ab 20 Beschäftigten). Sie nimmt monoton mit der Betriebsgröße zu. Besonders hoch ist die Tarifbindung in beiden Teilen des Landes in den „geschützten“ Sektoren (Bergbau/Energie; Organisationen ohne Erwerbszweck); am niedrigsten ist sie bei den privaten Dienstleistungen im Westen (70 Prozent) und in der (dem Wettbewerb besonders ausgesetzten) Investitionsgüterindustrie des Ostens (56 Prozent).

- Im Vergleich zur Tarifbindung liegen die Anteile der Betriebe, die nach Gesetzeslage über einen Betriebs- oder Personalrat verfügen müßten, sehr niedrig: in Westdeutschland haben in Betrieben ab 5 Beschäftigten nur 16 Prozent, in Ostdeutschland 14 Prozent einen Betriebs- oder Personalrat. Mit der Betriebsgröße steigt die Präsenz eines betrieblichen Vertretungsorgans. Klammert man die Betriebe von 5 bis 20 Beschäftigten aus, in denen wir nur wenige mit einer betrieblichen Interessenvertretung finden, dann beträgt der Anteil der Betriebe (ab 21 Beschäftigten) mit einem Betriebs-/Personalrat im Westen schon 46 und im Osten 40 Prozent. Wesentlich aussagekräftiger sind Angaben über den Anteil der Beschäftigten, die von einem Betriebs-/Personalrat vertreten werden. Er liegt in Betrieben ab 5 (ab 21) Beschäftigten in Westdeutschland bei 58 (74) Prozent, in Ostdeutschland bei 51 (66) Prozent. Unterdurchschnittlich vertreten werden die

Beschäftigten in den Wirtschaftszweigen Landwirtschaft, Baugewerbe, Handel, Gaststätten/Beherbergung und übrige Dienstleistungen.

- Der Anteil der Betriebe und Beschäftigten, die unter die verschiedenen Formen der Unternehmensmitbestimmung fallen, ist nur schätzungsweise zu ermitteln. Unter die Montanmitbestimmung fallen knapp 50 Unternehmen, mit 300.000 direkt in den Montanindustrien Beschäftigten und weiteren 250.000 Beschäftigten in angrenzenden Sektoren. Unter die Unternehmensmitbestimmung nach dem Gesetz von 1976 fallen über 700 Unternehmen mit etwa 5,2 Mio. Beschäftigten (Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998: 43ff.).

Bezogen auf die Anzahl der Beschäftigten, und im Vergleich zu den angloamerikanischen Ländern, ist die Dichte der kollektiven Regelung der Arbeitsverhältnisse in Deutschland weiterhin sehr hoch. Insbesondere der Tarifvertrag ist für die große Mehrheit der Beschäftigten weiterhin wichtigste, wenn auch umstrittene Regelungsquelle.

22. Die sich ausbreitenden Unternehmensnetzwerke stellen für die kollektive Interessenvertretung ernsthafte Herausforderungen dar. Sydow/Wirth (i.E.) haben einige gravierende Konsequenzen für die institutionalisierte Interessenvertretung identifiziert: (a) Von einem fokalen Unternehmen abhängige Unternehmen (z.B. Zulieferer) können Fragen des Personal- und Technikeinsatzes kaum noch eigenständig entscheiden; diesem Unternehmen werden zentrale Mitbestimmungsangelegenheiten entzogen; der Betriebsrat hat es mit einem „Marionetten-Arbeitgeber“ zu tun. (b) Typisch ist die Auslagerung und Übertragung betrieblicher Funktionen auf kleinere Unternehmen oder formal Selbständige, die Teil des Netzwerkes bleiben. Die Interessenvertretung des auslagernden Unternehmens verliert die Zuständigkeit und die des aufnehmenden Unternehmens ist in der Regel zu schwach oder inexistent. (c) Da Unternehmensvernetzung nicht an Branchengrenzen halt macht, bleiben auch tarifvertragliche Regelungen weitgehend unwirksam. Unter günstigen Voraussetzungen sehen die Autoren zwar Möglichkeiten zur mitbestimmten Netzwerkbildung durch strategisches Co-Management von Betriebsräten, doch ohne gesetzliche und institutionelle Reformen, die eine gemeinsame Interessenvertretung am gleichen Standort und für Netzwerke vorsehen, werden die zweifellos weiter wachsenden Unternehmensnetzwerke eher die Tendenz zur Ausweitung interessenvertretungsfreier Zonen verstärken.

4 Ausblick

In den Reorganisationsprozessen der Unternehmen sind den Betriebs- und Personalräten erweiterte Funktionen und Kompetenzen zugewachsen. Vielfach agieren sie als Co-Manager der „kooperativen Modernisierung“. Im Gegensatz zu früheren Befürchtungen, daß der Institution des Betriebsrats wegen seiner „Mittlerfunktion“ und „Pufferstellung“ – Dahrendorf sprach von strukturwidriger „Zwitterrolle“ (1972: 34) – nur eine „institutionell schwache Autorität“ zukomme (Fürstenberg 1964: 158), bilden die Betriebsräte heute die Eckpfeiler im deutschen System der industriellen Beziehungen. Freilich erfahren viele Betriebsräte die neuere Entwicklung auch als unerwünschte Kompetenzanhäufung und Aufgabenüberlastung und wünschen sich mehr Unterstützung, Beratung und Schulung, vornehmlich durch die Gewerkschaften. Doch deren Ressourcen schrumpfen als Folge des Mitgliederverlustes; weniger Mitglieder heißt auch weniger Geld und weniger Personal für wachsende Aufgaben.

Anders als in den USA und in Großbritannien ist für Deutschland keine Dekollektivierung der Arbeitsbeziehungen zu erwarten. Zwar ist die Gefahr eines weiteren Einfluß- und Bedeutungsverlustes von Gewerkschaften und Flächentarifverträgen nicht gebannt, aber da es unterhalb der tarifvertraglichen Regelungsebene die der gesetzlich verbürgten Mitbestimmung durch den Betriebsrat und die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat der Großunternehmen gibt, deren Abschaffung auf keiner Agenda der politischen Parteien steht, werden kollektive Regelungen weiterhin das Gros der Arbeitsverhältnisse, zumindest in ihren Rahmenbedingungen, bestimmen. Auch wenn dezentrierte Betriebe und Unternehmensnetzwerke ein schwieriges Terrain für die kollektive Interessenvertretung darstellen, ist eine dramatische Ausweitung der interessenvertretungsfreien Zonen für die überschaubare Zukunft eher unwahrscheinlich.

Literatur

- Arbeitskreis ‚Organisation‘ der Schmalenbach-Gesellschaft/Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (1996): Organisation im Umbruch. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg., H. 6, S. 621-665.
- Bahn Müller, R./Salm, R. (Hrsg.) (1996): Intelligenter, nicht härter arbeiten. Gruppenarbeit und gewerkschaftliche Gestaltungspolitik. Hamburg: VSA.
- Bergmann, J./Schmidt, R. (Hrsg.) (1996): Industrielle Beziehungen. Institutionalisierung und Praxis unter Krisenbedingungen. Opladen: Leske und Budrich.
- Bertelsmann-Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Bielefeld-Hart, H. (1994): Partizipation in der Bürokratie – Partizipationsbürokratie. Stuttgart: Courir.
- Bosch, A. (1997): Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. München und Mering: Hampp.
- Braczyk, H.-J. (1997): Organisation in industriesoziologischer Perspektive. In: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag: S. 530-575.
- Budäus, D. (1998): Von der bürokratischen Steuerung zum New Public Management – Eine Einführung. In: Budäus, D./Conrad, P./Schreyögg, G. (Hrsg.): Managementforschung 8. New Public Management. Berlin/New York: Walter de Gruyter: S. 1-10.
- Bullinger, H.J./Warnecke, H.J. (1996): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management. Berlin: Springer.
- Bungard, W./Antoni, C. (1993): Gruppenorientierte Interventionstechniken. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern: Hans Huber.
- Dahrendorf, R. (1972): Sozialstruktur des Betriebs. Wiesbaden: Gabler.
- Deutschmann, Ch./Faust, M./Jauch, P./Notz, P. (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Modernisierung. In: Zeitschrift für Soziologie, 24. Jg., S. 436-450.
- Dreher, C./Fleig, J./Harnischfeger, M./Klimmer, M. (1995): Neue Produktionskonzepte in der deutschen Industrie. Berlin: Physica.
- Eberwein, W./Tholen, J. (1990): Managermentalität. Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik. Frankfurt a. M.: FAZ.
- Fischer, S. (1996): Gemeinschaftliche Sozialordnung im Betrieb. – Zur Herstellung kooperativer Arbeitsbeziehungen durch Human Resource Management. Trier: Dissertation.
- Fischer, S. (1998): Human Resource Management und Arbeitsbeziehungen im Betrieb. Eine empirische Untersuchung in der Chemischen Industrie Deutschlands. München und Mering: Hampp.
- Fürstenberg, F. (1964): Grundfragen der Betriebssoziologie. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Gerst, D./Hardwig, Th./Kuhlmann, M./Schumann, M. (1995): Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 22, S. 39-65.
- Gross, P. (1992): Ein Betrieb ist kein Aquarium! Innere Kündigung als gesellschaftliches Problem. In: Hilb, M. (Hrsg.): Innere Kündigung. Ursachen und Lösungsansätze. Zürich, S. 87-97.
- Kern, H./Schumann, M. (1998): Kontinuität oder Pfadwechsel. Das deutsche Produktionsmodell am Scheideweg. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 26, S. 7-14.
- Kißler, L./Bogumil, J./Greifenstein, R./Wiechmann, E. (1997): Moderne Zeiten im Rathaus? Reform der Kommunalverwaltungen auf dem Prüfstand der Praxis. Berlin: edition sigma.
- Kleinschmidt, M./Pekruhl, U. (1994): Kooperation, Partizipation und Autonomie: Gruppenarbeit in deutschen Betrieben. In: Arbeit, 3. Jg., H. 2, S. 150-172.
- Kotthoff, H. (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“. In: Industrielle Beziehungen, 5. Jg., H. 1, S. 76-100.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München und Mering: Hampp.
- Minssen, H. (i.E.): Direkte Partizipation contra Mitbestimmung? Herausforderung durch diskursive Koordinierung. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen industrieller Beziehungen. 3. Auflage. München und Mering: Hampp.
- Müller-Jentsch, W. (1995a): Lernprozesse mit konträren Ausgängen: Tarifautonomie und Betriebsverfassung in der Weimarer und Bonner Republik. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 46. Jg., H. 5, S. 317-328.
- Müller-Jentsch, W. (1995b): Mitbestimmung als kollektiver Lernprozeß. Versuch über die Betriebsverfassung. In: Rudolph, K./Wickert, C. (Hrsg.): Geschichte als Möglichkeit. Über die Chancen der Demokratie. Festschrift für Helga Grebing. Essen: Klartext, S. 42-54.
- Müller-Jentsch, W. (1997): Soziologie der Industriellen Beziehungen. 2. erw. Auflage. Frankfurt a.M.: Campus.
- Müller-Jentsch, W. (Hrsg.) (1999): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen industrieller Beziehungen. 3. Auflage. München und Mering: Hampp (im Erscheinen).
- Müller-Jentsch, W./Seitz, B. (1997): Betriebsrätebefragung im Maschinenbau. Codeplan und Randauszählung. Arbeits- und Diskussionspapiere des Lehrstuhls Mitbestimmung und Organisation, Nr. 7. Bochum: Ruhr-Universität.
- Niederhoff, H.-U. (1994): Die Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Röbenack, S. (1996): Betriebe und Belegschaftsvertretungen. In: Bergmann, J./Schmidt, R. (Hrsg.): Industrielle Beziehungen. Institutionalisierung und Praxis unter Krisenbedingungen. Opladen: Leske und Budrich, S. 161-212.
- Rosdächer, J. (1997): Arbeitsplatzsicherheit durch Tarifvertrag. München und Mering: Hampp.
- Rosdächer, J./Stehle, O. (1996): Concession Bargaining in den USA und beschäftigungssichernde Tarifpolitik in Deutschland. In: Industrielle Beziehungen, 3. Jg., H. 4, S. 307-331.
- Roth, S. (1998): Transformationsfähigkeit oder Erosion? Mitbestimmung bei Globalisierung und schlanker Produktion. In: Cattero, B. (Hrsg.): Modell Deutschland – Modell Europa. Opladen: Leske und Budrich: S. 159-179.

- Sauer, D./Döhl, V. (1997): Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Berlin: edition sigma, S. 19-76.
- Schmidt, R. (1998): Mitbestimmung in Ostdeutschland. Expertise für das Projekt „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Schnabel, C./Wagner, J. (1996): Ausmaß und Bestimmungsgründe der Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden. Eine empirische Untersuchung mit Firmendaten. In: Industrielle Beziehungen, 3. Jg., H. 4, S. 293-306.
- Schumann, M. (1998): Rücknahme der Entwarnung. Neue Gefährdungen der Industriearbeit. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 49. Jg., H. 6-7, S. 457-460.
- Schumann, M./Baethge-Kinsky, V./Kuhlmann, M./ Kurz, C./Neumann, U. (1994a): Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie – Werkzeugmaschinenbau – Chemische Industrie. Berlin: edition sigma.
- Schumann, M./Baethge-Kinsky, V./Kuhlmann, M./ Kurz, C./Neumann, U. (1994b): Der Wandel der Produktionsarbeit im Zugriff neuer Produktionskonzepte. In: Beckenbach, N./van Treeck, W. (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt, Sonderband 9, S. 11-43.
- Sperling, H.J. (1994): Innovative Arbeitsorganisation und intelligentes Partizipationsmanagement. Trend-Report Partizipation und Organisation. Marburg: Schüren.
- Sperling, H.J. (1997): Restrukturierung von Unternehmens- und Arbeitsorganisation – eine Zwischenbilanz. Trend-Report Partizipation und Organisation II. Marburg: Schüren.
- Sperling, H.J. (1998): Verwaltungsmodernisierung und Partizipation. Konzepte und Erfahrungen der Kommunalverwaltungen. Trend-Report Partizipation und Organisation III. Arbeits- und Diskussionspapiere des Lehrstuhls Mitbestimmung und Organisation, Nr. 9. Bochum: Ruhr-Universität.
- Staehe, W.H. (1989): Human Resource Management und Unternehmensstrategie. In: MittAB 3, S. 388-396.
- Sydow, J. (1997): Mitbestimmung und neue Unternehmensnetzwerke. Expertise für das Projekt „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Sydow, J./Wirth, C. (i.E.): Von der Unternehmung zum Unternehmensnetzwerk – Interessenvertretungsfreie Zonen statt Mitbestimmung? In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen industrieller Beziehungen. 3. Auflage. München und Mering: Hampp.
- Theuvsen, L. (1996): Business Reengineering – Möglichkeiten und Grenzen einer prozeßorientierten Organisationsgestaltung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg., H. 6, S. 65-83.
- Trümner, R. (1998): Mitbestimmungspolitisches Neuland. In: Die Mitbestimmung, 44. Jg., H. 1-2, S. 71-72.
- Weitbrecht, H. (1998): Mitbestimmung, Human Resource Management und neue Beteiligungskonzepte. Expertise für das Projekt „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Womack, J.P./Jones, D.T./Roos, D. (1990): The Machine that Changed the World. New York: Rowson. Dt. (1991): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Frankfurt a. M.: Campus.