

Projekt:  
Entgrenzung von Arbeit und Chancen zur Partizipation  
(EAP)

**EAP-Diskussionspapier 2:**

***Partizipation und Mitbestimmung.  
Aktuelle Befunde und begriffliche  
Bestimmungen***

Manfred Krenn, Hubert Eichmann

Auszug aus dem EAP-Zwischenbericht, Februar 2004

## INHALT

1.	<i>EINLEITUNG</i> .....	1
2.	<i>SPIELRÄUME ZUR SELBSTTÄTIGKEIT UND SELBSTORGANISATION</i> .....	2
2.1.	<i>Begriffsdefinition Selbstorganisation</i> .....	2
2.2.	<i>Verbreitung betrieblicher Selbstorganisation</i> .....	3
2.3.	<i>Chancen und Probleme der Selbstorganisation</i> .....	4
2.4.	<i>Resümee: Arbeitsformen zwischen Selbst- und Fremdorganisation</i> .....	6
3.	<i>DIREKTE BETEILIGUNG DER BESCHÄFTIGTEN</i> .....	7
3.1.	<i>Zum Begriff</i> .....	7
3.2.	<i>Verbreitung direkter betrieblicher Beteiligungsformen</i> .....	8
3.3.	<i>Herstellung von Zielkonformität durch Beteiligung: Das Beispiel Zielvereinbarungen</i> .....	10
3.4.	<i>Wer kann in welchem Umfang mitbestimmen?</i> .....	12
3.5.	<i>Auswirkungen der Reorganisationswelle der 1990er Jahre auf Partizipationschancen</i> .....	14
3.6.	<i>Chancen und Probleme von direkten Partizipationsmodellen</i> .....	15
4.	<i>„BÜRGERINNENSTATUS“ IM BETRIEB</i> .....	16
5.	<i>MITWIRKUNG UND MITBESTIMMUNG DURCH BETRIEBLICHE INTERESSENVERTRETUNG</i> .....	20
6.	<i>ZUSAMMENFASSUNG</i> .....	26
	<i>VERWENDETE LITERATUR</i> .....	29

## 1. EINLEITUNG

Das Hauptziel dieses Forschungsprojekts ist es, die Chancen zur Partizipation unter den Bedingungen einer veränderten Organisation von Erwerbsarbeit, die häufig unter dem Begriff „Entgrenzung“ zusammengefasst werden, zu analysieren. Mit Entgrenzung von Arbeit ist gemeint, dass sich bisherige Abgrenzungen und Gliederungen in der Erwerbsarbeit auflösen oder zumindest an Bedeutung verlieren. Dies betrifft so unterschiedliche Dimensionen wie die Arbeitszeit, die Trennung der Erwerbsarbeit von der Versorgungsarbeit und vom Privatleben, den Betrieb als räumliche und soziale Einheit oder die Internationalisierung der Unternehmen<sup>1</sup>.

Die Entgrenzung von Arbeit wird teils als förderlich, teils als hinderlich für Partizipationschancen eingeschätzt. Zum einen wurde etwa die Herausbildung einer „Netzwerk-“ oder „Wissensgesellschaft“ mit hohen Erwartungen im Hinblick auf die Autonomie in der Arbeit verbunden (Castells 1996) und an den neuen Formen der Arbeitsorganisation v.a. der Aspekt der Beteiligung betont.

Zum anderen stellen Phänomene der Entgrenzung von Arbeit aber auch Teilhabe- und Gestaltungschancen in Frage: Auslagerungen, Ausgründungen und am *shareholder value* ausgerichtete Rationalisierungsformen engen die Möglichkeiten zur Selbstbestimmung und Mitwirkung *de facto* drastisch ein (Dörre 2002), bisherige Formen der Partizipation und der Interessenvertretung werden der zunehmenden Flexibilität und Mobilität der Arbeitskräfte, aber auch ihrem gewandelten Selbstverständnis nicht mehr gerecht und die Internationalisierung der Unternehmen reduziert die Verhandlungsspielräume der betrieblichen Interessenvertretung.

Partizipation steht begrifflich in einem Spannungsverhältnis zwischen der durch neuere Managementkonzepte gewährten oder gewünschten Beteiligung der Arbeitskräfte einerseits und dem gesellschaftspolitischen Anspruch an Demokratisierung andererseits. Neben Form und Ausmaß der Beteiligung interessieren wir uns daher auch für den Gehalt der Partizipation im Sinne der Chance für die Arbeitskräfte, ihre individuellen und kollektiven Interessen in Entscheidungen einzubringen - und auch gegen Unternehmensinteressen durchzusetzen, wenn es um die Organisation und die Bedingungen der Arbeit geht. Was die Formen der Beteiligung betrifft, bezieht sich der Begriff Partizipationschancen sowohl auf „direkte“ oder „individuelle“ Partizipation (Sisson 2000) als auch auf „repräsentative“ Formen der Interessenvertretung durch Betriebsrat und Gewerkschaften. Im einzelnen sind folgende Dimensionen von Partizipation zu unterscheiden:

- Spielräume für individuelle Selbsttätigkeit und kollektive Selbstorganisation der Arbeitskräfte (Delegation)

---

<sup>1</sup> Eine ausführliche Aufarbeitung dieser Veränderungen findet sich im Diskussionspapier 1 „Umbruch der Erwerbsarbeit – Dimensionen der Entgrenzung“

- Beteiligung im Sinne der Einbeziehung der Arbeitskräfte in die Planung der Arbeit und in Managemententscheidungen (Konsultation)
- „Bürgerstatus im Betrieb“ im Sinne verbriefter Rechte und der Anerkennung von außerbetrieblichen, lebensweltlichen Bedürfnissen
- Mitwirkung und Mitbestimmung durch Organe der kollektiven, betrieblichen Interessenvertretung

Im folgenden werden die Ergebnisse der Literaturanalyse zum Thema Partizipation und Mitbestimmung entlang dieser Dimensionen zusammen gefasst.

## **2. SPIELRÄUME ZUR SELBSTTÄTIGKEIT UND SELBSTORGANISATION**

### **2.1. Begriffsdefinition Selbstorganisation**

Individuelle oder gruppenbezogene Modi der Selbstorganisation in der betrieblichen Leistungserstellung entwickeln sich erstens aufgrund fehlender betrieblicher Regelungen naturwüchsig (z.B. bei Selbstständigkeit oder in Kleinbetrieben), sind zweitens auch in fordistischen Produktionssystemen fester – wenn auch oft informeller – Bestandteil der Arbeitsorganisation und haben drittens im Rahmen von planvoll eingeführten Managementtechniken zur Effizienzsteigerung über indirekte Steuerung besondere Beachtung gefunden. Typisch sind hohe Grade der Ergebnisorientierung in der Arbeitsausführung, d.h. festgelegt ist allenfalls das Leistungsziel, die Wege dorthin sind jedoch variabel.

Selbstorganisation als direkter betrieblicher Partizipationsmodus ist (im Vergleich zu repräsentativen Mitbestimmungsformen) zwar unmittelbar selbsterklärend, dennoch muss Selbstorganisation von betrieblicher Beteiligung unterschieden werden. Mit Sisson (2000) wird hier zwischen *Delegation* und *Konsultation* als Modi der direkten Partizipation differenziert, wobei beide Mitbestimmungsformen sowohl auf Individuen als auch auf Gruppen bezogen sein können. Mit Delegation überträgt das Management Entscheidungskompetenzen an MitarbeiterInnen, weshalb diese im Rahmen ihnen zugestander Kompetenzen selbstorganisiert in Einzel- oder Gruppenarbeit agieren. Im Vergleich dazu wird mit dem Modus Konsultation betont, dass Beschäftigte vom Management bzw. von Vorgesetzten zwar nach ihrer Meinung befragt oder anderweitig eingebunden werden, sich Letztere aber das Recht zur Entscheidung über mögliche Maßnahmen vorbehalten.

In diesem Teilkapitel wird Selbstorganisation im Sinn von Delegation als inhaltlich unbestimmter Modus der Arbeitsdurchführung thematisiert, spezifische Managementtechniken im Sinn von Konsultation (z.B. Zielvereinbarungssysteme etc.) werden dagegen im nächsten Teilkapitel diskutiert.

## 2.2. Verbreitung betrieblicher Selbstorganisation

Im Mitte der 1990er Jahre durchgeführten EPOC-Survey, einer Befragung von ManagerInnen in 10 EU-Staaten (ohne Österreich) zur Diffusion neuer und direkter Partizipationsformen, wird zwischen *individual delegation* und *group delegation* differenziert (ebenso zwischen verschiedenen Formen der individuellen und der gruppenbezogenen Konsultation). Bezogen auf *alle* Formen der direkten Partizipation ist individuelle Delegation (also Selbstorganisation bei Einzelarbeit) im Durchschnitt der beteiligten Länder (bei ausgeprägten Länderunterschieden) am weitesten verbreitet. In 55% aller befragten Unternehmen wird individuelle Delegation praktiziert, im Vergleich dazu findet sich gruppenbezogene Delegation wie Gruppen- oder Projektarbeit nur in 30% aller Unternehmen. Die Frage nach dem *Anteil der Arbeitsplätze* mit individueller oder gruppenspezifischer Selbstorganisation ergibt viel geringere Aggregatwerte von 12% bzw. 8% (Deutschland: 17% bzw. 8%). Der EPOC-Survey belegt außerdem den gezielten Einsatz von Formen der Selbstorganisation ebenso wie jenen von Beteiligungsmaßnahmen: Als Auswirkung der Einführung direkter Mitbestimmungsformen nennen ca. 90% der befragten Manager Qualitätssteigerungen, ca. 60% Kostenreduktionen und ca. 30% Personaleinsparungen (Sisson 2000).

Weitere einschlägige europäische Repräsentativdaten zur direkten betrieblichen Partizipation wurden z.B. im EU-Projekt SIBIS erhoben ([www.sibis-eu.org](http://www.sibis-eu.org)): 40% der europäischen Erwerbstätigen arbeiten (partiell) eigenverantwortlich entlang von „management by objectives“, u.a. definiert als „able to choose or change the order of tasks, methods of work and speed or rate of work“ (Österreich: 39%, Deutschland: 36%). Den Beginn oder das Ende des Arbeitstages können laut dieser Befragung im europäischen Durchschnitt sogar 49% (davon 24% sehr stark) beeinflussen (Österreich: 42%, Deutschland: 53%).

Das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation erhebt im Rahmen einer Befragung von Managern zu Beginn des Jahres 2002, dass in allen deutschen Wirtschaftssektoren neue Organisationskonzepte wie z.B. Delegation und Autonomie bei mehr als 40% aller Betriebe *stärker ausgeprägt* sind. Im Vergleich zu industriellen Sektoren ist dieser Anteil in der IT-Branche bzw. bei wissensintensiven Dienstleistungen am höchsten (Helfen/Krüger 2002).

Längsschnittdaten aus der BRD liefert eine bereits weiter oben erwähnte repräsentative Beschäftigtenbefragung, die das Institut für Arbeit und Technik 1993 und 1998 durchführte (Bosch 2000:253ff). Anhand unterschiedlicher Indikatoren wurden Autonomiegrade bei der Durchführung der Arbeitsaufgaben erhoben (selbständige Arbeitsverteilung und Qualitätskontrolle), weiters Partizipationsmöglichkeiten bei der Festlegung der Rahmenbedingungen der Arbeit (Einführung neuer Technik, Veränderung der Arbeitsabläufe etc.) und Niveaus der Kooperation (Besprechungen, wechselnde Arbeitsverteilung). In Summe wurden drei Grobmuster der Arbeitsorganisation gebildet und Verteilungen im Zeitablauf verglichen: „tayloristische“, „partizipative“ und „posttayloristische“ Arbeitsorganisation.

„In Typ 1, der tayloristischen Arbeitsform, ist das Niveau an Partizipation und Autonomie gering und die Kooperation einflusslos. Man ist zwar auf die Kollegen angewiesen, gestaltet den Arbeitsprozess aber nicht mit. In Typ II, der partizipativen Arbeitsform, ist die Autonomie gering, die Partizipation und Kooperation erreicht aber zum Teil hohe Werte. In Typ III schließlich, der posttayloristischen Arbeitsorganisation, sind Partizipation und Autonomie stark ausgeprägt und bei Gruppenarbeit erreicht auch die Kooperation sehr hohe Werte. Es gibt aber auch einen hohen Prozentsatz von autonomer Einzelarbeit. Die Ergebnisse sind überraschend. Sowohl der Anteil der Beschäftigten in tayloristischen Formen der Arbeitsorganisation als auch der in posttayloristischen Formen der Arbeit ist gestiegen und die Mittelgruppe ist geschrumpft. Vor allem aber ist der Anteil der Beschäftigten, die fremdbestimmt arbeiten, erheblich größer als derjenigen, die selbstbestimmt arbeiten.“ (Bosch 2000:253)

Innerhalb posttayloristischer Arbeitsorganisationsmuster wird nochmals differenziert zwischen „Posttaylorismus mit Normalarbeitszeit“ und „Posttaylorismus ohne Grenzen“. Von Entgrenzung kann insbesondere bei der zweiten Gruppe gesprochen werden, hier wird Leistung nicht mehr nach Stunden, sondern nach dem Arbeitsergebnis bemessen – dies führt nicht durchgehend, aber überwiegend zu Wochenarbeitszeiten mit weit mehr als 40 Stunden.

**Tabelle 2-1: Arbeitsorganisationsmuster in Deutschland 1993 und 1998 (Prozentangaben)**

Prozentangaben	1993	1998
Tayloristische Arbeitsorganisation (fremdbestimmte Einzel- und Gruppenarbeit)	37,4	39,3
Partizipative Arbeitsorganisation	39,9	36,3
Posttayloristische Arbeitsorg. (autonome Einzelarbeit, teilautonome Gruppenarbeit)	22,7	24,4

Quelle: Bosch 2000:253ff.

### 2.3. Chancen und Probleme der Selbstorganisation

Im europäischen Vergleich erreichen betriebliche Formen der Selbstorganisation bei der Arbeitsdurchführung eine qualifizierte Minderheit aller Beschäftigten. Dänemark, Schweden oder Holland liegen an der Spitze, Deutschland und Österreich im europäischen Durchschnitt. Je nach Indikator (eigenverantwortliche Festlegung von Arbeitsschritten, selbstständige Qualitätskontrolle, Selbstbestimmung von Arbeitsbeginn und -ende etc.) werden hierzulande für die Gesamterwerbsbevölkerung Werte von 25% bis 40% für Autonomie in der Arbeitsdurchführung erreicht. Allen referierten Daten zufolge arbeitet jedoch die Mehrheit der europäischen Erwerbsbevölkerung weiterhin fremdbestimmt.

Ausmaß und Formen der Selbstorganisation (und der Konsultation) variieren allerdings nach Beschäftigtengruppen. (Teil-)Autonomie findet sich vor allem dort, wo a) Unternehmen Eigenverantwortung zur Effizienzsteigerung gezielt forcieren, um Leistungspotentiale auszuschöpfen; b) hohe Qualifikationsniveaus der Beschäftigten oder die Bedingungen der Arbeit (Wissensarbeit in Dienstleistungs- und Industriebranchen)

Selbstorganisation ermöglichen bzw. notwendig machen; oder c) in Kontexten wie kleinbetrieblichen Strukturen, wo eigenverantwortliches Arbeiten mangels Regelungsmechanismen gewissermaßen naturwüchsig und informell erfolgt.

Eigenverantwortliches Arbeiten als Modus direkter Mitbestimmung ist ambivalent in seinen Wirkungen. Während durch Delegation oder ergebnisorientiertes Arbeiten eindeutig individuelle Handlungsmöglichkeiten erweitert werden und Chancen zur Kompetenzentwicklung bestehen, liegen darin gleichzeitig Risiken der Arbeitsverdichtung und Arbeitszeitausweitung. Steigende Wissensintensität und Selbstorganisation verstärken einander wechselseitig. Probleme der Selbstorganisation in betrieblichen Arbeitskontexten liegen vor allem in folgenden Aspekten:

- Trotz der hohen und wachsenden Werte für Delegation in der Erwerbsarbeit ist erstens zu beachten, dass sich Selbstorganisation in der Regel auf die eigenverantwortliche Festlegung von Aspekten der *Arbeitsdurchführung* beschränkt. Die Gewährung von Autonomie erfolgt, um die Erledigung der Arbeitsaufgaben effizienter zu machen (aber nur in Ausnahmefällen zur Forcierung der Selbstverwirklichung bei den Beschäftigten). Dagegen können betriebliche Rahmenbedingungen weit weniger beeinflusst werden. Dies gilt einerseits für die Ressourcenzuteilung bei selbstbestimmter Arbeit – indirekte Steuerungsformen werden ja genau deshalb etabliert, um bei identen oder eingeschränkten Ressourcen einen höheren Output zu erzielen. Andererseits entziehen sich auch Aspekte der Leistungsregulierung wie z.B. Gestaltung der Entgeltsysteme, Regelungen für Überstundenabgeltungen oder Weiterbildungsmöglichkeiten weitgehend der Selbstbestimmung.
- Zweitens liegt die Kehrseite der Zunahme von Selbstorganisation im Ausbau indirekter Kontrollformen. Parallel zur Einführung von ergebnisorientierten Arbeitsmodellen werden IKT-gestützte Controlling- und Managementinformationssysteme aufgebaut. Indirekte Steuerung über „Management by Accounting“ (Vormbusch 2002) basiert ja gerade darauf, Leistungsergebnisse von Organisationseinheiten über Kennziffern viel genauer messbar und damit vergleichbar zu machen. Ganze Abteilungen werden dadurch stärker dem unternehmensinternen Wettbewerb ausgesetzt, die Androhung von Verlagerungen bei ungenügender Performanz wirkt als Leistungsschraube und erhöht potentiell den Arbeitsdruck. Die BIBB/IAB-Beschäftigtenbefragung aus dem Jahr 1998/1999 (Jansen 2000:63) ergibt z.B. für Deutschland, dass nicht nur Möglichkeiten zugenommen haben, sich die Arbeit selbst einzuteilen, sondern auch die Kontrolle durch Vorgesetzte eher zu- als abnimmt.
- Drittens macht sich die Ausweitung der Ergebnisorientierung auf einer weiteren Ebene bemerkbar: Paradox sind Anforderungsstrukturen, die einerseits über Intrapreneurshipmodelle höhere Eigenverantwortung und andererseits mehr Kooperation durch steigenden Koordinationsaufwand einfordern. Unternehmensintern entfacht der Wettbewerb unter „Intrapreneuren“ begünstigt beinahe zwangsläufig individuelles oder gruppenspezifisches Ego-Denken. Tendenziell desintegrierende Wirkungen auf das Betriebsklima werden dann mit fragwürdigen „sozialtechnischen“ Organisationskulturprogrammen repariert, die – häufig mit nur bescheidenem Erfolg – als Kitt zur Wiederherstellung betrieblicher Kooperation fungieren sollen.

- Viertens liegt in der Leistungsintensivierung und –extensivierung das individuelle Risiko von Selbstüberforderung, Selbstausschöpfung oder gar Burnout. Gefragt sind daher Fähigkeit zur Herstellung tragfähiger Work-Life-Balance wie Zeitmanagement, Distanzierungs- oder Erholungsfähigkeit. Angesichts der diagnostizierten langen bis durchgehenden „Gehirnlaufzeiten“ bei selbstorganisierten WissensarbeiterInnen stellt sich besonders das „Abschalten-Können“ als schwierig heraus, weil dafür Erfahrungswissen notwendig ist, das in der Regel erst im Laufe des Berufslebens erworben wird.

#### 2.4. **Resümee: Arbeitsformen zwischen Selbst- und Fremdorganisation**

Jenseits der klaren Feststellung, wonach individuelle Mitbestimmungsmöglichkeiten entlang ungleicher Autonomiespielräume ungleich verteilt sind, lautet die zentrale Frage zum Zusammenhang zwischen Entgrenzungsprozessen und Partizipationschancen: Können jene qualifizierten Beschäftigten, denen erweiterte Selbstorganisationsspielräume zur Steigerung der betrieblichen Effizienz gewährt werden, diese Autonomiepotentiale auch zur Verringerung von betrieblichen Asymmetrien oder zur Einschränkung der Arbeitsbelastungen nützen? Diese Frage ist nicht vorab entscheidbar, sondern nur empirisch zu beantworten, weil hier sowohl öffnende als auch schließende Mechanismen wirksam sind. Vor allem drei Aspekte sind in diesem Kontext unmittelbar relevant:

- erweiterte Anforderungen an die Selbstorganisation der Beschäftigten seitens der Unternehmen
- erweiterte Ansprüche an die Arbeitsgestaltung seitens der Beschäftigten
- erweiterte indirekte Kontrollformen durch die Unternehmen.

Bereits in Kapitel 2.5. thematisierten wir unter „Subjektivierung der Arbeit“ die Differenz zwischen 1.) Selbstorganisation als betrieblicher Steuerungsmodus mit dem Rationalitätskalkül der Effizienzsteigerung (erweiterte Anforderungen an Beschäftigte) und 2.) Selbstorganisation als individuelles Rationalitätskalkül der Selbstbestimmung (erweiterte Ansprüche auf Persönlichkeitsentfaltung etc.). Natürlich sind beide Aspekte im alltäglichen Arbeitshandeln nicht zu trennen bzw. werden Unterschiede in der Managementrhetorik gezielt verwischt. Jedoch enthalten beide Stränge Potentiale zur Ausweitung von Autonomiespielräumen. Unter anderem zur Einschränkung eben dieser Handlungsspielräume werden 3.) neue indirekte Kontrollformen eingeführt bzw. ausgeweitet. Autonomiespielräume sind trotz dieser neuen Kontrollformen beträchtlich, wenn gleich sie hochgradig unterschiedlich bzw. *individualisiert* ausfallen. In welchem Ausmaß betriebliche „Ungewissheitszonen“ besetzt werden, ist folglich eine ebenso offene Frage wie jene, wofür vorhandene Autonomiespielräume dann faktisch genützt werden: zur Reduzierung der Arbeitsbelastung, zur Leistungssteigerung, zur Karriereoptimierung?

Ursula Holtgrewe fasst sehr gut die komplexen Relationen zwischen managementseitig betriebenen Selbstorganisationsanforderungen, individuellen Sinnansprüchen und neuen Kontrolltechniken anhand umfangreicher Erhebungen bei Callcenter-Beschäftigten bzw. bei Beschäftigten der Deutschen Telekom zusammen. Auch sie verweigert sich

dabei deterministischen Vorentscheidungen bezüglich des Umfangs der Veränderungen individueller Autonomiespielräume infolge der Entgrenzungsprozesse der letzten Jahre:

„Die Effekte organisationeller Flexibilisierung und Vermarktlichung münden in der Tat in steigende und veränderte Anforderungen an die Beschäftigten. Sie müssen vermehrt die Voraussetzungen ihrer eigenen Arbeit *organisieren*, weil sie die erforderlichen Regeln und Ressourcen, Deutungen und Normen nicht notwendigerweise in der Organisation vorfinden. Daher importieren sie Erfahrungen, Wissensbestände und Wertcommitments – und sie machen eigenen Sinn aus den konkret situierten Anforderungen der Arbeit. [...] Damit freilich werden organisationelle Macht und Kontrolle nicht aufgehoben. Sie verschieben sich vielmehr. [...] ‚Kontrolle durch Autonomie‘ bleibt Kontrolle, aber sie bleibt eben auch unvollständig und lückenhaft: Dazu, Subjekte umfassend zu konstituieren, reicht sie nicht aus. Entsprechend mündet die Aktivierung und Mobilisierung der Subjekte nicht notwendigerweise in erweiterte Gestaltungs- und Partizipationschancen. Diese sind weiterhin und pfadabhängig ungleich verteilt. Wer vielseitige Erfahrungen, hohe, gegebenenfalls auch organisationsübergreifend verwendbare Fähigkeiten, soziales Kapital und Organisationskompetenz mitbringt, ... die oder der kann sich auch weitere Betätigungsfelder erschließen, neue Ansprüche ins organisationelle Feld einführen und gegebenenfalls dieses transformieren. Gestaltend und projektiv handeln zu können und sich damit weitere Perspektiven zu erschließen, hängt – rekursiv – davon ab, dass man schon welche hat.“ (Holtgrewe 2003:38f)

### 3. DIREKTE BETEILIGUNG DER BESCHÄFTIGTEN

#### 3.1. Zum Begriff

Wie bereits ausgeführt unterscheiden wir mit Sisson (2000) bei direkten Partizipationsformen zwischen Delegation (= Selbstorganisation, vgl. 2.1.) und Konsultation (= Beteiligung im Sinne von Selbstvertretung). Mit Konsultation werden jene Formen der Einbindung von Arbeitskräften in betriebliche Entscheidungen zusammengefasst, bei denen Führungskräfte in mehr oder weniger strukturierten Verfahren Beschäftigte nach deren Meinung fragen bzw. gemeinsam mit MitarbeiterInnen oder Gruppen Lösungen aushandeln – dies jedoch ohne Bezugnahme auf repräsentative Mitbestimmungsorgane wie den Betriebsrat.<sup>2</sup> Das Spektrum direkter Beteiligungsmöglichkeiten von Beschäftigten ist umfangreich und reicht vom individuellen Arbeitsvertrag über die Beteiligung bei Reorganisationsprojekten bis hin zu immer ausdifferenzierteren Anreizsystemen, die in Form von „partizipativen Managementkonzepten“ in Unternehmen implementiert werden: MitarbeiterInnenbefragungen und MitarbeiterInnengespräche zur Information oder Beurteilung; personen- oder gruppenbezogene Leistungsvereinbarungssysteme;

<sup>2</sup> Dies heißt natürlich nicht, dass in Betrieben mit Betriebsräten einzelne Betriebsratsmitglieder oder das gesamte Gremium nicht dennoch parallel hinzugezogen werden bzw. sich eigenständig einschalten, z.B. bei einzelnen Reorganisationsprojekten. Allerdings werden unter direkter Partizipation vor allem jene Felder der Mitbestimmung bezeichnet, die nicht durch das rechtlich verankerte Mandat des Betriebsrates (kraft Betriebsverfassungsgesetz etc.) abgedeckt sind.

temporäre Projektgruppen für spezielle Reorganisationsmaßnahmen oder diverse Gruppen wie z.B. Qualitätszirkel etc.

Außerdem fassen wir finanzielle Partizipationsformen wie leistungs- und erfolgsorientierte Entgeltgestaltung bzw. Unternehmensanteile von Belegschaftsmitgliedern (z.B. Aktienprogramme) als Modi der direkten Beteiligung. Die Berücksichtigung von leistungsorientierter Vergütung ist deshalb relevant, weil Konzepte wie Zielvereinbarungen nicht generell, aber häufig mit der Variabilisierung von Einkommensbestandteilen einhergehen. Mit Unternehmensanteilen von Belegschaftsmitgliedern wiederum sind unmittelbare, wenn auch häufig geringe, Einflussmöglichkeiten verbunden.

### **3.2. Verbreitung direkter betrieblicher Beteiligungsformen**

Ein unspezifischer Indikator für MitarbeiterInnenpartizipation, erhoben im Rahmen des 3rd European Survey on Working Conditions und definiert als „being able to discuss changes in work organisation with the superior“, ergibt bei allen unselbstständig Beschäftigten im europäischen Durchschnitt einen Wert von 60%. Österreich und Deutschland liegen genau im Durchschnitt, die höchsten Werte für direkte Partizipation erreichen Holland, Dänemark und Finnland ([www.sibis-eu.org](http://www.sibis-eu.org)). Die bereits erwähnte Managerbefragung im EPOC-Projekt ergibt im Länderdurchschnitt für personen- oder gruppenbezogene Konsultationsformen in Unternehmen geringere Verbreitungsgrade als für Delegation: 30% bis 40% der Manager nennen den einen oder anderen Konsultationsmodus, doch nur knapp mehr als 5% der Beschäftigten werden laut dieser Befragung im Durchschnitt davon erfasst (Sisson 2002).

Genauere Diffusionswerte für direkte Beteiligungsformen liefern – neben den bereits präsentierten Daten in Kapitel 3.1. – u.a. folgende Studien aus der BRD:

- Nach einer Erhebung von Bahn Müller im Jahr 1999 zur Verbreitung von Zielvereinbarungssystemen in Unternehmen verschiedener Branchen (Textil, Metall, Banken) existieren derartige Systeme im Durchschnitt bei 10% der un- und angelernten ArbeiterInnen, bei 23% der FacharbeiterInnen, bei 19% der Verwaltungsangestellten, bei 45% der kaufmännischen Angestellten und bei ca. zwei Drittel der Führungskräfte. Im Bankensektor sind Zielvereinbarungen am verbreitetsten, ca. 90% der kaufmännischen Angestellten werden dort davon erfasst (Bahn Müller 2002:54). Mit steigender Unternehmensgröße nehmen Zielvereinbarungen zu. Eine mehr oder weniger direkte Verknüpfung zwischen Zielvereinbarungen und Entlohnung gibt es laut Angaben der befragten Manager in ca. zwei Drittel der Unternehmen – am häufigsten wiederum im Bankgewerbe.
- Die Bahn Müller-Studie liefert Daten zur Verbreitung von Leistungsentlohnung. Der Anteil der Unternehmen, die Leistungsentlohnung praktizieren, schwankt demzufolge je nach Branche zwischen 53% und 61%. In aller Regel erhält die Mehrheit der Beschäftigten ein Leistungsentgelt. Die Höhe liegt bei ArbeiterInnen zwischen 11% und 30%, bei Angestellten zwischen 7% und 22% und bei Führungskräften zwischen 8% und 30% des Gesamtverdienstes. Konkrete Pläne zur Einführung oder Veränderung von Leistungslohnsystemen hatten zum Zeitpunkt der Erhebung 27% aller

Unternehmen, meist infolge veränderter Unternehmens- und Führungsphilosophien (Bahn Müller 2002:38).

- Die WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung liefert Längsschnittdaten zur Verbreitung von leistungs- bzw. ertragsabhängigen Vergütungsformen sowie auch zu Zielvereinbarungen (vgl. die nachfolgende Tabelle). Leistungsabhängige Entgeltung ist unter ArbeiterInnen (Akkord-, Prämienentlohnung) mit 49% verbreiteter als bei Angestellten (39%), wobei diese aufholen, vor allem über die Zunahme von Zielvereinbarungen. Ebenfalls zugenommen haben vom Betriebsergebnis abhängige Sonderzahlungen: 2002 finden sich in 34% der Unternehmen mit Betriebsräten derartige Einkommensbestandteile. Auch die WSI-Befragung weist aus: je größer das Unternehmen, desto häufiger variable Einkommensbestandteile und desto tiefer gestaffelt ist die Palette an Vergütungsmodellen.
- Allerdings ist bei diesen hohen Werten für Beteiligungsmodelle eine gewisse Skepsis angebracht – allein z.B. deshalb, da in Betriebsrätebefragungen als Grundgesamtheit ja nur Unternehmen mit einem Betriebsrat in Frage kommen. Je nach Betriebsgröße bzw. Branche schwankt die Dichte an „Betriebsratsbetrieben“ erheblich. Ebenso ergeben Befragungen bei ManagerInnen in der Regel höhere Werte als bei anderen betrieblichen Gruppen (z.B. bei Hinke 2003). Vergleichsdaten aus dem repräsentativen IAB-Betriebspanel zeigen z.B. für das Jahr 1998, dass der Anteil *aller* westdeutschen Beschäftigten an betrieblichen Erfolgs- und Kapitalbeteiligungsmodellen bei nur ca. 15% liegt (bezogen auf Betriebe beträgt der Anteil nur 5% ), in Ostdeutschland ist dieser Anteil noch wesentlich geringer (Möller 2001).

**Tabelle 3-1: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung Deutschland: Leistungs- und ertragsabhängige Einkommensbestandteile in „Betriebsratsbetrieben“; Angaben der Betriebsräte in %**

	1997/1998	2002
<b>Leistungsabhängige Einkommensbestandteile</b>		
Ja		57
Ja, im Arbeiterbereich	57	49
Darunter		
- Akkordentlohnung	14	18
- Prämienentlohnung	20	38
- Zielvereinbarung		11
Ja, im Angestelltenbereich	33	39
Darunter		
- Zielvereinbarungen	15	43
- Sonstige Leistungsbeurteilungen	22	40
Ja, bei leitenden Angestellten	19	31
<b>Vom Betriebsergebnis abhängige Einkommensbestandteile</b>		
Ja	30	34
Darunter		
- als Jahressonderzahlung	77	92
- als laufende (monatliche) Bezüge	14	21
Für folgende Gruppen		
- für ganze Belegschaft	43	49
- für einzelne Gruppen	21	30

Quelle: Bispinck 2000:2 bzw. Bispinck/Schulten 2003:162.

### **3.3. Herstellung von Zielkonformität durch Beteiligung: Das Beispiel Zielvereinbarungen**

Zielvereinbarungen als direkte Partizipationsform finden besonders im Angestelltenbereich schnelle Verbreitung und sind es deshalb wert, einer näheren Betrachtung unterzogen zu werden. Während sich das Management davon Leistungssteigerungen erhofft und den Belegschaften „Leistungsgerechtigkeit“ (durch die Kopplung der Vergütung an die Erreichung von Zielen) verspricht, ist darüber hinaus mit diesem „diskursiven Koordinationsmodus“ das Versprechen auf unmittelbare Mitbestimmung verbunden. Zielvereinbarungen werden deshalb in die Nähe von „High-Road“-Modellen der Arbeitsgestaltung gerückt, weil ja direkte Beteiligung auf Ergebnisorientierung und Selbstorganisation abzielt. Eine kurze Argumentation soll zeigen, dass Auswirkungen von Zielvereinbarungssystemen auf die davon betroffenen Beschäftigten entgegen der ambitionierten Rhetorik einigermaßen ambivalent ausfallen.

Zielvereinbarungssysteme geben beginnend von der Spitze des Unternehmens bis zu einzelnen ArbeitnehmerInnen eine Kaskade von zumindest teilweise quantifizierbaren

Zielen vor, die als Maßgrößen zur Ermittlung der individuellen oder kollektiven Leistung fungieren. Der genaue Aushandlungsprozess von Leistungszielen obliegt aber den Akteuren auf den unteren Hierarchieebenen. Eine Folge dieser Dezentralisierung der Leistungskompromissbildung ist die Entstandardisierung der Leistungsmaßstäbe bei gleichzeitiger Re-Standardisierung durch die Überführung in betriebswirtschaftliche Kennzahlen (Umsatz-, Rendite-, Kostendeckungsgrößen). D.h. eine unternehmensseitige Kontrollstrategie zur Objektivierung komplexer moderner Wissensarbeit liegt darin, über Zielvereinbarungen abstrakte Leistungsmaßstäbe zu generieren und diese gleichzeitig an den Unternehmenszweck zurückzubinden.

Im Rahmen von Aushandlungs- bzw. Beurteilungsverfahren zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen können so gut wie alle potentiell leistungsrelevanten Aspekte in die Soll-Ist-Logik von Zielfestlegung/Zielerreichung eingepasst werden, so z.B. auch kommunikative, kreative oder improvisatorische Verhaltens*potentiale* (Bender 2002). Damit verändert sich der Leistungsbegriff selbst. Als Leistung gilt bei konsequenter Anwendung nicht mehr der Aufwand oder die Anstrengung und auch nicht das stoffliche Ergebnis in einer bestimmten Zeiteinheit wie beim klassischen Akkord- oder Prämienlohn. Leistung wird nun vom Ende der betrieblichen Prozesskette her definiert. Leistung ist, was der Markt als solche anerkennt, das marktbewertete Ergebnis (Bahnmüller 2002). Arbeitszeit als Maß für Vergütung bzw. die Art der Ausführung der Arbeit (Qualität, Sorgfältigkeit, Freundlichkeit) als Maßstab der Leistungsbewertung werden damit um einen Modus ergänzt, der sowohl als Leistungsbewertungs- als auch als Vergütungsmaßstab fungiert.

Ein weiterer Effekt von individualisierten Zielvereinbarungen (im Vergleich zu traditionellen Leistungslohnsystemen im Akkord mit Mengenvorgaben oder im Vertrieb mit Umsatzvorgaben) liegt darin, dass mangels Vergleichbarkeit die Normierbarkeit von Leistung in Sinne des kollektiven Einpendelns der Verausgabungsbereitschaft auf eine „Normalleistung“ schwierig wird.

Zu den Freiheitsgraden durch „diskursive Koordinierung“: Während in Zielvereinbarungen zwar Mitbestimmungsmöglichkeiten hinsichtlich der Leistungsziele gegeben sind – weshalb bei geschickter Verhandlungsführung oder vorhandener Verhandlungsmacht teilweise beträchtliche Freiheitsspielräume für Beschäftigte bestehen –, steht das dahinter liegende Ziel prinzipiell fest: das Rationalitätskalkül ist die betriebliche Leistungs- oder Ertragssteigerung, aber nicht individuelle Autonomie. Zielvereinbarungen werden zudem in der Regel vom Vorgesetzten und vom Mitarbeiter schriftlich unterfertigt, d.h. Diskursivierung ist begleitet von Disziplinierung, weil ein hoher moralischer Verpflichtungscharakter zur Einhaltung einmal festgesetzter Ziele besteht. Hierin liegt eine weitere Quelle für wachsende Leistungsanforderungen.

Empirische Forschungsergebnisse zeigen, dass zumindest bislang die faktischen Beteiligungsmöglichkeiten durch Zielvereinbarungen bescheiden eingeschätzt werden. Studien von Hey (2000) oder Hinke (2003) verweisen darauf, dass Zielvereinbarungen dem Partizipationsanspruch nur teilweise gerecht werden können, weil Ziele trotz partizipativer Rhetorik mehrheitlich durch Vorgaben der Betriebsleitung oder der direkten Vorgesetzten festgelegt werden. Allerdings belegt Hinke, dass

MitarbeiterInnen Zielvorgaben auch ablehnen können, bzw. dass Schlichtungsstellen oder der Betriebsrat angerufen werden können.

Das Problem der Betriebsräte wiederum liegt darin, dass sie nur im Konfliktfall konsultiert werden. Insgesamt sind Zielvereinbarungen den Betriebsräten weitgehend entzogen, weil sie nicht wissen (können), welche konkreten Leistungsziele zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen ausgehandelt worden sind. Betriebsräte schätzen in der Befragung von Bahn Müller den Einfluss der Beschäftigten auf Zielvereinbarungen als ambivalent ein (hoher Einfluss 25%, geringer Einfluss: 35%). Noch geringer wird von BR der eigene Einfluss eingeschätzt: hoher Einfluss: 20%, geringer Einfluss: 50%!

Drexel (2002) resümiert aufgrund einer qualitativen Befragung zu Zielvereinbarungen, dass die leistungsintensivierende Wirkung von Zielvereinbarungen nicht überschätzt werden sollte, weil mit der Neueinführung von Einzel- oder Gruppenvereinbarungen aufgrund mangelnder Akzeptanz Umsetzungsschwierigkeiten einhergehen: stille Koalitionen aus Vorgesetzten und MitarbeiterInnen unterlaufen derartige Instrumente, einerseits aus Zeitknappheit (die praktische Durchführung von ZV-Systemen ist aufwendig) und andererseits wegen der Erwartung von Leistungsverschärfungen. In Summe erweise sich das Partizipationsversprechen des Zielvereinbarungskonzepts wegen der systematischen inneren Widersprüche unter den gegebenen betrieblichen Verhältnissen jedenfalls als weitgehende Partizipationsillusion.

### **3.4. Wer kann in welchem Umfang mitbestimmen?**

Jenseits nackter Zahlen zur Verbreitung verschiedener direkter Partizipationsformen zeigten bereits die Ausführungen in Kap. 2.3. zur Ausbreitung neuer Arbeitsformen eine Differenzierung zwischen High-Road und Low-Road-Modellen der betrieblichen Arbeitsorganisation, wobei direkte Mitbestimmung ein wesentliches Element darstellt. Prinzipiell kann gelten, dass mit höheren Qualifikationsniveaus und Statuspositionen die Autonomiegrade bei der Durchführung der Arbeitsaufgaben steigen – parallel dazu werden Formen der konsultativen Partizipation von Unternehmensführungen geplant eingesetzt, um eine ständige Verbesserung der Abläufe und der Qualität zu erreichen oder Reorganisationsprozesse leichter umzusetzen. Die festgestellte Tendenz der Polarisierung zwischen unterschiedlichen Innovationsstrategien setzt sich aber auch innerhalb der Unternehmen fort. So widmet sich eine Studie des Fraunhofer Instituts (Helfen/ Krüger 2002) den Auswirkungen neuer Organisationsformen auf Partizipation und Mitbestimmung der Beschäftigten. Helfen und Krüger stellen dabei fest, dass Organisationsveränderungen vielfach sehr stark gestützt sind durch informations- und kommunikationstechnische Systeme, die den Steuerungsdurchgriff der Unternehmensleitungen erhöhen. Die dabei erfolgende Verflachung von Hierarchien und Delegation von Verantwortung an untere Ebenen wird begleitet von erhöhten IT-gestützten Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten des Management. Polarisierung bedeutet in diesem Zusammenhang eine unterschiedliche Auswirkung dieser Veränderungen auf einzelne Beschäftigtengruppen. Während hochqualifizierte Kernbelegschaften daraus durchaus Vorteile für eine Erhöhung ihrer Partizipationschancen schöpfen können,

stehen für niedrig qualifizierte Randbelegschaften die negativen Aspekte eindeutig im Vordergrund.

„Je geringer der Beschäftigtenstatus, umso weniger Partizipation bei arbeitsplatzbezogenen Themen, sei es durch die Vertretung in Mitbestimmungsorganen oder durch direkte Einbeziehung im Rahmen direkter Partizipation.“ (Helfen/Krüger 2002:671)

Die Ergebnisse dieser deutschen Studie hinsichtlich der unterschiedlichen Chancen, die sich aus den Beschäftigungsverhältnissen ergeben, werden auch auf europäischer Ebene bestätigt. In einer Befragung von Goudswaard und de Nanteuil (2000) wurden die Auswirkungen einer Flexibilisierung der Arbeitsorganisation auf die Arbeitsbedingungen betrachtet und dabei erhebliche Unterschiede zwischen Beschäftigtengruppen festgestellt. Kernbelegschaften, also unbefristet Beschäftigte, werden im Rahmen organisatorischer Veränderung in höherem Ausmaß einbezogen und nach ihrer Meinung befragt – nämlich zu 53% - als befristet Beschäftigte (40,5%) und LeiharbeiterInnen (33,5%). Das setzt sich im zunehmend wichtigeren Feld der betrieblichen Qualifizierung fort. Unbefristet Beschäftigte erhalten zu 35% Zugang zu mindestens einer Weiterbildungsmaßnahme pro Jahr, befristet Beschäftigte hingegen nur zu 22% und LeiharbeiterInnen überhaupt nur zu 12%.

Neben dem Einfluss von innerbetrieblichen Differenzen entlang von Qualifikationsniveaus oder dem Beschäftigtenstatus auf Mitbestimmungschancen interessieren auch Partizipationsdivergenzen zwischen Betriebstypen bzw. verschiedenen betrieblichen Sozialordnungen, die wiederum mit Betriebsgrößen, Eigentumsverhältnissen, Branchen- oder Professionsstrukturen bzw. dem System der Arbeitsbeziehungen in Verbindung stehen. Eine umfassende und differenzierte Studie dazu liefert Klaus Dörre (2002), der aufbauend auf 36 Betriebsfallstudien in verschiedenen industriellen Sektoren der BRD mit über 500 qualitativen Interviews eine Typologie von dominanten Partizipationsmustern liefert. In der Tabelle im Anschluss werden kursorisch Ergebnisse zu direkten Partizipationsmöglichkeiten wiedergegeben.

**Tabelle 3-2: Direkte Partizipationschancen in unterschiedlichen Betriebstypen in BRD-Betrieben**

<p><b>Sozialintegrative Partizipation im Kleinfirmennetz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direkte Partizipation (DP) im Arbeitsprozess und vor allem im Managementstil verankert. Einbettung von Partizipationsansprüchen in und Begrenzung durch ein enges Netz intimer, personengebundener Sozialbeziehungen</li> </ul>
<p><b>Erzwungene Partizipation im desintegrierten Betrieb</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marktrisiken erzwingen eine aktive Rationalisierungsbeteiligung von Beschäftigten</li> </ul>
<p><b>Gelenkte Partizipation in der gestrafften Firmenbürokratie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geringe Verankerung von DP im Arbeitsprozess, angelagerte Partizipation in Lernstätten, Qualitätszirkeln u.ä.; Beteiligung als Steuerungsinstrument; Partizipation wird verordnet, organisiert und strikt limitiert, entwickelt jedoch Eigendynamik</li> </ul>
<p><b>Selbstgesteuerte Partizipation in teilautonomen Gruppen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DP im Arbeitsprozess verankert; relativ große Spielräume bei der Feinplanung des Arbeitstages und der Aushandlung des Leistungskompromisses; Stärkung von Partizipationsansprüchen, die über das Rationalisierungshandeln hinausweisen</li> </ul>
<p><b>Individualisierte Partizipation in der New Economy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DP im Arbeitsprozess organisch verankert, integraler Bestandteil der Unternehmensphilosophie. Große Freiräume bei der Gestaltung des Arbeitsprozesses und des Arbeitstages</li> </ul>

Quelle: Dörre 2002, eigene Zusammenstellung.

### **3.5. Auswirkungen der Reorganisationswelle der 1990er Jahre auf Partizipationschancen**

Dörre kann anhand seiner Daten, die über einen Zeitraum von annähernd zehn Jahren erhoben wurden (1992 bis 2000), auch arbeitspolitische Schlussfolgerungen zur Veränderung von betrieblichen Partizipationschancen infolge der Reorganisationswelle der 1990er Jahre ableiten. Er spricht in dieser Hinsicht von einem arbeitspolitischen Pendelschlag, der sich in den letzten Jahren vollzogen hat. Während es in der ersten Hälfte der 1990er Jahre durchaus zu einer intensiven Diskussion und in der Folge zu auch breiter angelegten Experimenten mit neuen, partizipativen Formen der Arbeitsorganisation gekommen ist, schwingt das arbeitspolitische Pendel in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre zurück. Partizipative Ansätze werden verstärkt „als Herrschaftsmittel und Rationalisierungsinstrumente genutzt, während Humanisierungs- und Demokratisierungsversprechen häufig uneingelöst bleiben“ (Dörre 2002:22). Das hat unter anderem zur Folge, dass beteiligungsorientierte Ansätze nicht zu einer allgemeinen Verbesserung der Arbeitsbedingungen führen, sondern eher, wie schon erwähnt, Polarisierungs- und Fragmentierungstendenzen zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen fördern.

Dörre führt als Ursachen für dieses Schließen des Entscheidungskorridors, wie er es nennt, sowohl die strukturelle innere Widersprüchlichkeit partizipativer Managementkonzepte als auch externe Faktoren an. Strukturelle innere Widersprüchlichkeit bezieht sich dabei auf das Verhältnis von Beteiligung und marktgetriebener Dezentralisierung

(interne Marktbeziehungen), das einen erhöhten Druck auf alle Beteiligten ausübt. Eingeschliffene Traditionen, personalreduzierende Auswirkungen, Unvollständigkeit von Maßnahmen und Erosion des betrieblichen Statusgefüges (Machtverlust des mittleren Managements) sind laut Dörre Ursachen dieser strukturellen Widersprüchlichkeit und erzeugen Widerstände und Gegenkräfte. Zum anderen geraten partizipative Ansätze durch externe Faktoren und hier v.a. Internationalisierung und Shareholder-Value-Steuerungen unter Druck. In internationalen Konzernen führt der grenzüberschreitende Standortwettbewerb zu ständiger Umstrukturierung, zu Auslagerungen, Betriebsaufspaltungen und Arbeitsplatzverlusten. Gleichzeitig setzten sich mit der zentralen Orientierung am Börsenwert der Unternehmen kurzfristige Verwertungskalküle durch. Sowohl Werksmanager als auch solche kleinerer Einheiten werden an quartalsmäßigen Berichten und Produktivitätskennziffern gemessen. Beide Faktoren, verschärfte internationale (interne) Konkurrenz und die Orientierung an der kurzen Frist, führen dazu, dass arbeitspolitischen Experimenten mit partizipativen Konzepten eine Absage erteilt wird.

Da Österreich einerseits einen hohen Anteil internationaler Konzerne aufweist und andererseits auch zu den Ländern des sog. „rheinischen Kapitalismus“ zählt, ist diese aus Entwicklungen in Deutschland gewonnene Analyse auch für unsere Situation relevant. Aber auch für die europäische Ebene dürfte der Befund von Dörre durchaus zutreffen. Das lässt sich zum einen v.a. aus dem geringen Verbreitungsgrad partizipativer Formen von Arbeitsorganisation schließen. Zum anderen wirkt eben der Faktor Internationalisierung/Globalisierung trotz aller nationalen Unterschiede in eine ähnliche Richtung.

### **3.6. Chancen und Probleme von direkten Partizipationsmodellen**

Die Auswirkungen von beteiligungsorientierten Managementkonzepten auf Beschäftigte lassen sich als ambivalent zusammenfassen. Analogien zum trojanischen Pferd drängen sich auf, Übergänge von echten Partizipationschancen zu Partizipationsfiktionen sind fließend. Im Vergleich zu selbstorganisierten Arbeitsformen, die unabhängig von gezielt eingesetzten Managementmethoden existieren, bleibt Beteiligung z.B. in Form von Zielvereinbarungsmodellen prinzipiell widersprüchlich. Die Diagnose der Ambivalenz direkter Partizipationsformen ist weiters deshalb realistisch, weil nicht nur objektive Ergebnisse individueller Aushandlungsprozesse relevant sind, sondern auch die subjektiven Deutungen der am jeweiligen Aushandlungsprozess Beteiligten. Die Probleme direkter Partizipationsinstrumente liegen vor allem in folgenden Aspekten:

- Zwar kann im Prinzip alles beeinflusst werden, was über Instrumente wie z.B. Zielvereinbarungen regulierbar ist. Die dahinterstehende Logik der Effizienz- und Leistungssteigerung ist dagegen weitgehend festgelegt, weil ja der Sinn dieser Systeme in der Herstellung von Zielkonformität über Beteiligung liegt.
- Ein weiteres Problem von partizipativen Managementmethoden liegt im Abbau von Begrenzungen der Leistungsverausgabung durch die Entstandardisierung von Leis-

tungsmaßstäben. Gleichzeitig werden immer komplexere Arbeitsinhalte über betriebswirtschaftliche Kennziffern an die Gesamtausrichtung des Unternehmens rückgebunden. Damit geht nicht notwendigerweise, aber in der Regel doch Leistungsintensivierung einher. Am bedeutsamsten ist hier die Entkopplung von Arbeitszeit, Leistung und Vergütung durch „Vertrauensarbeitszeit“ und an Zielerreichung gebundene variable Entgeltgestaltung.

- Über individuelle Aushandlungsprozesse entsteht ein System aus hochdifferenzierten Leistungsbewertungen. Nicht mehr vergleichbare Beurteilungen können zu Missgunst innerhalb der Belegschaft führen bzw. das gesamte Betriebsklima gefährden. Partizipative Managementtechniken sind u.a. deshalb bislang keine eindeutige „Erfolgsstory“, weil sie schon nach kurzer Zeit zu Frustration und Demotivierung bei Teilen der Belegschaft führen.
- Angesichts der Suggestionskraft konsultativer Partizipationsformen fehlt bei größeren Teilen derartig gesteuerter Belegschaften die Bereitschaft für kollektive Interessenvertretung. Dagegen ist mit Konflikten zwischen verschiedenen Vertretungsorganen zu rechnen, z.B. Gruppensprecher oder Projektleiter versus Betriebsrat. Die Mitgestaltung der Inhalte von individuellen Leistungsvereinbarungen entzieht sich den Betriebsräten, die in Dienstleistungssektoren ohnehin schwach verankert sind, weitgehend. Darüber hinaus sind viele Betriebsräte an der Variabilisierung der Entlohnungsformen aktiv beteiligt, weshalb gerade auch sie Promotoren der Individualisierung von Mitbestimmung sind.
- Auf individueller Ebene bewirkt die Abkehr von kollektiven Regelungen zugunsten von individuellen oder gruppenbezogenen Verfahren der Leistungsregulierung tendenziell eine Selbstausslieferung an steigende Arbeitsanforderungen. Zur Vorbeugung gegen unangemessene Leistungsverausgabung sind einerseits Kompetenzen wie z.B. Verhandlungsführung in MitarbeiterInnengesprächen oder generell Reflexionsfähigkeit gegenüber widersprüchlichen Managementinstrumenten notwendig. Andererseits sind kollektive Regelungen erforderlich, etwa in Betriebsvereinbarungen, die festlegen, was Inhalt von Instrumenten wie Zielvereinbarungen sein darf und was nicht.

#### **4. „BÜRGERINNENSTATUS“ IM BETRIEB**

In diesem Bericht stehen Grenzen und Begrenzungen in der Arbeitswelt und im speziellen jene des Betriebes sowie deren Ausdehnung oder sogar Auflösung im Mittelpunkt des Interesses. Eine Begrenzung besonderer Art, die durch ihre Selbstverständlichkeit kaum mehr thematisiert wird, ist jene der Geltung politischer Rechte im Unternehmen und die Frage der innerbetrieblichen Demokratie bzw. damit verbunden jene des Status abhängiger Beschäftigter. Im Vergleich zu den in unserer Gesellschaft herrschenden und verfassungsmäßig verankerten Rechten stellt der Betrieb selbst in unserer weit fortgeschrittenen und ausgebauten Arbeitsgesetzgebung einen besonderen Raum dar. Durch den individualrechtlich abgeschlossenen Arbeitsvertrag wird eine

persönliche Abhängigkeit des/der ArbeitnehmerIn vom Arbeitgeber konstituiert und rechtlich legitimiert, die sich in der Unterwerfung unter das einseitige Weisungsrecht manifestiert. Die Arbeitswelt und damit der eigentliche Kernbereich unserer Gesellschaft stellt damit eine Sphäre dar, in der die Vollständigkeit demokratischer Rechte nicht gilt. Die über den Arbeitsvertrag konstituierte Begrenzung und Beschneidung der persönlichen Freiheit stellt gewissermaßen den rechtlichen Kern der Absicherung betrieblicher Herrschaft und damit der Verfügungsgewalt von Menschen über Menschen dar.

Das bedeutet auch, dass der ArbeitnehmerInnenstatus nicht mit dem Bürgerstatus übereinstimmt. Diese Differenz zwischen Arbeitswelt und übriger gesellschaftlicher Sphäre wird von vielen Menschen auch als negativ erfahren. Der Begriff eines „betrieblichen Bürgerstatus“ wird in der sozialwissenschaftlichen Literatur in unterschiedlicher Weise verwendet. Zum einen stärker bezogen auf damit verbundene (gesetzlich) verbrieft Rechte und zum anderen bezogen auf sozial-moralische Anerkennung, eine Herangehensweise, die den Begriff in den Zusammenhang innerbetrieblicher Beziehungen und sozialer Austauschverhältnisse stellt.

Matthies u.a. (1994) gehen in ihrem Plädoyer für eine rechtliche Verankerung eines „Bürgerstatus“ von Beschäftigten zum einen von Entwicklungen in der Arbeitswelt, wie der zunehmenden Auflösung des Normalarbeitsverhältnisses, der Einführung partizipativer Managementkonzepte, und zum anderen von gesellschaftlichen Prozessen wie der zunehmenden Individualisierung und dadurch verursachten veränderten Ansprüchen an die Arbeit aus. Um auf die damit zusammenhängenden Pluralisierungs- und Differenzierungstendenzen mit angemessenen rechtlichen Regulierungsformen zu reagieren, bedarf es ihrer Ansicht nach einer Vielzahl arbeitsrechtlicher Gestaltungsformen, die ihre Fundierung im „Bürgerstatus der Beschäftigten“ findet. Darin kommt eine nach Ansicht der AutorInnen notwendige Verlagerung der Gewichte von (kollektiven) Schutz- und Statusrechten hin zu stärker individuell ausgerichteten Beteiligungsrechten zum Ausdruck.

Der betriebliche Bürgerstatus soll durch folgende Individualrechte begründet werden:

- „Rechte auf freie Meinungsäußerung und Selbstbestimmung am Arbeitsplatz,
- Beteiligung bei der betrieblichen Leistungsbewertung und Aufstiegsauswahl,
- Dezentralisierung von Entscheidungsstrukturen und Verlagerung der Verantwortung auf niedrigere Ebenen,
- „Remonstrationsrechte“ zur Erörterung unsachgemäß erscheinender Weisungen auf nächst höherer Ebene.“ (Matthies u.a. 1994:284)

Ziel dieses rechtlich orientierten „Bürgerstatus“ der Beschäftigten als Konzept einer Demokratisierung der Arbeitsverhältnisse ist allerdings nicht die Begrenzung oder gar Beseitigung des Weisungsrechtes der Arbeitgeber. Im Mittelpunkt stehen vielmehr Diskursrechte der Beschäftigten und ein Begründungszwang für Weisungen. Durch Festschreibung mehrdimensionaler kommunikativer Verfahren soll gewissermaßen ein reglementierter Anspruch, ein verbrieftes Recht auf die Behandlung von Einsprüchen gegen Weisungen festgeschrieben werden.

Ein zweiter Ansatz geht über die rechtliche Fixierung hinaus und legt den Schwerpunkt auf der dem Begriff „Status“ innewohnenden Dimension der Anerkennung. Kotthoff hat die Bedeutung dieses Aspektes gerade im Zusammenhang mit betrieblicher Mitbestimmung im Zuge seiner Betriebsratsstudien empirisch eindrucksvoll nachgewiesen (Kotthoff 1981, 1994). Die Fixierung von politischen Bürgerrechten im Betrieb ist für ihn eine notwendige aber keineswegs hinreichende Voraussetzung. Die Realisierung von rechtlichen Normen in Form eines Betriebsbürgerstatus ist vielmehr eine soziale Konstruktion.

„Damit dieses Recht wirksam wird, braucht es eine vorrechtliche Unterstützung durch ein entsprechendes Milieu sozialmoralischer Gefühlseinstellungen und Gerechtigkeitsvorstellungen, was die frühen Soziologen als Sitte und Konvention bezeichnet haben.“ (Kotthoff 2000:27)

Für Kotthoff stellt daher die Anerkennung außerbetrieblicher, lebensweltlicher Bedürfnisse und Normvorstellungen der Beschäftigten in der hauptsächlich von ökonomischen Faktoren getriebenen Sphäre des kapitalistischen Betriebs den Kernpunkt eines betrieblichen Bürgerstatus dar. Insofern spiegelt sich darin ein Kompromiss zwischen diesen beiden gegensätzlichen Sphären „des Geldes und der Moral“. Entscheidend ist dabei aber auch, dass es beim Betriebsbürgerstatus um eine über das reine Vertragsverhältnis hinausgehende Zugehörigkeit zu einer „moralischen Gemeinschaft“ geht. Für Kotthoff ist die sozialmoralische Fundierung der Effizienzveranstaltung Betrieb eine Notwendigkeit, um ein dauerhaftes Funktionieren und eine grundlegende Stabilität über größere Zeiträume zu ermöglichen.

Dass dabei durchaus unterschiedliche Lösungen dieses prinzipiellen Widerspruchs möglich sind und auch existieren, haben Kotthoff und Reindl (1990) in ihrer Typologie betrieblicher Sozialordnungen herausgearbeitet. Neben dem Typus der „gemeinschaftlichen Sozialordnungen“ finden sich auch „instrumentalistische Sozialordnungen“, wie jene des „seelenlosen Arbeitshauses“. Wichtig für den uns interessierenden Zusammenhang mit der Frage nach den Chancen von Partizipation und Mitbestimmung ist dabei aber, dass die vertretungswirksamsten Formen betrieblicher Mitbestimmung mit sozialintegrativen betrieblichen Sozialordnungen gekoppelt waren.

### *Auswirkungen von Entgrenzung*

Welche Auswirkungen haben nun die von uns beschriebenen Entgrenzungsprozesse auf die Frage des Bürgerstatus im Betrieb.

Wenn man von einer notwendigen sozialmoralischen Fundierung in Form von gegenseitigen sozialen Anerkennungsformen für eine tatsächlich wirksame Anerkennung der Beschäftigten als Betriebsbürger ausgeht, dann gehen von diesen Tendenzen doch gewisse Gefahren aus.

Die zunehmende Ökonomisierung und Vermarktlichung der innerbetrieblichen Beziehungen beinhaltet gleichzeitig auch eine Entpersönlichung, was nicht ohne Auswirkungen auf die wechselseitige Wahrnehmung bleibt. Indirekte Steuerungsformen, etwa über Zielvorgaben, lassen aus der Perspektive der Beschäftigten – zumindest teilweise – die

Manager als konkrete handelnde Personen in den Hintergrund und verdinglichte Prozesse, wie etwa ökonomische Sachzwänge, in den Vordergrund treten. Gleichzeitig spielen für das Management im Rahmen eines *management by objectives* subjektive Faktoren höchstens – ebenfalls verdinglicht – als (zu nutzende) Humanressourcen eine Rolle. Persönliche Hintergründe einzelner Beschäftigter geraten dabei eher als Störfaktoren einer reibungslosen Abwicklung in den Blick und werden den Beschäftigten als individuell zu lösendes Problem überantwortet. Der für Kotthoff zentrale Punkt für den betrieblichen Bürgerstatus, nämlich die Berücksichtigung außerbetrieblicher, lebensweltlicher Bedürfnisse und Probleme der Beschäftigten im Betrieb fällt bei einer solchermaßen objektivierten Betrachtungsweise unter den Tisch. Stärkere Vermarktlichung der innerbetrieblichen Beziehungen bedeutet demnach gleichzeitig deren Entmoralisierung. „Wo der Markt seiner Eigengesetzlichkeit überlassen ist, kennt er nur Ansehen der Sache, kein Ansehen der Person ...“ (Weber 1988:60). Die Re-Kommodifizierung der Arbeitskraft reißt somit auch sozialmoralische Begrenzungen und Schutzzäune ein.

Eine weitere Tendenz zur Untergrabung des sozialmoralisch fundierten Bürgerstatus stellt die im Zuge der Dezentralisierung und Flexibilisierung einhergehende Zersplitterung oder Auflösung des sozialen Systems Betrieb dar. Die zunehmende Aufteilung in kleine, über Markt- oder marktähnliche Beziehungen miteinander verbundene Einheiten, sowie die Aufsplitterung der Beschäftigungsverhältnisse in Zonen (einigermaßen) geschützter und prekärer Beschäftigung trägt ebenfalls zur Desintegration ehemals stabiler, als festumrissene Gebilde wahrnehmbarer Unternehmen bei. Eine gefühlsmäßige längerfristig ausgerichtete Bindung an den Betrieb kann unter solchen Bedingungen nur mehr bei den Stammebelegschaften wachsen, und auch bei dieser Gruppe wird deren Ausbildung durch die zunehmende Unsicherheit des Arbeitsplatzes erschwert. Bürgerstatus ist an Zugehörigkeit und deren Anerkennung gebunden. Aber gerade in dieser Hinsicht gibt es Indizien eines Wandels von Anerkennungsformen in der Arbeitswelt von der auf Zugehörigkeit basierenden Form der „Würdigung“ hin zu der auf individuellen Erfolg ausgerichteten Form der „Bewunderung“ (Voswinkel 2000, 2003). Auch in diesem Zusammenhang werden Scheidelinien sichtbar, die jenen, die Defizite hinsichtlich Qualifikationsniveau oder Leistungsfähigkeit aufweisen, (Bürger-)Status und Anerkennung verweigern.

Nicht zuletzt bewirkt die zunehmende gesellschaftliche Individualisierung einen Zerfaserungsprozess von gemeinschaftlichen außerbetrieblichen Wertvorstellungen und wirkt damit auf die Anerkennungsbeziehungen im Betrieb zurück. Kotthoff verweist darauf, dass durch diese zunehmende Differenzierung der gemeinsame Bezugspunkt für Anerkennung im Unternehmen fehlt (Kotthoff 2000:35). Gerade an diesem Punkt setzen aber Forderungen nach einem Ausbau der rechtlichen Basis des betrieblichen Bürgerstatus an. Matthies u.a. plädieren mit der durch den Individualisierungsprozess angestoßenen zunehmenden Subjektivierung in der Arbeit auf der einen und der zunehmenden Abkehr vom Normalarbeitsverhältnis auf der anderen Seite für den Ausbau von Individualrechten im Betrieb, um diesen Prozessen rechtlich angemessen Rechnung tragen zu können (Matthies u.a. 1994). Allerdings haben sich die damals zu Beginn der

90er Jahre damit verbundenen optimistischen Erwartungen einer Kompatibilität von partizipativen Managementkonzepten und individuellen Bürgerrechten im Betrieb nicht erfüllt.

Aber auch für Dörre, der die nachteiligen Wirkungen dieser Konzepte klar herausgearbeitet hat (2002), stellt der Ausbau garantierter Beteiligungsrechte und damit verbunden eine Auflockerung hierarchischer Weisungsbefugnisse einen wichtigen Baustein offensiver gewerkschaftlicher Beteiligungs- und Demokratisierungspolitik dar. Auch wenn sich diese nicht im Selbstlauf auch in eine entsprechende Praxis in den Betrieben umsetzen, so erhöhen sie insgesamt doch die Chancen zur Partizipation durch Verfestigung. Seiner Ansicht nach sollten diese Beteiligungsrechte v.a. Individualrechte sein, um den individualistischen Kern postfordistischer Subjektivität nicht zu ignorieren (Dörre 2000:409). Allerdings verweist er, und das ist aus unserer Sicht ein entscheidender Punkt, darauf, dass kollektive Partizipationsrechte gegenüber individuellen höher gewichtet sein sollten und durch eine Ausweitung von Teilhaberechten auf prekär Beschäftigte und Arbeitslose ergänzt werden müssen (Ebenda). Ansonsten besteht die Gefahr einer Vertiefung bestehender Spaltungen, da die Nutzung von v.a. individuellen Rechten stark an die Ressourcen, über die jemand verfügt, gebunden ist.

Allerdings stellt sich auch die Frage, wie eine solche Ausweitung verallgemeinerbarer, institutionell garantierter, jederzeit einklagbarer individueller Rechte bei verschobenen Machtverhältnissen und der Hegemonie neoliberaler, auf Deregulierung zielender Ansätze in die Praxis umgesetzt werden kann?

## **5. MITWIRKUNG UND MITBESTIMMUNG DURCH BETRIEBLICHE INTERESSENVERTRETUNG**

Die institutionalisierte betriebliche Mitbestimmung, verkörpert durch den Betriebsrat, ist einer der Grundpfeiler jenes Systems industrieller Beziehungen, das mit dem sog. Rheinischen Kapitalismus verbunden ist. Besonders ausgeprägt in Deutschland, den skandinavischen Ländern und auch Österreich galt es als das weitreichendste Modell demokratischer Mitbestimmungsrechte und -praxis im von beschränkter Demokratisierung geprägten Unternehmensbereich. In Österreich, wie in den anderen genannten Ländern, ist die betriebliche Mitbestimmung und ihre Funktion nur in ihrer Einbettung in den Gesamtzusammenhang der industriellen Beziehungen zu begreifen. Dieses geht von einer korporatistischen Aushandlung und Festlegung von gesetzlichen Bestimmungen auf der politisch-gesellschaftlichen Ebene unter Einbeziehung der Sozialpartner aus und pflanzt sich über die Ebene der Kollektivverträge bis in den einzelnen Betrieb fort. Die betriebliche Mitbestimmung umfasst dabei die repräsentative Vertretung der Interessen der Beschäftigten in allen Angelegenheiten des Betriebs, allerdings mit rechtlich festgelegten Einschränkungen: Zum einen ist das Handeln des Betriebsrates regulativ an den Betriebszweck gebunden und zum anderen unterliegen seine gesetzlich fixierten Mitbestimmungsrechte einer Abstufung nach Konfliktgegenstand. Die Rechte reichen dabei vom bloßen Informationsrecht über Rechte zur Anhörung/Beratung bis zu explizit

mitbestimmungspflichtigen Materien. Wobei in sozialen Belangen die stärksten und bei wirtschaftlichen Entscheidungen die schwächsten Einflussmöglichkeiten bestehen (vgl. Fürstenberg 1958, Kotthoff 1985).

Insofern stellt die rechtlich konstruierte Funktion des Betriebsrates jene eines Hüters des Gesetzes im Betrieb dar, und Betriebsräte stützen sich in ihrer Politik auch sehr stark auf rechtliche Grundlagen zur Durchsetzung von Interessen in konfliktorischen Fällen. Die Institution Betriebsrat und ihre Ausgestaltung ist somit auch Ausdruck eines übergeordneten gesellschaftlichen Basiskompromisses, der im wesentlichen eine langfristig ausgerichtete Anteilnahme der Beschäftigten am Produktivitätsfortschritt beinhaltet.

Sie stellt damit ein wesentliches Element der Abfederung und Begrenzung ökonomischer Risiken der Marktgesellschaft für die abhängig Beschäftigten, die sog. De-Kommodifizierung der Arbeitskraft, durch institutionelle Regelungen dar. Das bedeutet für unseren Zusammenhang aber auch, dass mit der konstatierten Tendenz einer Entgrenzung, also der Rückkehr des nackten Marktrisikos in die Unternehmen, das seinen Ausdruck in einer Flexibilisierung vormals standardisierter Regelungen, wie etwa Arbeitsverhältnisse und Beschäftigungsformen, findet, auch die betriebliche Mitbestimmung unter Druck gerät. Die Fundamente, auf die sie gegründet wurde, sind einem stetigen Unterspülungsprozess ausgesetzt, der unweigerlich Auswirkungen auf die Institution der betrieblichen Mitbestimmung nach sich zieht. Welche Faktoren das im einzelnen sind und welchen Veränderungsdruck diese erzeugen, wird im folgenden herausgearbeitet.

Wenn wir den Betriebsrat als eine institutionelle Ausdrucksform des Schutzes vor ökonomischen Marktrisiken begreifen, so hat Begrenzung in diesem Zusammenhang auch noch eine andere Bedeutung. In der Praxis war diese weitreichende betriebliche Mitbestimmung auf eine spezifische Zielgruppe von Beschäftigten begrenzt: den männlichen Industriearbeiter bzw. Angestellten im unbefristeten Normalarbeitsverhältnis in Großbetrieben. Neben diesem Kern existierten immer schon Zonen weniger geschützter Beschäftigung in Klein- und Mittelbetrieben, und auch beschäftigte Frauen kamen kaum im gleichen Ausmaß in den Genuss dieses Schutzes durch vorwiegend männliche Interessenvertreter.

Dörre führt als Voraussetzungen für das Funktionieren und die Stabilität der traditionellen Formen der betrieblichen Mitbestimmung und der Kollektivvertragsregelungen in den Ländern des rheinischen Kapitalismus folgende Faktoren an: relativ abgeschlossene nationale Volkswirtschaften; Großunternehmen mit klaren Organisationsgrenzen; das Prinzip der Repräsentation und Zentralisierung von Interessen; Einbettung in gesellschaftlichen Basiskompromiss (Dörre 2000:47). Verstärkte Internationalisierung/ Globalisierung der Ökonomie auf der einen und der sektorale Wandel Richtung Tertiarisierung verbunden mit marktgetriebener Dezentralisierung der Betriebs- und Arbeitsorganisation sowie einer Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse auf der anderen Seite setzen diese Faktoren, so Dörre, einer Destabilisierung aus.

Das kommt zum einen in einer Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen zum Ausdruck, was bedeutet, dass zunehmend Regelungsverantwortung auf die betriebliche Ebene verlagert wird. Was auf den ersten Blick wie ein Zugewinn für die Institution des Betriebsrates aussieht, entpuppt sich aber in vielen Fällen als Machtverlust, da die Rückendeckung durch überbetriebliche Regelungen fehlt und die Machtverhältnisse im Betrieb die entscheidende Rolle spielen. Das kommt v.a. auch dadurch zum Tragen, dass durch die zunehmende Internationalisierung, v.a. in Konzernbetrieben, strategische Entscheidungskompetenzen aus dem Betrieb in die Konzernzentrale wandern, was gewonnene Regelungskompetenzen auf der betrieblichen Ebene weitgehend entwertet.

Die zunehmende internationale Integration der Konzerne hat die Machtverhältnisse außerdem entscheidend zugunsten der Kapitaleigner verschoben. So ist unschwer festzustellen, dass die Standortkonkurrenz innerhalb von transnationalen Produktionsverbänden oder Wertschöpfungsketten die Regulierungsfunktion des Branchenkollektivvertrags bzw. Flächentarifvertrages in Frage stellen kann. Ein Kollektivvertrag, der für eine gesamte Branche die wichtigsten Beschäftigungsbedingungen, wie die Lohnhöhe und die Arbeitszeit, regelt, hat die Funktion, eben diese Bedingungen aus der Konkurrenz zwischen den Betrieben herauszunehmen. Diese können sich also nicht durch Absenken der Löhne unter das Mindestniveau oder durch Verlängerung der Arbeitszeit gegenseitig unter Druck setzen. Diese Funktion wird als Kartellfunktion des Tarifvertrages bezeichnet. Wenn der Tarifvertrag aber nicht für alle Betriebe, die *de facto* miteinander in Konkurrenz stehen, gilt, etwa weil einige von ihnen in anderen Ländern liegen, in denen niedrigere Standards gelten, werden die an den Tarifvertrag gebundenen Betriebe versuchen, ihn zu unterschreiten, um im Wettbewerb zu bestehen (Flecker/ Schulten 1999).

Die internationale Konkurrenz und der Druck, immer höhere Renditen zu erzielen, steht hinter der Tendenz, auf der Ebene des Unternehmens oder des Betriebs Vereinbarungen auszuhandeln, in denen die Arbeitnehmerseite auf bestimmte Rechte verzichtet. Diese Verhandlung von Zugeständnissen wird als „*concession bargaining*“ bezeichnet und nimmt in Deutschland die Form von „Standortvereinbarungen“ zur Beschäftigungssicherung an. Solche Vereinbarungen gibt es inzwischen in jedem zweiten deutschen Großunternehmen (Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung 2002). Laut WSI werden sie nicht nur in Großbetrieben, sondern bereits in einem Drittel aller Betriebe abgeschlossen (Seifert/Maurer 2001). Die Vereinbarungen werden häufig als betriebliche Bündnisse für Arbeit bezeichnet – auch wenn sie in den wenigsten Fällen tatsächlich Arbeitsplätze schaffen oder schützen. Wie die Untersuchung des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung ergab, waren nur bei 4% der Vereinbarungen beschäftigungspolitische Motive ausschlaggebend. In der überwiegenden Mehrheit ergreift das Management die Initiative und will über Kostensenkung und Flexibilisierung Wettbewerbsvorteile als Antwort auf die Konkurrenz innerhalb des Unternehmens oder von außerhalb erzielen. Werden von Betriebsräten alle drei bis vier Jahre Zugeständnisse gefordert, fühlen sie sich nicht selten erpresst (Max Planck Institut für Gesellschaftsforschung 2002:48). Die Verhandlungen über Investitionen und Arbeitsplätze werden bisweilen auch als Ausweitung der Mitbestimmung auf

zusätzliche Themen interpretiert. Nicht übersehen werden sollte dabei jedoch, dass die Einbindung von Betriebsräten und Gewerkschaften in „Wettbewerbskoalitionen“ zum einen den Abbau von sozialen Errungenschaften befördert und zum anderen das Tarifverhandlungssystem untergräbt.

Die Umstellung der Unternehmenssteuerung auf *shareholder value*-Kriterien und die Einführung von konzernweiten *benchmarking*-Systemen verbunden mit neuen informellen Beteiligungsangeboten durch das Management macht den Betriebsrat am Standort unter dem Schein ökonomischer Sachzwänge in vielen Fällen zum aktiven Teilnehmer an der Profitsteigerung des Unternehmens (vgl. Kotthoff 2003:163).

Die Wirksamkeit und Durchsetzungsfähigkeit betrieblicher Interessenvertretung hängt neben dem überbetrieblichen Rahmen aber entscheidend von den Akteuren im Betrieb und der Herstellung personengebundener Vertrauensbeziehungen ab. Wie Kotthoff in seinen Betriebsratsstudien (1981, 1994) zeigen konnte, ist der wirksamste Typ betrieblicher Interessenvertretung in Form der „kooperativen Mitbestimmung“ an eine „integrative betriebliche Sozialordnung“ und grundlegende Vertrauensbeziehungen der entscheidenden Akteure (Betriebsrat und Management) gebunden. Aber auch in dieser Hinsicht geht von den Entgrenzungstendenzen eine gewisse Gefahr für die etablierte betriebliche Mitbestimmung aus. Durch die organisatorische Dezentralisierung der Unternehmen, durch Ausgründungen, Ausgliederung und *Outsourcing* sowie durch die zunehmende Zersplitterung der Belegschaft in Kern- und Randbelegschaften, gerät die Kohäsions- und Integrationskraft des sozialen Systems Betrieb unter Druck. Und damit wird auch die zentrale Funktion des Betriebsrates als sozialer Integrator zunehmend erschwert.

Zum einen dadurch, dass mit der Zerfaserung konsistenter Belegschaften auch eine Ausdifferenzierung von Interessen unterschiedlicher Beschäftigtengruppen einher geht, die eine Vereinheitlichung als Voraussetzung für eine repräsentative Vertretung erschwert bzw. teilweise verunmöglicht. Der flexibilisierte Kapitalismus führt zu einer zunehmenden Polarisierung und Fragmentierung von Beschäftigtengruppen. Und zwar innerhalb einzelner Unternehmen ebenso wie betriebsübergreifend in Netzwerken entlang der Wertschöpfungskette. Diese Entwicklung führt nicht nur zu ungleichen Beschäftigungsverhältnissen, sondern in der Folge auch zu ungleichgewichtigen Partizipationschancen.

Während hochqualifizierte Stammbesellschaften in Teilbereichen durchaus einen Zugewinn an individuellen Einflussmöglichkeiten verbuchen können, verschlechtern sich diese für LeiharbeiterInnen, ArbeitnehmerInnen mit Werkverträgen oder Beschäftigte in abhängigen Kleinbetrieben am Fuße der Wertschöpfungskette empfindlich. Statt einem konsistenten, stabilen und überschaubaren sozialen System Betrieb sieht sich der Betriebsrat einem undurchsichtigen und fluiden Geflecht vielfältiger Vertrags- und (Des)Integrationsformen gegenüber. Die einfachere und auf Basis der traditionellen Mitbestimmungspolitik naheliegende Lösung einer Konzentration auf die Stammbesellschaft bedeutet nicht nur ein Akzeptieren dieser Polarisierungstendenzen, sondern ist auch insofern kurzfristig, als sie langfristig die Fundamente der institutionellen betrieblichen Mitbestimmung selbst untergräbt.

Interessant ist diesem Zusammenhang auch, wie sich Formen organisatorischer Dezentralisierung und Aufspaltung von Unternehmen und Betrieben auf die Institution Betriebsrat und ihre Mitbestimmungspotentiale auswirken. Wassermann (2002) beschäftigt sich in einer Untersuchung mit der Frage, wie Betriebsräte auf neue Unternehmensstrukturen reagieren. Insbesondere geht es dabei um die Organisationsgrundlagen der betrieblichen Mitbestimmung in zergliederten Unternehmen. Interessant an den Ergebnissen ist, dass die Aufspaltung eines Unternehmens, auf das der Betriebsbegriff zutrifft und in dem daher ein Betriebsratskörperschaft besteht, in mehrere, kleinere Gesellschaften und oft auch Betriebe sowohl Risiken als auch Chancen für die Interessenvertretung birgt. Nachteilig ist, dass die Entscheidungsfindung, wie insgesamt bei Konzernen, von den Betriebsräten in den einzelnen Betrieben weg rückt, und der Kontakt und die Verhandlungsmöglichkeit mit denjenigen im Management, die tatsächlich die Entscheidungen treffen, verloren geht. Nachteilig ist auch, dass die Machtposition, die ein gemeinsamer Betriebsrat in einem großen Unternehmen inne hat, untergraben wird.

Auf der anderen Seite können Aufspaltung und Dezentralisierung auch den Effekt haben, dass die Beschäftigten in den nunmehr autonomeren Teilbetrieben mit eigener Betriebsratskörperschaft mehr Interesse an der Betriebsratsarbeit entwickeln. Das ist dort der Fall, wo beispielsweise EDV-Personal früher als Außenseiter im (Industrie)Betrieb sich nicht vom Betriebsrat verstanden und vertreten fühlten, nunmehr z.B. in einer EDV-Dienstleistungs-GmbH einen Betriebsrat aus ihren Reihen stellen, der sich schwerpunktmäßig um die Anliegen von EDV-Leuten kümmert. Hinzu kann der Effekt treten, dass durch die Gründung von Betriebsräten in einer größeren Zahl von Betrieben die Körperschaften in Summe wesentlich mehr Mitglieder haben als der gemeinsame Betriebsrat im Unternehmen vor der Aufgliederung. Bei einer entsprechenden tatsächlichen Dezentralisierung, also bei tatsächlichem Entscheidungsspielraum der Geschäftsleitungen der einzelnen Betriebe, kann der Draht zur Geschäftsleitung auch kürzer werden, also ein direkter und unbürokratischer Einfluss für den Betriebsrat möglich werden.

Die traditionelle, repräsentative, betriebliche Interessenvertretung kommt auf der Beschäftigtenseite aber noch aus einem anderen Grund unter Druck. Der generelle Trend zur Individualisierung, höhere Qualifikationsniveaus und Beteiligungsangebote im Rahmen neuer Managementkonzepte haben bei vielen Beschäftigten nicht nur die Ansprüche an die Arbeit erhöht, sondern auch ihre Partizipations- und Selbstvertretungsansprüche. Diese geraten in Widerspruch zu traditionellen Formen betrieblicher Stellvertretung, die bevormundende und patriarchale Züge aufweisen. Hier ist die Institution Betriebsrat nicht nur gefordert, integrativere und partizipativere Formen der Interessenvertretung zu entwickeln, sondern auch den inhaltlichen Spagat zwischen Selbstvertretung individueller Interessen und solidarisch-kollektiver Politik zu bewältigen. Hier weichen sich die Begrenzungen im Sinne eines Interessenvertretungsmonopols des Betriebsrates zunehmend auf.

Zum anderen kommt dem Betriebsrat aber auch das für eine kooperative Konfliktbewältigung notwendige Gegenüber zunehmend abhanden. Durch die Rotationssysteme

bzw. Karrierewege in internationalen Konzernen nimmt ein Sozialtypus von Managern zu, der aufgrund begrenzter Tätigkeitsdauer, kaum mehr persönliche Bindungen an den Betrieb (Standort) entwickelt, was wiederum den Aufbau von Vertrauensbeziehungen erschwert. Die dennoch existierenden, vom Management informell gewährten Beteiligungsangebote, basieren häufig nicht auf langfristig ausgerichtetem, gegenseitigem sozialen Austausch, sondern reduzieren sich auf kurzfristige Allianzen zur Bewältigung des von den Konzernzentralen ausgehenden Drucks auf den Standort. Eine solche enge Einbindung des Betriebsrates verbunden mit einseitiger Funktionalisierung im Standortwettbewerb führt wiederum in vielen Fällen zu einer Entfremdung im Verhältnis zu den Beschäftigten (vgl. Kotthoff 2003:165).

Ein Indiz für die Verschiebung der Machtverhältnisse zugunsten der Kapitaleigner und für den zunehmenden Druck, dem Betriebsräte ausgesetzt sind, liefert eine interne Betriebsräte- Befragung der IG-Metall in Deutschland. Die Befragung fördert zutage, dass bereits für zwei Drittel der Betriebsräte Personalabbau und Beschäftigungssicherung im Mittelpunkt ihrer Arbeit stehen (Benz-Overhage 2000:46).

Gleichzeitig deuten auch quantitative Daten auf eine Schwächung der institutionellen betrieblichen Interessenvertretung hin. Abel/Ittermann weisen in ihrem Überblick für Deutschland aus, dass es sowohl zu einem Rückgang der Wahlbeteiligung an Betriebsratswahlen als auch zu einem Rückgang bei der Zahl der Betriebsratsmitglieder gekommen ist. Des weiteren ist der Grad der gewerkschaftlichen Bindung von Betriebsräten zurückgegangen (Abel/Ittermann 2001:17/18). Als Gründe für diese Entwicklungen nennen sie den Strukturwandel vom produzierenden Gewerbe zu den Dienstleistungen, da traditionell Betriebsräte im Industriesektor stärker vertreten sind als im (privaten) tertiären Sektor. Damit im Zusammenhang steht die Verschiebung von ArbeiterInnen zu Angestellten. Letztere weisen im allgemeinen eine geringere Bindung an die betriebliche Interessenvertretung auf. Und drittens verweisen sie auf die verstärkten Tendenzen von Dezentralisierung und *Outsourcing*, die zu einem Anwachsen kleinerer Betriebsgrößen führt, in denen wiederum eine Etablierung von Betriebsräten auf große Schwierigkeiten – Stichwort mitbestimmungsfreie Zonen - stößt.

Was bedeuten diese Befunde für Partizipationschancen und Demokratisierung in der entgrenzten „Wissensgesellschaft“? Die Rede von der Wissensgesellschaft, in der wir uns befinden, legt nahe, dass sich mit einer allgemeinen Erhöhung von Qualifikation und Wissen in der Arbeitswelt auch die Partizipations- und Mitbestimmungschancen für die Beschäftigten erhöhen. Stellen doch Qualifikation und Wissen entscheidende Ressourcen für die Wahrnehmung demokratischer Teilhaberechte und -chancen („Wissen ist Macht“!) dar.

Die dargestellten empirischen Befunden belegen allerdings, dass solchen oberflächlichen optimistischen Einschätzungen gegenüber höchste Skepsis angebracht ist. Vielmehr enthalten die aktuellen Veränderungen in Richtung „Entgrenzung“ für die repräsentative betriebliche Mitbestimmung eine Fülle von Gefahren. Insofern kann davon ausgegangen werden, dass erreichte Standards an Mitbestimmung und Demokratie im Betrieb unter Druck geraten und die Aufrechterhaltung bzw. der Ausbau

von Mitbestimmungs- und Gestaltungsmöglichkeiten in Unternehmen eine echte gesellschaftliche Herausforderung darstellt.

## 6. ZUSAMMENFASSUNG

Die Befunde zur aktuellen Situation von Beschäftigtenpartizipation in den Unternehmen und betrieblicher Mitbestimmung sind in mehrfacher Hinsicht ambivalent. Zunächst ist davon auszugehen, dass verschiedene Beschäftigtengruppen höchst unterschiedliche Partizipationschancen haben und dass aktuelle Entwicklungen die Polarisierung noch verschärfen. Diese Veränderungen spielen sich innerhalb einzelner Unternehmen ebenso ab wie betriebsübergreifend in Netzwerken entlang der Wertschöpfungskette. Aufspaltungen von Unternehmen führen nicht nur zum Entstehen ungleicher Beschäftigungsverhältnisse, sondern in der Folge auch zu ungleichgewichtigen Partizipationschancen. Während Stammebelegschaften etwa in wissensintensiven Bereichen einen Zugewinn an Partizipationsmöglichkeiten verzeichnen können, haben Randbelegschaften, wie befristet Beschäftigte, Leiharbeitskräfte, „abhängig“ Selbständige aber auch Beschäftigte in Zulieferbetrieben an der Peripherie zunehmend weniger Einfluss auf ihre Arbeitsbedingungen.

Gleichzeitig sind aber Selbstorganisation und direkte Mitbestimmung in wissensbasierten Tätigkeitsformen (in Dienstleistungs- und Industriebranchen) häufig trojanische Pferde, also zumindest ambivalent in ihren Wirkungen. Sie erweitern individuelle Handlungsmöglichkeiten, führen aber gleichzeitig zur Leistungsintensivierung und –extensivierung. Steigende Wissensintensität, Selbstorganisation und direkte Mitbestimmung verstärken sich dabei wechselseitig.

Probleme der Selbstorganisation in betrieblichen Arbeitskontexten liegen in Selbstorganisationsillusionen: Erstens können zwar wichtige Elemente der Arbeitsdurchführung (zur Effizienzsteigerung) selbst organisiert werden, dagegen viel weniger die betrieblichen Rahmenbedingungen (vor allem die Ressourcenzuteilung sowie Aspekte der Leistungsregulierung wie z.B. Entgeltsysteme, Abgeltung von Überstunden, Weiterbildung etc.). Zweitens nehmen indirekte IKT-gestützte Steuerungsformen (Management by Accounting, Kennziffern) parallel zur Selbstorganisation zu, wodurch die Kontrollierbarkeit der Beschäftigten und damit der Arbeitsdruck steigen.

Aber auch bei der direkten Partizipation in der betrieblichen Arbeitsorganisation kommt es zu Partizipationsfiktionen: Die Suggestionskraft konsultativer Mitbestimmungsformen (Ad-hoc Gremien bei Reorganisationen, Mitarbeiterbefragungen, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen) kann die Unterstützung für kollektive Interessenvertretung schwächen. Zweitens liegt das Problem von „partizipativen Managementkonzepten“, wie Zielvereinbarungssystemen, darin, dass genau damit traditionelle Begrenzungen der Leistungsverausgabung abgebaut werden, womit Leistungsintensivierung einhergeht. Am bedeutsamsten ist hier die Entkopplung von Arbeitszeit und Vergütung durch „Vertrauensarbeitszeit“, also den Verzicht auf Arbeitszeiterfassung zugunsten von ergebnisorientierten Zielvereinbarungen.

Der relative Erfolg repräsentativer betrieblicher Interessenvertretung in der Form der „kooperativen Mitbestimmung“ hängt zum einen mit ihrer Verzahnung mit einem über-

geordneten gesellschaftlichen Basiskompromiss und überbetrieblichen Regelungsmechanismen zusammen. Zum anderen aber auch mit einer sozialmoralischen Fundierung der Kooperation im Betrieb selbst, die in langfristigen ausgerichteten Vertrauensbeziehungen und gegenseitigen sozialen Tausch zum Ausdruck kam.

Diese eingespielten Muster der Konfliktbewältigung, die gleichzeitig bestimmte Standards für ein Mindestmaß an ‚demokratischen‘ Strukturen in den Betrieben darstellten, geraten zunehmend unter (Veränderungs)Druck. Tendenzen einer zunehmenden Auflösung der organisatorischen und sozialen Einheit Betrieb untergraben das Fundament kollektiver kooperativer Konfliktbewältigung. Die organisatorische Zerfaserung, etwa durch die Bildung dezentralisierter Einheiten, durch Kooperation über Distanz, *Outsourcing*, mobile Arbeit etc., verändert vertretungsrechtliche Zuständigkeiten, erschwert die Erreichbarkeit von Beschäftigten und behindert die Vereinheitlichung von Interessen. Das Ausfransen des Betriebs als soziale Einheit durch Dominanz kurzfristiger Verwertungsinteressen, Aufsplitterung der Belegschaft, Individualisierung der Leistungs politik, Verlust von Entscheidungskompetenzen des lokalen Management etc. verringern den Aushandlungsspielraum, belasten den Aufbau von Vertrauensbeziehungen und erschweren die Formulierung und Vertretung solidarischer kollektiver Interessen der (unterschiedlichen) Beschäftigtengruppen als Voraussetzung für eine repräsentative Vertretung.

Interessen der überbetrieblichen Arbeitspolitik (Gewerkschaften) und der betrieblichen Mitbestimmung (Betriebsräte) driften tendenziell auseinander: während Gewerkschaften (zumindest für Mitglieder) auch gesellschaftspolitische Anliegen verfolgen, vertreten Betriebsräte vor allem Interessen ihrer WählerInnen, also der betrieblichen Kernbelegschaften (zulasten der Randbelegschaften), oft im Einklang mit Reorganisations- und Effizienzzielen des Management (Co-Management). So tragen viele Betriebsräte die Arbeitsflexibilisierung mit, häufig ist diese ein Gegengeschäft zur temporären Standortsicherung.

Tertiarisierung als Wachstum des Dienstleistungssektors bzw. als Zunahme von Angestellten und höherqualifizierten Beschäftigten fördert die Distanz zur historisch gewachsenen Mitbestimmungskultur („Lohnarbeiterbewusstsein“) in der industriellen Fertigung (auch bei betrieblichen InteressenvertreterInnen). Die der Wissensarbeit immanente Selbstorganisation in der Arbeitsdurchführung bzw. Arbeitsbeziehungen auf Zuruf erzeugen bei qualifizierten Beschäftigtengruppen oder in Kleinunternehmen die Illusion, die kollektiv-repräsentative Mitbestimmung sei überholt. Typisch dafür ist der IT-Dienstleistungssektor – ob die krisenhaften Erfahrungen der letzten Jahre in diesem Sektor zur Neubewertung der repräsentativen Mitbestimmung führen werden, ist noch weitgehend offen.

Bei der Bewertung von Partizipationschancen müssen auf der einen Seite individuelle Ansprüche und Bedürfnisse von Beschäftigten ernst genommen werden – etwa ein gesteigertes inhaltliches Interesse an der Arbeit und daraus folgend ein verstärktes Engagement im Unternehmen, das sich durchaus mit Flexibilisierungsinteressen des Management überschneiden kann. Allerdings kann eine Bewertung aus soziologischer Sicht nicht nur bei der Betrachtung von Einzelindividuen und ihrer Handlungsmotive stehen bleiben sondern muss Rückbindungen an gesellschaftliche Prozesse in den Blick nehmen. Konkret bedeutet das, gezielt nach den Auswirkungen ausufernder

(entgrenzter) Berufsorientierungen auf gesellschaftliche Strukturen etwa die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung zu fragen.

Mit diesem Blick auf die Gesamtzusammenhänge soll auch deutlich werden, inwiefern Zugewinne an Partizipationschancen für bestimmte Beschäftigtengruppen zur weiteren Einschränkung von Handlungsmöglichkeiten oder zur Zementierung nachteiliger Konstellationen für andere Gruppen führt. Der Dimension Geschlecht kommt im weiteren Forschungsverlauf bei der Berücksichtigung solcher Zusammenhänge und Trennlinien besondere Bedeutung zu.

Aus der Auswertung der Literatur können auch Schlussfolgerungen für das Konzept von Partizipation gezogen werden, das im weiteren Gang der Untersuchung verwendet werden soll. Wir haben zunächst Partizipation in einem allgemeinen Sinn als Beteiligung an Entscheidungen und Einflussmöglichkeit auf die Bedingungen der Erwerbsarbeit verstanden. Durch die Zielsetzung des Projekts im Rahmen des NODE-Programms wurde Partizipation zudem von vornherein als Aspekt „industrieller Demokratie“ gesehen. Damit stellt sich die Frage, inwiefern die verschiedenen Formen der Partizipation tatsächlich die Artikulation und den Ausgleich von Interessen ermöglichen und denjenigen, die sich in den Arbeitsbeziehungen in Abhängigkeit befinden und mit wenig Machtressourcen ausgestattet sind, ein gewisses Maß an Selbstbestimmung und Mitbestimmung in Angelegenheiten erlauben, die ihre Arbeits- und Lebensbedingungen oder auch Entscheidungen von großer Tragweite für lokale Gemeinschaften oder die Gesellschaft insgesamt betreffen. Weder bei direkter, noch bei repräsentativer Partizipation – so hat der Überblick über den Stand der Forschung gezeigt – kann angenommen werden, dass ein Mehr an Beteiligung von vornherein mit „Demokratisierung“ gleichzusetzen ist. Partizipatives Management kann auch rein instrumentell oder gar manipulativ sein. Umgekehrt können Beteiligungsformen, die vom Management in erster Linie zur Steigerung von Effektivität und Effizienz eingeführt werden, durchaus auch dem Ziel der Demokratisierung dienen.

Es hat sich gezeigt, dass ein entscheidender Aspekt in der Chance zu sehen ist, nicht nur die unmittelbare Ausführung von Aufgaben zu beeinflussen, auch wenn, etwa in der sozio-technischen Schule, im Handlungsspielraum und in der Selbstbestimmung in der Ausführung der Tätigkeit immer schon ein Aspekt der industriellen Demokratie erkannt wurde (Emery/Thorsrud 1976). Wichtig ist unter heutigen Bedingungen vielmehr der Einfluss auf die Rahmenbedingungen der Tätigkeit bzw. der betrieblichen Leistungserstellung: In dieser Hinsicht kann die Unterscheidung zwischen „sozio-technischer Partizipation“ und „politischer Partizipation“ (Abrahamsson 1977) aufgegriffen werden, wobei erstere die Selbstorganisation und Beteiligung unmittelbar in der Arbeit meint, während sich letztere auf die strategischen Zielsetzungen und grundlegenden Managemententscheidungen bezieht. Zudem kommt dem Spannungsverhältnis zwischen individueller und kollektiver Beteiligung bzw. zwischen direkter und repräsentativer Partizipation angesichts neuer Formen der Arbeitsorganisation große Bedeutung zu. Hier stellen sich Fragen, wie jene nach dem Verhältnis zwischen individueller Selbstorganisation oder konsultativer Einbeziehung einerseits und Solidarität und kollektivem Handeln andererseits. Neben der Hauptfrage nach den Möglichkeiten der Partizipation im Kontext einer „Entgrenzung“ von Arbeit wird im Forschungsprojekt also auch das Spannungsverhältnis zwischen unterschiedlichen Partizipationsformen und ihr jeweiliges Potential für eine Demokratisierung der Arbeitswelt eine zentrale Rolle spielen.

## VERWENDETE LITERATUR

- Abel, Jörg/Ittermann, Peter (2001): Mitbestimmung im Wandel – Daten und Trends; in: Abel, Jörg/Ittermann, Peter (Hg.), Mitbestimmung an den Grenzen? Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Europa, München und Mering, S. 11-38
- Abrahamsson, Bengt (1977): Bureaucracy or Participation, Sage, London
- Bahn Müller, Reinhard (2002): Wandel in der Leistungsentlohnung: Ausmaß, Ziele, Formen; in: Sauer, Dieter (Hg.), Dienst – Leistung(s) – Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen, ISF Eigenverlag, München
- Bender, Gerd (2002): Entstandardisierte Formen der Leistungsbeurteilung – Ein Beispiel und vier Thesen; in: Sauer, Dieter (Hg.), Dienst – Leistung(s) – Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen, ISF Eigenverlag, München
- Bispinck, Reinhard (2000): Tarifentgelt nach Leistung und Erfolg. Regelungen in ausgewählten Tarifbereichen, WSI-Informationen zur Tarifpolitik, [www.tarifvertrag.de](http://www.tarifvertrag.de)
- Bispinck, Reinhard/Schulten, Thorsten (2003): Verbetrieblichung der Tarifpolitik? Aktuelle Tendenzen und Einschätzungen aus der Sicht von Betriebs- und Personalräten; in: WSI-Mitteilungen 3/2003
- Bosch, Gerhard (2000): Entgrenzung der Erwerbsarbeit – Lösen sich die Grenzen zwischen Erwerbs- und Nichterwerbsarbeit auf? in: Minssen, Heiner (Hg.), Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit, edition sigma, Berlin
- Castells, Manuel (1996): The Information Age: Economy, Society and Culture, Bd. 1: The Rise of the Network Society, Malden
- Dörre, Klaus (2000): Perspektiven der Demokratisierung von Wirtschaft und Arbeitswelt; in: Konitzer, Ursula/Schmidt, Jutta/Stein, Marita/Werneke, Frank/Timmermann, Rüdiger (Hg.), Zukunft der Mitbestimmung. Für eine gewerkschaftliche Offensive, Hamburg, S. 45-65
- Dörre, Klaus (2002): Kampf um Beteiligung, Westdeutscher Verlag, Opladen
- Drexel, Ingrid (2002): Zielvereinbarungen und Interessenvertretung – ein Instrument dezentraler Leistungs- und Entlohnungspolitik in der Praxis; in: WSI-Mitteilungen 6/2002
- Emery, F.E./Thorsrud, E. (1976): Democracy at work, Martinus Nijhoff, Leiden
- Flecker, Jörg/Schulten, Thorsten (1999): The end of institutional stability. What future for the 'German model'? in: Economic and Industrial Democracy, Vol. 20, No. 1
- Fürstenberg, Friedrich (1958): Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution; in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 3, S. 418-429
- Goudswaard, A./de Nanteuil, M. (2000): Flexibility and working conditions. The impact of flexibility strategies on 'conditions of work' and 'conditions of employment': A qualitative and comparative study in seven EU Member States, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <http://www.eurofound.ie>
- Helfen, Markus/Krüger, Lydia (2002): Informationstechnologie, neue Organisationskonzepte und Mitbestimmung; in: WSI-Mitteilungen 11/02
- Hey, A.H. (2000): Gestaltung von Zielvereinbarungen bei Teamarbeit – ein empirischer Überblick; in: Jetter, F./Skrotzki, R. (Hg.), Handbuch Zielvereinbarungsgespräche, Stuttgart, S. 177-188
- Hinke, Robert (2003): Zielvereinbarungen in der Praxis der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie; in: WSI-Mitteilungen 6/2003

- Holtgrewe, Ursula (2003): Call-Center-Forschung: Ergebnisse und Theorien; in: Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo (Hg.), Immer Anschluss unter dieser Nummer – Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Callcentern, Berlin
- Jansen, Rolf (2000): Arbeitsbedingungen, Arbeitsbelastungen und Veränderungen auf betrieblicher Ebene; in: Dostal, Werner/Jansen, Rolf/Parmentier, Klaus (Hg.), Wandel der Erwerbsarbeit: Arbeitssituation, Informatisierung, berufliche Mobilität und Weiterbildung, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 231, Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg
- Kotthoff, Hermann (1985): Betriebliche Interessenvertretung durch Mitbestimmung des Betriebsrates; in: Endruweit, Günter/Gaugler, Eduard/Staehle, Wolfgang, H./Wilpert, Bernhard (Hg.), Handbuch der Arbeitsbeziehungen. Deutschland – Schweiz – Österreich, Berlin/New York
- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, Rainer Hampp Verlag, München und Mering
- Kotthoff, Hermann (2000): Anerkennung und sozialer Austausch. Die soziale Konstruktion von Betriebsbürgerschaft; in: Holtgrewe, Ursula/Voswinkel, Stephan/Wagner, Gabriele (Hg.), Anerkennung und Arbeit, UVK Universitätsverlag Konstanz, Konstanz, S. 27-38
- Kotthoff, Hermann (2003): Betriebsräte als Akteure und Getriebene des Wandels; in: Widowitzsch, Roland u.a. (Hg.), Zukunftsmodell Betriebsrat. Balanceakt zwischen betrieblichen Interessen und gewerkschaftspolitischer Verantwortung
- Kotthoff, Hermann/Reindl, Josef (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe – Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb, Verlag Otto Schwartz & Co., Göttingen
- Matthies, H., Mückenberger, U., Offe, C., Peter, E, Raasch, S. (1994): Arbeit 2000 - Anforderungen an eine Neugestaltung der Arbeit, Reinbek bei Hamburg
- Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (2002): Arbeitsbeziehungen in Deutschland: Wandel durch Internationalisierung, Köln
- Möller, Iris (2001): Mitarbeiterbeteiligung. Ein Weg zu höherer Produktivität, IAB-Kurzbericht 9/2001
- Seifert, H./Mauer, A. (2001): Betriebliche Beschäftigungs- und Wettbewerbsbündnisse – Strategie für Krisenbetriebe oder neue regelungspolitische Normalität? in: WSI-Mitteilungen 8/2001
- Sisson, Keith (2000): Direct Participation and the Modernisation of Work Organisation. Studie der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, <http://www.eurofound.ie> (05.01.03)
- Vormbusch, Uwe (2002): Diskussion und Disziplin. Gruppenarbeit als kommunikative und kalkulative Praxis, Campus
- Voswinkel, Stephan (2000): Anerkennung der Arbeit im Wandel. Zwischen Würdigung und Bewunderung; in: Holtgrewe, Ursula/Voswinkel, Stefan/Wagner, Gabriele (Hg.), Anerkennung und Arbeit, UVK Universitätsverlag, Konstanz
- Voswinkel, Stephan (2003): Bewunderung ohne Würdigung? Paradoxien der Anerkennung doppelt subjektivierter Arbeit; in: Honneth, Axel (Hg.), Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus, Campus, Frankfurt a. M.
- Wassermann, W. (2002): Betriebsräte – Akteure für Demokratie in der Arbeitswelt, Westfälisches Dampfboot, Münster
- Weber, Max (1988): Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik, Tübingen