

Holtrup, André

**Working Paper**

Interessen und Interessenvertretung heute - aus der Perspektive von Beschäftigten: Erste empirische Befunde aus dem Forschungsprojekt zur subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung

IAW Arbeitspapier, No. 16/2005

**Provided in Cooperation with:**

Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW), Universität Bremen / Arbeitnehmerkammer Bremen

*Suggested Citation:* Holtrup, André (2005) : Interessen und Interessenvertretung heute - aus der Perspektive von Beschäftigten: Erste empirische Befunde aus dem Forschungsprojekt zur subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung, IAW Arbeitspapier, No. 16/2005, Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW), Universität Bremen und Arbeitnehmerkammer Bremen, Bremen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/110225>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

André Holtrup

**Interessen und  
Interessenvertretung heute –  
aus der Perspektive von  
Beschäftigten**

Erste empirische Befunde aus dem  
Forschungsprojekt zur subjektiven  
Relevanz von Arbeitsregulierung

IAW Arbeitspapier 16/ September 2005

**Herausgeber:**

**Ö Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW)  
Universität / Arbeiterkammer Bremen  
Postfach 33 04 40  
28334 Bremen**

**Forschungseinheit  
Wandel der Arbeitsgesellschaft  
Prof. Dr. Helmut Spitzley  
Tel.: 04 21/218-3085  
spitzley@iaw.uni-bremen.de**

**Kostenbeitrag:**

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

**1. Auflage 2005  
ISSN-Nr.: 1610-9325**

André Holtrup

## **Interessen und Interessenvertretung heute – aus der Perspektive von Beschäftigten**

Erste empirische Befunde aus dem Forschungsprojekt zur subjektiven  
Relevanz von Arbeitsregulierung

## **Kurzfassung**

Dieses Arbeitspapier stellt die ersten zentralen empirischen Ergebnisse des Forschungsprojekts zur „subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung“ dar. Untersucht wurden die Fragen, welche Ansprüche Beschäftigte heute an ihre Erwerbsarbeit stellen, wie sie die Arbeit im Spannungsfeld von Kollektivvereinbarungen und Selbstaushandlung reguliert sehen wollen und welchen Stellenwert Betriebsräte und Gewerkschaften für die Beschäftigten haben.

Es ist festzustellen, dass die Wandlungerscheinungen in der Lebens- und Arbeitswelt die Sicht von Beschäftigten auf die Regulierung von Arbeit verändern. Sie führen dazu, dass sich die inhaltlichen Prioritäten verschieben und andere Erwartungen an die Regulierungsakteure - Betriebsräte, Gewerkschaften aber auch die Arbeitgeberseite - herangetragen werden. Sie führen insgesamt betrachtet jedoch nicht zu Bestrebungen nach einer völligen Individualisierung der Regulierung von Arbeit.

## **Abstract**

This working paper presents the first central empirical results of the research project on the „subjective relevance of labour regulation“. The research focusses on the employees' expectations regarding their occupation and the employment regulation in the range between collective agreements and individual bargaining. Particular attention was drawn to the role of works councils and labour unions in the view of employees.

Research reveals that the ongoing changes in the environment of work and life lead to a different attitude of employees towards labour regulation. Priorities concerning the content of regulation are shifting and the parties involved in the regulation process – works councils, trade unions but also employers - are challenged with changed expectations. But all in all this does not result in demands for a complete individualization of labour regulation.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Problemaufriss und theoretischer Rahmen .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Methode, Feldzugang und Sample.....</b>	<b>4</b>
<b>3 Ansprüche an Erwerbsarbeit und subjektive Bewertung der Arbeitssituation .....</b>	<b>7</b>
3.1 Ansprüche aus der „Arbeitskraftperspektive“ .....	7
3.2 Ansprüche aus der „Subjektperspektive“ .....	10
3.3 Prospektive Ansprüche .....	11
3.4 Zwischenfazit.....	12
<b>4 Stellenwert und Bedeutung unterschiedlicher Formen und Akteure der Arbeitsregulierung.....</b>	<b>13</b>
4.1 Der Betriebsrat – zwischen stellvertretender Interessenvertretung und kollektiver Ordnungsfunktion .....	14
4.2 Kollektivregulierung vs. Selbstaushandlung? .....	17
4.3 Die Gewerkschaften - zwischen Interessenantagonismus und konzessiver Betriebspolitik.....	20
4.4 Zwischenfazit.....	23
<b>5 Resümee .....</b>	<b>24</b>
<b>6 Literaturhinweise .....</b>	<b>27</b>

## 1. Problemaufriss und theoretischer Rahmen

Von der Nachkriegszeit bis hinein in die 80er Jahre galt das „Deutsche Modell der industriellen Beziehungen“ als das gesellschaftlich anerkannte System der Arbeitsbeziehungen. Es war bestimmt durch die parallele und arbeitsteilige Struktur von branchenbezogenen Flächentarifverträgen, die zwischen den Tarifpartnern, den Gewerkschaften auf der einen Seite und Arbeitgebern oder Arbeitgeberverbänden auf der anderen Seite, ausgehandelt wurden und der betrieblichen Interessenvertretung durch Betriebsräte nach dem Betriebsverfassungsgesetz. Eingerahmt wurde dieses deutsche Modell der industriellen Beziehungen schließlich von einem ausgebauten Wohlfahrtsstaat, der sowohl auf Vollbeschäftigung als auch auf sozialen Ausgleich abstellte.

Diese „Regulierungspraxis“<sup>1</sup> konnte sich vor dem Hintergrund spezifischer Rahmenbedingungen entwickeln. Die „Regulierungskontexte“ waren in der Nachkriegszeit zum einen durch eine Phase langanhaltender wirtschaftlicher Prosperität gekennzeichnet, die entsprechend große Verteilungsspielräume ermöglichte. Zum anderen war – wenn auch schon in abnehmendem Maße – das Arbeitssystem dominiert durch die gewerbliche Industriearbeit auf einfachem und mittlerem Qualifikationsniveau, die zudem durch tayloristische Ansätze rigider Arbeitsteilung und -überwachung beeinflusst wurde. Die „soziokulturelle Struktur“ dieser Zeit schließlich brachte Beschäftigte hervor, die geprägt waren von dem Wunsch nach der Erweiterung materieller Konsummöglichkeiten, traditionellen Wertorientierungen (wie z.B. Pflichterfüllung, Unterordnung etc.) und einem Haushaltsmodell, das dem Mann die Rolle des Familienernährers und der Frau die der Hausfrau und Mutter zuwies.

Es ist zu beobachten, dass sich in den letzten 20-30 Jahren erhebliche Umbrüche in der Arbeits- und Lebenswelt ereignet und dabei die „Regulierungspraxis“, die „Regulierungskontexte“ und die „sozio-kulturelle Struktur“ verändert haben. Der Sozialstaat wird massiven Veränderungen unterworfen, die Arbeitgeber verlassen die Arbeitgeberverbände, die ihnen die Tarifbindung auferlegten. Zugleich erfährt das System der Flächentarifverträge eine Differenzierung und Dezentralisierung, indem Öffnungsklauseln implementiert und ganze Regelungsbereich auf die betriebliche Ebene verlagert werden. Des weiteren werden die früheren Raten des Wirtschaftswachstums nicht mehr erreicht, der Verteilungsspielraum verknappt, der (globale) Wettbewerb schärfer und die Zahl der Arbeitslosen größer. Auch wird das Qualifikationsniveau der Tätigkeiten immer höher und immer größere Bereiche von Wissensarbeit

---

<sup>1</sup> vgl. hierzu und zu den folgenden Überlegungen den Beitrag Holtrup/Mehlis 2004, in dem wir unsere theoretischen Überlegungen zum Problem der Regulierung von Arbeit dargelegt und unsere analytischen Begrifflichkeiten erläutert haben, und den Text von Holtrup 2004, in dem dieser allgemeine Ansatz auf den Gegenstand dieses Forschungsprojektes heruntergebrochen wird.

entstehen, die nicht mehr direkt und unmittelbar kontrolliert werden können. Aus dem Arbeitnehmer wird der „Arbeitskraftunternehmer“. Selbst im schrumpfenden Segment einfacherer industrieller Beschäftigung hat sich die Arbeitsorganisation von tayloristischen Konzepten alter Prägung verabschiedet, um die Fähigkeiten und das Arbeitspotential der Arbeitskräfte besser nutzen zu können. Und nicht zuletzt haben sich die Menschen verändert. Individualisierung, Enttraditionalisierung und Wertewandel führen dazu, dass die Beschäftigten heute andere Ansprüche an die Arbeit herantragen, als dies früher der Fall war. Selbstverwirklichung, kontinuierliche Weiterentwicklung und persönliche Anerkennung sind Dinge, die heute wichtiger zu werden scheinen. Auch das starre Haushaltsregime mit dem Ehemann und Vater, der das Geld verdient, und der Ehefrau und Mutter, die sich nur um Herd und Kind kümmert oder allenfalls einen Zuverdienst beisteuert, bröckelt – oder weicht zumindest auf. Und, was in diesem Zusammenhang nicht unbedeutend ist, die Vorstellungen und die Formen, in denen sich die Menschen bei ihren sozialen oder politischen Belangen einbringen, gehen von langfristigen Bindungen an Organisationen und der Lösung abstrakter Probleme weg und verschieben sich mehr zu einem kurzfristigen und zweckgebundenen Engagement – so heißt es zumindest.

Diese vielschichtigen und möglicherweise konträren Entwicklungen bilden den Hintergrund für dieses Projekt zur „subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung“. In ihm geht es darum herauszufinden, welche Ansprüche die Beschäftigten heute an ihre Arbeit herantragen (z.B. Arbeitszeit, Vergütung, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Entfaltungsmöglichkeiten in der Arbeit, Karriere etc.) und wie sie ihre Arbeitssituation jeweils subjektiv bewerten. Außerdem soll herausgearbeitet werden, von wem und auf welche Art und Weise die Beschäftigten ihre Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Spannungsfeld zwischen Selbstregulierung und Kollektivvereinbarung geregelt sehen wollen. Ein besonderes Augenmerk wird dabei darauf gerichtet, welchen Stellenwert die traditionellen Akteure der industriellen Beziehungen – Betriebsräte und Gewerkschaften – heute noch für die Beschäftigten haben.

Dieses Papier stellt die ersten zentralen Ergebnisse des Forschungsprojektes vor. Nach einer kurzen Vorstellung des methodischen Vorgehens und einem Überblick über das zugrunde liegende empirische Material, werden zuerst die Befunde präsentiert, die sich zu den Ansprüchen der Beschäftigten an ihre Arbeit herausdestillieren lassen. Daran schließen sich die Ergebnisse zu den Formen und Akteuren der Regulierung von Arbeit an, denen einige resümierende und ausblickende Anmerkungen folgen.

## **2. Methode, Feldzugang und Sample**

Die Forschungsfrage zielt auf die Wahrnehmungen, Deutung und Handlungsmuster von Beschäftigten hinsichtlich der Inhalte, Formen und Akteure der Regulierung von Arbeit. Da

davon auszugehen ist, dass diese nur in ihrem jeweiligen Sinn- und Bedeutungszusammenhang adäquat erschlossen werden können, wurde die empirische Erhebung als qualitative Studie konzipiert. Nur so konnte sowohl eine ausreichende Tiefe bei der Datenerhebung gewährleistet als auch die notwendige Offenheit für die vielschichtigen Problemlagen, Hintergrundbedingungen und Zusammenhänge sichergestellt werden, die sich erst in der Feldphase manifestieren.

Als Instrument für die Datenerhebung dienten Leitfäden, die auf die Funktion der jeweiligen Gesprächspartner abgestimmt waren. Die Interviews wurden paraphrasiert und die besonders relevanten Passagen transkribiert.

Hinsichtlich des Feldzugangs wurde ein zweistufiges Verfahren angewendet. Zum einen wurden Gespräche mit betrieblichen Experten geführt – zumeist Betriebsräten -, um die Regulierungssituation und die betrieblichen Bedingungen kennenzulernen sowie ihre Einschätzungen zu Arbeitsansprüchen und Regulierungspräferenzen der Beschäftigten ihrer Betriebe zu erheben. Zugleich wurde an sie die Bitte herangetragen, dabei behilflich zu sein, einige Beschäftigte als Interviewpartner zu gewinnen.

Der Feldzugang gestaltete sich jedoch als sehr schwierig. Während Betriebsräte auf die Anfrage in der Regel sehr aufgeschlossen reagierten, erwiesen sich Unternehmensführungen und Personalabteilungen bei einer direkten Kontaktierung als eher zurückhaltend bis ablehnend. Es entstand somit der Eindruck als würden Unternehmen gerade in der heutigen Zeit mit verschärften arbeitspolitischen Auseinandersetzungen davor zurückscheuen, dass sich ihre Beschäftigten über ihre Arbeitsansprüche und interessenpolitischen Präferenzen gegenüber betriebsfremden Personen äußern. Da sich aber viele Betriebsräte und auch einige Personalverantwortliche dankenswerterweise sehr für das Projekt eingesetzt haben, konnte noch eine genügend große Zahl von Beschäftigteninterviews geführt werden.<sup>2</sup> Wichtig ist aber hervorzuheben, dass diese Interviews nur in solchen Betrieben durchgeführt werden konnten, die sich durch eine relativ stabile – wenn auch nicht immer dissensfreie – Interessenvertretungskultur auszeichnen. In Betrieben, in denen akute und massive Konflikte loderten oder in denen keinesfalls von einer aufgeklärten Interessenvertretungskultur gesprochen werden kann, kamen somit keine Interviews mit Beschäftigten zustande. Dies wäre zum einen gerade im Zusammenhang mit der Forschungsfrage sehr interessant gewesen, muss aber zum anderen auch berücksichtigt werden, wenn es um die Verallgemeinerbarkeit der Befunde geht.

Da aufgrund des qualitativen Designs nur eine relativ geringe Zahl von Interviews angestrebt werden konnte, wurde bei der Zusammenstellung des Samples darauf geachtet, einige Vari-

---

<sup>2</sup> Mein Dank gebührt daher allen Personen, die sich als Interviewpartner zur Verfügung gestellt haben und/oder die Durchführung dieses Projektes überhaupt erst ermöglicht haben.

ablen konstant zu halten, um dennoch adäquate Kontrastgruppen bilden zu können und zu validen Ergebnissen zu gelangen. Da die Regulierungspraxis immer auch geprägt ist von den branchenspezifischen Traditionen und den gewachsenen Unternehmens- und Regulierungskulturen, wurden nur Betriebe aus der Metall- und Elektroindustrie und dem Bereich der Finanzdienstleistungen angesprochen. Hier wurden zudem nur Betriebe ausgewählt, deren Größe 50 Arbeitnehmer übersteigt, weil sie sich damit von den Klein- und Kleinstunternehmen absetzen, die aufgrund ihrer Größe und den damit verbunden überschaubaren Strukturen und „kurzen Wegen“ traditionell eher über keine institutionelle und formelle Interessenvertretung verfügen. Als weiteres Kriterium sollte sich die Auswahl von Beschäftigten als Interviewpartner lediglich auf solche Personen beschränken, die dem jeweiligen Segment der Stammbesellschaft zugerechnet werden können, das unbefristet und sozialversicherungspflichtig beschäftigte Voll- und Teilzeitarbeitskräfte umfasst. Außerdem wurde darauf geachtet, dass die Beschäftigten möglichst gleichmäßig entweder über ein qualifiziertes (mit Berufs- oder Fachschulausbildung oder einer gehobenen Angelerntenqualifikation) oder ein hochqualifiziertes (mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluss) Ausbildungsniveau verfügen. Schließlich wurde zumindest angestrebt, dass die interviewten Beschäftigten sich relativ einheitlich im Alterskorridor von ca. 30-45 Jahren bewegen, was sich bis auf einige Ausnahmen auch realisieren ließ.

Die Befunde dieses Forschungsprojektes beruhen auf insgesamt 47 verwertbaren Interviews – darunter zwölf mit betrieblichen Experten und 35 mit Beschäftigten - in zwölf Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie (acht Betriebe) und der Banken- und Versicherungsbranche (vier Betriebe). Hierunter befinden sich vier Betriebe mit einer Größe von 50-300 Beschäftigten, drei Betriebe in der Größe von 300-500 Beschäftigten und fünf Unternehmen mit mehr als 900 Beschäftigten.

Die Zahl der Beschäftigteninterviews, die in der Regel zwischen 60 und 90 Minuten dauerten und in insgesamt sieben Betrieben durchgeführt wurden, beläuft sich auf 35. Vier dieser Betriebe hatten weniger als 300 Beschäftigte und drei Betrieben mehr als 900 Beschäftigte. In allen Betrieben existierte ein Betriebsrat, fünf Unternehmen unterlagen einer formalen Tarifbindung. Zehn der interviewten Beschäftigten verfügten über einen Fachhochschul- oder Hochschulabschluss und wurden auch qualifikationsadäquat eingesetzt. Die anderen 25 konnten entweder eine abgeschlossene Berufsausbildung oder eine vergleichbare Qualifikation vorweisen. Von ihnen wiederum haben zehn Personen innerbetriebliche oder nebenberufliche Maßnahmen zur Weiterqualifizierung durchlaufen, die sie zwar nicht formal zu dem macht, was üblicherweise unter Hochqualifizierten verstanden wird – Abschluss eines (Fach-) Hochschulstudiums –, die es ihnen aber ermöglichen, Tätigkeiten auszuüben, die als hochqualifiziert beschrieben werden können. 19 der Beschäftigten hatten Kinder, elf davon im besonders betreuungsintensiven Alter bis zu zehn Jahren.

### **3. Ansprüche an Erwerbsarbeit und subjektive Bewertung der Arbeitssituation**

Ein wichtiger Teil der Interviews bestand darin zu erheben, welche Ansprüche und Erwartungen die Gesprächspartner mit ihrer Arbeit verbinden und wie sie ihre derzeitige Arbeitssituation subjektiv bewerten. Hierüber war ein Einblick zu gewinnen, welches Selbstverständnis bei den Beschäftigten vorzufinden ist, welche Interessenschwerpunkte sie mit ihrer Erwerbsarbeit verbinden, welche Aspekte sie an ihrer Tätigkeit besonders schätzen aber auch in welchen Bereichen Optimierungsbedarfe oder gar Konflikte existieren. Diese Kenntnisse sind wichtig, um die jeweiligen Präferenzen hinsichtlich der Formen und Akteure der Arbeitsregulierung verstehen und adäquat einordnen zu können.

Die abgefragten Ansprüche an die Arbeit lassen sich grob in drei Themenbereich einordnen. Die Aspekte von 1. „Sicherheit des Arbeitsplatzes“, 2. „Vergütung“ und 3. „Arbeitszeit/Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben“ markieren den Bereich der Ansprüche aus der sog. „Arbeitskraftperspektive“. Demgegenüber können die Äußerungen zu den Items „Spaß bei der Arbeit/Selbstbestimmtes Arbeiten/Individuelle Mitsprachemöglichkeiten“ dem Themenbereich der Ansprüche aus der sog. „Subjektperspektive“ zugeordnet werden. Der Fragekomplex „Karriere/Weiterbildung“ schließlich lässt sich weder ausschließlich unter die Arbeitskraft- noch die Subjektperspektive rubrizieren. Wie noch zu zeigen sein wird, ist hier aus den Interviews eine Gemengelage unterschiedlicher Erwartungen zu erkennen, die es rechtfertigen, diesen Aspekten einen eigenen primär auf die Zukunft gerichteten Themenbereich einzuräumen.

#### **3.1 Ansprüche aus der „Arbeitskraftperspektive“**

##### ***„Sicherheit des Arbeitsplatzes“***

Vor dem Hintergrund der prekären Lage auf dem Arbeitsmarkt wird von der überwiegenden Zahl der Beschäftigten die Sicherheit des Arbeitsplatzes als wichtig angesehen. Hier muss aber unterschieden werden zwischen dem Wunsch nach dem Erhalt des konkreten Arbeitsplatzes und der Sorge um die grundlegendere, eigene, nicht an das gegebene Beschäftigungsverhältnis gebundene Beschäftigungsfähigkeit. Vor allem denjenigen Beschäftigten, die für sich gute Vermarktungschancen ihrer Qualifikation und Arbeitskraft sehen, legen eine Haltung an den Tag, die einen gelasseneren Umgang mit der Sicherheit des konkreten Arbeitsplatzes erlaubt. Ihr Fokus liegt in der Erhaltung der Marktgängigkeit ihres Arbeitsvermögens. Demgegenüber sähen sich viele Beschäftigte, die sich selbst weniger gute Arbeitsmarktmöglichkeiten attestieren, bei Beendigung ihres Beschäftigungsverhältnisses entweder mit

längerfristiger Arbeitslosigkeit konfrontiert oder zumindest damit, Abstriche bei den Arbeitskonditionen machen zu müssen. Sie gehen in diesem Fall von einem geringeren Entgeltniveau aus und davon, mit befristeten Arbeitsverhältnissen vorlieb nehmen zu müssen, denen sie aufgrund der geringeren biographischen Planungssicherheit kritisch gegenüberstehen. Eine ebenfalls verbreitete Befürchtung ist es, entgegen der erklärten Absicht, am derzeitigen Wohn- und Arbeitsort bleiben zu wollen, Zugeständnisse bei ihrer regionalen Selbstbestimmung machen zu müssen.

Wenn versucht wird, den Stellenwert der Sicherheit des Arbeitsplatzes zu differenzieren, lässt sich sagen, dass Beschäftigte mit einer langen Beschäftigungsdauer, höherem Alter (wobei die Angaben, ab wann ein für den Arbeitsmarkt kritisches Alter erreicht wird, je nach Qualifikationsniveau und Tätigkeit zwischen 30 und 50 variieren) oder lokalen Bindungen aufgrund ihrer weniger günstigen Arbeitsmarktchancen eher auf den Erhalt des derzeitigen Arbeitsplatzes orientieren. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes spielt daher auch eine ganz zentrale Rolle bei der Bewertung der aktuellen Arbeitssituation. So wird dieser Aspekt bei den Beschäftigten in gefestigten Unternehmen lobend hervorgehoben, während er in den Betrieben in einer wirtschaftlich prekären Situation als primäre Quelle von Unzufriedenheit auszumachen ist. Demgegenüber spielt die Sicherheit des aktuellen Arbeitsplatzes idealtypisch bei denjenigen Arbeitnehmern keine solch herausragende Rolle, die über marktgängige Qualifikationen verfügen, geographisch mobil sind und in der jüngeren Vergangenheit schon des öfteren erfolgreich den Arbeitgeber gewechselt haben und damit über positive Arbeitsmarkterfahrungen verfügen.

### **„Vergütung“**

Die Höhe der Vergütung bewegt sich in den Bereichen der Metall- und Elektroindustrie und der Finanzdienstleistungen auf einem relativ hohen Niveau. Dies gilt sowohl für die formal tarifgebundenen Unternehmen als auch für die untersuchten Betriebe der Metallbranche, die zwar nicht der Tarifbindung unterliegen, sich aber dennoch an den branchenüblichen Standards orientieren, die wiederum von den Tarifbestimmungen geprägt sind. Dieses hohe Vergütungsniveau hat dazu geführt, dass die überdurchschnittlichen Verdienstmöglichkeiten und jährlichen Einkommenssteigerung einerseits durchaus gesehen und wertgeschätzt werden, so dass die absolute Höhe des Entgelts kaum als Quelle von Unzufriedenheiten ausgemacht werden kann. Andererseits wird die vergleichsweise komfortable Vergütungssituation aber auch in Teilen als normal angesehen.

Es sind aber hinsichtlich der Vergütung auch unübersehbare Erwartungen auszumachen, die eine Vergütungsgerechtigkeit in Relation zu anderen vergleichbaren Beschäftigten oder Betrieben einfordern. Hier kommt eine Dimension bei der Vergütung zum Tragen, die sich eben nicht nur auf ihre bloße Höhe und die sich daraus ergebenden Konsumchancen beschränkt. Dadurch, dass bei der Vergütung immer auch symbolische Aspekte der Fairness und Anerkennung berührt werden, bleiben die Ansprüche an die Vergütung selbst dann ein heikles

Thema, wenn zwar ein absolut betrachtet hohes Niveau vorzufinden ist, aber relativ gesehen der untere Bereich des für die eigene Tätigkeit als „üblich“ wahrgenommenen Rahmens berührt wird.

Darüber hinaus ließ sich im Zusammenhang mit der Vergütung beobachten, dass sich zum einen – wenn Kinder vorhanden sind - das Haushaltsmodell des männlichen Familienernährers mit möglichem weiblichem Zuerwerb in großen Teilen noch erhalten hat und sich zum anderen ein relativ hoher Lebensstandard – so ist z.B. ein Eigenheim mit langfristigen Finanzierungsverpflichtungen bei vielen Interviewpartnern vorhanden gewesen - etabliert hat, die dazu führen, dass die Beschäftigten auf etwaige Einkommensreduzierungen sehr empfindlich reagieren.

### ***„Arbeitszeit/Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben“***

Hinsichtlich der Arbeitszeiten gelten vielen Beschäftigten die mittlerweile weiträumig implementierten flexiblen Arbeitszeitregelungen sowohl als bewahrenswertes Gut als auch als normal. Dies gilt auch, wenn sie in ihrem eigenen Arbeitszeitverhalten zu eher starren Mustern und Rhythmen neigen. Und dies gilt auch bei sehr unterschiedlichen Arbeitszeitregelungen. Denn gerade im Bereich der Arbeitszeiten wird deutlich, wie relativ die Ansprüche in bezug auf die realen Arbeitsbedingungen sind. So stimmten sowohl Gesprächspartner mit sehr großen zeitlichen Freiheiten als auch solche, deren Flexibilitätsspielräume im wesentlichen in einer sehr geringen Varianz von Arbeitsbeginn und Arbeitsende bestanden, darin überein, dass flexible Arbeitszeiten sehr wichtig und auch am konkreten Arbeitsplatz umsetzbar seien. Bei der Erfahrung restriktiver Bedingungen werden auch kleinere Freiheiten als große Schritte wahrgenommen.

Bei der konkreten Nutzung der flexiblen Arbeitszeiten ist zu erkennen, dass sich die Beschäftigten in großem Umfang auf die zeitlichen Erfordernisse der Tätigkeit oder des Betriebes einstellen und diesen das Privatleben unterordnen. Im Rahmen einer Flexibilität auf Gegenseitigkeit gilt es als selbstverständlich, notwendige Mehrarbeit dann zu erledigen, wenn sie anfällt, um die Überzeiten dann in ruhigeren Zeiten wieder auszugleichen. In diesem Zusammenhang wird die Beibehaltung von Zeiterfassungssystemen positiv hervorgehoben, auch wenn der Verfall von Überstunden mitunter billigend in Kauf genommen wird. Diese Haltung zur Arbeitszeit ist quer durch alle Qualifikationsniveaus wahrzunehmen, sie gilt aber nicht für alle Haushaltsarrangements. Hier lässt sich feststellen, dass diejenigen Beschäftigten, die keine verbindlichen Aufgaben in der Kinderbetreuung zu übernehmen haben, ein ausgeprägteres Flexibilitätsverhalten an den Tag legen. Zwar ist auch in dieser Hinsicht das Fortbestehen des Haushaltsmodells mit männlichem Familienhaupternährer von Bedeutung und die Erwerbstätigkeit der Mütter von Kindern im betreuungsintensiven Alter wird auch – mitunter als „Familienrotation“ – bis auf wenige Ausnahmen im Groben den zeitlichen Erfordernissen der männlichen Erwerbstätigkeit ausgerichtet. Dennoch orientieren auch Väter mit verbindlichen Betreuungsaufgaben – wie die erwerbstätigen Mütter auch - eher auf verlässliche Ar-

beitszeiten, besonders dann, wenn die Kinderbetreuung nicht flexibel an Dritte (Verwandte, Bekannte, Betreuungspersonal etc.) delegiert werden kann.

## 3.2 Ansprüche aus der „Subjektivperspektive“

### *„Spaß bei der Arbeit/Selbstbestimmtes Arbeiten/Individuelle Mitsprachemöglichkeiten“*

Bis auf vereinzelte Ausnahmen lässt sich bei den interviewten Beschäftigten feststellen, dass die Ansprüche aus der Subjektivperspektive einen ganz herausragenden Stellenwert einnehmen. Insofern kann ein sukzessive fortschreitender Prozess konstatiert werden, den Baethge schon Anfang der 90er Jahre unter dem Stichwort „normative Subjektivierung“ beschrieben hat. Eine grundlegende Rolle für die Bewertung der eigenen Arbeitssituation spielt der „Spaß bei der Arbeit“, worunter so unterschiedliche Dinge wie ein gutes Betriebsklima, die zu erreichende Anerkennung, das „gefragt werden wollen“ und die Möglichkeiten, die eigenen Kenntnisse zur Anwendung bringen zu können, verstanden werden. Darüber hinaus werden Freiräume in der Arbeitsausführung, selbstbestimmtes Arbeiten, fachliche Herausforderungen und Chancen zur persönlichen Weiterentwicklung als außerordentlich wichtig angesehen und bei der Bewertung der Arbeitssituation hervorgehoben. Rigide und monotone Formen der Arbeitsorganisation werden hingegen sehr kritisch gesehen. Zwar befanden sich die Gesprächspartner aktuell fast alle in einer Tätigkeitssituation, in der sie diese Ansprüche erfüllt sehen konnten, es war aber durchweg festzustellen, dass unbefriedigte Bedürfnisse aus der Subjektivperspektive als die zentrale Motivation für einen inner- oder überbetrieblichen Wechsel des Arbeitsplatzes wirken. Es stellte sich sogar heraus, dass Beschäftigte dabei zu Abstrichen vor allem bei der Vergütung bereit sind, um die Verwirklichung von arbeitsinhaltenen Ansprüchen zu realisieren. Zwar ist die Haltung „lieber ein bisschen mehr Spaß als ein bisschen mehr Geld“ – so das pointierte Statement eines Beschäftigten – vor allem bei den höherqualifizierten Angestellten anzutreffen, die dies auch relativ locker vor dem Hintergrund ihrer vergleichsweise hohen Vergütung formulieren können, sie reicht aber hinunter in Teile gewerblicher Beschäftigung und einfacher Angestellter.

Gefragt nach ihren Partizipationswünschen zeigt sich, dass die Interviewpartner zwischen einer unmittelbaren Mitsprache im konkreten Arbeitsumfeld und einer Mitsprache auf einer weiträumigeren Ebene unterscheiden. Die Mitsprache im Team oder der Gruppe und die Möglichkeiten, eigene Ideen in den Arbeitsprozess einzubringen, wird von vielen Beschäftigten als konstitutiv für ihre Tätigkeit oder zumindest als wichtig angesehen. Demgegenüber spielen Forderungen nach einer gesamtbetrieblichen Mitbestimmung kaum eine Rolle. Das unternehmerische Direktionsrecht und die Entscheidungshoheit von Management und Vorgesetzten werden nicht in Frage gestellt. Dies heißt jedoch keineswegs, dass Unternehmensstrukturen, die Unternehmenspolitik und das Verhalten von Management und Führungskräften nicht kritisch beobachtet würden. Diese Aspekte stellen ganz wesentliche Quellen von Unzufriedenheiten und Optimierungsbedarfen dar, die von den Beschäftigten geäußert wer-

den. So werden an das Führungsverhalten von Vorgesetzten sehr hohe Ansprüche gestellt, die in die Richtung einer Offenheit und Kritikfähigkeit nach innen und die Wahrung und Verteidigung von Interessen der gesamten Gruppe oder einzelner Mitarbeiter nach außen zielen. Vom Management wiederum wird eine transparente und offene Informationspolitik verlangt. Auch wird eine gewisse Reorganisationsmüdigkeit deutlich, die sich aber nicht etwa nur auf Reorganisationsverlierer erstreckt oder solche Beschäftigten, die sich durch eine starke Innovationsphobie auszeichnen. Die Kritik zielt hier eher darauf, dass Reorganisation um ihrer selbst willen betrieben werde oder das Resultat eines dramaturgischen Aufstiegsgerangels innerhalb abgeschiedener Zirkel von Nachwuchsführungskräften sei und ineffiziente Unruhe in die Betriebe bringe. In der Gesamtsicht sind aber trotz dieser Kritikpunkte weder Formen eines „Diskurses im Betrieb“ noch diesbezügliche Ansprüche, die über den unmittelbaren Arbeitsplatz hinausreichen, wahrzunehmen. Stattdessen könnte von einer teilautonomen Subordination gesprochen werden, innerhalb derer zwar Autonomiespielräume in der Arbeit gefordert und gesucht werden, die Unternehmensprärogative jedoch nicht angetastet werden.

### **3.3 Prospektive Ansprüche**

#### ***„Weiterbildung/Karriere“***

Die Ansprüche hinsichtlich der Punkte Weiterbildung und Karriere lassen sich nicht ohne weiteres entweder unter die Bereiche der Arbeitskraft- oder der Subjektperspektive subsumieren, weil hier beide Perspektiven tangiert werden.

In Bezug auf das Weiterbildungsverhalten sind bei den befragten Personen deutliche Unterschiede zu erkennen, die sich nach dem Ausgangsniveau der Ausbildung differenzieren. Beschäftigte mit einer abgeschlossenen Fachhochschul- oder Hochschulausbildung zeigen, von Ausnahmen abgesehen, wenig Interesse an umfangreicheren Qualifizierungsmaßnahmen, sondern begreifen ihre Tätigkeit oft selbst als eine Art „Weiterqualifizierung-on-the-Job“. Kleinere Weiterbildungs- und Trainingsmaßnahmen werden hingegen als wichtig angesehen, um den Anforderungen der Tätigkeit gerecht zu werden, auf dem Laufenden zu bleiben und den Marktwert der Arbeitskraft zu erhalten. Gegenüber den Hochschulabsolventen ist bei den befragten beruflich qualifizierten Arbeitern und Angestellten dagegen eine sehr starke Qualifizierungsaktivität zu beobachten. Im Bereich der Metall- und Elektroindustrie werden die entsprechenden Weiterbildungsschritte zum Meister, Techniker, Industrial Engineer etc. vornehmlich nebenberuflich absolviert und privat finanziert, während es in den untersuchten Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors betriebliche Angebote zu vertieften kaufmännischen Ausbildungsgraden gab. Mit diesen umfangreicheren Qualifizierungsmaßnahmen werden z.T. berufliche Entwicklungschancen offensiv verbunden, die arbeitsinhaltliche Entfaltungsmöglichkeiten und/oder hierarchische Aufstiegsambitionen beinhalten, z.T. werden sie aber auch nur defensiv als eine Art Arbeitsplatzversicherung begriffen, indem überschüssige Qualifikationen aufgebaut werden, die einer innerbetrieblichen Herabstufung oder einer

möglichen Entlassung entgegenwirken sollen. Die zusätzlich neben oder nach diesen größeren Qualifizierungsmaßnahmen betriebenen kleineren Schulungs- und Trainingsmaßnahmen werden dann unter ähnlichen Gesichtspunkten wahrgenommen wie bei den Hochschulabsolventen: Sie werden als notwendig betrachtet, um die Aufgaben des Jobs bewältigen zu können, fachlich auf dem laufenden zu bleiben und eine zusätzliche intellektuelle Herausforderung zu finden.

Eng verbunden mit dem Thema der Weiterbildung sind Fragen der Karriere. Grundsätzlich muss hier unterschieden werden zwischen einer administrativen und einer fachlichen Karriere. Während die administrative Karriere mit einem Aufstieg in der betrieblichen Hierarchie und einer daran gekoppelten höheren Vergütung verbunden ist und letztlich auf die Übernahme von Führungsverantwortung hinausläuft, stellt die fachliche Karriere darauf ab, den Arbeitsplatz und die konkrete Tätigkeit zu wechseln, um damit einer unbefriedigenden Arbeitssituation zu entkommen, um sich neuen inhaltlichen Herausforderungen zu stellen, um daran persönlich zu wachsen oder um den beruflichen Status und die Marktgängigkeit der eigenen Arbeitskraft abzusichern. Bei den befragten Beschäftigten war sowohl im Segment der qualifizierten als auch der hochqualifizierten Tätigkeiten ein überraschend großes Ausmaß an fachlichen, z.T. auch administrativen Karriereschritten zu beobachten. Die Interviewpartner verfügten bereits über eine Berufsbiographie, innerhalb derer sie oftmals eine ihren Wünschen entsprechende berufliche Position erreichen konnten. Dies mag erklären, warum zwar die kontinuierliche Weiterentwicklung und Selbstentfaltung im Modus einer fachlichen Karriere noch immer einen großen Stellenwert besitzt, die Ambitionen nach einer administrativen Karriere sich jedoch in sehr engen Grenzen halten. Zumeist scheuen die Interviewpartner vor der Übernahme von Führungsverantwortung zurück, weil sie zum einen durch den dann ihrer Ansicht nach erforderlichen zeitlichen Mehraufwand die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gefährdet sehen und sie sich zum anderen der Gefahr ausgesetzt sehen, trotz der größeren Kompetenzen fachliche Freiheiten und Entscheidungsspielräume zu verlieren.

### **3.4 Zwischenfazit**

Mit Blick auf das empirische Material, das zu den Arbeitsansprüchen von Beschäftigten und der subjektiven Bewertung ihrer Arbeitssituation vorliegt, lassen sich einige allgemeinere Schlussfolgerungen ableiten.

Erstens erstaunt die große Zufriedenheit, die sich mit Blick auf die Arbeitssituation bei dem überwiegenden Teil der Interviewpartner zeigt. Sie scheint dadurch erklärbar zu sein, dass die Beschäftigten entweder ihre Forderungen an das realistisch Erwartbare anpassen oder aber sich einen Arbeitsplatz suchen, der als Gesamtpaket der unterschiedlichen Aspekte ihren Ansprüchen eher genügt. Dies unterstreicht die Bedeutung, die ein Arbeitsplatzwechsel als individuelle Regulierungsstrategie hat, setzt aber auch einen funktionierenden Arbeitsmarkt mit entsprechenden Angeboten voraus.

Es lässt sich zweitens beobachten, dass die Themen aus der Subjektperspektive, also nach einer Tätigkeit, die Spielräume in der Arbeitsausführung und für die Entfaltung und Weiterentwicklung persönlicher Kompetenzen und Möglichkeiten zur Mitsprache zumindest im unmittelbaren Arbeitsumfeld bereithält, einen in der subjektiven Wahrnehmung der Beschäftigten immer wichtigeren Stellenwert einnimmt, während Themen aus der Arbeitskraftperspektive - mit Ausnahme der Sicherheit des Arbeitsplatzes - in den Hintergrund treten. Dies ist von entscheidender Bedeutung, weil gerade die Themen Vergütung und Arbeitszeit zu den dominierenden und offensiv vertretenen Regelungsbereichen von Gewerkschaften und Betriebsräten zählen, während sie bei den Fragen der fachlichen oder administrativen Karriere und der Arbeitsgestaltung entweder über kein oder nur ein eher defensiv ausgerichtetes Instrumentarium verfügen. Zumindest werden diese Bereiche von den Beschäftigten nicht mit einer kollektiven Interessenvertretung in Verbindung gebracht.

Bei den Themen, die als Regulierungsdomäne von Gewerkschaften und Betriebsräten angesehen werden, Vergütung und Arbeitszeit, ist drittens festzustellen, dass das in den untersuchten Branchen gegebene relativ hohe Niveau der Arbeitsstandards zwar schon von den Arbeitnehmern wahrgenommen wird, aber auch den Charakter der Normalität oder eines Allgemeinguts hat und daher kein besonders großes Identifizierungspotential mit den traditionellen Regulierungsakteuren in sich birgt.<sup>3</sup>

Viertens schließlich zeigt sich, dass die Beschäftigten ihre Lebensplanung, Lebensführung – z.B. der Mann als alleiniger Familienernährer - und ihren Lebensstandard – besonders illustrativ ist hier das noch abzuzahlende Eigenheim - an dem hohen Niveau vor allem der Vergütung ausgerichtet haben, so dass hier gewisse Inflexibilitäten hinsichtlich des Einkommens bestehen und zu einem reziprok-konservierendem Verhältnis von gegebenen und gewünschten bzw. geforderten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen geführt haben.

## **4. Stellenwert und Bedeutung unterschiedlicher Formen und Akteure der Arbeitsregulierung**

Bei der Frage, in welchen Formen und durch wen die Arbeit und die Arbeitsbedingungen aus der Sicht von Beschäftigten reguliert sein sollen, ergibt sich kein durchgehend konsistentes Bild. Daher ist es angezeigt, im folgenden den Stellenwert von Betriebsräten, Kollektivregulierungen und Gewerkschaften zuerst jeweils separat zu erörtern.

---

<sup>3</sup> Diese Einschätzung wird sich aber vermutlich nicht auf andere Branchen oder Betriebe, die deutlich vom Tarifniveau nach unten abweichen, übertragen lassen. Es scheint auch plausibel, dass dort die Themen Arbeitszeit und Vergütung eine wichtigere Rolle spielen.

## 4.1 Der Betriebsrat – zwischen stellvertretender Interessenvertretung und kollektiver Ordnungsfunktion

Gegenüber der Institution Betriebsrat ist bei den Beschäftigten eine Haltung zu erkennen, die ihr generell eine wichtige und legitime Aufgabe im Gefüge des Betriebs und der Arbeitsbeziehungen zubilligt. Dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Vorstellungen, wie die Rolle des Betriebsrates im Betrieb konkret ausgestaltet sein soll, welche Funktionen er im betrieblichen Kontext wahrzunehmen hat und welche interessen- und unternehmenspolitischen Präferenzen an ihn herangetragen werden, erheblich variieren und zu unterschiedlichen Einschätzungen der Betriebsratsfähigkeit führen.

Prinzipiell lassen sich bei der Tätigkeit des Betriebsrats mehrere Funktionen feststellen, die in der alltäglichen Praxis der Betriebsratsarbeit – mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen – immer auch zusammenfallen, sich aber dennoch analytisch differenzieren lassen. Der Betriebsrat hat erstens auf der individuellen Ebene eine advokatorische Funktion, wenn es darum geht, individuelle Probleme und Konflikte von Beschäftigten mit den Möglichkeiten und Rechten des Betriebsrats zu lösen. Auf der kollektiven Ebene hat er zweitens die Möglichkeit, eine innerbetriebliche Kommunikationsstruktur zu etablieren, die parallel zu der Betriebshierarchie besteht und sowohl – z.B. über Betriebsversammlungen oder Veröffentlichungen – top-down als auch durch Gespräche mit Beschäftigten und Unternehmensführung bottom-up verlaufen kann. Gleichzeitig kommt dem Betriebsrat auf der kollektiven Ebene drittens die Funktion eines Co-Managers hinsichtlich der Arbeitsgestaltung und Unternehmensorganisation zu. Eine kollektive Funktion schließlich hat der Betriebsrat auch, wenn es viertens darum geht, im Rahmen eines nachgelagerten Tarifakteurs z.B. die möglicherweise im Tarifvertrag vorgesehenen Öffnungs- und Differenzierungsklauseln betrieblich anzuwenden oder Tarifbestimmungen betriebsspezifisch auszulegen (z.B. Arbeitszeitregelungen, betriebliche Umsetzung von Vergütungsgruppen im Betrieb, Vergütungsgestaltung etc.), wenn er nicht sogar als alleiniger Tarifakteur auftritt.

Erst wenn das empirische Material im folgenden mit dieser funktionalen Differenzierung betriebsrätlicher Tätigkeiten konfrontiert wird, lässt sich der subjektive Stellenwert adäquat erschließen, den der Betriebsrat bei den Interviewpartnern einnimmt. Es zeigt sich, dass er in entscheidendem Maße einerseits von den betriebspezifischen Schwerpunkten der Betriebsratsarbeit und andererseits von dem jeweiligen Selbstverständnis als Arbeitnehmer und/oder Betriebsbürger der befragten Personen abhängt.

Die advokatorische Funktion des Betriebsrats wird von den Beschäftigten als wichtig erachtet. Es berichten aber nur wenige Gesprächspartner, dass sie den Betriebsrat hinzuziehen, wenn individuelle Probleme oder Konflikte in der unmittelbaren Arbeitsumgebung zu lösen sind. Die Mehrzahl der befragten Beschäftigten verweist darauf, dass sie den Betriebsrat in dieser Hinsicht nicht in Anspruch nehmen. Während dies für die höher- und hochqualifizierten Ar-

beitnehmer eine Selbstverständlichkeit darstellt, mögliche Probleme individuell zu lösen, zeigt sich bei den Beschäftigten, die aus dem gewerblichen Bereich heraus aufgestiegen sind, eine deutliche Betonung der individuellen Kompetenz zur Austragung von Konflikten. Gemeinsam haben aber beide Gruppen, dass sie zwar für sich davon Abstand nehmen, den Betriebsrat zu beanspruchen, mit Blick auf andere, weniger verhandlungsstarke Beschäftigte diese advokatorische Funktion des Betriebsrats aber für sinnvoll und notwendig halten. Gleichzeitig realisieren sie hierdurch symbolische Distinktionsgewinne für die eigene Selbstwahrnehmung und ihre Positionierung in der betrieblichen Hierarchie.

Die Informationsfunktion des Betriebsrats und die Möglichkeit, über den Betriebsrat eine mittelbare Partizipation zu etablieren, ist dann besonders ausgeprägt, wenn das Unternehmen von sich aus defizitäre Informations- und Partizipationsangebote bereithält und sich dieses nicht durch informelle innerbetriebliche Netzwerke, wie sie sich als Strategie vor allem der höherqualifizierten Interviewpartner herauskristallisiert haben, individuell kompensieren lässt. So hoben die Befragten in zwei Betrieben mit einer krisenhaften Unternehmenssituation hervor, dass es erst durch den Betriebsrat gelungen sei, einen klaren Blick auf die prekäre Finanz- und Auftragslage zu erhalten. Ähnlich verhält es sich in einem weiteren Betrieb, der zwar mit keinen wirtschaftlichen Problemen zu kämpfen hat, sich aber durch eine paternalistische Unternehmens- und Personalpolitik auszeichnet, die auf eine möglichst große Intransparenz der Unternehmensstrukturen und eine Monopolisierung von Informationen und Entscheidungskompetenzen durch das Management abstellt. Eine der als zentral angesehenen Aufgaben des Betriebsrates bestand hier darin, einen innerbetrieblichen Gehaltsspiegel zu erstellen, um den Beschäftigten mit individuell ausgehandelten Vergütungen einen Orientierungsrahmen für die jeweiligen Entgeltverhandlungen zu bieten. Demgegenüber zeigte sich in einem untersuchten Großbetrieb, in dem seitens des Unternehmens eine professionelle Informationspolitik betrieben wird und in dem Partizipationsangebote zumindest hinsichtlich der unmittelbaren Arbeitsumgebung gemacht werden, dass hier die Informationsfunktion des Betriebsrates zumindest in der subjektiven Wahrnehmung der Beschäftigten eine untergeordnete Rolle spielt.

Eng verbunden mit der Informationsfunktion des Betriebsrates ist die des Co-Managements bei der Arbeitsgestaltung und der Unternehmensorganisation. In den beiden krisenbetroffenen Unternehmen verfolgte der Betriebsrat eine Politik, den von den Geschäftsführungen geforderten Zugeständnissen bei Arbeitszeiten und Vergütung teilweise nachzukommen unter der Voraussetzung, dass sie gleichzeitig an der strategischen Ausrichtung der Unternehmenspolitik beteiligt werden. Dieses Vorgehen wurde von den befragten Beschäftigten begrüßt und mitgetragen. Die Interviewpartner des paternalistisch geführten Unternehmens hielten etwaige Ambitionen des Betriebsrates, klarere Strukturen in das Unternehmen hereinzubringen, für unrealistisch und trugen diese Erwartung auch nicht ernsthaft an ihn heran. Hier lassen sich aber auch rudimentäre Erscheinungen dieser Funktion erkennen, die sich allerdings auf soziale Randerscheinungen des Betriebslebens (etwa die Einrichtung eines Betriebskindergartens, die Errichtung von Fahrradständern oder die Einforderung von Malerarbeiten) reduzieren.

Auch in dem untersuchten Großbetrieb wurde die Rolle des Betriebsrates von den interviewten Beschäftigten nicht primär in der des Co-Managers gesehen, obwohl er sowohl in grundlegendere Unternehmensentscheidungen einbezogen als auch bei innerbetrieblichen Reorganisationsmaßnahmen routinemäßig beteiligt wird. Dies weist darauf hin, dass die subjektive Sicht auf den Betriebsrat nicht unbedingt von seinen tatsächlichen Aktivitäten als vielmehr durch die Wahrnehmung und/oder das Auftreten in der Betriebsöffentlichkeit geprägt ist.

Die Funktion des Betriebsrates als Tarifakteur bekommt je nachdem, ob das Unternehmen tarifgebunden ist oder nicht, jeweils unterschiedliche Schattierungen. So wurde in dem untersuchten Großunternehmen die Aufgabe, auf die Einhaltung des Tarifvertrags zu achten und ihn betriebspezifisch zur Anwendung zu bringen, neben der advokatorischen Funktion als zentral angesehen. Dies mag auch darauf zurückzuführen sein, dass das Betriebsratsgremium eine deutliche Nähe zur Gewerkschaft aufweist und die Beschäftigten nicht wirklich zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft unterscheiden, sie mitunter in ihren formal unterschiedlichen Aufgabenbereichen synonym bezeichnen und den Betriebsrat maßgeblich mit dem Tarifvertrag in Verbindung bringen. In einem weiteren Unternehmen, das dem Tarifvertrag nicht unterliegt, nimmt der Betriebsrat auch die Funktion eines Tarifakteurs ein, indem er mit der Geschäftsführung eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen hat, die eine Zuordnung von Tätigkeitstypen zu Vergütungsgruppen beinhaltet. Da sich die Vergütungshöhe und Eingruppierung an den Vorgaben des Flächentarifs orientiert, kann diese Betriebsvereinbarung als eine Art Rumpftarifvertrag bezeichnet werden. Diesem Betriebsrat wird auch angetragen, auf die Übernahme von Tarifsteigerungen in der Fläche zu achten, so dass er insgesamt für die Beschäftigten die Rolle eines Gewerkschaftsersatzes spielt. In einem weiteren tarifgebundenen Unternehmen sind zwischen Unternehmensführung und Betriebsrat sog. „Bandbreiten“, Vergütungsstufen, die für definierte Tätigkeitsgruppen Vergütungen zwischen 90 und 110% eines festgelegten Gehalts regeln, für den hier relativ großen Anteil von AT-Angestellten ausgehandelt und in einer Betriebsvereinbarung festgeschrieben worden. Dies mag erklären, warum die Interviewpartner, für die diese Regelung Anwendung findet, einen positiven Bezug zum Betriebsrat haben, da er auch hier als betrieblicher Tarifpartner auftritt. In dem paternalistisch geführten, tariffreien Betrieb werden an den Betriebsrat keine Anforderungen als Tarifakteur herangetragen. Zwar gibt es auch dort Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit, die aber weniger einen tariflich regulierenden Charakter als vielmehr das Ziel haben, die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben zu gewährleisten.

Insgesamt lässt sich mit Blick auf das empirische Material sagen, dass der generell positive Bezug zur Institution des Betriebsrats einer Differenzierung nach dessen unterschiedlichen Funktionen bedarf. Es zeigt sich, dass vor allem bei seiner advokatorischen Funktion das Qualifikationsniveau und das Selbstverständnis Auswirkungen auf die subjektive Bedeutung des Betriebsrats hat. Darüber hinaus wird deutlich, dass die Ansprüche, die die Interviewpartner an den Betriebsrat herantragen, und den Stellenwert, den sie den unterschiedlichen Funktionen seiner Arbeit zumessen, in erheblichen Umfang von den unterschiedlichen betriebli-

chen Bedingungen abhängt. Zum einen ist hier bedeutsam, welche Lücken von Seiten des Unternehmens verbleiben und vom Betriebsrat ausgefüllt werden sollen. Dies können Informations- oder Partizipationsdefizite auf der betrieblichen Seite sein, die eine besondere Schwerpunktsetzung auf die betriebsrätliche Informationsfunktion bewirken. Dies kann eine prekäre Unternehmenssituation oder eine suboptimale Unternehmensorganisation sein, die den Betriebsrat als Co-Manager auf den Plan ruft. Oder die Übertragung tariflicher Bestimmungen auf den Betrieb trotz nicht vorhandener Tarifbindung lässt den Betriebsrat im besonderen zu einem Tarifakteur werden. Zum anderen fällt auf, dass es eine wichtige Rolle zu spielen scheint, welche Funktionen des Betriebsrats in der Betriebsöffentlichkeit im Vordergrund stehen und welche Aufgabenbereiche zwar ausgefüllt aber eher unthematisiert bleiben und damit auch den befragten Personen weniger präsent sind.

## 4.2 Kollektivregulierung vs. Selbstaushandlung?

Kollektive Regulierungen haben durch ihre standardisierende Funktion einen prinzipiell ambivalenten Charakter: Einerseits schaffen sie einen mehr oder weniger transparenten Ordnungsrahmen und entlasten Beschäftigte und Arbeitgeber von individuellen Aushandlungen. Andererseits engen sie aber auch den Entscheidungsrahmen sowohl von Beschäftigten und als auch von Arbeitgebern ein, die allerdings aus jeweils unterschiedlichen Motiven an einer Flexibilisierung interessiert sein können. Besonders deutlich lässt sich das mit Kollektivregulierungen verbunden Spannungsfeld an der Frage der Vergütung und den Chancen, individuelle Leistungen zu gratifizieren, exemplarisch festmachen.

Gefragt nach den individuellen Präferenzen im Kontinuum zwischen kollektiven Regulierungen und der Möglichkeit, das Einkommen individuell auszuhandeln, lassen sich bei den Interviewpartnern drei Typen ausmachen, die von ihrer individuellen Verhandlungsmacht, der gegebenen Regulierungspraxis und teilweise von den Gerechtigkeitsvorstellungen der Beschäftigten abhängen: erstens der Anspruch auf eine reine Selbstaushandlung des Entgelts, zweitens die Orientierung auf eine ausschließlich kollektive Regulierung und drittens die Fokussierung auf einen Regulierungsmix aus standardisierenden Basisvorgaben, die mit individuell ausgehandelten Komponenten angereichert werden sollen.

Der Wunsch, die jeweiligen Einkommen vollständig selbst auszuhandeln, war nur bei einer Minderheit der befragten Beschäftigten anzutreffen. Es sind vor allem Hochqualifizierte, die für sich in Anspruch nehmen, ihre Interessen individuell adäquat durchsetzen zu können. Zwar scheint es richtig zu sein, dass betriebsferne Ausbildungszeiten an einer Hochschule die Kompetenzen fördern, die für eine Selbstrepräsentation der eigenen Interessen notwendig sind, es wurde jedoch deutlich, dass sich nicht nur die absolute Höhe des Qualifikationsniveaus auf die Interessenvertretungspräferenzen der Beschäftigten auswirkt. Von entscheidender Bedeutung scheint vielmehr das relative Ausbildungsniveau zum betrieblichen Qualifikationsgefüge und die damit – zumeist – korrespondierende relative Verortung in der betriebli-

chen Hierarchie zu sein. So ließen sich sowohl weniger hoch qualifizierte Beschäftigte in einer geringqualifizierten Belegschaftsstruktur finden, die auf eine Selbstaushandlung ihrer Ansprüche orientierten, als auch Hochqualifizierte, die in einer entsprechend hochqualifizierten Betriebsumgebung ihre individuelle Aushandlungsmacht als momentan nicht ausreichend wahrnahmen und daher eher für kollektive Regelungen aufgeschlossen waren.

Der Gegenpol zur Selbstaushandlung, die Orientierung auf rein kollektive Regulierungsformen, war überraschenderweise relativ häufig anzutreffen. Überraschend sind vor allem die Begründungen, die bei den Beschäftigten mit diesen Präferenzen hinsichtlich der Interessenregulierung vorzufinden waren. Hier gab es zum einen beruflich qualifizierte Beschäftigte aus dem gewerblichen Bereich oder in einfacheren Angestelltenpositionen, die auf eine kollektiv ausgehandelte Regelung ihrer Arbeitsbedingungen orientieren, da sie aufgrund ihrer betrieblichen Stellung und der damit einhergehenden geringen Aushandlungsmacht ansonsten eine Verschlechterung der Konditionen befürchten oder sich nicht die nötige Verhandlungskompetenz zutrauen. Es gibt aber zum anderen auch solche Gesprächspartner, die zwar für sich gute Chancen sähen, ohne kollektive Regelungen ein gleich hohes, wenn nicht gar höheres Niveau bei der Vergütung zu erreichen, aber dennoch einer individuellen Regulierung skeptisch gegenüberstehen. Als Motive lassen sich hier ausmachen, dass sie erstens vor dem Aufwand zurückschrecken, den eine jeweilige Individualaushandlung technisch für die Beschäftigten und die Unternehmensführung nach sich ziehen würde. Zweitens wird deutlich, dass Gerechtigkeitsstandards in bezug auf die innerbetriebliche oder branchenbezogene Gleichbehandlung vergleichbarer Tätigkeiten für die Beschäftigten ein hohes Gut darstellen. In diesem Zusammenhang befürchten sie, dass bei individuellen Aushandlungen mit Vorgesetzten, Personalabteilung oder Geschäftsführung eher die individuelle Fähigkeit prämiert wird, die eigene Leistung bei den entsprechenden Verhandlungen zu vermarkten, als die reale Arbeitsleistung selbst. Gleichzeitig wird deutlich, dass es eine gewisse Skepsis gegenüber der Objektivität von Leistungsbeurteilungen gibt, da sie die Vorurteilsfreiheit des jeweiligen Verhandlungspartners durch die Wirkung eines „Nasenfaktors“, der Beurteilung nach subjektiven oder persönlichen Vorlieben, für gefährdet halten. Obwohl auch bei diesen Beschäftigten eine sehr aufgeschlossene Haltung gegenüber der eigenen Leistung vorzufinden ist und sie sehr deutlich Leistungsbeurteilungen einfordern, führen die Erfahrungen mit den real existierenden Systemen leistungsvariabler Vergütung und die damit hervorgerufenen und emotional hoch aufgeladenen Probleme zu einer Zurückhaltung gegenüber der individuellen Aushandlung der eigenen Einkommen.

Wie fließend die Übergänge zwischen Kollektivorientierung und Selbstaushandlung sind und wie sehr die jeweiligen Präferenzen von der gegebenen Regulierungssituation abhängen, zeigt sich an der dritten Gruppe von Beschäftigten. Sie votieren für einen Regulierungsmix aus kollektiven Vorgaben, die eine Basisvergütung garantieren und Verfahren festlegen, innerhalb derer zusätzliche Bestandteile individuell ausgehandelt werden können. Auffallend ist hierbei, dass sich ein Teil dieser Interviewpartner in einer Situation befindet, in denen augenscheinlich Mechanismen individueller Leistungsbewertung und -prämierung gefunden wurden, die von

den Beschäftigten als funktional und gerecht bewertet werden. So äußern sich die Befragten sehr positiv über ein Entgeltsystem, in dem sog. „Bandbreiten“ für bestimmte Tätigkeiten nicht nur Entgeltkorridore, sondern auch klare, transparente und verlässliche Regeln festlegen, wie die Vergütung mittelfristig individuell gesteigert werden kann. Zugleich wird dieses Regelwerk von einer Unternehmenskultur flankiert, die zumindest bisher als familiär charakterisiert werden kann, durch sozialen Ausgleich und innerbetriebliche Fairness geprägt ist und nicht dadurch hervorsteht, einen zunehmenden Leistungsdruck auf die Beschäftigten auszuüben. So hoben einige Interviewpartner hervor, dass sie davon ausgehen würden, dass eine verschlechterte, von ihnen nicht zu verantwortende Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Unternehmens bei ihrer individuellen Leistungsbeurteilung Berücksichtigung finden und ihnen nicht zum Nachteil gereichen würde. Beruht die Präferenz auf einen Regulierungsmix von kollektiven und individuellen Anteilen bei Entgeltfindung und Leistungsprämierung bei einem Teil der Beschäftigten auf positiven Erfahrungen mit den etablierten betrieblichen Regelungen, so speist sich bei einem anderen Teil der Wunsch nach individuell auszugestaltenden Bestandteilen der Vergütung aus dem gänzlichen Fehlen leistungsbezogener Vergütungsformen in der gegebenen Regulierungspraxis. Da sie damit gleichzeitig noch nicht mit den Schwierigkeiten, Konflikten und Enttäuschungen konfrontiert wurden, die leistungsvariable Entgeltsysteme in sich bergen, bleibt aber offen, ob sie sich nach einer Realisierung ihrer Präferenzen nicht wieder desillusioniert abwenden würden, wie dies schon bei einem Teil der Beschäftigten mit einer stärkeren Kollektivorientierung feststellbar ist. Anders herum zeigen die empirischen Befunde, dass es durchaus Mechanismen gibt, die die leistungsorientierten Ambitionen von Arbeitnehmern aufzunehmen und zu befriedigen wissen.

Am Beispiel der Vergütung lassen sich nicht nur die Präferenzen der Interviewpartner zwischen einer kollektiven Regulierung und einer individuellen Aushandlung ihrer Interessen besonders gut verdeutlichen. Es zeigt sich auch, dass sie der wichtigste Inhalt ist, den sie mit einer kollektiven Arbeitsregulierung in Verbindung bringen. Fragen der Arbeitsorganisation, der Mitarbeiterführung, der individuellen Entfaltung und der Aufstiegsmöglichkeiten nehmen zwar – sicherlich auch vor dem Hintergrund des hohen Vergütungsniveaus in den untersuchten Branchen und Betrieben - als subjektive Ansprüche an die Erwerbsarbeit einen zunehmend größeren Stellenwert fast quer durch alle Qualifikationsniveaus ein, werden aber kaum als Gegenstand einer kollektiven Regulierung der Arbeitsbedingungen gesehen. Hier greift eher die individuelle Strategie, sich bei einer Unzufriedenheit mit der gegebenen Arbeitssituation entweder zu arrangieren oder sich falls möglich inner- oder überbetrieblich einen Arbeitsplatz zu suchen, der den eigenen Ansprüchen eher entspricht. In diesem Zusammenhang wurde auch deutlich, dass im gewerblichen Bereich bis zu einem gewissen Grade, vor allem aber bei den Angestellten durch den Wechsel auf höherdotierte Positionen Entgeltsteigerungen realisiert werden können, die weit jenseits derer liegen, die Tariferhöhungen mit sich bringen. Der Bereich der Arbeitszeit nimmt schließlich hinsichtlich des Stellenwerts seiner Regulierung eine Sonderrolle ein. Er ist zwar Gegenstand von zahlreichen gesetzlichen Be-

stimmungen, Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen, die aber in der Tendenz darauf hinauslaufen, prozedurale Regeln und Korridore zu schaffen, innerhalb derer ihre Lage, Dauer und Verteilung differenziert geregelt werden können. Vor allem in den wachsenden Bereichen, in denen die Arbeitszeit nicht mehr durch rigide betriebliche Anforderungen und einen zwingend kollektiven Arbeitsprozess, wie prototypisch etwa der Fließproduktion, bestimmt wird, tritt das individuell und dezentral, z.B. mit dem Vorgesetzten oder dem Team abzustimmende Arbeitszeitarrangement subjektiv in den Vordergrund, während das Geflecht der kollektiven Arbeitszeitregulierungen in den Hintergrund gerät und vom Schicksal des Vergessens bedroht ist.

### **4.3 Die Gewerkschaften - zwischen Interessenantagonismus und konzessiver Betriebspolitik**

Kollektive Regulierungen der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sind entweder in Form von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen vorhanden und dadurch gekennzeichnet, dass sie bi- und multilateral zwischen tariflich mandatierten überbetrieblichen oder betrieblichen Akteuren und der Arbeitgeberseite ausgehandelt worden sind. Kollektive Regulierungen können aber auch unilateral vom Unternehmen vorgegeben werden. Daher ist nicht nur von Bedeutung, welche Präferenzen die Beschäftigten zwischen kollektiver Regulierung und individueller Selbstaushandlung haben, sondern auch, welche Akteure an der Findung und/oder Aushandlung kollektiver Regelungen beteiligt sein sollen. Dies lenkt die Aufmerksamkeit auf die Frage, welchen Stellenwert Gewerkschaften mit ihrer traditionellen Rolle als Tarifpartner für die Beschäftigten haben, mit welchen Ansprüchen sie heute aus der subjektiven Sicht konfrontiert werden und wie sich die vormals dominante regulative Arbeitsteilung von Gewerkschaft und Betriebsrat entwickeln soll.

Zunächst einmal lässt sich feststellen, dass die Interviewpartner bei den Themen, die sie überhaupt mit einer kollektiven Regulierung in Verbindung bringen, also Vergütung, Arbeitszeit und die Sicherung von Arbeitsplätzen, einseitigen Vorgaben der Arbeitgeberseite kritisch gegenüberstehen und sich die Beteiligung einer wie auch immer gearteten Arbeitnehmervertretung wünschen. Dies gilt vor allem für diejenigen Beschäftigten, die eine überwiegend kollektive Interessenorientierung haben oder zumindest auf einen Regulierungsmix mit kollektiven und individuellen Anteilen abstellen. Dies gilt aber auch für die Interviewpartner, die für sich in Anspruch nehmen, ihre Arbeitsbedingungen selbst aushandeln zu wollen und zu können. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sie eine sozial sensible, „fürsorgliche“ Haltung einnehmen, indem sie darauf verweisen, dass es auch Arbeitnehmer gebe, die – anders als sie selbst – eben nicht in der Lage seien, ihre Ansprüche individuell vertreten zu können, weil ihnen dazu die nötige Kompetenz oder Verhandlungsmacht fehle. Mitunter scheint aber auch

bei ihnen durch, dass sie beim Fehlen einer Arbeitnehmervertretung eine generelle Absenkung von Arbeitsstandards befürchten, die dann auch sie negativ betreffen könnte. Vereinzelt werden zudem allgemeine Ordnungsvorstellungen ins Feld geführt, die darauf abstellen, dass alle gesellschaftlich vorhandenen Interessen einer adäquaten Vertretung bedürfen, damit die Funktionsfähigkeit der Gesellschaft erhalten bleibe.

Wenn auch die Legitimität oder Notwendigkeit einer Vertretung von Arbeitnehmerinteressen allgemein nicht in Frage gestellt wird, so zeigt sich aber, dass Gewerkschaften in der subjektiven Wahrnehmung von Beschäftigten keine konkurrenzlosen Tarifakteure mehr sind und ihre Fähigkeit in Abrede gestellt wird, die Arbeitnehmerschaft gesamtgesellschaftlich adäquat vertreten zu können.

Vor allem bei Interviewpartnern aus den Unternehmen, die keiner formellen Tarifbindung unterliegen, zeigt sich, dass die Beschäftigten keine Veranlassung sehen, sich gewerkschaftlich zu organisieren. Für einen Teil der Befragten hat statt dessen der Betriebsrat die Aufgabe, eine Anlehnung an den Flächentarifvertrag zu regeln und die Übertragung von Tariferhöhungen in der Branche auf den Betrieb zu gewährleisten. Das relativ hohe Niveau der Arbeitsstandards und die Tariferhöhungen haben hier in der subjektiven Wahrnehmung den Charakter eines Allgemeingutes, das nicht zwingend mit Gewerkschaftsarbeit in Verbindung gebracht wird. Dies gilt auch für solche Beschäftigte, die ihre Vergütung frei aushandeln. Hier spielen entweder die durch den Flächentarifvertrag geprägten Einkommen in vergleichbaren Unternehmen oder Gehaltsrankings, die Berufsverbände wie etwa der Verein Deutscher Ingenieure erstellen, als Referenz eine wichtige Rolle, an denen das individuell erzielte Entgelt gemessen wird. Es deutet sich an, dass die Entwicklung auf Arbeitgeberseite, sich einer formalen Tarifbindung zu entziehen, bei den Beschäftigten den subjektiven Stellenwert geringer werden lässt, den sie überbetrieblichen tariflichen Akteuren zumessen. Oder anders gesagt: die Tarifflucht oder -abstinenz von Arbeitgebern führt zu einer Gewerkschaftsflucht oder -abstinenz von Arbeitnehmern. Dies gilt zumindest dann, wenn das flächenübliche Tarifniveau einigermaßen gewahrt bleibt.

Anders hingegen stellt sich die Situation in den Betrieben dar, die der Tarifbindung unterliegen und damit unmittelbar von der Tätigkeit von Gewerkschaften betroffen sind. Hier waren auch durchaus noch Beschäftigte anzutreffen, die zu der, mit Blick auf die Mitgliederentwicklung bei den Gewerkschaften, seltener werdenden Spezies von Gewerkschaftsmitgliedern gehören. Ein Teil dieser Gesprächspartner verweist auf eine bewusste und reflektierte interessenpolitische Analyse, die sie zu diesem Engagement bewogen habe. Bei einem anderen Teil sind dagegen eher Motive erkennbar, die auf eine traditionelle Arbeitnehmerhaltung hindeuten, in der eine rudimentäre Vorstellung eines grundsätzlichen Widerspruchs hinsichtlich der Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern Hand in Hand geht mit der Überzeugung, dass zu ihrer lohnabhängigen Existenz auch die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft gehört.

Die überwiegende Mehrzahl der gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten gab zu erkennen, dass sie auch in Zukunft in der Gewerkschaft verbleiben werde. Das heißt allerdings nicht, dass sie sich nicht mit der Frage auseinandergesetzt hätten, ob dieses Engagement noch zeitgemäß sei. Die auch von ihnen wahrgenommenen schwierigeren Zeiten für die Gewerkschaftsarbeit gedenken sie aber nicht mit ihrem Austritt zu quittieren, da sie den Gewerkschaften immer noch eine wichtige Rolle dabei zuschreiben, arbeitspolitische Rückschritte aufzuhalten oder abzufedern.

Diejenigen Befragten, die nicht in einer Gewerkschaft organisiert sind, verfügen zumeist über ein höheres Qualifikationsniveau und sind in höheren betrieblichen Positionen zu finden. Außerdem ist auffallend, dass im Bereich der Finanzdienstleistungen die Zurückhaltung gegenüber einer Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft stärker ausgeprägt zu sein scheint als im Bereich der Metallindustrie. Dort haben statt dessen für die Beschäftigten die Betriebsräte, die im Finanzbereich auch in geringerem Ausmaß mit den Gewerkschaften – ob nun real oder nur in der Wahrnehmung der Beschäftigten - verwoben zu sein scheinen, einen höheren Stellenwert. Dies mag dann auch die geringeren gewerkschaftlichen Organisationsgrade erklären, die für die Finanzdienstleistungen typisch sind. Bei den Begründungen, warum diese Interviewpartner keiner Gewerkschaft angehören, lassen sich zwei Motive erkennen: Zum einen wird hier die Position vertreten, die zwar eine Arbeitnehmervertretung generell als wichtig betrachtet, Gewerkschaften aber vor allem zur Interessenvertretung von verhandlungsschwächeren Beschäftigten deklariert. Zum anderen ist eine gewisse antigewerkschaftliche Haltung auszumachen, die sich vor allem an der strategischen Ausrichtung oder dem Verhalten der bestehenden Gewerkschaften entzündet.

Der zweite Aspekt offenbart, dass die Gewerkschaften heute entweder ein ernsthaftes Politikdefizit haben oder aber wenigstens ein massives Imageproblem. So wird bemängelt – und dies gilt für Nicht-Gewerkschaftsmitglieder sowohl in tarifgebundenen als auch in tarifungebundenen Betrieben und zum Teil auch für Gewerkschaftsmitglieder –, dass erstens betriebsübergreifende Flächentarifverträge zumindest in Teilen heute nicht mehr geeignet seien, den spezifischen Anforderungen der einzelnen Betriebe gerecht zu werden. Gefordert wird stattdessen eine betriebsnähere Tarifpolitik, innerhalb derer die Arbeitszeiten und Vergütungsgruppen passgenauer reguliert werden könnten. Mitunter wird auch eine moderatere Lohnpolitik verlangt, um die Existenz von Arbeitsplätzen oder des gesamten Betriebs zu gewährleisten und Verlagerungs- oder Outsourcingprozessen entgegenzuwirken. In diesem Zusammenhang sind auch Äußerungen von Beschäftigten in tarifungebundenen Unternehmen von Bedeutung, die bei der Einführung eines Tarifvertrags Beschneidungen in der freien Arbeitszeitgestaltung befürchten. Zweitens werden die Verhaltensroutinen bei Tarifverhandlungen, die sich durch Warnstreiks, überzogene Klassenkampfrhetorik und vornherein unrealistische Lohnforderungen auszeichneten, als antiquiert und abstoßend abgelehnt. Drittens werden den Gewerkschaften innerorganisatorische Demokratiedefizite attestiert und vor allem bei höheren Funktionärserebenen ein Verhalten angeprangert, das als der Gewerkschaftsbasis entfremdet und als an den eigenen z.B. finanziellen Interessen orientiert wahrgenommen wird. In eine

ähnliche Richtung zielend, wird den Gewerkschaften schließlich viertens ein Verhalten gegenüber ihren eigenen Mitarbeitern angelastet, das als wenig vorbildlich gilt, und an ihr Gebaren als Unternehmenseigentümer – Neue Heimat, COOP etc. – und den damit verbundenen Skandalen erinnert.

Diese deutlich artikulierte und in den Interviews immer wieder auftauchenden Kritikpunkte können als Indiz für den maroden öffentlichen Leumund von Gewerkschaften gewertet werden. Denn obwohl ja immer wieder auf die Notwendigkeit einer Arbeitnehmervertretung hingewiesen wird, bleiben – mit Ausnahme einer stärkeren Position des Betriebsrats auf der betrieblichen Ebene – die Alternativen auf der überbetrieblichen oder gesamtgesellschaftlichen Ebene, die den Beschäftigten ggf. vorschweben, zumeist unklar. Zugleich entstand der Eindruck, dass – ohne die geäußerte Kritik herabspielen zu wollen – der Rückgriff auf die im Diskurs virulenten Standardargumente gegen die Gewerkschaften auch immer ein wenig dazu dienen, die eigene interessenpolitische Abstinenz zu legitimieren, während gleichzeitig die Vorteile relativ hoher Regulierungsstandards in Anspruch genommen werden.

#### **4.4 Zwischenfazit**

Wenn das vorliegende Material zu den Akteuren der Arbeitsregulierung und zu den Interessenvertretungspräferenzen der Beschäftigten einer resümierenden Gesamtwürdigung unterworfen wird, dann liegt erstens und vorwegschickend der Eindruck nahe, dass die Beschäftigten ihre Energie vorwiegend ihrer Tätigkeit und weniger dem Thema der Regulierung dieser Tätigkeit und dem mit ihr verbundenen Arbeitsverhältnis widmen. Dies mag darauf zurückzuführen sein, dass ihnen das gegebene Niveau der Arbeitsstandards weitestgehend unproblematisch erscheint und eine sehr große Zufriedenheit vorherrscht. Außerdem sind zumindest in den untersuchten Betrieben stabile, wenn auch durchaus unterschiedliche Gefüge der Arbeitsbeziehungen gepaart mit einem mehr oder weniger konfliktpartnerschaftlichen Verhältnis von Arbeitgebern und Arbeitnehmern bzw. Arbeitnehmervertretungen vorzufinden gewesen.

Es lässt sich zweitens feststellen, dass der Betriebsrat von den Beschäftigten als eine feste und legitime Institution angesehen wird. Eine Differenzierung der unterschiedlichen Betriebsratsfunktionen macht allerdings deutlich, dass zumindest bei der Mehrzahl der Interviewpartner die advokatorische Funktion an Bedeutung verliert. Auf der kollektiven Ebene stellt der Betriebsrat aber einen wichtigen Ordnungsfaktor dar, an den jedoch je nach betrieblicher Situation andere Schwerpunktaufgaben herangetragen werden. Neben der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen scheint er damit auch als Kompensationsinstanz zu fungieren bei Aspekten, die das Unternehmen von sich aus nicht befriedigend löst.

Mit Blick auf die Interessenvertretungspräferenzen der Interviewpartner zwischen Kollektivregulierung und Selbstaushandlung ist drittens der überraschende Befund herauszulesen, dass Prozesse gesellschaftlicher Individualisierung nicht dazu geführt haben, dass Beschäftigte vorwiegend auf eine gänzlich individuelle Regulierung ihrer Interessen orientieren. Diese Haltung ist lediglich im Bereich relativ gesehen höherer betrieblicher Positionen anzutreffen, während die Wünsche ansonsten eher darauf fokussiert sind, zumindest partiell kollektive Regulierungsformen anwenden zu können. Hier wirken neben einer prekären individuellen Aushandlungsmacht zum einen Wertorientierungen, die auf Vergütungsgerechtigkeit abstellen, und zum anderen beinhalten die Systeme leistungsvariabler Bezahlung augenscheinlich ein großes Enttäuschungspotential. In diesem Zusammenhang manifestiert sich, dass eine von Fairness getragene Unternehmenskultur, in der individuelle Zielvereinbarungen nicht nur als Instrument der Leistungsoptimierung angewendet werden, sondern in der auch individuell nicht zu verantwortende Rahmenbedingungen Berücksichtigung finden, der Akzeptanz von individuellen Regulierungsbestandteilen sehr förderlich ist.

Gewerkschaften als Regulierungsakteur werden viertens zwar in der Tendenz als grundsätzlich legitime Vertreter von Arbeitnehmerinteressen gewertet. Aber es zeigt sich, dass ihr subjektiver Stellenwert rapide schwindet, wenn sie nicht mehr unmittelbar im Betrieb als Akteur – vor allem als Tarifpartner in tarifgebundenen Unternehmen – erfahrbar sind. Darüber hinaus werden sie teilweise als Vertretung und organisationspolitische Aufgabe der „Anderen“ angesehen. Schließlich ist auszumachen, dass an Gewerkschaften mehr und massivere Kritik geübt wird als an Betriebsräten, denen im wesentlichen nur marginale Kritik zuteil wird. Gewerkschaften haben sich mit den Forderungen nach einer betriebsnäheren Tarifpolitik, transparenten innerorganisatorischen Strukturen und zu reformierenden Tarifverhandlungspraktiken ebenso auseinander zu setzen, wie sie zu akzeptieren und zu berücksichtigen haben, dass an sie sehr hohe moralische Maßstäbe herangetragen werden und sie einer skeptischen öffentlichen Beobachtung unterliegen, die ihnen gegenüber ausgesprochen wenig fehlertolerant ist.

## 5. Resümee

Als Fazit dieses Forschungsprojektes zur subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung kann hervorgehoben werden, dass die Wandlungerscheinungen in der Lebens- und Arbeitswelt, der Regulierungspraxis, den Regulierungskontexten und den sozio-kulturellen Strukturen, die Sicht von Beschäftigten auf die Regulierung von Arbeit verändern. Sie führen dazu, dass sich die inhaltlichen Prioritäten verschieben und andere Erwartungen an die Regulierungsakteure - Betriebsräte, Gewerkschaften aber auch die Arbeitgeberseite - herangetragen werden. Sie führen insgesamt betrachtet jedoch nicht zu Bestrebungen nach einer völligen Individualisierung der Regulierung von Arbeit.

Der Wertewandel, das steigende Qualifikationsniveau und moderne Arbeitsformen sorgen dafür, dass bei einem befriedigenden Niveau von Arbeitsstandards aus der Arbeitskraftperspektive (Vergütung, Sicherheit des Arbeitsplatzes oder der Beschäftigungsfähigkeit, Arbeitszeit) – auf deren weitgehende Existenz in den untersuchten Branchen und Betrieben zur adäquaten Einordnung der Befunde immer wieder hingewiesen werden muss – die Erwartungen an die Arbeit aus der Subjektperspektive (Gestaltungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten in der Arbeit, berufliche Entfaltungs- und Karriereperspektiven) in der subjektiven Wahrnehmung von Beschäftigten in den Vordergrund rücken. Unternehmen scheinen hier gut beraten zu sein, dies bei ihrer Unternehmensorganisation, Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung zu berücksichtigen, um das Engagement und die Leistungsbereitschaft ihrer Arbeitskräfte sicherzustellen. Betriebsräte und Gewerkschaften wiederum täten gut daran - wenn es überhaupt möglich ist -, ihren Aktivitätsradius offensiv auf diese Themen auszudehnen, um sie als Regulierungsinhalte anschlussfähig zu machen und ihren Stellenwert als Interessenvertretung im Bewusstsein von Beschäftigten zu festigen.

Die Wünsche im Spannungsfeld zwischen Selbstrepräsentation und Kollektivregulierung von Aspekten, die überhaupt mit einer kollektiven Arbeitsregulierung in Verbindung gebracht werden – also idealtypisch die Vergütung -, gehen nur bei Beschäftigten in den betriebspezifisch betrachteten hohen Positionen eindeutig in Richtung Selbstaushandlung. Allenfalls, aber immerhin, wird bei diesen Personen darauf hingewiesen, dass die kollektive Regulierung des Gesamtgefüges auch für sie von Bedeutung ist. Es überwiegt aber überraschenderweise eine Haltung, die zumindest auf einen basalen kollektiven Ordnungsrahmen positiv Bezug nimmt. Insgesamt stehen die Beschäftigten - wenn auch um so ausgeprägter je höher ihr jeweiliges Qualifikationsniveau ist - einer Leistungsbeurteilung positiv gegenüber. Allerdings sind Systeme leistungsabhängiger Vergütung ein besonders heikler Gegenstand, da mit ihnen nicht nur die Einkommenschancen berührt werden, sondern immer auch Momente der Anerkennung und Wertschätzung der individuellen Arbeitskraft. Es deutet sich an, dass diejenigen Unternehmen, die individuelle Leistungsbewertung und -gratifizierung ernst nehmen, sie nicht nur als ein Pflichtprogramm aus dem Werkzeugkasten moderner Mitarbeiterführung anwenden oder in ihnen bloß Instrumente der Leistungsverdichtung sehen, auf eine positive Resonanz bei den Beschäftigten rechnen können. Dies setzt aber einen fairen und partnerschaftlichen Umgang mit Mitarbeitern voraus, der auch die Rahmenbedingungen der Leistungserbringung berücksichtigt, die individuell nicht zu beeinflussen sind. Auch hier liegen wiederum Chancen für Betriebsräte und Gewerkschaften, wenn sie die Wünsche von Beschäftigten nach einer partiellen Selbstregulierung offen zur Kenntnis nehmen, sich bei der Gestaltung der entsprechenden Entgeltsysteme einbringen und möglicherweise und bei Bedarf Angebot für die Hilfe bei der Selbstaushandlung unterbreiten.

Mit Blick auf die kollektiven Akteure der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen ist auszumachen, dass der Betriebsrat als eine legitime und wichtige Institution im Betrieb angesehen wird. Zwar unterscheiden sich die an ihn herangetragen Funktionen je nach persönlicher oder betrieblicher Situation und umfassen die Vertretung bei individuellen Konflikten und/oder Aufgaben auf der kollektiven Ebene als Informationsinstanz, Co-Manager oder (nachgelagerter) Tarifakteur, ihm wird aber in der Tendenz ein wichtiger Stellenwert zugemessen. Auch wird relativ wenig Kritik an der betriebsrätlichen Tätigkeit geübt. Dies stellt sich mit Blick auf die Gewerkschaften anders dar, die einen ungleich schwereren Stand bei den Arbeitnehmern haben. Vor allem die Tendenz der Arbeitgeberseite, sich der Tarifbindung zu entziehen, regt auch bei den Beschäftigten eine Verbandsflucht an, weil Gewerkschaften dann - und wenn das Tarifniveau nicht zu weit unterschritten wird - als für ihre unmittelbare Arbeitsregulierung unbedeutende Akteure bewertet werden. Dies gilt auch, wenn die Arbeitsbedingungen nach wie vor an den Standards des Flächentarifvertrags orientiert und damit mittelbar vom Gewerkschaftshandeln geprägt sind. Darüber hinaus trifft, obwohl Gewerkschaften generell als legitime Arbeitnehmervertretungen akzeptiert werden, ihre Politik und ihr Auftreten bei vielen Beschäftigten auf deutlich Skepsis. Wenn sie nicht wollen, dass ihnen der Betriebsrat als Regulierungsakteur den Rang abläuft oder die Beschäftigten immer mehr durch eine Art Regulierungsverdrossenheit motiviert werden, sich eines Engagements bei der Kollektivregulierung zu enthalten, dann werden sie sich vermutlich den Forderungen auch von Beschäftigten nach einer betriebsnäheren Regulierungspolitik noch stärker stellen und ihnen entweder mit einer strategischen Neujustierung oder aber mit einer verstärkten Überzeugungsarbeit für ihre Position begegnen müssen. Handlungsbedarf deutet sich auch bei den innergewerkschaftlichen Strukturen und Prozessen sowie den Routinen an, die bei Tarifverhandlungen an den Tag gelegt werden. Die empirischen Befunde weisen darauf hin, dass im Rahmen der derzeitigen politischen und diskursiven Großwetterlage Gewerkschaften einer skeptischen Beobachtung unterliegen, in der ihnen fast jeder Fehltritt und fast jeder Misserfolg zum Nachteil ausgelegt und zur Legitimierung der eigenen Nicht-Organisation herangezogen wird – zumal das bestehende System der Arbeitsbeziehungen ja auch weiterhin zu funktionieren scheint, wenn weniger Beschäftigte Mitglied einer Gewerkschaft sind. Dies mag aber auch damit zusammenhängen, dass das Handeln von Betriebsräten und Gewerkschaften als Regulierungsakteuren und die regulative Infrastruktur, die die Arbeitssituation der Beschäftigten prägt und ihnen den Rücken freihält, um sich den Entfaltungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten in der Arbeit widmen zu können, für die Beschäftigten nur wenig präsent und erfahrbar sind und nicht als beteiligungsoffen erscheinen. Möglicherweise schlummert hier ein größeres Unterstützungspotential, wenn sie den Beschäftigten die Chance bieten und Argumente an die Hand geben, sich positiver auf die vorhandenen Kollektivakteure der Regulierung von Arbeit beziehen zu können.

## 6. Literaturhinweise

Holtrup, André 2004: Die Regulierung von Arbeit aus der Sicht von Beschäftigten. Der konzeptionelle Rahmen für die empirische Untersuchung der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung. IAW Arbeitspapier Nr. 8.

<http://www.iaw.uni-bremen.de/pages/download.php?ID=8&SPRACHE=DE&TABLE=AP&TYPE=PDF>

Holtrup, André/Mehlis, Peter 2004: Arbeitsbeziehungen im Wandel. Theoretischer Rahmen und Modell zur empirischen Analyse neuer Formen der Regulierung von Arbeit. IAW Arbeitspapier Nr.5.

<http://www.iaw.uni-bremen.de/pages/download.php?ID=5&SPRACHE=DE&TABLE=AP&TYPE=PDF>

## VERÖFFENTLICHUNGEN DES IAW - INSTITUT ARBEIT UND WIRTSCHAFT -

### Arbeitspapiere/Working Paper

ISSN-Nr.: 1610-9325

Nr. 1

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

Nr. 2

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

Nr. 3

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

Nr. 4

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

Nr. 5

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

Nr. 6

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

Nr. 7

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

Nr. 8

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

Nr. 9

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

Nr. 10

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

Nr. 11

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

Nr. 12

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

Nr. 13

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

Nr. 14

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

Nr. 15

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

Nr. 16

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

## **Forschungsberichte/Research Report**

Nr. 1

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

Nr. 2

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

Nr. 3

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

Nr. 4

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

Nr. 5

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

Nr. 6

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

Nr. 7

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

Nr. 8

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