ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Fürstenberg, Friedrich

Article

Entwicklungen in den industriellen Beziehungen: Ein Überblick

Industrielle Beziehungen

Provided in Cooperation with:
Verlag Barbara Budrich

Suggested Citation: Fürstenberg, Friedrich (2013) : Entwicklungen in den industriellen Beziehungen: Ein Überblick, Industrielle Beziehungen, ISSN 1862-0035, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 20, Iss. 4, pp. 304-322, https://doi.org/10.1688/1862-0035_IndB_2013_02_Fuerstenberg , https://www.budrich-journals.de/index.php/indbez/article/view/27151

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/195987

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.

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Friedrich Fürstenberg*

Entwicklungen in den industriellen Beziehungen: Ein Überblick**

Zusammenfassung – Tief greifende gesellschaftliche Strukturwandlungen haben die Erscheinungs- und Wirkungsweise der Arbeitsbeziehungen nachhaltig verändert und differenziert. Nach einer Übersicht arbeitsrelevanter Problembereiche im gesellschaftlichen Kontext werden ausgehend von den Grundinteressen arbeitender Menschen die Strukturwandlungen der Interessenorganisationen erörtert. Im Anschluss erfolgt eine ausführlichere Analyse der herausfordernden Entwicklungen in Handlungsfeldern, die neben ihrer üblichen Regulierung durch Vertrag oder Gesetz auch außerhalb bestehender institutioneller Regelungen Gegenstand von Arbeitsbeziehungen sind: Arbeitsmarktstrukturierung, Arbeitsorganisation, Beschäftigungssicherung, Arbeits- und Berufsqualifikation sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz. Ein Überblick über Strukturwandlungen im Bereich der betrieblichen Mitbestimmung führt abschließend zur Frage nach der Weiterentwicklung des deutschen Leitmodells kooperativer Arbeitsbeziehungen auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene.

Developments in Industrial Relations. An Overview Survey

Abstract – Fundamental structural societal change has deeply modified the form and procedures of industrial relations. The paper commences by providing an overview of social problem areas related to work. After characterizing the basic interests of the working population, structural changes which employer associations and trade unions have undergone are considered. More explicitly, developments in major areas of consensual and conflictual structuring and regulating of working conditions are discussed: Labor market structure, work organization, employment security, occupational training and health and safety at work. After providing an overview of changes in co-determination at enterprise level, the concluding section considers possible future developments in the German model of co-operative industrial relations.

Key words: **labour market structure, work organization, employment security, occupational qualification, co-determination, social partnership**
(JEL: B01, J01, J23, J24, J53, J54, J81, J83)

---

* Prof. em. Dr. Dr.h.c. Friedrich Fürstenberg, Universität Bonn.
E-Mail: friedrich@fuerstenberg-soziologie.de, www.fuerstenberg-soziologie.de.

** Artikel eingegangen: 28.8.2013
revidierte Fassung akzeptiert: 23.9.2013.

DOI 10.1688/1862-0035_IndB_2013_04_Fuerstenberg
ISSN (print) 0943-2779, ISSN (internet) 1862-0035
© Rainer Hampp Verlag, www.Hampp-Verlag.de

Traditioneller Ausgangspunkt von Untersuchungen im Feld der dual strukturierten industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik ist eine Konzentration auf Kollektivverhandlungen zwischen den Tarifvertragsparteien, auf die Mitbestimmungspraktiken und eine staatliche Rahmenordnung. Hierdurch wurde eine Pfadabhängigkeit der Forschung begründet, die von einem institutionalisierten System industrieller Beziehungen ausgehend einer zunehmenden Verrechtlichung der wahrgenommenen Praxis entsprach. Im Editorial zur ersten Ausgabe dieser Zeitschrift (Januar 1994) wurden dementsprechend Industrielle Beziehungen verstanden als „die historisch gewordenen Institutionensysteme der Konfliktregelung und Konsensbildung in der Arbeitswelt". Aus dieser Sicht steht der Tarifvertrag „im Mittelpunkt des Systems der Arbeitsbeziehungen", die sich als „eine zerklüftete Landschaft" darstellen (Streeck/Rehder 2005: 50). Auch gegenwärtig sind Tarifverträge unverzichtbar als Rationalisierungsinstrumente für kollektive Regulierungen der Arbeitsbedingungen. Angesichts der vielfältigen Wirkungsbereiche und -ebenen der Akteure im Feld der Arbeitsbeziehungen, die über die unmittelbare Nutzung der Arbeitskraft weit in die gesamte Lebenswelt der Arbeitnehmer und übergreifende sozial- und gesellschaftspolitische Problembereiche hineinreichen, ist diese „Regulierungsperspektive" als Schwerpunkt allerdings zu relativieren. Tief greifende gesellschaftliche Strukturwandlungen haben die Erscheinungs- und Wirkungsweise der Arbeitsbeziehungen nachhaltig verändert und differenziert. Ein Indikator ist die kürzlich erfolgte Umbenennung der International Industrial Relations Association (IIRA) in International Labour and Employment Relations Association (ILERA). Es ist deshalb notwendig, sich Klarheit über die demographischen, sozialstrukturellen, sozialkulturellen und sozialpolitischen Rahmenbedingungen sowie Entwicklungen zu verschaffen, die Möglichkeiten und Wirksamkeit institutioneller (vertraglicher und gesetzlicher) Regelungen der Arbeitsbeziehungen zur Folge haben.

Problembereiche im gesellschaftlichen Kontext

Säkulare Strukturwandlungen der Arbeitswelt prägen nachhaltig Wirksamkeit und Reichweite der institutionellen Arbeitsbeziehungen. Die Liste der wichtigsten Problembereiche ist lang, und die Auswirkungen auf den „Regelungsbedarf" sind schwerwiegend:

Strukturwandel der Erwerbsbevölkerung

Die *Integration der Frauen* in den Arbeitsmarkt ist zwar vollzogen, mit der besonderen Ausprägung weit verbreiteter Teilzeitarbeit und zeitweise einer Unterbrechung der Erwerbskarriere. Sie hat aber nur teilweise zu einer faktischen Angleichung an den Sozialstatus männlicher Arbeitnehmer geführt. Lohnungleichheit und Problemlagen aus der Doppelbelastung in Familie und Beruf (Kinderbetreuung) blieben ungelöst. Die notwendige und stabile Integration der Frauen in den Arbeitsprozess lässt sich nicht mit Zeitverträgen und Zeitarbeit erreichen. Sie wird immer stärker auch reguläre Arbeitsverhältnisse und die Verminderung von Doppelbelastungen erfassen. Hieraus ergeben sich Konsequenzen für eine Veränderung der Kriterien der Arbeitszuweisung, der Karrieregestaltung, der Anpassung der Lohnstruktur und auch der Interessenrepräsentation. *Fundamentale Disparitäten* zwischen der Arbeitswelt, dem häuslichen Familienleben, der Freizeitqualität und der sozialen Teilhabe müssen vermieden werden. -

Der *Alterungsprozess der Bevölkerung* wird sich beschleunigen. Daraus entsteht die Aufgabe eines adäquaten produktiven Einsatzes der älteren Jahrgänge, gleichzeitig aber auch die Notwendigkeit einer hinreichenden Altersvorsorge. Richtungweisend könnte der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie" der IG BCE von 2008 sein. Tarifverträge liegen auch zur Einführung von Altersteilzeitarbeit vor. Die Heraufsetzung des Beginns der Altersrente ist aus Mangel an Möglichkeiten adäquater Beschäftigung bisher nur eine Forderung. Die Konsequenzen der Verwirklichung sind nicht absehbar. Die altersgemäße Gestaltung der Arbeitsprozesse ist vordringliche Aufgabe auch im Mitbestimmungsbereich.

Arbeitsmarktentwicklungen

Die *Qualifikationsstruktur der Erwerbsbevölkerung* hat sich als Folge technischer Neuerungen drastisch verändert, insbesondere durch Einführung und Verbreitung der Informations- und Kommunikationstechnologie. Sie stellt herkömmliche Berufsvorstellungen in Frage. Eine teilweise Ausgliederung gering Qualifizierter aus dem Arbeitsmarkt findet statt. - Noch keineswegs abgeschlossen sind die Auswirkungen des dramatischen *Strukturwandels der Arbeitsverhältnisse in der ehemaligen DDR* nach der Wiedervereinigung. Die vollzogene Angleichung der institutionellen Rahmenbedingungen ist begleitet von personalen und organisatorischen Hemmnissen, auch angesichts nachhaltiger sektoraler Unterbeschäftigung. Eine Folge ist die geringe Organisationsdichte der Gewerkschaften. - Der hohe Anteil der Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund bedingt weiterhin Integrationsprobleme, die sich in verminderter Chancengleichheit manifestieren. Die *Arbeitsmigration* hat durch die Öffnung der Arbeitsmärkte in der EU neue Formen angenommen. Sie findet aber infolge der rechtlichen und sozialkulturellen Zuwanderungshemmnisse vorwiegend in der Form transnationaler, teilweise unkontrollierter Pendelwanderung statt. Am Zielort wird ein zusätzliches Arbeitsleistungsangebot geschaffen, dessen Effekte je nach der Arbeitsmarktlage unterschiedlich sind. Entsprechen angestrebte Regelungen im Rahmen einer Anwendung der Dienstleistungsrichtlinie der EU (2006) nicht der tatsächlichen Bedarfslage, ist ein weiteres Abdriften der Leistungen in den informellen Sektor (Schwarzarbeit) zu erwarten.

Wandel der Organisationsformen

Die zunehmende *Flexibilisierung von Organisationsstrukturen* führt vermehrt zu atypischen Beschäftigungsverhältnissen mit größerem Beschäftigungsrisiko (Befristung, Zeitarbeit). Prekäre Arbeitsbedingungen haben einen sozialen Integrationsverlust zur Folge. - Die Behandlung und Gestaltung arbeitsbezogener Probleme verlagert sich zunehmend in den Betriebsbereich und führt damit zu einer Aufwertung der Betriebsratstätigkeit. Gleichzeitig besteht eine fortdauernde Tendenz zur *Entgrenzung betrieblicher Arbeitsstrukturen*. Sie ist Folge der Integration von Arbeitsprozessen in überbetriebliche Netzwerke, oft entlang transnationaler Wertschöpfungsketten.

Neue Formen der Mitwirkung

Die säkulare Fortentwicklung einer sozialstaatlichen Rahmenordnung veranlasst auch die Sozialpartner zum fortgesetzten Wandel in gesellschaftspolitisch aktive Interessenvertretungen mit einem über die unmittelbaren Arbeitsbedingungen hinausreichenden Wirkungskreis. Die tendenzielle Erweiterung der „Zivilgesellschaft" in der Bundesre-

publik macht neue Formen der Mitwirkung erforderlich, die insbesondere die Gewerkschaften vor große Herausforderungen stellen. Von deren Bewältigung hängt ihr Bedeutungswandel oder ihr Bedeutungsschwund ab. Es stellt sich also die Frage nach einem die engere Arbeitswelt überschreitenden gesellschaftspolitischen Engagement in angemessenen Formen. Die Sozialpartnerschaft im Sozialstaat steht in diesem Zusammenhang auf dem Prüfstand.

Transnationalisierung

Die fortschreitende *Herausbildung transnationaler Wirtschafts- und Sozialräume* und die Regulierungsbestrebungen auf EU-Ebene führen zu einer Relativierung nationalstaatlicher Regelungsmuster in der Arbeitswelt. Beispielhaft sind die Einrichtung europäischer Betriebsräte, der Soziale Dialog zwischen Dachverbänden auf europäischer Ebene und die konzipierte European Employment Strategy.

Auswirkungen dieser Problembereiche betreffen die Strukturierung der institutionellen Arbeitsbeziehungen, insbesondere deren Handlungsrahmen (Regelungsmuster und deren Reichweite), die Merkmale der Handlungsträger (Akteure), deren Handlungsorientierungen, die aktuellen Handlungsfelder (Bereiche und Ebenen), sowie die Handlungsspielräume und Strategien. Nach einer Charakterisierung der Grundinteressen der Arbeitnehmer ist auf den sich ergebenden Strukturwandel der Wirkungsbereiche und Strategien einzugehen.

Handlungsleitende Interessen

Struktur und Wirkungsbereich der Arbeitsbeziehungen werden von den grundlegenden handlungsleitenden Interessen der am Arbeitsprozess Beteiligten geprägt. Hier treffen wir auf Orientierungen, die für die Rahmenordnung unserer Arbeitswelt als sozialkulturelle Ressourcen geradezu konstitutiv sind (Fürstenberg 1975: 84) und auch als Evaluationskriterien für relevante Interessenvertretungen gelten können:

- Das *Verwertungsinteresse* richtet sich auf einen angemessenen und nachhaltigen Ertrag der Arbeitsleistung, wozu neben dem Arbeitseinkommen auch soziale Anerkennung und Aufstiegschancen gehören.
- Ein *Erhaltungsinteresse* besteht bezüglich des Arbeitsvermögens im Sinne einer Sicherung gegen vorzeitigen Aufbrauch infolge gesundheitlicher Beeinträchtigung und sonstiger Verminderung der Nutzungschancen insbesondere durch Arbeitslosigkeit und Qualifikationsverlust.
- Ein *Gestaltungsinteresse* betrifft die Gewährleistung hinreichender Verhaltensspielräume bei der Arbeit, die Eigenkontrolle, Kommunikation und innovatives Lernen ermöglichen. Hierzu gehört auch die Entwicklung eigener Ideen, z.B. bei Projektarbeit. Umfassend geht es um Chancen der Mit- und Selbstbestimmung.

Hinzu kommt ein *Vereinbarungsinteresse*. Es richtet sich auf Erwartungen, dass die Arbeitsbedingungen eine sinnvolle Lebensführung nicht beeinträchtigen und womöglich die Stimmigkeit zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen (work-life-balance) fördern.

Empirische Evidenz bietet das Ergebnis einer im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsme-

dizin veranlassten Studie. Anhand der Ermittlung von 15 Dimensionen von Arbeitsqualität wurde zusammenfassend festgestellt: „Gute Arbeit bedeutet aus der Sicht von ArbeitnehmerInnen, ein festes verlässliches Einkommen zu erhalten, unbefristet beschäftigt zu sein, kreative Fähigkeiten in die Arbeit einbringen und entwickeln zu können, Sinn in der Arbeit zu erkennen, Anerkennung zu erhalten, soziale Beziehungen zu entwickeln und die Achtung bzw. der Schutz der Gesundheit" (Fuchs 2006). Auf dieser Grundlage wird seit 2007 jährlich in einer Repräsentativumfrage der DGB-Index Gute Arbeit ermittelt. Die IG Metall hat ein Handbuch „Gute Arbeit" (2007) mit Anleitungen für Umsetzungsstrategien in der Praxis entwickelt.

Hiermit übereinstimmend ist Hauptziel der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) die globale Förderung von „*decent work*" (1999). In diesem Begriff werden die Bestrebungen der arbeitenden Bevölkerung zusammengefasst, die sich auf Chancen zur produktiven Beschäftigung erstrecken und die ein gerechtes Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit und soziale Sicherung für die Familien, bessere Aussichten für persönliches Fortkommen und soziale Integration, Freiheit der Meinungsäußerung und der Interessenvertretung, der Mitwirkung an allen lebenswichtigen Entscheidungen sowie die Chancengleichheit und Gleichbehandlung von Mann und Frau betreffen (vgl. hierzu Ghai 2006 und Senghaas-Knobloch 2007).

Im Rahmen flexibler Arbeitsformen, die erhöhtes Bildungsniveau, intrinsische Motivation, Eigeninitiative und vermehrte Kooperation im Wertschöpfungsprozess voraussetzen, können diese grundlegenden Interessenlagen und die damit verbundenen subjektiven Anspruchsniveaus verstärkt zur Geltung gelangen. Offen bleibt, in welchem Umfang in der Form organisierter Interessen und auf welchen Aktionsebenen Programme realisiert werden.

Zu beachten ist allerdings, dass diese Grundinteressen nur dann als Voraussetzung einer Akzeptanz der Arbeitsbedingungen dauerhaft durchsetzbar sind, wenn die Arbeitsleistungen zur erforderlichen Beschäftigungssicherung den systemimmanenten Kriterien der Produktivität und Wirtschaftlichkeit (marktwirtschaftlich: Rentabilität) entsprechen.

Strukturwandel der Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften

Die vorrangigen *Handlungsorientierungen der Interessenvertretungen* im Organisationskontext der Arbeitsbeziehungen können als Streben nach Durchsetzungsmacht, Bestandserhaltung, Zielerreichung und zum Zweck der Akzeptanzerhaltung nach Regelkonformität charakterisiert werden. Sozialkulturelle Traditionen haben zu einer Verfestigung von Leitvorstellungen geführt, die als Ideologien eine Integrations- aber auch Abgrenzungsfunktion haben. Ihre Prägekraft nimmt ab. Grundlegende Bedeutung hatte die Annahme eines letztlich unüberbrückbar konflikthaften Gegensatzes von „Kapital" und „Arbeit", der abgeschwächt in den Arbeitsbeziehungen konzeptuell noch als Gegensatz von „Konfliktpartnerschaft" und „Sozialpartnerschaft" fortwirkt. Dem steht allerdings die Tatsache entgegen, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer letztlich zur Erreichung ihrer Ziele aufeinander angewiesen sind, so dass es einen breiten Spielraum für einvernehmliche Verhandlungslösungen auch von Konflikten gibt. Die sozialstaatliche Struktur der Bundesrepublik bedingt zudem eine weit gefächerte, teils paritätische *Mitwirkung an der Planung, Durchführung und Kontrolle in allen die Interessen der*

Arbeitnehmerschaft berührenden gesellschaftlichen Handlungsfeldern. In Formen des Sozialen Dialogs erstreckt sie sich zunehmend europaweit. Diese Präsenz der Sozialpartner in oft drittelparitätisch zusammengesetzten Aufsichtsgremien zur Kontrolle sozialer Einrichtungen und in Kommissionen zur Vorbereitung und Durchführung sozialpolitischer Programme ist zwar gewährleistet, aber die abnehmende Tarifbindung der Arbeitsbedingungen (vgl. Ellguth/Kohaut 2013) hat ihre Regulierungskompetenz deutlich vermindert.

Das Tätigkeitsfeld der *Arbeitgeberverbände* hat traditionell seinen Schwerpunkt in den Kollektivverhandlungen mit den Gewerkschaften nach Absprache mit den Mitgliederfirmen und in der Administration der erreichten Tarifbindung. Entscheidend war die Stützung durch die Großindustrie. Flächentarifverträge mit durch Allgemeinverbindlichkeitsklauseln regional deckenden Normalkonditionen für die Arbeitsverhältnisse erodierten jedoch seit Mitte der 90er Jahre. 2003 waren noch 22,5% der Unternehmen in Deutschland Mitglied eines Arbeitgeberverbands (Haipeter/Schilling 2006: 26f.). 2012 waren etwa 53% der Beschäftigten in Westdeutschland und etwa 36% in Ostdeutschland in Betrieben mit einem Branchentarif tätig. Firmentarife galten für 7% der westdeutschen und 12% der ostdeutschen Beschäftigten (Ellguth/Kohaut 2013: 282). Betriebsbezogene Sonderregeln und Öffnungsklauseln für Kernbereiche der tarifvertraglichen Regelung (Pforzheimer Tarifvertrag mit flexiblen Arbeitszeitvereinbarungen und Tarifnormen unterschreitende Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung) wurden üblich. Die Orientierung an den oft heterogenen Interessen der Mitgliederfirmen gewinnt im Vergleich zu einer Stärkung der Verhandlungsposition gegenüber den Gewerkschaften Vorrang (Haipeter/Schilling 2006). Ein Indikator ist die Zunahme der parallelen Arbeitgeberverbände ohne Tarifbindung (OT-Verbände) vor allem im Bereich der Klein- und Mittelunternehmen (KMU).

Wie die Arbeitgeberverbände sind die *Gewerkschaften* einem längerfristigen Mitgliederschwund ausgesetzt. Eine Minderung der kollektiven Durchsetzungsmacht zeigt sich auch im Rückgang der Tarifbindung und in der Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen (Streeck/Rehder 2005: 54). Als Gründe für diese Strukturschwäche werden für die Gewerkschaften Änderungen in der Zusammensetzung der Arbeitnehmerschaft angegeben: der zunehmende Anteil der Frauen und der im Dienstleistungssektor Beschäftigten sowie die Abnahme des Anteils der Vollzeitbeschäftigten. Auch auf einen Orientierungswandel bei jüngeren Beschäftigten wird hingewiesen, der mit dem Verfall der traditionellen „Arbeiterkultur" und der Abkehr von ideologischen Gewerkschaftspositionen einhergeht. Diese Hinweise reichen allerdings nicht zur Erklärung aus (Schnabel/Wagner 2007: 130). Allerdings sind die Mitgliedererosion vor allem in den Klein- und Mittelbetrieben und die Änderung der Sozialmilieus in der Arbeitnehmerschaft deutliche Hindernisse für die Neurekrutierung von Mitgliedern. Die lang andauernde Entwicklung der Gewerkschaften bis hin zu Multibranchenverbänden ist von einem deutlichen Differenzierungstrend abgelöst worden. Er zeigt sich in dem Entstehen von Spartengewerkschaften mit einer stärker berufsorientierten Mitgliederbasis (Keller 2008).

Eine von der Hans-Böckler-Stiftung veranlasste Auswertung der Betriebsratswahlen 2010 zeigt eine ansteigende Wahlbeteiligung, einen wachsenden Frauenanteil unter den gewählten Betriebsräten und mit 77,3% deren leicht rückläufigen gewerkschaftli-

chen Organisationsgrad (Greifenstein et al. 2010). Die Umfrageanalyse des Instituts der deutschen Wirtschaft hingegen beziffert diesen nur zwischen 49 und 55% (Stettes 2011: 11). Nach Ergebnissen des IAB-Betriebspanels arbeiteten 43% der Beschäftigten in der Privatwirtschaft Westdeutschlands und 36% Ostdeutschlands in Betrieben mit Betriebsrat (Ellguth/Kohaut 2013).

In der Bundesrepublik ist der Wirkungsraum der Gewerkschaften durch institutionelle, gesetzlich verankerte Regeln immer noch fundamental gesichert. Eine Flexibilisierung der Regulierungskompetenz, vor allem durch die Öffnungsklauseln der Flächentarifverträge sowie durch Standortbündnisse und Sozialplantarifverträge, hat allerdings wichtige Gestaltungsaktivitäten nachhaltig auf die Betriebsebene verlagert.

Arbeitsmarktstrukturierung: Neue soziale Ungleichheit durch Segmentierung und Fragmentierung

Den zentralen Handlungsrahmen der Arbeitsbeziehungen bilden die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsstrukturen, die vertraglich insbesondere durch Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen sowie gesetzlich durch das Arbeits- und Sozialrecht gestaltet und geregelt werden. Dies wird vor allem durch neue soziale Ungleichheit bei fortscheitender Segmentierung und Fragmentierung schwieriger.

Die Beschäftigungsstruktur wird signifikant durch eine Segmentierung der Arbeitsmärkte bestimmt. Sie spiegelt Mobilitätsbarrieren zwischen Gruppen von nicht konkurrierenden Erwerbstätigen wider. Ihnen liegen unterschiedliche Merkmale der Arbeitsverrichtung zugrunde. Dadurch werden eingeschränkte und ungleiche Beschäftigungschancen (vgl. Sengenberger 1978) sowie unterschiedliche Anwendungschancen für die Berufsqualifikation (Dostal et al. 2001) geschaffen. Üblicherweise werden segmentierte Beschäftigungsformen nach der Organisation von Teilarbeitsmärkten und nach der Arbeitsqualität typisiert. Theoretisch lassen sich demnach folgende Marktsektionen bestimmen, deren reale Gewichtung sich nachhaltig verändert hat (Oschmiansky/Oschmiansky 2003: 7f.):

- Typ I: Berufsbasierte Segmente, die durch unterschiedliche zertifizierte Qualifikationen generiert werden, die für ähnliche Tätigkeiten in der gesamten Volkswirtschaft gültig sind. In diesem Sektor herrscht standardisierte, reguläre Beschäftigung vor, und zwar vorwiegend in kleinen und mittleren Unternehmen.
- Typ II: Betriebsbasierte Segmente, die durch organisationsspezifische Qualifikationen bestimmt werden. Sie gelten nur innerhalb der Leistungseinheiten (in der Regel Großbetriebe). Unbefristete Arbeitsverhältnisse herrschen vor.
- Typ III: Unstrukturierte Segmente, die durch eher unspezifische Tätigkeiten für kurzfristige Aufgaben gekennzeichnet werden. Die Beschäftigungsformen sind im Vergleich zu regulären, langfristig abgeschlossenen Arbeitsverträgen „untypisch". Beispiele sind Leiharbeit, Teilzeitarbeit und Kurzzeitbeschäftigung.
- Typ IV: Puffer-Segmente, die herkömmlich eher unqualifizierte Arbeitskräfte für Kurzzeit-Aufgaben bereitstellen. „Atypische" Arbeitsverträge für Kurzzeit- und Hilfstätigkeiten herrschen vor. Daraus resultiert die Marginalisierung, ja sogar Stigmatisierung der betreffenden Personen. Es zeichnet sich auch eine Entwick-

lung zum Outsourcing Hochqualifizierter ab, deren Dienstleistungen als Scheinselbständige ohne nachhaltige soziale Sicherung in Anspruch genommen werden.

Die ausgeprägten Unterschiede zwischen Stammbelegschaften einerseits und den Mitarbeitern mit Zeitverträgen, Teilzeitbeschäftigten sowie „Leiharbeitnehmern" andererseits verweisen auf eine sich verstärkende duale Arbeitsmarktstruktur mit dem Merkmal „zentraler" und „peripherer" Arbeitsbeziehungen. Bei der Anwendung dieser Typologie ist zu beachten, dass die Arbeitsmarkt-Segmentierung mit charakteristischen Merkmalen der relevanten Arbeitnehmergruppe korrespondiert. Hierzu gehören Geschlecht, Herkunft, Alter und Arbeitsbehinderungen. Diese begründen oft eine Voreingenommenheit in der Einstellungspraxis der potenziellen Arbeitgeber, was vor allem für die unstrukturierten und Puffer-Segmente des Arbeitsmarkts gilt. Zu beachten ist auch, dass die Allokation von Arbeitskräften nicht nur marktmäßig, sondern über weite Lebensstrecken hinweg administrativ erfolgt. Ein Beispiel ist der Öffentliche Dienst.

Arbeitsmärkte sind nicht nur durch Beschäftigtentypen, sondern auch durch technisch-wirtschaftliche Organisationsformen differenziert: horizontal nach Branchen und vertikal nach Unternehmensformen und Betriebsgrößen. Beide Dimensionen sind fortlaufenden Veränderungen unterworfen. Insbesondere hat die auch internationale Volatilität der Eigentumsverhältnisse zu einer unübersichtlichen Fragmentierung mit entsprechenden Veränderungen der Ansprechpartner auf Arbeitgeberseite geführt. Rechtliche Probleme bei der Anwendung von Mitbestimmungsregelungen sind die Folge.

Arbeitsorganisation: Flexibilisierung und Integrationsverlust

In der Praxis der Arbeitsbeziehungen richten sich innerhalb der Segmente auf betrieblicher Basis, jedoch in der Regel tarifvertraglich normiert, die *Lohn- und Gehaltsunterschiede* aufgrund von Anforderungsmerkmalen nach dem Ausmaß der Standardisierung der Leistungen. Je ausgeprägter diese ist, desto mehr lässt sich der Grad der empirisch ermittelten Arbeitsschwierigkeit durch Einstufung in tariflich festgelegte Gehaltsschemata festlegen. In zunehmendem Maße sind Arbeitsleistungen jedoch systemisch verknüpft und nur bedingt individuell zurechenbar, so dass es zu summarischen kollektiven Einordnungen kommt. Dies gilt allerdings eher für Tätigkeiten mit mittlerem Anforderungsgrad. Höhere Qualifikationen begründen im nicht standardisierten Arbeitsfeld hingegen eine „Individualisierung" von Arbeitnehmerpositionen, die tarifvertraglich nur schwer normierbar sind. Die Folge ist eine Differenzierung und Ergänzung kollektiver Regulierungen durch individuelle Vereinbarungen.

Innerhalb der Arbeitsorganisationen sind Veränderungen mit weit reichenden Konsequenzen für die *Aufgabenstrukturierung* der Arbeitnehmer festzustellen. Zunehmende Anwendung der Informations- und Kommunikationstechnologie und das relative Wachstum des High-Tech-Sektors werden von einer wachsenden *Intellektualisierung der Arbeitsfunktionen* begleitet, die ständigen Veränderungen unterworfen sind. Das erforderliche Wissen zur fortdauernden Rationalisierung von Arbeitsverfahren wird in dem Maße obsolet, in dem sie erfolgreich verläuft. Es ist dann nicht länger als Know-how eine Art von „Arbeitskapital", das zur lebenslangen Anwendung gesammelt worden war, sondern hängt in seinem Bestand von einem kontinuierlichen

Lernprozess ab. Als Ergebnis ist in den Arbeitsorganisationen eine neue Segmentierung festzustellen zwischen dem qualifizierten und hoch motivierten Stammpersonal mit der Fähigkeit, sich an wechselnde Herausforderungen anzupassen, und einer eher immobilen Arbeitnehmergruppe mit mittelmäßiger Ausbildung und Motivation, die von Routinetraining und Anweisungen abhängig bleibt.

Verbreitet ist eine Projektorganisation der Arbeitsaufgaben, die tendenziell zum Outsourcing und zu organisationsübergreifenden Netzwerkbildungen führt. Beispielhaft sind die sich ausbreitenden multifunktionalen Teams für Planung und Betrieb hoch technisierter Ausrüstung. In größeren Projekten werden sie quasi-unabhängige operative Einheiten von ausgedehnten organisationsübergreifenden Netzwerken. Ihr Sozialklima wird durch die Notwendigkeit von Zusammenarbeit und zugleich Wettbewerb geprägt. Mitglieder mit unterdurchschnittlicher Leistung werden tendenziell ausgeschieden. Grundsätzlich sind diese multifunktionalen Teams auftragsgebunden und deshalb längerfristig instabil. Sie wechseln von Projekt zu Projekt und verändern ihre Zusammensetzung.

Dies führt zu einem zweiten Segmentierungsprozess: zwischen stabilen und transitorischen Arbeitszuweisungen. Auf dem Niveau hoher Qualifikation sind allmähliche Änderungen vom Arbeitnehmerstatus im Verlauf des Outsourcing zu beobachten: zum riskanten Status Selbstbeschäftigter und auch zur zeitlich begrenzten Beschäftigung von Experten. In diesem Zusammenhang werden individuell ausgehandelte Arbeitsverträge möglich. Auf niedrigem Qualifikationsniveau breiten sich atypische Arbeitsverhältnisse aus. Sie werden durch zeitlich begrenzte Verträge für Hilfstätigkeiten und Zeitarbeit gekennzeichnet. Instabile Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitskarrieren sind die Folge.

Beschäftigungssicherung: Zunahme atypischer Beschäftigung und Prekaritätsrisiko

Als vorrangige Zielsetzung regulierender Arbeitsbeziehungen wird immer wieder die Beschäftigungssicherung hervorgehoben. Im überbetrieblichen, regionale, nationale und transnationale Steuerungsmaßnahmen umfassenden Bereich des Zusammenwirkens von staatlichen Instanzen mit den Interessenvertretungen ist im Vergleich zu anderen EU-Staaten die Position der Sozialpartner in der Bundesrepublik abgesichert und relativ stark. Auf die Arbeitsmarktpolitik und die soziale Unterstützung bei Arbeitslosigkeit nehmen sie fortdauernd durch die drittelparitätische Struktur des Verwaltungsrats der Bundesagentur für Arbeit und über die Verwaltungsräte der lokalen Agenturen für Arbeit mitbestimmenden Einfluss. Die Wirksamkeit der Strategien ist allerdings konjunkturabhängig im Rahmen zunehmend globaler Verflechtungen. Auch strukturell steigt das Arbeitsplatzrisiko durch zunehmende Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse. Die Hartz-Reformen haben zwar generell die Beschäftigungsfähigkeit durch Ermöglichung atypischer Arbeitsverhältnisse deutlich erweitert, aber auch das Prekaritätsrisiko gesteigert.

Angewendet werden vermehrt Bündnisse zur Beschäftigungssicherung in der Chemie-, Metall- und Elektroindustrie, die tariflichen Kündigungsschutz gegen Verzicht auf tarifliche Leistungen wie Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Bezahlung von Mehrarbeit und Arbeitszeitverkürzungen bieten. Auf betrieblicher Ebene verpflichtet

§ 80,1 Nr.8 BetrVG den Betriebsrat zur Beschäftigung sichernden Aktivität und räumt ihm in § 92a BetrVG ein Vorschlags- und Beratungsrecht für entsprechende Maßnahmen ein.

Große bisher nicht bewältigte Risiken schaffen die Auswirkungen des Strukturwandels der Arbeitsverhältnisse durch *Zurückdrängung von Normalarbeitsverhältnissen* mit unbefristeter Beschäftigung und vollständiger sozialer Sicherung sowie das Vordringen atypischer Beschäftigung (2009 ein Drittel aller Beschäftigten). Damit bahnt sich ein die unmittelbare Arbeitswelt weit überschreitender *sozialer Integrationsverlust* an, der zunehmend durch prekäre Lebenslagen gekennzeichnet wird. So bewirken die Ausbreitung des Niedriglohnsektors, die Zunahme von Teilzeitarbeit und befristeten Einstellungen sowie die Ersetzung von Arbeitsverträgen durch Werkverträge und die Volatilität der Arbeitskarrieren zwar neue Handlungsspielräume für Hochqualifizierte, aber auch Einkommensminderungen und Beschäftigungsrisiken sowie eine oft beträchtliche Einschränkung, wenn nicht den Verlust des arbeitsrechtlichen Schutzes, der Sozialversicherungsleistungen und auch der Marktfähigkeit erworbener Qualifikationen (vgl. Keller/Seifert 2011). Hiervon sind insbesondere gering qualifizierte und leistungsgeminderte Arbeitnehmer betroffen, deren Soziallage prekäre Merkmale aufweist.

Das Angebot an Arbeitsplätzen bedarf einer Umstrukturierung. Ein Indikator hierfür ist die umfassend betriebene Strategie des „Downsizing", des Beschäftigungsabbaus im öffentlichen und privaten Wirtschaftssektor. In diesem Zusammenhang wird immer wieder auf den Trend zur Verteuerung der Arbeitskraft verwiesen, um damit den Vorrang arbeitssparender Rationalisierung zu rechtfertigen. Gerade hier ist aber eine genauere Analyse angebracht. Der außerordentlich unterschiedliche Anteil der Arbeitskosten am jeweiligen Leistungsaufwand verbietet globale Handlungsmuster. Durch Personalabbau einzelwirtschaftlich erreichbare Kostenersparnisse werden teilweise durch Abwälzung der Folgekosten als Sozialkosten durch die Allgemeinheit finanziert, mit den bekannten Folgen für die öffentlichen Haushalte. Ein falscher Weg war z. B. die auf Kosten der Allgemeinheit in großem Umfang vorgenommene Frühverrentung als Mittel der Kostenreduktion, die nicht nur eine Subvention ertragsschwacher Wirtschaftseinheiten war, sondern auf breiter Front Mitnahmeeffekte zur Folge hatte. Entscheidend ist aber der Beitrag der Arbeit bzw. der Berufstätigkeit zur einzelwirtschaftlichen und auch gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung. Hierbei geht es nicht nur um ein rigoroses Kostenmanagement, sondern ebenso sehr auch um eine Effizienz steigernde Arbeitsteilung. Grundsätzlich ist eine nicht nur einzelbetrieblich, sondern auch gesellschaftlich sinnvolle Aufgabenverteilung anzustreben, die die Beschäftigungschancen vermehrt. Als durchaus unsoziales Ergebnis wird die massive Verdrängung älterer Arbeitnehmer aus dem Erwerbsleben wahrgenommen.

Die Gefahr einer Minderung der Erwerbschancen wird durchaus europaweit gesehen. Unter der Ägide der EU-Kommission wird hierzu ein internationaler Diskurs zwischen Dachverbänden der Sozialpartner und staatlichen Instanzen geführt, der *„flexicurity" als Kernkonzept einer „European Employment Strategy"* umfasst. Mit diesem in den Niederlanden geprägten Begriff wird eine angestrebte Balance zwischen der Flexibilisierung von Arbeitsmärkten, Arbeitsorganisationen und Arbeitsbeziehungen einerseits und der Beschäftigungs- und Einkommenssicherung andererseits bezeich-

net, die eine nachhaltige soziale Inklusion und Arbeitsmarktintegration ermöglicht. Experten aus den EU-Mitgliedstaaten und Norwegen berichten regelmäßig über relevante Maßnahmen. Aber der Widerspruch zwischen zentralen Regelungsversuchen und dem Durchsetzungspotenzial auf dezentralen Handlungsebenen ist offensichtlich. So sehr derartige transnationale Initiativen zu begrüßen sind, so sehr ist doch zu beachten, dass erhebliche und von Land zu Land unterschiedliche Strukturanpassungen und Interessentenpositionen zu verkraften sind.

Ein strategisches Konzept zur Aufstellung gemeinsamer Flexicurity-Grundsätze hat der DGB formuliert:

- „Die Überwindung der Spaltung des Arbeitsmarktes durch Schaffung von Übergängen in unbefristete, arbeitsrechtlich und sozial geschützte Beschäftigungsverhältnisse sollte ein ausdrückliches Ziel sein,
- Arbeitsplatzsicherheit durch Kündigungsschutz und Beschäftigungssicherheit sind als eine grundlegende Anforderung an Flexicurity-Strategien zu betrachten,
- die Verbesserung der Arbeitsqualität durch sozial abgesicherte Beschäftigungsverhältnisse, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen und eine beteiligungsorientierte Arbeitsorganisation muss im Vordergrund stehen,
- aktive arbeitsmarktpolitische Maßnahmen und Strategien des lebenslangen Lernens müssen integraler Bestandteil von Flexicurity-Konzepten sein,
- die Bedeutung einer qualitativen, nachhaltigen Wirtschaftspolitik als entscheidende Voraussetzung und Rahmenbedingung für mehr und bessere Beschäftigung muss deutlicher werden,
- die herausragende Rolle der Sozialpartner bei der Festlegung nationaler Reformstrategien im Sinne der besseren Balance von Flexibilität und sozialer Sicherheit muss stärker in den Vordergrund rücken.“ (Quelle: DGB, zit. nach Keller/Seifert 2008: 26).

Derartige Programme stellen allerdings umfassende Anforderungen an eine erst ansatzweise vorhandene europäische Arbeits- und Sozialpolitik und sind nicht allein an institutionelle, sondern auch an sozialstrukturelle und sozialkulturelle Vorbedingungen geknüpft, die sich europaweit allenfalls längerfristig erreichen lassen.

Berufsausbildung und Arbeitsqualifikation: Lebenslanges Lernen mit Kompetenzerwerb

In der Bundesrepublik ist es ein vorrangiges Ziel der von den Sozialpartnern mitgetragenen Arbeitsmarktpolitik, jedem männlichen und weiblichen Heranwachsenden eine möglichst gründliche Berufsqualifikation zu vermitteln, die nicht an einen bestimmten späteren Arbeitgeber bindet. Die im dualen Ausbildungssystem mögliche Kombination von Allgemeinerziehung mit spezieller Berufsausbildung führt zu einer lebenslangen Doppelorientierung an der Berufs- und der Organisationszugehörigkeit. Dies erleichtert den Arbeitsplatzwechsel ohne Verlust der Identität, die auch durch berufliche Kompetenz begründet wird. Hieraus wird die fundamentale Bedeutung von Qualifizierungsproblemen für die Arbeitsbeziehungen ersichtlich. Qualifikationsentwertung tangiert Grundlagen des arbeitsbezogenen Selbstverständnisses. Die Erfahrungen

der letzten Jahrzehnte verweisen auf deutliche Schwachstellen in der Regulierungskompetenz der Sozialpartner.

Zunächst betrifft dies die Funktionsfähigkeit des Arbeitsmarkts. Einerseits muss ein verwertungsorientierter Qualifikations- und Kompetenzerwerb sowie die Erhaltung dieses Potenzials gefördert werden, und zwar nicht nur durch administrative Maßnahmen, sondern ebenso durch Förderung der Eigeninitiative und des individuellen Lernvermögens. Hierfür gibt es unterschiedliche materielle und immaterielle Anreize, die situationsspezifisch nach Alter, Geschlecht, Lebenslage und nach Maßgabe der Befähigung zu differenzieren sind. Als Zielvorstellung ist der formale Abbau des Ungelerntenreservoirs durch konturlose Ausbildungsinitiativen unzureichend, die durch eine bedarfsneutrale Lehrstellenvermittlung immer wieder in chancenlose Sackgassen führen und damit kostspielige, zeitaufwändige Umschulungsmaßnahmen zur Folge haben.

Andererseits geht es um den Aufbau von Systemen lebenslangen Lernens, auch im Zusammenhang mit einer Karriereplanung, die persönliche Entwicklungsperspektiven bietet. Hierbei kommt es mehr auf die Vermittlung von Kompetenzen gemäß der Markt- und Lebenslage an als auf den Erwerb von formal berufsorientierten Zertifikaten. Weiterbildungseinrichtungen können zu Vermittlungsinstanzen für Niedriglohntätigkeiten umfunktioniert werden, wenn Lernerfolg und Verwertungschancen fragwürdig erscheinen. Hemmend sind auch die wachsenden Schwierigkeiten für Absolventen des Bildungssystems, eine Anfangsstellung zu finden, die erst einmal die allseits geforderte „Berufserfahrung" vermittelt.

Statisches, strikt an fixierte Arbeitsplätze gebundenes Berufshandeln wird obsolet. Denn in dem Maße, in dem reines Vollzugshandeln mit Problemlösungshandeln prozesshaft verbunden wird, sind fortdauernde Lernprozesse zur Situationsbewältigung unerlässlich, die bestehende Qualifikationen teilweise in Frage stellen. Selbständigkeit im Erfassen von Fehlerquellen, Kooperationsbereitschaft bei der Qualitätssicherung, Lernbereitschaft sind nur einige Erfordernisse, die auf eine neue Beruflichkeit verweisen, die durch größere Eigenverantwortung gekennzeichnet wird. Die Motivation zu diesem Engagement setzt Anerkennung und Mitsprache voraus.

Diese Problemlagen tangieren durchaus zentral auch die interessenbezogene Gestaltung der Arbeitsbeziehungen. Sie ist zwar von regionalen, nationalen und europaweiten Rahmenordnungen abhängig. Ihr eigentliches Handlungsfeld sind aber die Arbeitsorganisationen, so dass sich im Mitbestimmungsbereich eine enge Verknüpfung der Aufgaben der Arbeitnehmervertreter mit dem Human Resource Management ergibt.

Arbeits- und Gesundheitsschutz: Belastungs- und Zumutbarkeitsgrenzen

Dem *Arbeits- und Gesundheitsschutz* kommen im Zusammenhang mit Strukturwandlungen des Arbeitsprozesses neue Aufgaben zu, die auch die Arbeitsbeziehungen thematisch berühren. Als „Hygiene des Arbeitsplatzes", die nicht tolerierbare Belastungen und Zumutungen vermeidet, betrifft er nicht allein die Vermeidung von Verschleiß- bzw. Aufbraucherscheinungen und die Unfallprophylaxe, sondern insbesondere bei wachsender nervlicher Belastung auch den Stressabbau (vgl. den Stressreport 2012, redigiert von Lohmann-Haislah 2012).

Verminderung und Vermeidung von Gefährdungen sind zusätzliches Ergebnis von Förderungsprogrammen (zu erinnern ist an die Initiative „Humanisierung des Arbeitslebens", neuerdings an das Konzept „Gute Arbeit"), die die Arbeitnehmer durch hinreichende Qualifizierung, Motivation und Kooperationschancen zur Stress und Risiko mindernden Erfüllung der Arbeitsaufgabe befähigen sollen. Gesellschaftspolitisch (in Betrieben auch arbeitspolitisch) festgelegte Toleranzgrenzen in der Form von normativen Regelungen, Vereinbarungen und anerkannten Praktiken müssen durchgesetzt werden.

Individualisierungstendenzen in der Arbeitnehmerschaft führen zu vermehrter Subjektorientierung, so dass neben Anforderungen an die Erträglichkeit der Arbeit bei Aktivitäten des Betriebsrats gemäß § 87,1 Nr.7 auch zunehmend das *Zumutungskriterium* (Rohmert/Rutenfranz 1975; Fürstenberg 2002) anzuwenden ist. Bei der Flexibilisierung von *Arbeitsprozessen* spielen Eignung und Neigung eine wichtige Rolle. Insofern kann eine lediglich auf „objektive" Belastungskriterien gerichtete Arbeitsgestaltung auf der Grundlage von Rahmenvereinbarungen, z.B. für Arbeitszeitregelungen, allein für sich nicht Überforderungen, insbesondere die Überschreitung von Zumutbarkeitsgrenzen verhindern, solange eine Abstimmung von Sacherfordernissen und Bedürfnis- bzw. Interessenlagen fehlt.

Wesentliche Belastungsmerkmale der Arbeitssituation können auch die *Kooperationsbedingungen im Betrieb* sein. Die betrieblichen Organisationsstrukturen, die diese Kooperation bedingen, sind trotz bemerkenswerter Ansätze in Richtung gruppenspezifischer Problemlösungen vom Einzelnen nur begrenzt beeinflussbar. Umso mehr kommt es darauf an, den individuellen Handlungsvollzug durch kooperative Problembewältigung von Management und Mitarbeitern zu stützen. Die gegenwärtig in der deutschen Arbeitswelt vielfältig wahrnehmbaren Angstkrisen mit dem Ergebnis einer sozial definierten Frühinvalidität sind ebenso wie die zahlreichen Burn-out-Phänomene und das Mobbing z. T. auch auf ein Problemlösungsversagen auf dieser Ebene zurückzuführen. Soziale Akzeptanz einer veränderten Arbeitsstrukturierung hängt letztlich auch von einer nachhaltig sozial verträglichen Betriebsorganisation ab, die eine Wandlung vom „Arbeitskraft-" zum „Mitarbeiterstatus" realisiert.

Besondere von den Interessenvertretungen zu beachtende Belastungen und Beanspruchungen entstehen aus dem *Zusammenhang zwischen Arbeitswelt und außerbetrieblicher Lebenswelt*. Die Koordinierung der spezifischen Anforderungen ist schwierig trotz verkürzter, aber oft atypisch gelagerter Arbeitszeiten. Tarifliche Arbeitszeitregelungen sind notwendig, aber nicht hinreichend. Für bestimmte Problemgruppen wie z. B. berufstätige allein erziehende Mütter von Kleinkindern ergeben sich rasch Überforderungssituationen. Im Zusammenhang mit Flexibilisierungsstrategien muss auch das Ausmaß der Übertragung des durch betriebliche Anforderungen ausgelösten Zumutungsstress in die persönliche Lebenswelt mit berücksichtigt werden. Es muss die Möglichkeit gegeben sein, den Wechsel von betrieblicher Erwerbstätigkeit in den Familien- und Freizeitbereich auch im Bewusstsein so nachzuvollziehen, dass sich subjektiv erlebte Zumutungen nicht zu sozio-emotionalen Störungen addieren. Insbesondere Schichtarbeit und neue Formen der Heimarbeit können zu schwerwiegenden Doppelbelastungen führen. Sie treten allerdings in einer Vielzahl unterschiedlicher Konstellationen auf, die geschlechts- und altersspezifisch variieren. Sie werden aber

auch von biographischen Faktoren beeinflusst, die das Ausmaß schicksalhafter und auch selbst auferlegter Pflichten bestimmen. Trotzdem sind im Rahmen der Arbeitsbeziehungen auf betrieblicher Ebene Individual- und Gruppeninitiativen zur Erweiterung des Handlungsspielraums erforderlich.

Funktionswandel der Betriebsräte und der betrieblichen Mitbestimmung

Institutionelle Grundlagen der Betriebsräte sind die Durchführung von Wahlen zu ihrer Konstituierung und gesetzliche Regelungen für ihren der Friedenspflicht unterliegenden Wirkungskreis. Dieser wurde durch Strukturwandlungen in den Unternehmensorganisationen (steigende Flexibilitätserfordernisse) und den Beschäftigungsverhältnissen (verstärkte Heterogenität der Arbeitnehmergruppen) nachhaltig verändert. Ein irreversibler Funktionswandel der Betriebsräte (vor allem in den KMU) zeichnet sich ab (Renaud 2006). Beachtung erfordert auch der Anteil von Betrieben ohne Betriebsrat (Artus u.a. 2006).

Wenn wir davon ausgehen, dass zielorientierte Zusammenarbeit eine Grundlage des Wirtschaftserfolgs und damit des Fortbestands von Arbeitsverhältnissen ist (Fürstenberg 2004), dann ist zu fragen, inwieweit die institutionelle betriebliche Mitbestimmung eine derartige Partizipation fördern kann. Zweifellos ist das friedliche Aushandeln von Regeln betrieblicher Zusammenarbeit entlastend für das individuelle Arbeitsverhalten. Wesentliche Konfliktquellen können schon im Vorfeld direkter Betroffenheit neutralisiert werden, und kollektive Lernprozesse in Problemsituationen werden verkürzt. Mitbestimmung als „kollektiver Lernprozess“ (Müller-Jentsch 1995) trägt dazu bei, ein Bild vom arbeitenden Menschen zu entwickeln, in dessen Mittelpunkt nicht mehr die mechanische Funktionserfüllung, sondern die von Einsicht und Verantwortung getragene Mitwirkung an Problemlösungsprozessen steht. Diese Tendenz verstärkt sich in dem Maße, in dem die auf die Verwertung ihrer Arbeitskraft gerichteten Interessen hinreichend berücksichtigt werden, so dass dann deren Erhaltung und die Gestaltung ihres Einsatzes wachsende Bedeutung erlangen.

Allerdings hat die im bisherigen Mitbestimmungsmodell verankerte repräsentative Partizipation deutliche Grenzen am unmittelbaren Handlungsfeld der Arbeitnehmer. Hinsichtlich der immer komplexeren Prozesse der Arbeitsgestaltung und des Arbeitsvollzugs sind personen- und gruppenorientierte Sicht- und Handlungsweisen unerlässlich. Mit der gesteigerten Qualität des Arbeitsprodukts rücken auch die Qualität des Arbeitseinsatzes und die Qualifikation ihres Trägers in den Vordergrund. Menschliche Arbeit in hoch rationalisierten und komplexen Arbeitsvollzügen wird zunehmend durch ein hohes Kompetenzniveau gekennzeichnet, was insbesondere auch Verantwortungsbewusstsein, Verlässlichkeit sowie diagnostische und Problemlösungs-Fähigkeiten beinhaltet. Die Tatsache, dass es sich hier um eine Schnittstelle von Management- und Arbeitnehmerinteressen handelt, verweist auch auf ein Potenzial für die Erweiterung der Mitbestimmung: Neue Anforderungen des Arbeitsprozesses schaffen durch Mitwirkungschancen für einen größeren Personenkreis die Chance, Beteiligungsbarrieren aufgrund mangelnder, vorwiegend sozialer Kompetenz abzubauen.

Ein Entwicklungspotenzial der betrieblichen Mitbestimmung liegt dementsprechend in einer Strategie, rein instrumentelle Qualifizierung durch Förderung kritischer,

aber situationsadäquater Handlungskompetenz auf allen Ebenen zu ergänzen. Die Selbstgestaltung von Arbeitsprozessen kann das hierzu erforderliche Innovationsfeld wohl am ehesten öffnen. Insofern gab die viel zitierte japanische Herausforderung durch Gruppenarbeit, Qualitätskontrolle und Schaffung kleiner operativer Einheiten wichtige Impulse, Mitbestimmungskonzepte kreativ zu erweitern und vom traditionellen Vorverständnis der Funktionärs- und Managementseite etwas zu lösen. Ohne neue Formen der *direkten Partizipation* von Personen und Arbeitsteams sowie die Entwicklung entsprechender Lern- beziehungsweise Qualifizierungspotentiale droht dem Mitbestimmungsmodell der Abstieg zum bürokratisch gehandhabten Regelungsmodell für Fachleute, das als Selbstläufer zwar von juristischer Bestandsgarantie profitiert, aber zunehmend an Gestaltungskraft verliert.

Durch Begründung und Förderung von Mitwirkungspotenzialen der Arbeitnehmer kann der Betriebsrat *soziale Innovationen im Betrieb* nachhaltig fördern. Es ist kurzsichtig, hierzu allein kostenrelevante Faktoren zu betrachten, weniger oder gar nicht aber die subjektiven Leistungsvoraussetzungen. Ein wichtiger Ansatzpunkt ist die Vergrößerung des Spielraums der Mitarbeiter im technisch-wirtschaftlich determinierten Arbeitsvollzug. Hier entstehen grundlegende Herausforderungen für die technisch-wirtschaftlich orientierten Experten. Die Idee des mündigen Arbeitnehmers verträgt sich nicht mit der Anwendung der Rationalisierung als Disziplinierungsinstrument. Komplexe Rationalisierungsstrategien erweisen sich immer mehr nur dann als erfolgreich, wenn sie sich als Ergebnis eines Prozesses des Interessenausgleichs aller Beteiligten etablieren. Die Chance hierzu ergibt sich aus der allmählich wieder zunehmenden Einsicht, dass auch *soziale* Funktionalität im Sinne von motivierender Akzeptanz unerlässlich ist. Für die Betriebsräte entsteht das Kernproblem, angesichts eines ständigen Flexibilisierungsdrucks und damit einhergehender Strukturwandlungen an der Entwicklung von Formen der Arbeits- und Organisationsflexibilisierung mitzuwirken, die nachhaltig die Arbeitsqualität und darüber hinausgehend eine sozial verträgliche Lebensqualität gewährleisten.

Eine auf transnationale Einflüsse zurückzuführende, die betrieblichen Handlungsfelder überschreitende Flexibilisierung von Arbeitsstrukturen, Arbeitsverhältnissen und Arbeitsorganisationen ändert teilweise einschränkend auch den Wirkungsbereich der Betriebsräte und verlagert Aktivitäten auf Europäische Betriebsräte, falls sie vorhanden sind. In diesem Rahmen bahnt sich eine europaweite innovationsfördernde Kooperation auch der betrieblichen Arbeitnehmervertreter an (vgl. Hauser-Ditz u.a. 2010).

Ein Überblick über grundlegende Herausforderungen für die gegenwärtige Praxis der betrieblichen Mitbestimmung zeigt, dass dieses Modell sehr unterschiedlich belastet wird. Von einem generellen Bedeutungsverlust kann angesichts der dargelegten strukturellen Problemlagen nicht die Rede sein, vor allem nicht auf der betrieblichen Handlungsebene. Es sind eher Akzentverlagerungen und dementsprechend ein partieller Bedeutungsverlust festzustellen, der realistischer als Bedeutungsverschiebung zu bezeichnen wäre:

- Das erweiterte Partizipationserfordernis verweist auf eine Neubegründung von Verhandlungsmacht. Die Repräsentanz von Solidarität bedarf der situationsbezogenen Kompetenz und Handlungsfähigkeit der Betroffenen.
- Die zur Mitbestimmung erforderlichen Qualifikationen sind nicht allein Expertenwissen und -erfahrung. Sie sind mit der generellen Arbeitsqualifikation zusammen als Ergebnis eines fortdauernden Lernprozesses zu sehen, der das menschliche Arbeitsvermögen aufwertet und sowohl sachbezogene als auch interessengeleitete Problemlösungen ermöglicht.
- Flexibilität bedingt hoch differenzierte Kooperationsstrukturen unter Einbezug der Betroffenen im Sinne eines zugleich funktionalen und zumutbaren Lastenausgleichs.

Davon unberührt bleibt Mitbestimmung Ausdruck einer Machtverteilung, die auch angesichts von Spannungszuständen und Konfliktsituationen Handlungsfähigkeit schafft. Dies gelingt aber nicht durch Demonstration blinder Macht, sondern durch eine Machtorientierung, die Grundlage einer problemadäquaten Handlungsbereitschaft ist. Das heißt im Wirtschaftsbereich: letztlich partnerschaftliche, für Innovationen offene Kooperation.

So öffnet sich als Perspektive ein System des freiwilligen Zusammenwirkens in der betrieblichen Arbeitswelt, das auf der Grundlage wechselseitiger Anerkennung von der Einsicht und von dem Verantwortungsbewusstsein aller Beteiligten getragen ist. Es darf nicht vergessen werden, dass in der Praxis soziale Widerstände nicht durch immer strengere Kontrollen überwunden werden, sondern durch sinnvolle Absprachen unter den Beteiligten. Die Chancen hierfür sind ebenso wie die Möglichkeiten für innerbetriebliche Partizipation von Betrieb zu Betrieb, von Branche zu Branche sehr verschieden. Der Versuch, sie zu nutzen, wird aber vermehrt zur Freisetzung neuer Innovationspotenziale und gesellschaftliche Integration fördernder Grundhaltungen führen.

Wandlungen im Leitbild der kooperativen Arbeitsbeziehungen: Ergänzung der Repräsentanz

Die Arbeitsbeziehungen in der Bundesrepublik waren traditionell gekennzeichnet durch eine besonders ausgeprägte Berufsorientierung der Arbeitnehmerschaft und eine umfassende rechtliche und vertragliche Regulierung unter Mitwirkung handlungsfähiger Interessenverbände. Als Grundlagen des resultierenden Aushandlungssystems „Sozialpartnerschaft“ charakterisiert Thomas Haipeter „wechselseitige Anerkennung der Kollektivakteure in Verhandlungen“, „relativ ausgeglichene Machtverteilung“ zwischen ihnen sowie „die prägende Kraft kollektivvertraglicher Regulierungen für die Arbeitswirklichkeit der Beschäftigten“ (2012: 411). Das Ergebnis, ein korporatives System der abgestuften Mitwirkung und Mitbestimmung, befindet sich in einem labilen Anpassungszustand. Die Regulierung atypischer und prekärer Arbeitsverhältnisse tendiert zu staatlichen Eingriffen, und neue Formen des Tripartismus sind zu erwarten. Beispielhaft für die Problemlage ist die fortdauernde politische Auseinandersetzung über den Ersatz von Branchentarifregelungen mit anschließender Allgemeinverbindlichkeitserklärung durch die Einführung gesetzlich festgelegter Mindestlöhne.

Das Erscheinungsbild deutscher Unternehmen wird zwar weiterhin geprägt durch eine gesetzlich verankerte Sozialordnung, durch institutionelle Problemlösungsprozesse und durch eine mehrheitlich gut qualifizierte Arbeitnehmerschaft, die stabile Arbeitsbeziehungen und Arbeitskarrieren anstrebt. Die Arbeitsorganisation zeigt jedoch bemerkenswerte Merkmale der bereits behandelten Flexibilisierung und Segmentierung mit gesteigertem Prekaritätsrisiko. Unter dem Druck einer Flexibilisierung der Arbeitsnachfrage und der Arbeitsbedingungen sowie einer ständigen Differenzierung in individualisierten Arbeitsverträgen wurden Programme zur Verringerung „überschüssiger" Beschäftigung extensiv durchgeführt. Nach den Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes erfolgten in der Regel alle entsprechenden Maßnahmen von den Betriebsführungen unter Mitwirkung der Betriebsräte. So konnten größere Konflikte auf Betriebsebene vermieden werden. Die grundlegenden kooperativen Strukturen blieben erhalten. Der Entwicklungstrend wird jedoch von Stephan Lessenich übereinstimmend mit anderen Autoren als „Formwahrung bei schleichender Substanzveränderung" (2003: 288) gekennzeichnet.

Soziale Betriebspolitik und auch betriebliche Sozialpolitik als Programme zur Gewährleistung langfristiger Statusgarantien für die Stammbelegschaft wurden nicht generell abgeschafft. Aber ihr Wirkungsbereich wurde eingeschränkt. Steigender Sozialaufwand legt flexiblere Arbeitsbeziehungen nahe. Als Folge sind neue Wege der Interessenbildung und -präsentation zu erwarten. Der Slogan „Deregulierung" verweist auf Tendenzen, normative Bindungen zu lockern. Dies gilt insbesondere für die flächendeckenden Normalarbeitsverträge, mit Verbesserungen lediglich auf Betriebsebene. Der Trend zur Öffnung und sogar Abschaffung dieser Standards erweitert zwischenbetriebliche Disparitäten zwischen unterschiedlichen Arbeitnehmerkategorien. Großunternehmen mit weltweiten Operationen wie die Volkswagen AG verfolgen ihre eigenen Strategien (Hauser-Ditz et al. 2010).

Die Lage wird noch unübersichtlicher durch Initiativen auf EU-Ebene, bestehende Regulierungen gleichzeitig zu synchronisieren und zu flexibilisieren. Angesichts externer (globaler) Herausforderungen ist eine große Bandbreite von Anpassungsregelungen zu beobachten, die mit sozial verträglichen Absprachen verbunden sind, aber die Zunahme atypischer Beschäftigungsverhältnisse nicht beschränken.

Es besteht also das Kernproblem, angesichts ständiger Strukturwandlungen Formen der Flexibilisierung zu entwickeln, die nachhaltig die Arbeitsqualität und darüber hinausgehend eine sozial verträgliche Lebensqualität gewährleisten. Da die Zukunft grundsätzlich unbekannt ist, können hierfür nur offene Modelle angeboten werden. Sie haben die Form von Verfahrensweisen, die Konsensus schaffen und die soziale Integration aller am Arbeitsprozess Beteiligten ermöglichen. Der Intention nach sind das System der Tarifverträge und die deutsche Betriebsverfassung ein entsprechender Ansatz. Aber das Schwergewicht der Problemlösungskapazitäten hat sich verlagert. Wenn man einmal von den Governance-Problemen im transnationalen Kontext absieht, so werden Möglichkeiten wieder aktuell, die vor einer Generation unter dem Titel „Mitbestimmung am Arbeitsplatz" sehr restriktive Beachtung gefunden haben. Durch diese subjektorientierte und zunehmend individuell zu vertretende Perspektive (Zimmermann 2011) wird die Schaffung und Aufrechterhaltung einer objektivieren-

den Rahmenordnung jedoch nicht obsolet. Diese hat auch Schutzfunktionen für Problemgruppen, die von Prekarität bedroht sind.

Grundsätzlich geht es nicht um die Minderung repräsentativer Interessenwahrnehmung, sondern um deren Fundierung in Mitwirkungsstrukturen, die eigenverantwortliches Handeln fördern. Es ist zu erwarten, dass sich die Handlungsperspektiven der Sozialpartner stärker an den Trägern des strategischen und operativen Leistungshandelns in flexiblen Arbeitsorganisationen orientieren. Die Grundinteressen dieser Arbeitnehmer mit sozialkulturell geprägten Anspruchsniveaus sind nur unter deren Mitwirkung kooperativ im verantwortlichen Handlungsvollzug innerhalb eines betrieblichen oder netzwerkartigen Organisationsverbunds wahrnehmbar. Einvernehmliche Regelungen sollten deshalb alle Leistungsträger der Wertschöpfungskette nach Maßgabe ihrer vertraglichen Marktleistungen umfassen. Denn das Ergebnis bestimmt weitgehend das sozialkulturelle Niveau der persönlichen Lebensführung. Deshalb lassen sich Arbeitsorganisation und Arbeitsvollzug nicht allein durch ein auf technisch-wirtschaftlichen Kennziffern basierendes Wissensmanagement von Experten und Funktionären optimieren. Auf Arbeitsstrukturierung gerichtete Arbeitsbeziehungen müssen sich im umfassenden Sinne immer auch an den betroffenen Mitmenschen mit ihren Bedürfnissen, Interessen und Werten orientieren. Wo die Erforschung der industriellen Beziehungen hierbei Hilfe leisten kann, wird sie es deshalb nie aus einseitiger Fachperspektive, sondern interdisziplinär mit Blick auf zunächst nicht eingeplante Auswirkungen tun müssen.

Literatur

Artus, Ingrid (2001): Krise des deutschen Tarifsystems. Die Erosion des Flächentarifvertrags in Ost und West. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Artus, Ingrid / Böhm, Sabine / Lücking, Stefan / Trinczek, Rainer (Hg.) (2006): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung im Unternehmen. Frankfurt/M. und New York: Campus.

Dostal, Werner / Parmentier, Klaus / Pflicht, Hannelore / Rauch, Angela / Schreyer, Franziska (2001): Wandel der Erwerbsarbeit: Qualifikationsverwertung in sich verändernden Arbeitsstrukturen. In: Beitr.AB 246, Nürnberg.

Ellguth, Peter / Kohaut, Susanne (2013): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2012. In: WSI-Mitteilungen, 66(4): 281-288.

European Commission (2012): Industrial relations in Europe 2012. Commission Staff Working Document.

Fuchs, Tatjana (2006): Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht der Erwerbstätigen. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Berlin etc.

Fürstenberg, Friedrich (1975): Konzeption einer interdisziplinär organisierten Arbeitswissenschaft. Göttingen: Schwartz

Fürstenberg, Friedrich (2000): Arbeitsbeziehungen im gesellschaftlichen Wandel. München und Mering: Hampp.

Fürstenberg, Friedrich (2002): Zumutbarkeit als Akzeptanzkriterium des Arbeitsvollzugs. In: Moldaschl, Manfred (Hg.): Neue Arbeit - Neue Wissenschaft der Arbeit? Heidelberg und Kröning: Asanger Verlag: 383-398.

Fürstenberg, Friedrich (2004): Kooperative Arbeitsorganisation. München und Mering: Hampp.

Fürstenberg, Friedrich (2013): Betriebsräte im Prozess sozialer Innovationen. In: Maletzky, Martina / Seeliger, Martin / Wanöffel, Manfred (Hg.): Arbeit, Organisation und Mobilität. Frankfurt/M. und New York: Campus: 157-175.

Ghai, Dharam (ed.) (2006): Decent work. Objectives and strategies. Geneva: International Labour Office.

Greifenstein, Ralph / Kißler, Leo / Lange, Hendrik (2010): Trendreport Betriebsratswahlen 2010: Zwischenergebnisse kurz nach der Wahl. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Haipeter, Thomas / Schilling, Gabi (2006): Von der Einfluss- zur Mitgliedschaftslogik. Die Arbeitgeberverbände und das System der industriellen Beziehungen in der Metallindustrie. In: Industrielle Beziehungen, 13(1): 21-42.

Haipeter, Thomas (2012): Sozialpartnerschaft in und nach der Krise: Entwicklungen und Perspektiven. In: Industrielle Beziehungen, 19(4): 387-411, DOI: 10.1688/1862-0035_IndB_2012_04_Haipeter.

Hauser-Ditz, Axel / Hertwig, Markus / Pries, Ludger / Rampeltshammer, Luitpold (2010): Transnationale Mitbestimmung? Zur Praxis Europäischer Betriebsräte in der Automobilindustrie. Frankfurt/M. und New York: Campus.

IG Metall Projekt Gute Arbeit (2007): Handbuch „Gute Arbeit". Handlungshilfen und Materialien für die betriebliche Praxis. Hamburg: VSA.

Keller, Berndt (2008): Der aufhaltsame Aufstieg von Berufsverbänden. Bedingungen, Ziele und Folgen. In: Sozialer Fortschritt, 57(6): 163-173.

Keller, Berndt / Seifert, Hartmut (2008): Flexicurity: Ein europäisches Konzept und seine nationale Umsetzung. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.

Keller, Berndt / Seifert, Hartmut (2011): Atypische Beschäftigung und soziale Risiken. Entwicklung, Strukturen, Regulierung. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.

Lessenich, Stephan (2003): Dynamischer Immobilismus. Kontinuität und Wandel im deutschen Sozialmodell. Frankfurt/M. und New York: Campus.

Lohmann-Haislah, Andrea (2012): Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Müller-Jentsch, Walther (1995): Mitbestimmung als kollektiver Lernprozeß: Versuch über die Betriebsverfassung. In: K. Rudolph/C. Wickert (Hg.), Geschichte als Möglichkeit. Über die Chancen von Demokratie. Festschrift für Helga Grebing. Essen: Klartext: 42-54.

Müller-Jentsch, Walther / Weitbrecht, Hansjörg (Hg.) (2003): The changing contours of German industrial relations. München und Mering: Hampp.

Oschmianski, Heidi / Oschmianski, Frank (2003): Erwerbsformen im Wandel: Integration oder Ausgrenzung durch atypische Beschäftigung? Berlin und die Bundesrepublik Deutschland im Vergleich. Wissenschaftszentrum Berlin, SP I: 106.

Renaud, Simon (2006): Die deutsche Mitbestimmung in Europa. In: Industrielle Beziehungen, 13(4): 384-392.

Rohmert, Walter / Rutenfranz, Joseph (1975): Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen. Bonn: Bundesminsterium für Arbeit und Sozialordnung.

Schnabel, Claus / Wagner, Joachim (2007): Gewerkschaftsmitgliedschaft in Deutschland: Strukturen, Determinanten und Tendenzen. In: Industrielle Beziehungen; 14(2): 93-96.

Schnabel, Claus (2005): Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände: Organisationsgrade, Tarifbindung und Einflüsse auf Löhne und Beschäftigung. In: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung, 38(2-3): 181-196.

Sengenberger, Werner (ed.) (1978): Der gespaltene Arbeitsmarkt. Probleme der Arbeitsmarktsegmentation. Frankfurt/M. und New York.

Senghaas-Knobloch, Eva (2007): „Si vis pacem cole justitiam" – Die programmatischen Herausforderungen des IAO-Konzepts für weltweit menschenwürdige Arbeit. Bremen: Forschungszentrum Nachhaltigkeit. artec-paper Nr. 139.

Stettes, Oliver (2011): Betriebsratswahlen 2010 – Eine Analyse auf Basis einer IW-Umfrage. In: IW Trends, 38(1): 1-16.

Streeck, Wolfgang / Rehder, Britta (2005): Institutionen im Wandel: Hat die Tarifautonomie eine Zukunft? In: Busch, Hans Werner / Frey, Hans Paul / Hüther, Michael / Rehder, Britta / Streeck, Wolfgang: Tarifpolitik im Umbruch. Köln: Deutscher Instituts-Verlag: 49-82.

Zimmermann, Benedicte (2011): Teilhabe im Spannungsverhältnis zwischen individuellen Ansprüchen und kollektiver Interessenvertretung. In: Industrielle Beziehungen, 19(4): 432-453, DOI: 10.1688/1862-0035_IndB_2012_04_Zimmermann.