



Andreas Boes

SELBSTBESTIMMUNG VERSUS MITBESTIMMUNG?

Arbeitspapier
des Projekts ARB-IT2



2

München, Februar 2003

Die Arbeitspapiere des Projekts ARB-IT2 erscheinen in unregelmäßigen Abständen zur Dokumentation von Zwischenergebnissen. Sie werden jeweils über das Internet veröffentlicht und sind über die Seiten <http://www.ARBIT2.de> zu beziehen.

© 2003 by ISF München

Jakob-Klar-Str. 9
80796 München
Tel. 089-272921-0
zentrale@isf-muenchen.de
<http://www.isf-muenchen.de>

Einleitung

Die IT-Industrie hat in den öffentlichen und auch in den wissenschaftlichen Diskursen zur Zukunft der Arbeit mittlerweile den Platz eingenommen, den die Automobilindustrie in den 70er und 80er Jahren als Protagonist des Aufstiegs und Niedergangs des fordistisch-tayloristischen Produktionsmodells inne hatte. Wesentliche Aspekte, welche hinsichtlich der Veränderung der Produktionsstrukturen und der Arbeit in Anschlag gebracht werden, lassen sich in diesem Industriesegment in idealtypischer Weise studieren. Die IT-Industrie liegt daher zu Recht im Schnittpunkt zentraler Diskurse um die Entwicklung der Arbeit und der Arbeitsbeziehungen.

Bei aller zu konstatierenden Unterschiedlichkeit der Diskurse zum gesellschaftlichen Wandel der Arbeit, treffen sich die vorgelegten Argumente in gleichen oder zumindest ähnlich lautenden Befunden.

Von zentraler Bedeutung sind Thesen, wonach ein Umbruch des überkommenen Produktionsmodells zu konstatieren ist, der seinerseits ein zentrales Moment eines grundlegenden gesellschaftlichen Wandels zu sein scheint. Regulationstheoretisch wird dies als Übergang vom Fordismus zum Post-Fordismus interpretiert (Hirsch 2000, Dörre 2001), während andere Autoren einen Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft zentral stellen (Willke, Stehr) oder wie Castells (2001) von einer „Netzwerkgesellschaft“ sprechen. Und in diesen Wandel der Produktionsstrukturen – auch das kann mittlerweile als weit verbreitete Überzeugung gelten – ist eine grundlegende Veränderung der Organisation der Arbeit und ihrer Charakteristik selbst eingelagert. Die Stichworte sind hier Subjektivierung der Arbeit (vgl. Moldaschl/Voß 2002), immaterielle Arbeit (Hardt/Negri 2000) oder Wissensarbeit (Willke 2002, Stehr).

Das beschriebene Veränderungsszenario ist wiederum die Grundlage für weiterreichende Thesen zum Wandel des Systems industrieller Beziehungen. Die These von Heidenreich und Töpsch, dass „die bestehenden Regulationsstrukturen sich (...) als nicht mehr adäquat für die Beschäftigungsbedingungen der Wissens- und Kommunikationsgesellschaft erweisen“ (Heidenreich/Töpsch 1998), kann als symptomatisch für einen Großteil der in Anschlag gebrachten Trendaussagen zur Veränderung der Arbeitsbeziehungen gelten (siehe auch Streeck 1998). Die Autoren vermuten, dass sich die neuen Arbeitsformen und Beschäftigungsverhältnisse nicht nur weitgehend dem Zugriff der Gewerkschaften entziehen, sondern im Grunde für eine tarifvertragliche Regelung „kaum geeignet“ sind. Im Mittelpunkt der neuen Regulationsformen stünden vielmehr selbstbewusste Beschäftigte, die als „Lebensunternehmer“ in der Lage seien, ihre Interessen selbst in die Hand zu nehmen und keiner Unterstützung durch Gewerkschaften und betriebliche Mitbestimmungsorgane mehr bedürften.

Diese Thesen entbehren bisher weitgehend einer empirischen Unterfütterung. Sie stellen im wesentlichen Plausibilitätsüberlegungen dar und schließen aus bestimmten Veränderungstrends auf reale Entwicklungen.

Beim gegenwärtigen Stand der Forschung erscheint es mir vorrangig, das Terrain empirisch zu erkunden, um die Gültigkeit solcher Überlegungen zu überprüfen. Dies soll anhand der empirischen Ergebnisse meiner Studie bewerkstelligt werden.

Drei Thesen gliedern meine weiteren Ausführungen:

1. Der Wandel des Produktionsmodells sowie der Regulation der Arbeit¹ entziehen dem deutschen System der Arbeitsbeziehungen die „Geschäftsgrundlagen“ (Dörre 1995). Insofern stimme ich mit den vorliegenden Diagnosen eines grundlegenden Umbruchs im Grundsatz überein.

Aber: Aus dieser Veränderung eine Erosion der institutionellen Strukturen der Arbeitsbeziehungen zu deduzieren, scheint mir zu kurz geschlossen. Im Gegensatz zu gängigen Interpretationen der Zukunft der Arbeitsbeziehungen lautet meine zweite These:

2. Die Veränderung der Grundlagen der Mitbestimmung weisen zwar dem individuellen Interessenhandeln der Beschäftigten eine zentrale Rolle zu, dies mündet aber keineswegs automatisch in eine allgemeine Erosion der institutionellen Strukturen; vielmehr zeichnet sich deren Formwandel ab.

Das lenkt den Blick auf ein Kardinalproblem der Zukunft der Arbeitsbeziehungen, nämlich die Frage nach den Bedingungen und Möglichkeiten ihrer zukunftsfähigen Gestaltung. Meine dritte These lautet daher:

3. Im Mittelpunkt der notwendigen Innovation der Mitbestimmung steht eine verstärkte Hinwendung zum individuellen Interessenhandeln der Beschäftigten. An der Art und Weise, wie individuelles Interessenhandeln und kollektive Verhandlungssysteme zueinander ins Verhältnis gesetzt werden, entscheidet sich die Zukunft der deutschen Mitbestimmung.

Ich will diese drei Thesen im folgenden näher erläutern.

¹ Der Begriff der Regulation eines sozialen Verhältnisses bezeichnet die Art und Weise, „in der sich dieses Verhältnis trotz und wegen seines konfliktorischen und widersprüchlichen Charakters reproduziert“ (Lipietz 1985, 107).

These 1

Veränderung der Geschäftsbedingungen

Seit nunmehr fast 20 Jahren vollzieht sich in den hochentwickelten kapitalistischen Gesellschaften ein Umbruchprozess, der die Ablösung des überkommenen fordristisch-tayloristischen Produktionsmodells mit sich zu bringen scheint. Obwohl gegenläufige Entwicklungen nicht von der Hand zu weisen sind (Schumann u.a. 1994; Springer 1999; Kurz 1998) und auch hinsichtlich der Charakteristik eines neuen Produktionsmodells weder theoretisch noch empirisch ein einheitliches neues Leitmodell konstatiert werden kann, lässt sich die Vielzahl der Veränderungstendenzen mit einer gewissen Plausibilität als qualitativer Wandel, als Umbruch in den Unternehmen interpretieren (vgl. Dörre 2001).

Die Phänomenologie dieses Umbruchs ist in einer empirisch vergleichsweise validen Form anhand der IT-Industrie zu studieren. Es ist daher kein Zufall, dass zentrale Momente des Wandels (Internationalisierung der Produktion, Netzwerkunternehmen, neue Managementmethoden, neue Arbeitsformen und Beschäftigtentypen) gerade an diesem Industriesegment analysiert werden und die Basis für sehr weitreichende Interpretationen des Wandels der Produktionsstrukturen und der Arbeit darstellen (Castells 1996; Rifkin 2000).

Im Zentrum der Herausbildung eines neuen Produktionsmodells in der IT-Industrie steht der qualitative Wandel der Produkte und Leistungen, um die sich deren Produktionsprozesse ranken.² Die damit verbundene Ablösung des fordristischen Produktionsmodells ist Ergebnis eines zweiseitigen Prozesses mit gegenläufiger Entwicklungstendenz. Auf der einen Seite besteht er in der Reorganisation der ehemals bestimmenden fordristischen Großunternehmen. Auf der anderen Seite besteht der Umbruch im Bedeutungsgewinn „post-fordristischer“ Mittel- und Großunternehmen sowie zahlreicher kleiner Start-up-Unternehmen. Beide Momente zusammen sind Teilmomente einer grundlegenden Restrukturierung der IT-Industrie und der Herausbildung eines neuen Produktionsmodus.

² In mehreren Entwicklungsphasen vollzog sich bis Anfang der 90er Jahre als Antwort auf die neuen Anforderungen des Marktes, die vornehmlich aus der Durchsetzung eines neuen Modus der „Informatisierung“ (Schmiede 1992) in den Anwenderunternehmen resultierten, eine grundlegende Abkehr von proprietären Großrechnersystemen; an deren Stelle trat in dieser Zeit mit den „offenen Netzwerken“ eine neue Orientierung, die mit dem Nutzbarmachen des Internets seit Mitte der 90er Jahre den Durchbruch einer neuen Produktivkraftbasis der IT-Industrie implizierte (vgl. Baukowitz 1996; Baukowitz u.a. 2001). Dieser Umbruch beinhaltete einen grundlegenden Wandel der „Produktions- und Tauschnormen“ (Aglietta 1979) in diesem Industriesegment: Die Regulation der Produktionsprozesse zentrierte sich nunmehr nicht mehr um die proprietären Standards der fordristischen Großunternehmen, sondern orientierte sich an „offenen“, gleichwohl aber rigide monopolistisch organisierten Systemstandards. Diese werden in den USA zutreffend als „open but owned“ bezeichnet (vgl. Lüthje 1998).

In summa entwickelt sich so eine Produktionsstruktur, die sich im Vergleich mit der vorherigen, von „vertikalen“ fordistischen Großunternehmen bestimmten, eher durch „horizontale“ Netzwerkstrukturen (Castells 1996) auszeichnet.³

Dieser neue Produktionsmodus geht mit neuen Formen der Regulation der Arbeit einher.

Fasst man die empirischen Ergebnisse meiner Untersuchung stark vereinfachend zusammen, so sind drei unterschiedliche Modelle der Regulation der Arbeit bestim mend. Mein Typisierungskonzept unterscheidet „ehemals fordistische Unternehmen“, „Lack-Turnschuh-Unternehmen“ und „Start-up-Unternehmen“.

Die Entwicklung der ehemals fordistischen Unternehmen ist seit einigen Jahren dadurch geprägt, dass sie die traditionellen organisatorischen Strukturen reorganisieren und neue Arbeitsformen ausbilden. Das vertikal integrierte Organisationsmodell wird in organisatorisch separierte Einheiten ausdifferenziert, die jeweils auf bestimmte Märkte oder Kundengruppen orientiert werden. „Lines of Business“ prägen nun den organisatorischen Aufbau. Sie werden ihrerseits über komplexe Informationssysteme an die Gesamtstrategie des Unternehmens rückgebunden. Auf der Ausführungsebene geht diese Reorganisation mit der verstärkten Ausbildung neuer Arbeitsformen einher. „Selbstorganisation“ ist das Schlüsselwort, das die Umgestaltung der Arbeit in mehr oder weniger starkem Ausmaß prägt.

Die jungen Start-up-Unternehmen haben in ihrer kurzen Geschichte keine traditionellen Arbeitsprozesse ausgeprägt. Die Arbeitsformen innerhalb dieser Unternehmen sind im wesentlichen durch Projekte oder andere Formen von Teamarbeit gekennzeichnet. In ihren Leitungsstrukturen sind sie sehr stark inhaberzentriert. Konstitutiv für diese spezifische, „kommunitaristische Unternehmenskultur“ ist das fast vollständige Fehlen formaler Organisationsstrukturen und die umfassende informelle Beteiligung der Mitarbeiter.

Ein eigenes Entwicklungsszenario verkörpern die Lack-Turnschuh-Unternehmen. Diese vereinen verschiedene Elemente der ehemals fordistischen Unternehmen und der Start-up-Unternehmen in einer eigenen Spezifik. Hierbei handelt es sich meist um mittelgroße und große Unternehmen, die das fordistisch-tayloristische Modell in ihrer historischen Entwicklung nicht übernommen haben. Sie zeichnen sich durch Organisationsstrukturen aus, die in hohem Maße selbstorganisierte Arbeitsprozesse und ein personales Leitungsmodell auf der einen Seite und eine formale Leitungsstruktur auf der anderen Seite miteinander verbinden.

Die Hervorhebung der Differenzen zwischen kleinen und großen Unternehmen hinsichtlich der Formen der Regulation der Arbeit ist zunächst nicht überraschend und wird durch die Forschung zu den besonderen Bedingungen von Klein- und Mittelunternehmen (Kotthoff, Reindl 1990; Hilbert, Sperling 1990; Hilbert u.a. 1999)

³ Dabei bleibt ein Spezifikum der Produktionsstrukturen der IT-Industrie, dass hier im Gegensatz beispielsweise zum Bereich der Audio-Visuellen Medien, wo „Projektnetzwerke“ die Szenerie bestimmen (Sydow/Windeler), die Betriebsförmigkeit der Steuerung der Produktionsprozesse weiterhin erhalten bleibt.

gestützt. Zugleich öffnet die eingehendere Analyse der unterschiedlichen Formen und Muster der Regulation der Arbeit den Blick für das Entstehen neuer Gemeinsamkeiten zwischen „großen“ und „kleinen“ Unternehmen. Fragt man nach dem hinter den unterschiedlichen Formen liegenden Gemeinsamen, also nach dem Modus der Regulation der Arbeit, so finden sich trotz aller Unterschiede verblüffende Gemeinsamkeiten. Die hier präsentierten Ergebnisse legen bei aller notwendigen Differenzierung die Vermutung nahe, dass sich die IT-Industrie auf dem Weg zur Herausbildung eines neuen Modus der Regulation der Arbeit befindet.

Diesem liegt wesentlich ein neues Muster der Lösung des Transformationsproblems kapitalistischer Produktion (vgl. Braverman 1977) zugrunde. Auf einen einfachen Nenner gebracht, lautet in sprachlicher Anlehnung an Friedman (1977)⁴ das Credo des neuen Regulationsmodus „Kontrolle durch Autonomie im Rahmen indirekter Steuerung“. Der innere Kern des neuen Regulationsmodus besteht darin, den Beschäftigten einen weitgehenden Spielraum für eine selbstorganisierte Bewältigung der konkreten Arbeitsaufgaben zu lassen und die ökonomische Effizienz der Leistungsverausgabung durch unterschiedliche Formen der „Kontextsteuerung“ sicherzustellen. Was dann im konkreten Fall „Selbstorganisation“ und was „Kontextsteuerung“ bedeuten, kann sehr unterschiedlich sein.⁵ Im Kern geht es aber immer um einen Modus, der auf einer höheren Abstraktionsebene vergleichbar ist.

Die Ablösung des fordertisch-tayloristischen Produktionsmodells mit seinem spezifischen Modus der Regulation der Arbeit beinhaltet eine grundlegende Veränderung der Geschäftsbedingungen für das duale System der Arbeitsbeziehungen. Konkret bedeutet dies: Die Basisstandards des fordertisch-tayloristischen Systems der Leistungsregulation unterliegen einem tiefgreifenden Erosionsprozess. Damit verliert auch das daran orientierte Regelungssystem der Arbeitsbeziehungen seinen Bezugsrahmen. Dies betrifft zuallererst den Betriebsbegriff in der traditionellen räumlich verfassten Form, der eine tragende Bedeutung im Kontext der Arbeitsbeziehungen hat.⁶ Weiterhin erodieren die Kerninstitutionen der Regulierung des Arbeitsverhältnisses („Normalarbeitsverhältnis“, einheitliche Lohn- und Gehaltsgruppen mit entsprechend vereinheitlichten Stellenbeschreibungen, standardisierte Arbeitszeitregelungen u.a.).

⁴ Andrew Friedman unterscheidet in „Industry an Labour“ idealtypisch zwei Kontrollformen, die „direkte Kontrolle“ und die „verantwortliche Autonomie“. Letztere setzt auf die Weckung subjektiver Leistungspotenziale durch Methoden der indirekten Steuerung.

⁵ In den Start-up-Unternehmen geht die „Selbstorganisation“ beispielsweise oft so weit, dass wichtige geschäftliche Entscheidungen von den Beschäftigten mitbestimmt werden, während die Freiheitsgrade in den ehemals fordertischen Unternehmen viel stärker beschränkt sind. Ebenso realisiert sich die Kontextsteuerung in unterschiedlichen Formen: Im einen Fall unter konsequenter Nutzung von Kennziffernsystemen und einem ausgeklügelten System von Zielvereinbarungen sowie Mitarbeitergesprächen und im anderen durch eine personale Beziehung zum Inhaber, hohe Transparenz über die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens und „peer group pressure“ (vgl. Deutschmann 1989; Minssen 1995).

⁶ Stets wechselnde Netzwerkstrukturen beinhalten auch einen beständigen Wandel der rechtlichen Strukturen von Unternehmen und machen die Grenzen des Betriebs insgesamt unscharf. Neuartige Probleme wie das Verbetrieblichungs-Entbetrieblichungs-Dilemma (Sydow) resultieren daraus.

In dieser Erosion der Basisstandards liegt ein zweifacher Veränderungsprozess für die traditionelle Mitbestimmung begründet. Zum einen entsteht so ein neues Informationsproblem, weil „objektive“ Messgrößen und überindividuelle Messmethoden abhanden kommen. Zum anderen entsteht ein Problem der Zugriffsmöglichkeiten für die Interessenvertreter. Sie können nicht mehr wie vorher den Kontroll- und Herrschaftsapparat der Unternehmen nutzen, um ihrerseits die Einhaltung vereinbarter Regelungen überindividuell sicherzustellen.

In engem Zusammenhang mit dieser Entwicklung steht ein zweites Moment des Formwandels der Arbeitsbeziehungen: die Individualisierung der Konfliktstrukturen. Gerade weil die Arbeit einem Entstandardisierungsprozess unterliegt, muss die Geltendmachung von Interessen und Ansprüchen vermehrt vom einzelnen Individuum, bezogen auf dessen spezifische Arbeitsbedingungen, ausgehen. Der Interessenaustausch um die Regulierung der Arbeitsbedingungen findet vorwiegend in den „neuen Partizipationsformen“ (Dörre 1996) – beispielsweise in Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen – statt.⁷

Die Individualisierung der Konfliktstrukturen in der IT-Industrie ist ein zweifacher Prozess: zum einen einer der Ausdifferenzierung objektiver Lagen, als Konsequenz der Ausdifferenzierung und Entstandardisierung der Arbeitsbedingungen; zum anderen einer des Bedeutungsgewinns des individuellen Interessenhandelns der Beschäftigten als Moment der Arbeitsbeziehungen.⁸

Daraus ergibt sich eine grundlegende Veränderung der Geschäftsbedingungen der traditionellen Mitbestimmung: Gerade weil Standards in abnehmendem Maße „objektiv“ und von „außen“ bestimmt werden können, können Regelungen nur insoweit Wirksamkeit entfalten, als sie durch das Handeln der Beschäftigten „materielle Gewalt“ (Marx) erhalten.

These 2

Nicht Erosion, sondern Formwandel der institutionellen Strukturen der Arbeitsbeziehungen

Die Veränderung der Geschäftsbedingungen induziert einen tiefgreifenden Veränderungsbedarf für das System der Mitbestimmung. Sie muss aber, so das Ergebnis der Analyse, keineswegs mit einem Abbau der Kerninstitutionen des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen einhergehen. Diese Verknüpfung ist nicht zulässig. Sie lässt sich durch das empirische Material auch nicht bestätigen.⁹

⁷ Neugeschaffene Institutionen zur Regulation der Arbeit wie Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungsgespräche werden zu Foren, in denen zentrale Parameter der Leistungsverausgabung und der Arbeitsbedingungen wie Arbeitszeit, Entlohnung, Qualifikationsansprüche in Eins-zu-eins-Situationen zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten ausgehandelt werden (vgl. Müller-Jentsch).

⁸ Tatsächlich entwickelt sich in der IT-Industrie eine Charakteristik der Arbeitsbeziehungen, die allein aus der Perspektive der institutionellen Strukturen nicht zu verstehen und in hohem Maße durch das individuelle Interessenhandeln geprägt ist (Boes/Marrs 2002).

⁹ Ich befinde mich mit dieser These in guter Gesellschaft. So nimmt beispielsweise Müller-Jentsch (1998) eine verhalten positive Haltung hinsichtlich der Zukunftsaussichten der Mitbestimmung ein. Auch Kotthoff hält fest: „Mitbestimmung ist kein Auslaufmodell“. Er verweist hier auf die Befra-

Die Arbeitsbeziehungen der Unternehmen in der IT-Industrie weisen keineswegs ein universales Muster auf, wie in der aktuellen Debatte häufig unterstellt. Statt eines Unternehmenstyps findet man vielmehr eine Vielzahl unterschiedlicher Kulturen der Mitbestimmung, welche sich in den Unternehmen in je spezifischen historischen Prozessen herausgebildet haben.

Die vorhin erwähnten „ehemals fordistischen Unternehmen“ haben bereits in der Hochphase des Fordismus-Taylorismus meist die duale Struktur des deutschen Systems der Mitbestimmung ausgebildet und nutzen diese Institutionen heute für einen Umbau der Unternehmen. Die Start-up-Unternehmen regulieren den Interessenaustausch in informellen Prozessen ohne verfasste Mitbestimmung. Die Lack-Turnschuh-Unternehmen vereinen in sich zwei unterschiedliche Regulationsmuster: einerseits die typischen Regulationsformen von Start-up-Unternehmen, andererseits haben sie entsprechend der Typologie von Hermann Kotthoff (1994) meist marginalisierte und wenig „durchsetzungsfähige“ Betriebsräte.

Die Frage nach Erosion versus Stabilität der institutionellen Strukturen muss getrennt für diese drei Typen diskutiert werden.

Tatsächlich ist der Erosionstrend bei den ehemals fordistischen Unternehmen, welcher bis Mitte der 90er Jahre noch deutlich spürbar war (vgl. Trautwein-Kalms 1995), gestoppt, und bei den Lack-Turnschuh-Unternehmen zeichnen sich eher Tendenzen der Verbreitung der verfassten Mitbestimmung ab. In beiden Unternehmenstypen ist auf Seiten des Managements ein zunehmendes Interesse an starken Verhandlungspartnern auf der Arbeitnehmerseite erkennbar, um den erforderlichen Umbau der Unternehmen einvernehmlich mit der Belegschaft bewerkstelligen zu können. Die institutionellen Strukturen der Mitbestimmung sind hier zu wesentlichen Pfeilern des neuen Regulationsmodus der Arbeit geworden und werden auch von den damit einhergehenden „neuen Partizipationsformen“ (vgl. Dörre 1996) nicht außer Kraft gesetzt.

Lediglich für die Start-up-Unternehmen kann unterstellt werden, dass sie auch zukünftig gegenüber einer verfassten Mitbestimmung weitgehend resistent bleiben, solange sie tatsächlich „klein“ bleiben.¹⁰

Die verfasste Mitbestimmung bleibt insofern auf absehbare Zeit auch in der IT-Industrie ein Zukunftsprojekt.

Die Feststellung, wonach in der IT-Industrie eher von einer Stabilität und dem Ausbau der verfassten Mitbestimmung ausgegangen werden kann, darf aber nicht den

gung von Hochqualifizierten, welche zwar keinen Bezug zu den Gewerkschaften haben, im Betriebsrat aber einen legitimen Interessenvertreter sehen (Kotthoff 2001).

¹⁰ Der Eindruck, die IT-Industrie sei eine „mitbestimmungsfreie Zone“, ist gerade durch deren schnelle Ausbreitung in den 90er Jahren maßgeblich gefördert worden. Dennoch ist diese Tendenz nach unseren Ergebnissen nicht trendbestimmend (vgl. Ahlers, Trautwein-Kalms 2001). Mit zunehmendem Lebensalter (vgl. Wassermann 1999) und mit zunehmender Größe sind für die besonders erfolgreichen Unternehmen dieses Typus eher Tendenzen der Professionalisierung der Leistungsformen zu erwarten, welche die Etablierung formell gesicherter Mitbestimmungsstrukturen befördern.

Blick darauf verstehen, dass der Bestand der Institutionen an sich zugleich dennoch einen grundlegenden Wandel ihres inneren Funktionsmechanismus implizieren kann. Dies verweist darauf, dass sich die Analyse des institutionellen Wandels der Arbeitsbeziehungen nicht allein auf die Frage konzentrieren kann, ob die Mitbestimmungsstrukturen in einer veränderten Arbeitswelt an sich erhalten bleiben oder gar ausgebaut werden, sondern vielmehr auch darauf beziehen muss, welche Charakteristik sie haben und welches „Rationalitätskalkül“ (Lepsius 1996) in ihnen enthalten ist (vgl. Kotthoff 1998; 2001). Kurzum: Ich vermute, die eigentliche Veränderung besteht nicht im Abbau der Institutionen selbst, sondern in der Umcodierung ihrer inneren Logik.

Analysiert man die Charakteristik und die „innere Logik“ der getroffenen Vereinbarungen, so deuten sich zwei sehr unterschiedliche Entwicklungsszenarien an: Das Positivszenario könnte so aussehen, dass es den Gewerkschaften und den Betriebsräten auch unter grundlegend veränderten Regelungsbedingungen gelingt, solche Regelungen durchzusetzen, die den Schutz der Beschäftigten weiterhin ermöglichen. Im Negativszenario ist denkbar, dass die Erhaltung kollektivvertraglicher Regelungen nur um den Preis möglich ist, dass deren „Rationalitätskalkül“, nämlich der Schutz der Beschäftigten, geradezu in ihr Gegenteil verkehrt wird und die „innere Logik“ der Vereinbarungen zuvorderst vom Bestreben bestimmt ist, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu fördern und nicht die Interessen der Beschäftigten zu wahren. Wir haben es in diesem Fall mit kollektivvertraglichen Vereinbarungen zu tun, die – zugespitzt formuliert – bestimmen, dass jeder Beschäftigte seine Angelegenheiten selbst zu regeln hat.¹¹

Zusammengefasst heißt das: Es ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht zu erwarten, dass die Kerninstitutionen der deutschen Arbeitsbeziehungen, der Tarifvertrag und die Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz, in der IT-Industrie weiter abgebaut werden. (Dies mag in der Krise zu Beginn der 90er Jahre und kurz danach durchaus der Fall gewesen sein, gilt aber mittlerweile nicht mehr.) Es geht nicht um deren Abbau, sondern um deren „Umrüstung“ – um einen Formwandel. Ob dabei eine pervertierte Form der Mitbestimmung oder ein neuartiges institutionelles Schutzsystem entsteht, ist allerdings offen.

These 3

Die Zukunft der deutschen Mitbestimmung entscheidet sich an der Einbeziehung des individuellen Interessenhandelns der Beschäftigten

Gerade weil kollektive Regelungen vorrangig durch das individuelle Interessenhandeln der Beschäftigten erst Substanz erhalten, ist die Frage, wie sich die Beschäftigten der IT-Industrie hinsichtlich des institutionellen Systems der Arbeitsbeziehungen verhalten, von erstrangiger Bedeutung für dessen weitere Entwicklung. Gelingt die Einbeziehung des individuellen Interessenhandelns in die Formen und Pra-

¹¹ Dass hierbei der Betriebsrat „aus freien Stücken“ auf wirksame Mitbestimmungsrechte (beispielsweise bei der Arbeitszeit- und Überstundenfestlegung) verzichtet, ist in gewisser Weise konsequent.

xen der Mitbestimmung nicht, wird der Formwandel der Arbeitsbeziehungen vermutlich zu einer grundlegenden Umcodierung des Rationalitätskalküls der Mitbestimmung führen.

Die Akteure der industriellen Beziehungen sehen sich in der IT-Industrie vermehrt mit Beschäftigten konfrontiert, die in ihrer Interessenlage, ihren Problemen, aber auch in ihren Handlungsmöglichkeiten mit traditionellen industriellen Beschäftigtengruppen in tayloristischen Arbeitsprozessen nur begrenzt zu vergleichen sind (vgl. Döhl u.a. 1998; Trautwein-Kalms 1995; Heidenreich/Töpsch 1998).¹² Gerade an der IT-Industrie findet die These von Hermann Kotthoff (2001) Bestätigung, wonach der Bedeutungsgewinn hochmotivierter „beitragsorientierter Leistungsträger“ die zentrale Herausforderung für das deutsche System der Mitbestimmung darstellt.

In der Literatur existiert mittlerweile eine Reihe unterschiedlicher Termini für solche Beschäftigtentypen, die sich aufgrund ihrer Orientierungen vermeintlich nicht mehr in der dualen Gegenüberstellung von Unternehmer und abhängig Beschäftigten beschreiben lassen (vgl. Hielscher, Hildebrandt 1999; Faust u.a. 2000; Glissmann, Peters 2001; Kotthoff 2001). Einen prominenten Rang innerhalb dieser Diskussion hat das Konzept des „Arbeitskraftunternehmers“, das von Günter Voß und Hans Pongratz (1998) vorgelegt wird. Diese konzipieren den Arbeitskraftunternehmer in der Triade von „Selbstkontrolle“ (dies bezeichnet die neuartige Logik der betrieblichen Steuerung und Nutzung der Arbeitskraft), „Selbstökonomisierung“ (dies meint das veränderte Verhältnis der Arbeitsperson zur ökonomischen Verwertung ihrer Kompetenzen) und „Selbstrationalisierung“ (hiermit ist die veränderte Ausrichtung des alltäglichen Lebenshintergrunds auf die Erfordernisse der Erwerbssphäre thematisiert) (vgl. Voß 1998).

Im Gegensatz zu Voß und Pongratz, die den Gewerkschaften und Betriebsräten weiterhin eine wichtige Funktion zuweisen, wird in der öffentlichen Diskussion häufig die These vertreten, dass das Konzept der betrieblichen Interessenvertretung mit dem Vordringen entsprechender Beschäftigtengruppen in der Wirtschaft insgesamt unterminiert werde. Viele Autoren vermuten daher, dass sich in der IT-Industrie beispielgebend für weite Bereiche der „Dienstleistungssektoren“ ein Modus des Interessenaustauschs zeige, der sich durch eine „individualistische Wahrung von Arbeitnehmerinteressen“ (Schmierl 2001) auszeichne; klassische Mitbestimmungsformen erschienen hier als „Fremdkörper“ (Kamp 1999; Kluge 2001). Die in Anschlag gebrachte Gleichung lautet: „Selbstbestimmung ersetzt Mitbestimmung“ (Kotthoff 2001).

Die von mir vorgelegten empirischen Ergebnisse stützen diese Vermutung nicht.

¹² Schon ein Blick auf das hohe berufliche Qualifikationsniveau und die überdurchschnittliche Gehaltshöhe verdeutlichen dies. Die hier vorgelegten empirischen Ergebnisse weisen auf tiefgreifende Veränderungen der Beschäftigtenstruktur in der IT-Industrie hin (Verjüngung der Belegschaften, Erhöhung des durchschnittlichen beruflichen Qualifikationsniveaus, Abnahme der Tätigkeiten in hardwarenahen Produktionsbereichen und Zunahme von Softwareentwicklung und IT-Service u.a.).

Zunächst ist darauf zu verweisen, dass nicht ein einheitlicher Typ des hochqualifizierten, leistungsbereiten Beschäftigten, welcher unter weitgehend selbstorganisierten Arbeitsbedingungen arbeitet, zu konstatieren ist, sondern eine heterogene Vielfalt unterschiedlicher Arbeitskrafttypen mit einer je spezifischen Arbeitssituation.¹³ Mit Blick auf eine Politisierung moderner Arbeitsbedingungen liegen in der strukturellen Heterogenität der Beschäftigten zentrale Schwierigkeiten der Interessenvertretungspolitik begründet, so meine Kollegen Döhl, Kratzer und Sauer (2000).

Dieses Problem in Rechnung gestellt, ist es dennoch von entscheidender Bedeutung, ob es gelingt, die „neuen Arbeitskrafttypen“ und hier insbesondere die Entwickler, Ingenieure und Berater in gemeinsame Solidarstrukturen zu bringen. Dieses Unterfangen scheint mir keineswegs so ausweglos, wie viele Autoren unterstellen. Denn deren Beziehung zu den neuen Arbeitsstrukturen und Managementformen ist keineswegs ungebrochen positiv.

Zwar zeichnen sie sich durch eine Arbeitsidentität aus, die Arbeit als eine persönliche Herausforderung und eine Chance zur Selbstverwirklichung versteht (Kotthoff 2001; Pongratz/Voß 2002). Doch die vorgelegten empirischen Ergebnisse verdeutlichen auch, dass die Entwicklung für die hochqualifizierten „neuen Arbeitskrafttypen“ durchaus nicht frei von Widersprüchen ist. Es ist nämlich keineswegs so, dass Entwickler, Ingenieure und IT-Berater sich in „paradiesischen Zuständen“ wähnen und ich würde auch die Thesen nicht unterzeichnen, dass sie „den Unternehmer in sich selbst (tragen), (...) ihn internalisiert haben“ (Kotthoff 2001, 9).¹⁴

Die Interviews mit den Projektleitern verdeutlichen vielmehr eine vieldimensionale Ambivalenzerfahrung. Diese in sich widersprüchlichen Erfahrungen korrespondieren mit den vielfältigen Problemen, die in der Arbeitssituation dieser Beschäftigtengruppen strukturell angelegt sind. Zumindest drei grundlegende Problemkonstellationen ließen sich aus den Interviews herauslesen.

Die erste Problemkonstellation gruppiert sich um das widersprüchliche Verhältnis von vermeintlich autonom arbeitenden Individuen und den organisatorischen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, die dem in vielfacher Hinsicht entgegen stehen. Auch wenn die Vorgesetzten keine kleinschrittigen Vorgaben machen, bleibt dieses Problem für die Beschäftigten in vielfacher Weise virulent – sei es durch die Festlegung von Zielen „von oben“ oder durch den Mangel an Kontrolle über die Umfeldbedingungen einer erfolgreichen Bewältigung ihrer Aufgaben.

Die zweite Problemkonstellation gruppiert sich um den Widerspruch zwischen Qualität und Kosten oder allgemeiner zwischen Gebrauchswert- und Tauschwertorientierung (vgl. Holtgrewe, Voswinkel 2002). Gerade weil die oft hohe Arbeitsmotivation der Entwickler, Ingenieure und Berater in erheblichem Maße durch ihr Interesse

¹³ Auch Pongratz und Voß kommen in ihrer neuesten empirischen Studie zu der These von der „Pluralität der Arbeitskrafttypen“ (Pongratz/Voß 2002, 213ff.).

¹⁴ Nach meiner Lesart bestätigt auch die neueste Studie von Pongratz und Voß, dass selbst die Arbeitsorientierung der „Leistungsoptimierer“ nicht ohne weiteres entlang der Referenz des Unternehmers interpretiert werden kann (vgl. Pongratz/Voß 2002).

an der Qualität ihrer Arbeit begründet ist, geraten sie in einen systematischen Konflikt mit den Ökonomisierungsbestrebungen in den Unternehmen, die eine stärkere Kostenorientierung von ihnen verlangen.

Die dritte, vermutlich am nachhaltigsten wirksame Problemkonstellation dieser Beschäftigten gruppiert sich um das Verhältnis von Arbeit und Leben. Die schlechende Ausweitung der Arbeitszeit führt bei vielen Beschäftigten zu komplizierten Interessenkollisionen. Zwar sind die Entwickler und Berater aufgrund ihrer meist hohen Arbeitsmotivation und ihrer Erfahrungen mit dem selbstbestimmten Arbeiten während des Studiums ohne weiteres bereit, ihre Arbeitszeit flexibel zu gestalten und hängen nicht an einer geregelten 35-Stundenwoche. Dennoch greift die Arbeit häufig in einem solchen Maße in ihr Leben ein, dass sie ihre Interessen an der Freizeitgestaltung und insbesondere ihre familiären und sozialen Bindungen grundlegend gefährdet (vgl. Kratzer 2002). Es kommt also zu dem, was Sennett als „Drift“ bezeichnet (Sennett 2000). Gerade wenn die Beschäftigten die Altersgrenze von ca. 35 Jahren überschreiten und über die Arbeit hinausgehende Interessen am Leben in ihr soziales „Hinterland“ inkorporieren, wird dieses Problem virulent. Ein weiteres Problemfeld innerhalb der Widerspruchskonstellation Arbeit – Leben stellt die Gesundheit der Beschäftigten dar. Es ist mittlerweile für die Presse im Umfeld der „New Economy“ zu einem zentralen Thema geworden, dass Symptome des „burn out“, wie sie vormals vorwiegend bei Managern und in psychosozialen Berufen anzutreffen waren, in der IT-Industrie zu einem virulenten Problem geworden sind. Gerade dann wenn die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten nahezu grenzenlos ist, stoßen sie an die Grenzen ihrer leiblichen Existenz. Daher ist davon auszugehen, dass hier ein Problemfeld entsteht, das irgendwie geartete Begrenzungen der Arbeitsverausgabung erforderlich macht.

Welche Wirkung diese Widerspruchskonstellationen auf die Orientierungen und das Interessenhandeln der Beschäftigten haben werden, lässt sich gegenwärtig nicht prognostizieren. Die Sache ist im Fluss. Mit der beschriebenen Durchsetzung eines neuen Modus der Regulation der Arbeit erodieren die historisch gewachsenen institutionellen Schutzhüllen im Arbeitsprozess (Dörre 2000) und die Beschäftigten werden mit einer neuen Unmittelbarkeit dem treibenden Motiv der Wertverwertung unterworfen (vgl. Dörre 2001). Was hinter den irreführenden Begriffen einer vermeintlich rationalisierungsresistenten „Wissensarbeit“ (vgl. Heidenreich, Töpsch 1998; Töpsch u.a. 2001) verborgen bleibt, ist eine neue Widersprüchlichkeit der Arbeit, die gerade daraus resultiert, dass eine spezifische Form der Autonomie im Arbeitsprozess und eine verstärkte Ökonomisierung die beiden untrennbar verbundenen Momente eines Prozesses der verstärkten „Kommodifizierung des Subjekts“ (Hirsch 2000; Dörre 2000) sind.

Diese Entwicklung befindet sich in der IT-Industrie im Anfangsstadium; allmählich erst zeichnen sich die Konsequenzen ab. Dass wir uns in einem Übergangsstadium befinden, wird in der Diskussion häufig zu wenig berücksichtigt.

Die Beschäftigten beginnen ihrerseits nach unserer Erfahrung gerade, sich zu dieser neuen Situation zu verhalten. Ein Prozess des Abwägens hat begonnen, in dem die Vor- und die Nachteile der neuen Arbeitssituation bewertet, Grenzen der „Zumut-

barkeit“ definiert und neue Handlungsstrategien erwogen werden. Ob die, oft erst in langen Gesprächen vorgetragenen Ambivalenzerfahrungen tatsächlich handlungsleitend für die Beschäftigten werden, ist damit noch nicht entschieden.

Die Bereitschaft, die Überlegungen und Ängste zu Interessen werden zu lassen, sie im Unternehmen offen zu artikulieren und dafür einzustehen, variiert von Unternehmen zu Unternehmen. Ob sie handlungsleitend werden, hat nach unseren Erfahrungen viel mit gewachsenen Solidarstrukturen zwischen den Beschäftigten zu tun. Wo sich die Beschäftigten als Vereinzelte erleben, suchen sie nach individuellen Lösungen oder verdrängen die Probleme. Wo gewachsene Solidarstrukturen die Kultur der Unternehmen bestimmen, fällt es oft leichter, sich gegen den Sog immer neuer Anforderungen im Arbeitsprozess abzugrenzen. Hier fungieren kollektivvertragliche Regelungen als überindividuell definierte Orientierungspunkte im individuellen Aushandlungsprozess. Kollektivvertragliche Regelungen und individuelles Interessenhandeln gehen eine Symbiose ein. Insofern spielt es auch eine große Rolle, ob kollektivvertragliche Regelungen und starke Betriebsräte den Beschäftigten hier Unterstützung bieten oder nicht.

Der „Kampf um das Subjekt“, dessen Bedeutung kürzlich von Rudi Schmiede (2001) hervorgehoben wurde, ist demnach auch in der IT-Industrie nicht zuletzt eine Frage nach der Entfaltung von Solidarstrukturen. Und diese wiederum ist eng mit der Frage verknüpft, ob es gelingt, individuelles Interessenhandeln und kollektive Institutionen in ein produktives Wechselverhältnis zueinander zu bringen. Damit ist nach meiner Überzeugung das Kardinalproblem der weiteren Entwicklung der Arbeitsbeziehungen benannt.