

Christoph Köhler

# **Betrieblicher Arbeitsmarkt und Gewerkschaftspolitik**

**Innerbetriebliche Mobilität  
und Arbeitsplatzrechte in der  
amerikanischen Automobilindustrie**

**campus**

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Köhler, Christoph:

Betrieblicher Arbeitsmarkt und Gewerkschafts-  
politik : innerbetriebl. Mobilität u. Arbeits-  
platzrechte in d. amerikan. Automobilindustrie /  
Christoph Köhler. - Frankfurt/Main ; New York :  
Campus, 1981.

(Forschungsberichte aus dem Institut für  
Sozialwissenschaftliche Forschung München)  
ISBN 3-593-32981-6

ISBN 3-593-32981-6

Die Forschungsberichte werden herausgegeben vom Institut für  
Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF), München.

Copyright (c) 1981 bei ISF, München

Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Ver-  
breitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes  
darf in irgendeiner Form (durch Photokopie, Mikrofilm oder ein an-  
deres Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Instituts re-  
produziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbei-  
tet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Vertrieb: Campus Verlag, Schumannstraße 65, 6000 Frankfurt 1

Druck und Herstellung: Söllner, Schöpferplatz 1, 8000 München 50

Printed in Germany

INHALT

Vorwort	V
I. Einleitung	1
A. Fragestellung und Untersuchungsgegenstand	1
B. Stand der Forschung, Bezugsrahmen	8
C. Durchführung und Gliederung der Untersuchung	17
II. Arbeitsplatzstruktur	23
A. Bezugsprobleme und Forschungsstand	23
B. Die technisch-organisatorische Struktur der Automobilproduktion	30
C. Qualifizierungszeiten und Qualifikationsgruppen	34
D. Qualifikationssequenzen	45
1. Qualifikationsbeziehungen zwischen Tätigkeitsarten	47
2. Qualifikationsbeziehungen innerhalb von Tätigkeitsarten	57
E. Ergebnisse	60
III. Regelungssystem und Mobilitätsmuster	63
A. Bezugsprobleme und Forschungsstand	63
B. Umsetzungsanlässe	87
C. Senioritätsnormen und Mobilitätsmuster	92
1. Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten	92
2. Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten	122

D. Mobilitätsmuster - quantitativ	128
1. Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten	129
2. Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten	139
E. Ergebnisse	141
IV. Betriebliche Interessen	151
A. Bezugsprobleme und Forschungsstand	151
B. Allokationspolitische Interessen	167
1. Interne Mobilität - qualitativ	171
2. Interne Mobilität - quantitativ	203
3. Qualifikationsentwicklung und Qualifikationshortung	215
C. Leistungspolitische Interessen	225
D. Sozialpolitische Interessen	231
E. Konfliktpolitische Interessen	241
F. Organisationspolitische Interessen	250
G. Konzernpolitik	254
H. Ergebnisse	258
V. Arbeitnehmerinteressen	269
A. Bezugsproblem und Forschungsstand	269
B. Reproduktionsrisiken und Senioritätsnormen	281
1. Risiken in der Reproduktion des Arbeitsvermögens	281
2. Beschäftigungsrisiken	288
3. Verhandlungsrisiken	293
C. Folgeprobleme	294
D. Interessensprofile	304
E. Gewerkschaftspolitik	308
F. Ergebnisse	329



### III

VI. Zusammenfassung und Schlußfolgerungen	345
A. Zusammenfassung	345
B. Zum Konzept des "betrieblichen Arbeitsmarktes"	349
C. Senioritätsnormen und gewerkschaftliche Politik	356
Literatur- und Quellenverzeichnis	373



## Vorwort

Diese Arbeit wäre ohne die aktive Unterstützung vieler Personen nicht möglich gewesen.

Frau Heidenreich, Richard Herding und Siegfried Roth waren in besonderer Weise daran beteiligt, daß diese Studie überhaupt zustande kam.

Die Feldarbeit wurde in den Jahren 1977 und 1978 vorwiegend in Detroit/Michigan USA durchgeführt. Die große Hilfsbereitschaft vieler Personen und Institutionen war von nicht abschätzbarem Wert. Mein Dank für wissenschaftliche Hilfestellungen und die Vermittlung von Kontakten gilt E.J. Forsythe, Martin Glaberman, Ronald W. Haughton und Mark L. Kahn von der Wayne State University in Detroit und Richard L. Rowan von der Wharton School an der Universität of Pennsylvania.

Viele Manager und Gewerkschafter haben in großzügiger Weise ihre Zeit für Expertengespräche, die Organisation von Materialien und die Vermittlung von Kontakten bereitgestellt. Bei der UAW (United Automobile, Aerospace & Agricultural Implement Workers of America) gilt mein Dank Manfred O. Bittkau (Social Security Department), Donald A. Davis (GM Department), Sheldon Friedman, Dan Luria und Lee Price (Research Department) und vielen Mitgliedern und Funktionären betrieblicher Gewerkschaftssektionen. Auf der Management-Seite bin ich insbesondere Kenneth A. Porter (Employers' Association of Detroit), Sidney A. Salsburg (Chrysler Corporation), Frank L. Cavan (Ford Motor Company) und James E. Pryce (General Motors Corporation) zu Dank verpflichtet.

Mit den Archives of Labor and Urban Affairs an der Wayne State University hat die UAW der Forschung einen wohl einmaligen Zugang zu ihren Archivalien ermöglicht. Für ihre Unterstützung danke ich Warner Pflug und George Tselos. Von gleicher Bedeutung für meine Arbeit war die vorzüglich ausgestattete Purdy Library an der Wayne State University und ihr außerordentlich hilfsbereiter

Stab. Von großer Hilfe war auch der Kontakt zu Norm Bowers vom Bureau of Labor Statistics in Washington D.C.

Diskussionen in der "Projektgruppe BRD" im Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Johann-Wolfgang-Goethe Universität in Frankfurt am Main und Kontakte zu wissenschaftlichen Mitarbeitern des Instituts für Sozialforschung (IFS) in Frankfurt und zu Hans Jäger von der Vorstandsverwaltung der Industriegewerkschaft Metall waren für die Entwicklung des Dissertationsvorhabens von wesentlicher Bedeutung.

Mein Dank gilt auch und insbesondere meinen Kollegen Burkart Lutz, Mira Maase, Hans Gerhard Mendius, Rainer Schultz-Wild und Werner Sengenberger vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) in München. Sie haben mit großer Geduld die Fertigstellung der Arbeit institutionell ermöglicht und vielfältige inhaltliche Anregungen gegeben.

Schließlich danke ich Gerhard Brandt und Joachim Hirsch vom Fachbereich Gesellschaftswissenschaften an der Johann-Wolfgang-Goethe Universität für ihre Hilfestellungen im Studium und für die Betreuung meiner Arbeit.

Für die technische Berichterstellung danke ich insbesondere Helma Behling, Charlotte Bethmann, Regina Oehlke, Elisabeth Wickel, Ana Rosa Rodriguez Suarez Köhler und Rolf Kuhn.

Die Arbeit hat dem Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Johann-Wolfgang-Goethe Universität in Frankfurt/Main als Dissertation vorgelegen. Gutachter waren Gerhard Brandt und Burkart Lutz.

München, August 1981

Der Verfasser

## I. Einleitung

### A. Fragestellung und Untersuchungsgegenstand

Die vorliegende Arbeit untersucht am Beispiel eines Konzerns der US-Automobilindustrie den Zusammenhang von innerbetrieblicher Mobilität und Arbeitsplatzrechten. In den untersuchten Konzernbetrieben regeln - wie auch in der Automobilindustrie insgesamt und in anderen gewerkschaftlich organisierten Betrieben der USA - sogenannte Senioritätssysteme die Arbeitskräfteallokation. Der Tendenz nach sind sämtliche betriebsinternen Personalbewegungen, die zu einer Veränderung in der Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen führen, erfaßt. Betroffen sind etwa die Besetzung der vakanten Arbeitsplätze, temporäre Umsetzungen und Personalbewegungen im Zusammenhang mit konjunkturell bedingten Personalabbauaktionen, rationalisierungsbedingten Freisetzungen und Wiedereinstellungsaktionen. Die entsprechenden Regelungen sind in Tarifverträgen zwischen Management und Gewerkschaften detailliert festgelegt.

Grundlegendes Prinzip von Senioritätssystemen ist die Verteilung von Privilegien und Lasten betrieblicher Beschäftigungspolitik nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit (Seniorität). Senioritätsältere werden jeweils zuungunsten der senioritätsjüngeren Arbeitskräfte privilegiert. Sie besetzen die beliebtesten Arbeitsplätze, werden in geringerem Umfang von unbeliebten Umsetzungen getroffen und können auch in Perioden des Personalabbaus mit einer Aufrechterhaltung ihres Beschäftigungsverhältnisses rechnen.

Senioritätsnormen erfassen nicht nur die jeweils Beschäftigten, sondern regeln auch die Verfahren der Wiedereinstellung von freigesetzten Arbeitskräften. Der in der US-amerikanischen Automobilindustrie gebräuchliche "Layoff" von Arbeitnehmern unterscheidet sich grundsätzlich von der bundesrepublikanischen "Entlassung". Beim Layoff bleiben trotz der Freisetzung der Arbeitskräfte die Rechtsbeziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer bestehen,

während diese in der BRD aufgelöst werden. Arbeitnehmer im Lay-off-Status müssen bei Wiedereinstellungen in der Reihenfolge ihrer Seniorität berücksichtigt werden. Die Zeitdauer des Layoff zählt als Betriebszugehörigkeit, die Seniorität der von Freisetzung betroffenen Arbeitskräfte akkumuliert auch in Perioden des Layoff.

Im Idealfall sind alle betrieblichen Personalbewegungen nach diesem System organisiert: Vakante Arbeitsplätze werden nach Senioritätsregeln besetzt; ein bestimmtes Eintrittsdatum in den Betrieb bestimmt über die freizusetzenden und wieder einzustellenden Arbeitskräfte. Ungleichgewichte derart, daß bevorzugte Arbeitsplätze an Arbeitnehmer mit einer niedrigen Seniorität vergeben werden oder Freigesetzte eine höhere Seniorität als Weiterbeschäftigte aufweisen, treten nicht auf.

In der Praxis weichen Senioritätssysteme jedoch mehr oder weniger weit von solchen idealtypischen Konstruktionen ab. Umfassende und komplexe Regelungssysteme passen Senioritätsnormen in das Funktionsfeld betrieblicher Beschäftigungspolitik ein. Gleichwohl können die entsprechenden Regelungssysteme im untersuchten Konzern, in der Automobilindustrie insgesamt und in anderen Branchen der USA als die weitestgehendsten kollektiv-rechtlichen Normen zur Kontrolle der Arbeitskräfteallokation durch Gewerkschaften in hochentwickelten kapitalistischen Ländern gelten.

Senioritätspolitikale Ziele bilden einen der Grundpfeiler der US-amerikanischen Arbeiterbewegung. Häufig werden sie als "essence of unionism" gekennzeichnet. Im Gegensatz zu in der Bundesrepublik immer noch weit verbreiteten Klischees von der Fixierung der US-amerikanischen "Business Unions" und der Arbeiterbewegung insgesamt auf Sozialleistungen und Löhne muß auf die Stärke der Gewerkschaften in den Betrieben selber verwiesen werden. Die Kontrolle der Arbeitskräfteallokation und der Arbeitsbedingungen bilden einen Fokus gewerkschaftlicher Politik (Herding 1972, 1980; Herding, Sabel 1979).

Die Thematik ist aus verschiedenen Gründen von großem Interesse. Das Konzept betrieblicher Arbeitsmärkte ist ein zentraler Baustein des in der Arbeitsmarkttheorie und Arbeitsmarktpolitik an Bedeutung gewinnenden Segmentationsansatzes (vgl. Abschnitt B). Die bisher dominierenden Ansätze führen die Entstehung und Strukturierung betrieblicher Arbeitsmärkte fast ausschließlich auf die Interessen der Beschäftigten zurück. Theoretische Einwände wie auch empirische Indikatoren weisen aber darauf hin, daß Arbeitnehmerinteressen und gewerkschaftliche Politik für den interessierenden Zusammenhang von großer Bedeutung sind. Eine detaillierte Untersuchung von Regelungssystem und Mobilitätsmustern in Unternehmen mit einer sehr weitgehenden gewerkschaftlichen Kontrolle der betrieblichen Arbeitskräfteallokation verspricht weitgehende Einblicke in diese Problemstellung wie auch Aufschlüsse über die Tragweite des Konzepts betrieblicher Arbeitsmärkte insgesamt.

Auch aus einer eher gewerkschaftspolitischen Perspektive ist die Thematik von besonderer Relevanz. Die Gewerkschaften in der Bundesrepublik haben sich lange Jahre auf den Ausbau des allgemeinen und des differentiellen Kündigungsschutzes konzentriert. Der Schutz des Beschäftigungsverhältnisses stand im Zentrum dieser Politik. Demgegenüber wurden Fragen der internen Arbeitskräfteallokation und Fragen der Personalselektion beim Personalabbau eher vernachlässigt. Mit den Initiativen zum Betriebsverfassungsgesetz von 1972, dem Lohnrahmentarifvertrag II in Nordwürttemberg/Nordbaden, den 1978 durchgesetzten Regelungen zur Sicherung der Eingruppierung und zur Verdienstsicherung bei Abgruppierungen, den Vereinbarungen zur besonderen Sicherung von älteren Arbeitnehmern und der allgemeinen Tarifkonzeption der IG Metall zum Rationalisierungsschutz zeichnet sich bereits seit einiger Zeit eine neue Schwerpunktsetzung in der Gewerkschaftspolitik ab. Zu vermuten ist, daß bei einer Verschärfung von Konjunkturzyklen und Strukturkrisen in der Bundesrepublik Mechanismen der Personalselektion und innerbetriebliche Personalbewegungen noch stär-

ker in das Blickfeld der gewerkschaftlichen Organisationen geraten werden. Damit werden Bereiche einer intensiven Regelung unterworfen, die in den USA im Zentrum gewerkschaftlicher Politik stehen.

Die Ende 1970 einsetzende und immer noch anhaltende Strukturkrise der US-amerikanischen Automobilindustrie und der damit einhergehende massive Personalabbau geben dieser Studie eine besondere Aktualität. Die untersuchten Senioritätssysteme regeln alle Typen betrieblicher Personalbewegungen und damit auch Selektion und interne Mobilität beim Personalabbau und bei Wiedereinstellungsaktionen.

Der untersuchte Konzern gehört zu den drei großen US-amerikanischen Automobilproduzenten, den "Big Three". Das Schwergewicht der Produktion liegt auf Personenkraftwagen. Daneben werden jedoch auch Haushaltsgeräte wie Waschmaschinen, Kühlschränke, Elektroherde usw., Lokomotiven, Kraftomnibusse, Bau- und Landmaschinen hergestellt. Zugleich produziert der Konzern einen großen Anteil an elektrischen, elektronischen und anderen Teilprodukten für den Kraftwagenbau.

Der Konzern ist in Divisionen untergliedert, die als selbständige Unternehmen operieren. Die Divisionen verfügen jeweils über eine große Zahl von Einzelbetrieben, die zur Reduzierung von Transportkosten über die gesamte USA verstreut sind. Im Gegensatz zur Bundesrepublik umfaßt der überwiegende Anteil der Konzernbetriebe - wie auch bei den anderen Automobilproduzenten - nur einzelne Werksbereiche. Typische Produktionseinheiten sind Gießerei, Schmiede, Preßwerk, Motorenbau, Getriebe- und Fahrwerksbau, Teilefertigung (Innen- und Außenausstattung), Karosseriebau und Montage.



Der überwiegende Anteil der Beschäftigten des Konzerns wird durch die Automobilarbeitergewerkschaft UAW (United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America) vertreten. Die UAW ist eine der stärksten amerikanischen Gewerkschaften. Sie hat ca. 1,7 Millionen Mitglieder und organisiert neben der Automobilindustrie Beschäftigte in der Luft- und Raumfahrtindustrie und im Landmaschinenbau. Organisatorisch lassen sich mindestens drei Ebenen unterscheiden. Die betriebliche Interessenvertretung basiert auf freigestellten Vertrauensleuten (ein Vertrauensmann auf ca. 250 Arbeitnehmer). Die Vertrauenskörperleitung (Shop Committee) vertritt die Beschäftigten in allen innerbetrieblichen Fragen, während die betriebliche Gewerkschaftssektion (Local) die Mitgliedschaft in allen betrieblichen und überbetrieblichen gewerkschaftspolitischen Fragen repräsentiert. Oberhalb der Betriebsebene finden sich Organe der regionalen (Regional) und der nationalen (International) Interessensvertretung.

Die Beschäftigten des untersuchten Konzerns sind in der organisatorischen Struktur der Automobilarbeitergewerkschaft sehr stark repräsentiert. In der Vorstandsverwaltung befindet sich eine Abteilung mit ca. 25 Gewerkschaftsfunktionären, die ausschließlich für den Konzern zuständig sind. Neben der Gewerkschaftsbürokratie finden sich dann noch einmal politische Organe, die von betrieblichen Gewerkschaftsfunktionären besetzt sind und die gegenüber der Zentrale die Interessen der Konzernbeschäftigten vertreten (Sub Councils). Diese Organe sind dann noch einmal nach Regionen, nach Facharbeitern und An- und Ungelernten und nach Betriebstypen (Gießereien, Montagewerke, Getriebebau usw.) differenziert.

Der größte Anteil der Konzernbetriebe ist gewerkschaftlich organisiert. Nach dem National Labor Relations Act werden in jedem Betrieb Wahlen über die gewerkschaftliche Interessensvertretung durchgeführt, sobald 30 % der Beschäftigten für eine solche Wahl votieren. Erheben mehrere Gewerkschaften den Anspruch, die Tarifeinheit zu repräsentieren, so wird über die damit gegebenen Alternativen mit der Möglichkeit, eine gewerkschaftliche Interes-

sensvertretung überhaupt abzulehnen, abgestimmt. Erhält eine gewerkschaftliche Organisation im ersten Wahlgang oder in einer Stichwahl die absolute Mehrheit der Stimmen, so wird sie zum Alleinrepräsentant der Beschäftigten der Tarifeinheit. Die UAW vertritt in fast allen Betrieben des Konzerns die Beschäftigten. Weniger als 5 % der Konzernbetriebe - im Süden der USA gelegen und in den letzten 10 Jahren aufgebaut - sind nicht gewerkschaftlich organisiert. Die UAW konnte durchsetzen, daß alle Belegschaftsangehörigen in gewerkschaftlich organisierten Betrieben der UAW beitreten müssen (Union Shop).

Angestellte wurden vom National Labor Relations Board aus den Tarifeinheiten (Bargaining Unit) ausgeschlossen. Im untersuchten Konzern ist es trotz einiger Versuche bisher nicht gelungen, auch Angestellte zu organisieren. Die gewerkschaftliche Interessensvertretung bezieht sich daher ausschließlich auf die Lohnempfänger des Konzerns.

Tarifverhandlungen werden zwischen dem Konzern und der UAW alle drei Jahre auf Konzernebene und auf Betriebsebene geführt. Während die Konzerntarifverträge alle grundlegenden und allgemeinen Konfliktgegenstände regeln, werden in betrieblichen Tarifverträgen vor allem einzelbetriebliche Belange berücksichtigt. Auf beiden Ebenen der Tarifverhandlungsstruktur besteht Streikrecht.

Die Umsetzung der tarifvertraglichen Bestimmungen in die betriebliche Praxis wird über ein differenziertes Beschwerdeverfahren (Grievance Procedure) angestrebt. Bei Abweichungen von Regelungen und bei Interpretationsproblemen können von den einzelnen Beschäftigten Beschwerdeverfahren eingeleitet werden. Die angesprochenen Probleme werden dann auf vier Ebenen bearbeitet. Auf der ersten Ebene finden Gespräche zwischen dem unmittelbar betroffenen Vertrauensmann und dem Meister statt. Wenn hier keine Einigung zustande kommt, kommt es zu Verhandlungen auf betrieblicher und dann auf regionaler Ebene. Kann auch hier keine gemeinsam getragene Entscheidung getroffen werden, fällt ein unabhängiger und von beiden Seiten gewählter Schlichter ein bindendes Urteil. Bei Auseinandersetzungen um die Festlegung von Leistungsnormen und um Fragen

des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung kann nach dem Durchlaufen des Beschwerdeverfahrens auch während der Laufzeit von Tarifverträgen gestreikt werden.

Der Zusammenhang von innerbetrieblicher Mobilität und Arbeitsplatzrechten wird nur für den Lohnempfängerbereich des Konzerns untersucht. Im Angestelltenbereich besteht eine fast vollständige Kontrolle des Managements bei der Arbeitskräfteallokation. Demgegenüber sind im Lohnempfängerbereich fast alle Typen von Personalbewegungen durch umfassende und detaillierte Regelungen des Konzerntarifvertrages und der Betriebstarifverträge normiert. Während bei den Angestellten Leistungsgesichtspunkte die interne Mobilität der Arbeitskräfte dominieren, bestimmten bei den Arbeitern Senioritätsregeln die Arbeitskräfteallokation. Gerade die gewerkschaftlich kontrollierten Senioritätssysteme standen aber im Mittelpunkt des Interesses.

Die Senioritätssysteme der drei großen US-amerikanischen Automobilproduzenten sind trotz vielfältiger Unterschiede in der Sprache der Tarifverträge in ihrer Kernstruktur vergleichbar. Dies geht u.a. auf das sogenannte "Pattern Bargaining" zurück. In der Regel werden tarifvertragliche Bestimmungen, die für einen der drei großen Konzerne vereinbart wurden, auf die anderen Konzerne und in modifizierter Form auch auf Zulieferer und die kleineren Automobilproduzenten übertragen. Insofern kann die Studie beanspruchen, zu repräsentativen Annahmen für die drei großen US-amerikanischen Automobilkonzerne und die Automobilindustrie insgesamt zu kommen. Die untersuchten Normen werden von andersartigen Senioritätssystemen abgegrenzt und typisiert. Damit wird es möglich, Aussagen zu treffen, die über die Automobilindustrie hinausgehen.

## B. Stand der Forschung, Bezugsrahmen

Systematische und umfassende Studien über innerbetriebliche Mobilität liegen kaum vor. Dies gilt für die Bundesrepublik noch schärfer als für die USA. Betriebsinterne Personalbewegungen werden zumeist im Zusammenhang mit anderen Forschungsfragestellungen abgehandelt (vgl. Projektgruppe WSI 1977). In verschiedenen Forschungsprojekten wurde die Folgemobilität bei technischen Umstellungen untersucht (z.B.: Kern, Schumann 1972; Mickler u.a. 1976; Prott 1975). Im Gefolge der Rezession von 1974/75 und von Betriebsstillegungen entstanden Studien über beschäftigungspolitische Maßnahmen unter Krisenbedingungen. Hier finden sich mehr oder weniger ausführliche Analysen des innerbetrieblichen Verdrängungsprozesses beim Personalabbau (z.B.: Schultz-Wild 1978; Dombois 1976, 1979). Studien über Anlernung, Weiterbildung und Berufsbildung beschäftigen sich u.a. mit innerbetrieblichen Personalbewegungen bei Qualifizierungsprozessen (z.B.: Drexel, Nuber 1979). Industriesoziologisch orientierte Branchenanalysen haben innerbetriebliche Aufstiegsprozesse untersucht (z.B.: Abendroth u.a. 1979). Auch in der juristischen Literatur wurde die Thematik innerbetrieblicher Umsetzungen - vor allem im Anschluß an die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 - diskutiert (z.B.: Steigerwald 1976). Schließlich hat sich die segmentationstheoretisch orientierte Arbeitsmarktforschung der Thematik angenommen. "Interne Arbeitsmärkte" bewältigen einen großen Teil der Inkongruenzen von Arbeitsplatz- und Personalstruktur über betriebsinterne Personalbewegungen und schotten sich dadurch gegenüber dem "externen Arbeitsmarkt" ab (z.B.: Buttler u.a. 1978).

Für eine umfassende und systematische Analyse von Prozessen innerbetrieblicher Mobilität stellen sich in der Auswertung der bundesrepublikanischen Literatur vor allem zwei Probleme. Zum einen treffen die vorgestellten Studien jeweils nur Teilaspekte der Gesamthematik. Innerbetriebliche Mobilität wird zumeist nur im Zusammenhang mit Fragestellungen behandelt, die sich in ihrem Schwerpunkt auf andere Problemlagen beziehen. Zum anderen bestehen erhebliche theoretische Defizite. Von den segmentationstheo-

retischen Ansätzen abgesehen, finden sich nur außerordentlich fragmentarische Versuche, Erklärungsansätze für die Analyse der internen Arbeitskräfteallokation zu entwickeln. Bei den Theorien interner Arbeitsmärkte besteht nach wie vor eine große Lücke zwischen den theoretischen Konstruktionen und empirischen Analysen.

Im Gegensatz zur Bundesrepublik findet sich in den USA eine Vielzahl von Forschungsrichtungen, die sich systematisch mit internen Arbeitsmärkten beschäftigen. Innerbetriebliche Mobilität bildet zum einen einen elementaren Gegenstand gewerkschaftlicher Politik (Senioritätssysteme), sie ist zum anderen in einen Minoritäten und Frauen scharf diskriminierenden Gesamtarbeitsmarkt mit hohen Konfliktpotentialen eingebettet.

Analysen zum Zusammenhang von betrieblichen Interessen und Senioritätssystemen wurden aus unterschiedlichen Perspektiven vorgenommen. Die Industrial Relations-Forschung untersucht Senioritätsregeln im Zusammenhang des Konfliktfeldes von Kapital und Arbeit (z.B.: Rose 1955; Harbison 1939; Slichter u.a. 1960; Aronson 1950; Mater 1941; Rees 1959; Herding 1972, 1980). Die personalpolitische Forschung diskutiert Kosten und Nutzen von Senioritätsregeln unter Bezug auf den beschäftigungspolitischen Gesamtzusammenhang (z.B.: Yoder 1956; Beach 1965; Pigors, Myers 1973; Chamberlain 1950; Keller 1963; Watkins u.a. 1950). Die Diskriminierungsforschung fragt danach, ob betriebliche Beschäftigungspolitiken und Senioritätssysteme zur Diskriminierung sozialer Gruppen beitragen (z.B.: Cassell 1972; Ballweg; Lund u.a. 1975; Adams u.a. 1972). Soziologen und Psychologen interessieren sich für innerbetriebliche Mobilität im Zusammenhang der Analyse der Restriktivität von Arbeitssituationen und der Einschätzung von Arbeitsbedingungen und Aufstiegsmöglichkeiten durch die Beschäftigten (z.B.: Chinoy 1955; Jurgensen 1978; Form 1976; Walker, Guest 1952).

Im Gegensatz zur Bundesrepublik ist das System der industriellen Beziehungen in den USA weit weniger verrechtlicht. Tarifvertragsnormen werden über - von den Tarifvertragsparteien eingesetzte -

Einigungsausschüsse und Schlichtungsinstitutionen interpretiert und durchgesetzt. In diesem Zusammenhang findet sich eine große Anzahl von Studien, die Schlichtungsentscheidungen zum Zusammenhang von innerbetrieblicher Mobilität und Senioritätsnormen zusammenfassen und interpretieren (z.B.: Healy 1955; Wallen 1963; Koons 1959).

Die Arbeitsmarktforschung - und hier insbesondere die institutionalistische Variante - untersucht, inwieweit senioritätsbezogene Regelungssysteme Arbeitsmarktstrukturen beeinflussen (z.B.: Reynolds 1951; Gitelmann 1966; Doeringer, Piore 1971; Kerr 1954; Edwards u.a. 1975). Die Organisationssoziologen interessieren sich für die Frage, ob und inwieweit Senioritätsregeln als Reflex der Bürokratisierung von Großorganisationen begriffen werden können (z.B.: Maniha 1975; Seltznick, Vollmer 1962).

Trotz der Vielzahl von Forschungsrichtungen, die sich in den USA mit innerbetrieblicher Mobilität und Senioritätssystemen beschäftigt, ist der Forschungsstand als defizitär zu charakterisieren. Analysen der Industrial Relations-, der Personalpolitikforschung und der Schlichtungsliteratur sind durchgängig auf eine Darstellung und Analyse der normativen Regelungen zentriert. Untersuchungen zur Funktionsweise senioritätsgeregelter Arbeitskräfteallokation beschränken sich häufig auf einzelne Zusammenhänge und sind nur in Ausnahmefällen empirisch fundiert (vgl. Rose 1955, S. 4, 13; Yoder 1956, S. 629). Demgegenüber wurden von der Diskriminierungsforschung interessante empirische Analysen vorgelegt, die jedoch Mobilitätsströme in internen Arbeitsmärkten nur hochselektiv verfolgen und nur Teilaspekte der Gesamtproblematik aufgreifen.

Abgesehen von den Theorien interner Arbeitsmärkte bestehen kaum durchgezogene theoretische Ansätze, die es erlauben würden, Strukturen und Prozesse innerbetrieblicher Mobilität konsistent zu interpretieren. Vielmehr wird durchgehend mit ad hoc Hypothesen gearbeitet, die dazu geeignet sind, Partialzusammenhänge zu erfassen.

Dieser - aus der bundesrepublikanischen Perspektive außerordentlich frappierende - Forschungsstand erklärt sich vor allem daraus, daß die Grundstrukturen der im gewerkschaftlich organisierten Sektor der Volkswirtschaft etablierten Senioritätssysteme weder von betrieblicher noch von gewerkschaftlicher Seite in Frage gestellt werden. Senioritätsregeln sind zu einem Grundelement im System der industriellen Beziehungen geworden. Sie sind in der Gewerkschaftsbewegung in einer Weise verankert, die eine grundlegende Revision des Systems der Arbeitskräfteallokation als undurchführbar erscheinen läßt.

So wurden die meisten Studien über Senioritätssysteme in den Jahren ihres Aufbaus Mitte der 30er Jahre bis Ende der 40er Jahre durchgeführt. In dieser Phase strebten die amerikanischen Industriegewerkschaften zum Teil einen sehr weitgehenden Ausbau der bestehenden Senioritätsregeln an. Seit Mitte der 50er Jahre werden jedoch die Systeme in ihrer Grundstruktur von Gewerkschaften und Unternehmen nicht mehr in Frage gestellt.

Die von den dargestellten Forschungsrichtungen entwickelten Klassifikationsraster, Teilhypothesen, Erklärungsansätze und Befunde sollen im Rahmen der einzelnen Kapitel dieser Arbeit vorgestellt und diskutiert werden.

Gegenüber den eher empirisch orientierten Forschungsrichtungen wurde von den Segmentationstheoretikern ein komplexer, umfassender und erklärungskräftiger Ansatz zur Interpretation betrieblicher Beschäftigungspolitik und innerbetrieblicher Mobilität entwickelt.

Dabei lassen sich grob zwei Richtungen unterscheiden. Allokationstheoretische Ansätze stellen in ihren Analysen die Flexibilität des Arbeitskräfteeinsatzes und die Kosten von Qualifizierungsprozessen zentral. Die Vertreter dieser Position haben ausgehend von einer Theorie "interner Arbeitsmärkte" das Konzept des dualen Arbeitsmarktes (primäres, sekundäres Arbeitsmarktsegment) entwickelt und werden daher als Dualisten bezeichnet.

Konflikttheoretischen Ansätzen zufolge stehen leistungs- und konfliktpolitische Effekte der Arbeitskräfteallokation im Brennpunkt betrieblicher Interessen. Aufgrund ihrer eher politischen Interpretation von Arbeitsmarktstrukturen werden die Repräsentanten dieser Position in der Literatur als Radicals bezeichnet.

Die vorliegende Arbeit geht davon aus, daß der alloktionstheoretische Ansatz im Hinblick auf Komplexität, innere Konsistenz und Erklärungskraft dem der Radicals überlegen ist. Im Zentrum dieses "Bezugsrahmens" steht eine Theorie interner Arbeitsmärkte<sup>1)</sup>, die von Doeringer und Piore entwickelt wurde. Sie soll für eine Analyse des Zusammenhangs von innerbetrieblicher Mobilität mit Arbeitsplatzrechten in dem untersuchten Konzern fruchtbar gemacht werden.

Im Zentrum der Analysen von Doeringer und Piore (vgl. Doeringer, Piore 1971, S. 14 ff., 57, 59, 61 f., 22, 29) stehen allokatonspolitische Interessen von Betrieben. Die Spezifität von Technologien, Arbeitsplätzen und Qualifikationen führt zu hohen Qualifizierungskosten. Ein Großteil der erforderlichen Qualifikationen muß in den Unternehmen selber generiert werden. Die Höhe der Kosten der Qualifizierung betrieblicher Arbeitskräftepotentiale ist von einer ganzen Reihe von Faktoren abhängig. Dies sind die sich in der Kapitalstruktur von Unternehmen abbildenden Technologien, das Produktionsvolumen und das Produktionssortiment. Diese fundamentalen Variablen reflektieren sich in dem Qualifikationsprofil der Arbeitsplatzstruktur. Dabei geht es um die Höhe und Spezifität von Qualifikationsanforderungen und um die Qualifikationsbeziehungen zwischen den Positionen der Arbeitsplatzstruktur.

1) Dieses Konzept wurde am ISF in München in der Perspektive auf den Gesamtarbeitsmarkt weiterentwickelt. Unterschieden wird zwischen betrieblichen Teilarbeitsmärkten, fachlichen Teilarbeitsmärkten und Jedermannsmärkten (Sengenberger 1971). Betriebliche Teilarbeitsmärkte sind Märkte für betriebspezifische Qualifikationen, in der Sprache der Dualisten "interne Arbeitsmärkte". Die Begriffe "interner Arbeitsmarkt" und "betrieblicher Arbeitsmarkt" werden im folgenden synonym gebraucht.



Allokationspolitische Interessen von Betrieben zielen nun darauf ab, die zur Produktion und Reproduktion der betrieblichen Qualifikationsstruktur erforderlichen Kosten zu minimieren. Dieses Ziel läßt sich auf drei Wegen ansteuern. Eine Ökonomisierung der Qualifikationsentwicklung kann dort erreicht werden, wo Qualifikationssequenzen in die Arbeitsplatzstruktur eingebaut sind. Die Arbeitskräfte qualifizieren sich sukzessive auf Arbeitsplätzen mit kummulativ steigenden Qualifikationsanforderungen (Effizienzen des "on-the-job training").

Die zweite Strategie der Minimierung der Kosten zur Produktion und Reproduktion der betrieblichen Qualifikationsstruktur bezieht sich auf Nachfrage-, Produktions- und Beschäftigungsrückgang. Personalabbauaktionen führen immer zur Abwanderung von Arbeitskräften. Die daraus entstehenden Fluktuationskosten (u.a. Neuqualifizierungskosten) bei Wiedereinstellungsaktionen können dann minimiert werden, wenn Arbeitskräfte mit hohen Qualifikationen auch bei einem Produktionsrückgang im Betrieb gehalten werden können. Der Personalabbau läßt sich so organisieren, daß ein innerbetrieblicher Verdrängungsprozeß eingeleitet wird, in dessen Verlauf die weniger qualifizierten Arbeitskräfte freigesetzt und Beschäftigte aus den höheren Positionen der betrieblichen Qualifikationspyramide herabgestuft, aber weiterbeschäftigt werden. Beim Personalaufbau kann auf die herabgestuften Arbeitskräfte zurückgegriffen werden, die Qualifizierungskosten bleiben relativ gering.

Konsequenz einer solchen Politik ist die zunehmende Internalisierung von Personalbewegungen. Damit erhöht sich die Rate der internen Mobilität. Betriebliche Strategien zielen darauf ab, die Reibungsverluste bei internen Personalbewegungen zu minimieren. Dies kann durch die Ausnutzung von Qualifikationssequenzen der betrieblichen Arbeitsplatzstruktur und durch eine Kongruenz der Mobilitätsmuster erreicht werden. Dort, wo ausgeprägte Qualifikationssequenzen in der Arbeitsplatzstruktur bestehen, werden Arbeitskräfte sukzessive auf den einzelnen Stufen der Sequenz angelernt. Beim innerbetrieblichen Verdrängungsprozeß im Zusammenhang mit Personalabbau werden Arbeitnehmer dann über die einzelnen

Stufen der Mobilitätskette zu den Eintrittspositionen der betrieblichen Arbeitsplatzhierarchie zurückgeschleust. Reibungsverluste sind relativ gering: zum einen enthalten die untergeordneten jeweils Qualifikationsanforderungen der übergeordneten Positionen der Qualifikationssequenz, zum anderen besteht eine weitgehende Kongruenz der Mobilitätsmuster bei Personalaufbau und Personalabbau.

Interne Märkte reflektieren zugleich sozialpolitische Interessen von Betrieben. Sie gewähren Aufstiegschancen und eine sukzessiv wachsende Beschäftigungssicherheit, erhöhen die Attraktivität von Beschäftigungsverhältnissen und sind damit geeignet, die Rate der freiwilligen Fluktuation zu reduzieren. Die Gewährung von Aufstiegschancen und Beschäftigungssicherheit kommt Arbeitnehmerinteressen und Gewohnheitsrechten entgegen und ist damit dazu geeignet, das Konfliktniveau bei der Arbeitskräfteallokation zu reduzieren.

Die Grundstrukturen interner Teilarbeitsmärkte reflektieren allokatiospolitische Interessen von Betrieben an der Minimierung der zur Produktion und Reproduktion der betrieblichen Qualifikationsstruktur erforderlichen Kosten. Abweichungen von den in solcher Weise allokativ effizienten Strukturen ergeben sich aus der Rigidität von Gewohnheitsrechten gegenüber betrieblichen Veränderungen und Arbeitnehmerinteressen. Gewerkschaften spielen bei der Strukturierung von internen Arbeitsmärkten nur eine untergeordnete Rolle. Sie sind zum einen ein Instrument des Ausdrucks und der Durchsetzung von Gewohnheitsrechten, sie tragen zweitens dazu bei, solche Rechte in Tarifverträgen zu kodifizieren und erlauben drittens die Anpassung von Regelungssystemen an veränderte betriebliche Rahmenbedingungen über kollektive Tarifverhandlungen.

Die Internalisierung von Personalbewegungen in internen Arbeitsmärkten und die Strukturen solcher Arbeitsmärkte gehen zentral auf allokatiospolitische Interessen von Betrieben zurück. Gewohnheitsrechte und Arbeitnehmerinteressen führen zu marginalen Abweichungen von allokativ effizienten Strukturen. Den Gewerk-

schaften wird keine eigenständige Rolle bei der Strukturierung interner Arbeitsmärkte zugesprochen.

Der Ansatz von Doeringer und Piore bedarf in mindestens 4 Punkten einer kritischen Überprüfung und Erweiterung:

- o Die Dualisten stellen in ihren Analysen die Flexibilität des Arbeitskräfteeinsatzes und die Kosten von Qualifizierungsprozessen zentral. Die Frage ist, ob sich in der empirischen Analyse interner Arbeitsmärkte die Grundannahme von der grundlegenden Relevanz betrieblicher Qualifikationspolitik aufrechterhalten und bestätigen läßt.
- o Die Dualisten schreiben der Arbeitskräfteallokation in internen Arbeitsmärkten vor allem qualifikations- und sozialpolitische Funktionen zu. Wie konflikttheoretische Ansätze belegen, gehen aber leistungs- und konfliktpolitische Zusammenhänge konstitutiv in betriebliche Beschäftigungspolitik ein. Die Frage ist, ob solche Perspektiven mit den Grundannahmen der Theorie interner Arbeitsmärkte vereinbar sind und inwieweit sie sich in einen solchen Ansatz integrieren lassen.
- o Doeringer und Piore hatten in einer forschungspolitisch gleichsam feindlichen Umwelt die Existenz von internen Arbeitsmärkten empirisch zu belegen und konzeptuell zu begründen. Sie konzentrierten sich daher auf jene fundamentalen Mechanismen, die die Internalisierung von Personalbewegungen zu einem betrieblichen Interesse werden lassen. Die Frage ist, ob diese Frontstellung nicht einen verengten Begriff betrieblicher Interessen generiert hat, der nicht dazu geeignet ist, Varianzen in den Strukturen interner Arbeitsmärkte und Konflikte um ihre Ausgestaltung zwischen Beschäftiger und Beschäftigten zu interpretieren.
- o Doeringer und Piore führen die Strukturierung des Arbeitsmarktes nahezu ausschließlich auf die Interessen und Maßnahmen der Beschäftigterseite zurück. Die Frage ist, ob Arbeitnehmerinteressen und gewerkschaftlicher Politik nicht bei der Entstehung

und Strukturierung interner Arbeitsmärkte eine autonom gestaltende Rolle zugesprochen werden muß.

In dieser Studie soll versucht werden, die Arbeiten von Doeringer und Piore für die Analyse des Zusammenhangs von innerbetrieblicher Mobilität und Arbeitsplatzrechten im untersuchten Konzern fruchtbar zu machen. Dabei wird das Konzept in den oben benannten Dimensionen kritisch überprüft und ausgebaut.

Im Zusammenhang einer Skizzierung des Forschungsstandes ist abschließend auf vier neuere deutschsprachige Veröffentlichungen zu verweisen. Sie bieten zur vorliegenden Studie ergänzende Informationen über die Funktionsweise von Senioritätssystemen und kommen zu teilweise unterschiedlichen Einschätzungen der diese tragenden Interessenskonstellationen.

Die vorliegende Arbeit setzt sich an verschiedenen Stellen mit Herdings Studie über "Job Control and Union Structure" auseinander (vgl. Kap. V A, F). Sie wurde inzwischen in gekürzter Form ins Deutsche übersetzt und veröffentlicht (Herding 1980). Sie gewährt einen Einblick in die Breite und Tiefe der Kontrolle von Arbeitsbedingungen durch die amerikanische Arbeiterbewegung. Herding kommt zu einer gegenüber der vorliegenden Studie unterschiedlichen Einschätzung von Senioritätssystemen.

Auch die Arbeit von Dohse zum "Bestandsschutz durch Seniorität" (Dohse u.a. 1979) konnte - jedenfalls teilweise - bei der Fertigstellung dieser Studie berücksichtigt werden. Während die vorliegende Studie eher eine detaillierte Analyse eines betrieblichen Arbeitsmarktes versucht, geben Dohse u.a. einen breiten Überblick über die Funktionsweise und Variabilität von Senioritätssystemen und diskutieren die arbeitsmarkttheoretischen Ansätze zur interessierenden Thematik.

Weiter ist auf eine Arbeit von Dombois über "Volkswagen in USA"<sup>1)</sup> zu verweisen. Er vergleicht u.a. Regelungssysteme und Mobilitätsmuster in Werken des Volkswagenkonzerns in der Bundesrepublik und in den USA.

Ein Artikel von Dombois und Sengenberger zur jüngsten Beschäftigungskrise in der US-amerikanischen Automobilindustrie<sup>2)</sup> untersucht unter anderem die Funktionsweise von Senioritätsnormen und die Stärke der betrieblichen und überbetrieblichen Arbeitslosenversicherungssysteme unter den Bedingungen der anhaltenden Strukturkrise.

### C. Durchführung und Gliederung der Untersuchung

Ein Ziel dieser Untersuchung bestand darin, einen Überblick über die Regelungssysteme und beschäftigungspolitischen Praktiken in den untersuchten Konzernbetrieben zu gewinnen. Erhebungen waren vor allem deshalb außerordentlich aufwendig, weil die tarifvertraglichen Normen nur in begrenzter Weise Aufschlüsse über die in der Praxis gültigen Regelungen zulassen. Die heute vorfindbaren Senioritätssysteme entstanden historisch aus einzelnen Bestimmungen, die in den Tarifverhandlungen sukzessive ergänzt, überformt, umdefiniert und abgeschwächt wurden. Die älteren Formulierungen blieben jeweils erhalten, da der Gehalt der einzelnen Worte in unzähligen Konflikten zwischen Management und Gewerkschaft definiert wurde. Der Sinn der weitverzweigten und diffusen Sprache der Tarifverträge erschließt sich eigentlich erst aus den Interpretationen, die in Schlichtungsentscheidungen vorgenommen wurden. Daneben finden sich auf betrieblicher Ebene formelle und informelle Vereinbarungen, die überhaupt nicht in den Tarifverträgen erschei-

- 1) Dombois, Rainer: Volkswagen in USA, Arbeitsbedingungen und Konfliktregelungen in US-amerikanischen VW Betrieben. In: Doleschall, Reiner; Dombois, Rainer (Hrsg.): VW - Arbeit und Politik in der Automobilsindustrie, Reinbek 1981.
- 2) Dombois, Rainer; Sengenberger, Werner: Die Automobilarbeitergewerkschaft UAW in der Krise der US-Autoindustrie. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 8/81.

nen. Schließlich bestehen zum Teil erhebliche Differenzen zwischen Tarifvertragsnormen und den tatsächlichen beschäftigungspolitischen Praktiken.

Aus diesen und anderen Gründen war es nicht möglich, alle Konzernbetriebe systematisch zu untersuchen. Es wurde daher versucht, über drei Schritte zu einem Gesamtbild des Konzerns zu kommen.

- o In einem ersten Schritt wurden drei Betriebe in Detroit systematisch untersucht. Dabei handelt es sich um ein Karosseriewerk mit ca. 5.000 Lohnempfängern, einen Betrieb mit den Werksbereichen Preßwerk, Motorenbau und Endmontage mit ca. 10.000 Lohnempfängern und einen Betrieb zur Herstellung von Antriebswellen und Achsen mit ca. 7.000 Arbeitern.
- o In einem zweiten Schritt wurden - in weniger systematischer Weise - Konzernbetriebe mit typischen Produktionsbereichen erfaßt. Dabei wurden neben den oben genannten Betrieben eine Gießerei, eine Schmiede und ein Betrieb der Teilefertigung (Innenausstattung und Außenausstattung) untersucht.
- o Die auf diese Weise gewonnenen Ergebnisse wurden schließlich in einem dritten Schritt über eine Auswertung der Betriebstarifverträge des Konzerns und über Expertengespräche mit dem Konzernmanagement und Gewerkschaftsfunktionären in der für den Konzern zuständigen Abteilung der Vorstandsverwaltung überprüft und ausgebaut. Über diese Verfahren war es möglich, einen einigermaßen genauen Überblick über Regelungssysteme und beschäftigungspolitische Praktiken im Gesamtkonzern zu gewinnen.

Die Untersuchung basiert im Kern auf Experteninterviews. Sie wurden im Zeitraum von Oktober 1977 bis Oktober 1978 in den USA und hier vorwiegend in Detroit durchgeführt. Der Frageleitfaden wurde während des Untersuchungszeitraums mehrfach geändert. Er orientierte sich im Großen und Ganzen an den analytisch bestimmten Schwerpunkten der Studie, wie sie aus der Gliederung der vorlie-

genden Arbeit ersehen werden kann. Insgesamt wurden 95 Expertengespräche mit einer Zeitdauer von 1 bis 4 Stunden durchgeführt.

Im Management wurden folgende Adressatengruppen befragt:

- o Labor Relations Management, Konzernebene
- o Labor Relations Management, Betriebsebene
- o Meister
- o Unternehmerverband.

Bei der Gewerkschaft ging es um folgende Adressatengruppen:

- o die für den untersuchten Konzern zuständige Abteilung in der Vorstandsverwaltung
- o die regionale Gewerkschaftsvertretung
- o Vertrauensleute
- o Gewerkschaftsmitglieder.

Schließlich wurden auch eine Reihe von Gesprächen mit Wissenschaftlern geführt, die als Schlichter tätig waren.

Einen zweiten Schwerpunkt der Erhebung bildete die Sammlung von Materialien und Dokumenten. Hier wurden folgende Themen erfaßt:

- o allgemeine Unterlagen über den Konzern (Produkt, Markt, Geschichte);
- o Materialien zur Arbeitsplatzstruktur (Tätigkeitsarten, Populationen, Lohnraten, Anlernzeiten, Tätigkeitsbeschreibungen usw.);
- o Materialien zum qualitativen Verlauf und zum quantitativen Umfang von innerbetrieblichen Personalbewegungen (direkte Indikatoren, indirekte Indikatoren wie Beschäftigung, Absentismus, Fluktuation, usw.);
- o Materialien zum Regelungssystem (Betriebstarifverträge, Konzerntarifverträge, Schlichtungsentscheidungen);
- o Materialien zu den Kosten senioritätsgeregelter Arbeitskräfteallokation (Qualifikationspolitik, Leistungs politik, Sozialpolitik, Konfliktpolitik, Organisationspolitik);

- o Materialien und Dokumente zu Arbeitnehmerinteressen und gewerkschaftlicher Politik (Gewerkschaftsgeschichte, Streikstatistiken, Umfragen, Gewerkschaftskongresse, Publikationen usw.).

Parallel zur Erhebung von Primärinformationen wurde die umfangreiche Literatur zum Zusammenhang von innerbetrieblicher Mobilität und Arbeitsplatzrechten gesichtet und ausgewertet. Dabei konnten aus einer Reihe von in anderen Zusammenhängen entstandenen Studien über den untersuchten Konzern wichtige Informationen gewonnen werden.

Die vorliegende Arbeit untersucht am Beispiel eines Konzerns der US-Automobilindustrie den Zusammenhang von innerbetrieblicher Mobilität und Arbeitsplatzrechten. Die Analyse der Senioritätssysteme des untersuchten Konzerns soll in vier Schritten angegangen werden:

- o In Kapitel II geht es um eine Analyse der Arbeitsplatzstruktur des untersuchten Konzerns. Dabei sind vor allem zwei Gesichtspunkte thematisch. Zum einen gilt es, begriffliche Grundlagen für eine Beschreibung der Muster innerbetrieblicher Mobilität zu schaffen. Zum anderen stellt sich die Frage danach, ob und inwieweit selbst bei einer allgemeinen Nivellierung von Qualifikationsanforderungen in der industriellen Massenproduktion strukturierte Qualifikationsbeziehungen in die Arbeitsplatzstrukturen eingezogen sind und Qualifizierungsprozesse einen signifikanten Anteil an den Personalkosten bilden.
- o In Kapitel III werden in einer eher deskriptiv orientierten Perspektive Regelungssysteme und Mobilitätsmuster in den untersuchten Konzernbetrieben dargestellt. Dabei geht es um die beschäftigungspolitischen Ausgangsbedingungen, um den qualitativen Verlauf und um den quantitativen Umfang interner Mobilität. Mit Hilfe des - den Theorien interner Arbeitsmärkte entlehnten - Begriffs der Allokationsstruktur wird abschließend der Versuch unternommen, die in den Konzernbetrieben gebräuchlichen Senioritätssysteme zusammenfassend zu charakterisieren und gegen alternative Allokationsprinzipien abzugrenzen.



- o In Kapitel IV wird danach gefragt, inwieweit die untersuchten Senioritätssysteme betrieblichen Interessen entsprechen. Dabei geht es um allokatonspolitische, leistungspolitische, sozialpolitische, konfliktpolitische und organisationspolitische Funktionen der internen Arbeitskräfteallokation. Die entwickelten Thesen über betriebliche Interessen sollen abschließend anhand historisch-empirischer Überlegungen überprüft werden.
- o Arbeitnehmerinteressen an einer Kontrolle innerbetrieblicher Mobilität sind im Kapitel V thematisch. Die Frage ist, ob und inwieweit die untersuchten Senioritätssysteme mit Arbeitnehmerinteressen korrespondieren. Auch hier wird versucht, die in einer strukturellen Dimension entwickelten Hypothesen über historisch-empirische Belege abzusichern.
- o Im Kapitel VI geht es um eine Zusammenfassung der in den vorangegangenen Kapiteln entwickelten Interpretationen. Theoretischer Leitfaden sind die analytischen Konstrukte der von den Dualisten entwickelten Theorie interner Arbeitsmärkte. Es soll der Versuch unternommen werden, aus der vorliegenden Arbeit einige Schlußfolgerungen für diesen Ansatz und für die gewerkschaftspolitische Diskussion um Fragen der Arbeitskräfteallokation zu ziehen.<sup>1)</sup>

---

1) Für den eiligen Leser bestehen mindestens drei Möglichkeiten, den umfangreichen Text zu verkürzen: 1. Den einzelnen Kapiteln sind Zusammenfassungen nachgestellt. Ihre Lektüre ermöglicht eine schnelle Rezeption der Argumentationslinie. 2. In den einleitenden Abschnitten werden jeweils theoretische Bezugsprobleme und der Forschungsstand dargestellt. Die Kapitel sind auch ohne diese Ausführungen verständlich. Der an dem wissenschaftlichen Kontext nicht interessierte Leser kann auf sie verzichten. 3. Schließlich sind die einzelnen Kapitel in begrenzter Weise auch aus sich selbst heraus verständlich. Daher besteht die Möglichkeit, je nach Interesse im Anschluß an die Gesamteinleitung nur einzelne Kapitel zu lesen.

Der Text mußte teilweise für die Veröffentlichung gekürzt werden. Den Streichungen sind auch die beiden Anhänge mit einer Synopse der relevanten tarifvertraglichen Normen zum Opfer gefallen. Sie müssen im Originaltext der Dissertation eingesehen werden.



## II. Arbeitsplatzstruktur

### A. Bezugsprobleme und Forschungsstand

Arbeitsplätze lassen sich durch Arbeitsinhalte, Arbeitsbelastungen, Qualifikationsanforderungen, ihre Position in der betrieblichen Status-Hierarchie usw. beschreiben. Der der angelsächsischen arbeitsmarkttheoretischen Diskussion entlehnte Begriff der Arbeitsplatzstruktur bezieht sich vor allem auf die Qualifikationsanforderungen von Arbeitsplätzen (Doeringer, Piore 1971; Rubery 1978). Das Konzept unterstellt, daß die Stellenkegel von Betrieben im Hinblick auf ihre Anforderungsprofile strukturiert sind. Diskutiert werden die "Steilheit" oder "Flachheit" von Arbeitsplatzhierarchien und Qualifikationsbeziehungen von Arbeitsplätzen (Spezifität, Allgemeinheit; Kongruenz, Inkongruenz von Qualifikationsanforderungen).

In der arbeitsmarkttheoretischen Analyse von Arbeitsplatzstrukturen stehen sich allokatons- und konflikttheoretische Ansätze gegenüber (vgl. Kapitel I und IV).

Doeringer und Piore zufolge zeichnen sich die Arbeitsplatzstrukturen in der industriellen Massenproduktion zunächst einmal durch den sehr weitgehenden Abbau von Facharbeit und die Dominanz von Angelerntentätigkeiten aus. Trotz der - verglichen mit früheren Phasen der kapitalistischen Entwicklung - relativ flachen Qualifikationsstrukturen mit der damit einhergehenden Homogenisierung der Arbeits- und Lebensbedingungen der Beschäftigten lassen sich Arbeitsplätze in der Industrie nach Qualifikationsanforderungen differenzieren und strukturieren. Dabei geht es um die Höhe und die Beziehung von Qualifikationsanforderungen.

Qualifikationen stellen jeweils eine Mischung aus spezifischen und allgemeinen Kenntnissen und Fertigkeiten dar (Doeringer, Piore 1971, S. 14):

"Here they (specific and general, C.K.) fundamentally relate to skill and to the frequency with which various skills can be utilized within different internal labor markets. A completely specific skill is unique to a single job classification in a single enterprise; a completely general skill is requisite for every job in every enterprise. The terms specific and general may also be applied to training, as in Becker's usage. Training is more or less specific according to the type of skill which it provides."

Die Spezifität von Qualifikationen geht auf die Spezifität im Anforderungsprofil von Arbeitsplätzen und die Spezifität von Technologien zurück (Doeringer, Piore 1971, S. 15 ff.).

Zwischen den Arbeitsplätzen eines Betriebes bestehen Qualifikationsbeziehungen, die sich zur Ökonomisierung von Anlernprozessen nutzbar machen lassen. Dabei kann es sich einmal um Überlappungen in Qualifikationsanforderungen handeln. Die Qualifikationsbeziehung kann sich zum anderen aus räumlichen, funktionalen und organisatorischen Gegebenheiten entwickeln. Arbeiter können durch Beobachtung von Arbeitskollegen, durch freiwillige Übung und über temporäre Umsetzungen quasi spontan die Arbeitsaufgaben anderer Stellen erlernen, selbst dann, wenn keine Überlappungen in den Qualifikationsanforderungen auftreten (Doeringer, Piore 1971, S. 19).

Die arbeitsmarkttheoretische Pointe dieser Interpretation von Arbeitsplatzstrukturen in der industriellen Massenproduktion ist die, daß selbst bei relativ flachen Qualifikationsstrukturen erhebliche Personalentwicklungskosten anfallen, qualifikationspolitische Interessen von Betrieben gegenüber anderen Interessendimensionen von Bedeutung sind und somit die Höhe von Qualifikationsanforderungen und deren Beziehungen zueinander einen Einfluß auf die betriebliche Beschäftigungspolitik und die Strukturierung interner Arbeitsmärkte ausüben.

Konflikttheoretisch orientierte Ansätze in der Interpretation interner Arbeitsmärkte weisen qualifikationspolitischen Interessen

von Betrieben nur eine untergeordnete Bedeutung bei der Strukturierung interner Arbeitsmärkte zu. Dementsprechend versuchen sie, eine größere Homogenität von Arbeitsplatzstrukturen zu demonstrieren. Die reelle Subsumption der Arbeit unter das Kapital führt dieser Position zufolge zu einer Auflösung handwerklicher Tätigkeiten und zu einer allgemeinen Dequalifizierung industrieller Arbeit. Taylorisierung und Mechanisierung eliminieren tendenziell Qualifikationsunterschiede zwischen den Arbeitern.

Stone belegt diese Perspektive mit einer historischen Analyse der Entwicklung der Arbeitsplatzstrukturen in der Stahlindustrie der USA um die Jahrhundertwende: Selbst die qualifiziertesten Produktionsarbeiter konnten in wenigen Wochen angelernt werden (Stone 1975).

"In this way, the steel companies opened up lines of promotion in the early years of the century by creating job ladders. Employers claimed that each rung of the ladder provided the necessary training for the job above it. But the skilled jobs in the steel industry had been virtually eliminated, and production jobs were becoming more homogeneous in their content. If, as Charles Schwab said, one could learn to be a melter in 6 weeks, then certainly the training required for most jobs was so minimal that no job ladder and only the minimum of job tenure were needed to acquire the necessary skills.

At that time, technological development made it possible to do away with distinctions between skilled and unskilled workers. Instead of following this trend, employers introduced divisions to avoid the consequences of a uniform and homogeneous work force. Therefore, the minutely graded job ladders that developed were a solution of the "labor problem," rather than a necessary input for production itself."

In ähnlicher Stoßrichtung interpretiert Gill Rubery Bravermanns Analysen der Entwicklung von Qualifikationsstrukturen gegen die Annahmen von Doeringer und Piore (Rubery 1978).

"Braverman argues that the development of technology and methods of work organisation under capitalism progressively reduces a worker's control over the work process, and thus his skill, where skill is defined as the ability and opportunity to use knowledge and to exercise judgement. In this process, general skills are reduced to job-specific skills, but further developments in technology and work organisation in turn reduce job-specific skills."

Aus diesen Überlegungen werden nun weitgehende arbeitsmarkttheoretische Schlußfolgerungen gezogen. Wenn die Arbeitsplatz- und Qualifikationsstrukturen von Betrieben sich tendenziell abflachen, können qualifikationspolitische Interessen von Betrieben keine entscheidende Rolle bei der Strukturierung interner Arbeitsmärkte spielen. Vielmehr dominieren die Konfliktbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit die betriebliche Beschäftigungspolitik.

Die vorangestellte Zusammenfassung der Diskussion um die Interpretation von Arbeitsplatzstrukturen in der industriellen Massenproduktion durch qualifikations- und konflikttheoretische Segmentationsansätze ist außerordentlich grob. Die Zusammenstellung der Argumente dürfte jedoch deutlich machen, daß in der Einschätzung von Qualifikationen im Grunde keine grundlegenden Differenzen zwischen den verschiedenen Positionen auszumachen sind. Doeringer und Piore behaupten keineswegs den Aufbau steiler Qualifikationsstrukturen bei Produktionsarbeiten. Die Spezifität von Qualifikationsanforderungen und Kongruenzen in den Qualifikationsgehalten von Arbeitsplätzen werden auch von den Autoren des konflikttheoretischen Ansatzes nicht geleugnet. Unterschiede ergeben sich vielmehr dort, wo es um eine Einschätzung der Arbeitsplatzstrukturen im Hinblick auf die Entstehung und Strukturierung interner Arbeitsmärkte geht. Während die Dualisten gesamtbetrieblichen Qualifizierungskosten einen hohen Stellenwert in der betrieblichen Beschäftigungspolitik zuweisen, sehen die Radicals in der Verflachung von Qualifikationsstrukturen den Grund für die Dominanz konfliktpolitischer Interessen von Betrieben bei der Strukturierung interner Arbeitsmärkte.

Auch im Management der Automobilindustrie gibt es sehr unterschiedliche Einschätzungen um die Frage, inwieweit durch die Etablierung von Senioritätssystemen zusätzliche Qualifizierungskosten entstehen. Auch diese Unterschiede gehen jedoch nicht auf Differenzen in der Einschätzung der Arbeitsplatzstruktur zurück. Diskussionspunkt sind vielmehr die Kosten von Qualifizierungsprozessen und die Frage, ob und inwieweit Senioritätssysteme durch

ineffiziente Verzerrungen von Mobilitätsmustern die gesamtbetrieblich erforderlichen Qualifizierungsaufwendungen signifikant erhöhen.

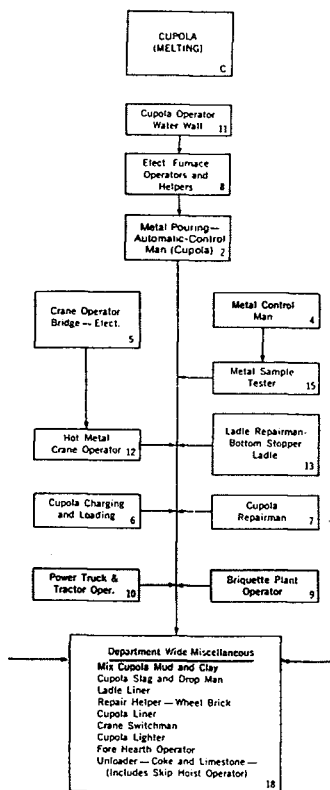
Die Darstellung der Arbeitsplatzstruktur soll zwei Perspektiven folgen. Es geht darum, die empirischen und begrifflichen Voraussetzungen zum einen für eine Beschreibung von Mobilitätsmustern (Kap. III) und zum anderen für eine Analyse senioritätsgeregelter Allokationsstrukturen (Kap. IV, V) zu schaffen. Neben der technischen, organisatorischen und institutionellen Struktur der Automobilproduktion stehen Qualifizierungszeiten (Qualifikationshöhe) und Qualifikationssequenzen (Spezifität und Allgemeinheit von Qualifikationsanforderungen) im Brennpunkt des Interesses.

Für die Beschreibung von Tätigkeiten können drei Raster zu Hilfe genommen werden. Dies ist zum einen die tarifvertragliche Klassifikation von Arbeitsplätzen nach Tätigkeitsarten ("Classifications") im untersuchten Konzern. Diese bildet die Basis sowohl des Lohnsystems als auch der Senioritätsregeln. Hauptfaktoren bei der Klassifizierung der Arbeitsplätze sind spezifische Arbeitsaufgaben, Qualifikation, Arbeitsbelastung und Verantwortung. Dominierende Variable ist die Qualifikation (vgl. UAW Subcouncil P 102, S. 13, 15 f., 19, 22 f.; Keller 1963, S. 149). Insgesamt spezifizieren die Tarifverträge des Unternehmens ca. 1.000 Tätigkeitsarten, von denen allerdings nur 85 eine größere Population aufweisen.

Die tarifvertragliche Klassifikation der Arbeitsplätze der Konzernbetriebe ist sehr stark auf den Arbeitsinhalt zugeschnitten und außerordentlich detailliert. Dies demonstriert etwa eine Zusammenstellung der Tätigkeitsarten der Schmelzereiabteilung einer Gießerei (Schaubild 1).

Die institutionelle Gliederung der Arbeitsplatzstruktur der Konzernbetriebe reflektiert spezifische Arbeitsaufgaben in Werksbereichen und Abteilungen und ist - für sich genommen - selbst für eine deskriptiv orientierte Darstellung mit Bezug auf Qualifizie-

Schaubild 1: Tätigkeitsarten der Schmelzereiabteilung einer Gießerei



rungszeiten und Qualifikationssequenzen zu konkret. Daher soll ein - etwas abstrakterer - Systematisierungsversuch neben den tarifvertraglichen Definitionen verwendet werden. Das Bureau of Labor Statistics (BLS) hat im Zusammenhang einer Analyse der Lohnstruktur der Automobilindustrie der USA ein unternehmensübergreifendes Klassifikationsraster für dominierende Tätigkeitsarten entwickelt (BLS 1976b). Die Arbeitsplatzbeschreibungen enthalten sowohl eine Cha-



rakterisierung der Maschinen und Werkzeuge als auch der jeweiligen Qualifikationsanforderungen, erfassen aber nur eine begrenzte Anzahl von Tätigkeitsarten.

Die Tätigkeitsbeschreibungen werden unter den Oberkategorien "maintenance; toolroom; custodial, material movement; plant clerical occupations; other selected occupations" vorgenommen. In der Sektion "other selected occupation" finden sich dann z.B. die Tätigkeiten "assembler, major; heat treater, furnace; inspector, final; inspector, floor; laborer, general foundry; machine tool operator, production; automatic-lathe operator; drill-press operator, radial;" etc. In diesem Klassifikationsraster nicht erfaßte Tätigkeitsarten konnten mit dem Dictionary of Occupational Titles des BLS, das mit vergleichbaren Zielsetzungen und auf demselben Abstraktionsniveau arbeitet, beschrieben werden (US Department of Labor 1977).

Auch die Klassifikationsraster des BLS sind noch sehr stark an den Arbeitsaufgaben ausgerichtet. Um einen - wenn auch nur groben - Einblick in die Arbeitsplatzstruktur nach Technologien, Arbeitsinhalt, Qualifikationsanforderungen und Arbeitsbedingungen zu erhalten, soll Kern und Schumanns branchenübergreifende Typologie industrieller Arbeitsarten (Kern, Schumann 1970) für die Analyse der Arbeitsplatzstruktur der Konzernbetriebe nutzbar gemacht werden. Variablen ihres Klassifikationsrasters sind Mechanisierungsgrad, Produktionsbereich, Arbeitsinhalt und Arbeitsverhalten. Produktionsarbeiten sind nach sieben Mechanisierungsstufen und fünfzehn Arbeitsarten differenziert. Die Arbeitsarten werden im Hinblick auf Autonomie, Qualifikation, Belastungen und Interaktionen untersucht (ebd., Bd. I, S. 54 ff.).

Kern und Schumann fassen ihre Typologie industrieller Arbeitsarten in Tätigkeitsgruppen zusammen (ebd., S. 70 ff.)<sup>1)</sup>:

1. Handwerkliche Arbeit am Produkt;
2. Repetitive Teilarbeiten (motorische Bandarbeiten, sensorische Bandarbeit, Maschinenbedienung);

---

1) Für eine Detailübersicht vgl. Anhang 1.

3. Steuer- und Führungsarbeiten in der mechanisierten Produktion (Steuerarbeit, Maschinenführung, Apparateführung, Anlagenführung);
4. Automatenkontrolle;
5. Qualifizierte Automationsarbeiten mit stark konventionellen Zügen (Automatenführung, Anlagenkontrolle);
6. Meßwartentätigkeit
7. Grenzfälle (einfache Handarbeit, Apparatebedienung (näher sich der repetitiven Teilarbeit an); Schaltarbeit (steht zwischen repetitiven Teilarbeiten und Steuer- und Führungsarbeiten)).

Die Darstellung der Arbeitsplatzstruktur im Hinblick auf Qualifizierungsanforderungen und Qualifikationsbeziehungen wird in drei Schritten erfolgen. Zunächst soll die technisch-organisatorische Struktur der Automobilproduktion dargestellt werden. Dabei geht es darum, einen groben Überblick über Fertigungsverfahren, Produktionsbereiche und die organisatorische Untergliederung in Werksbereiche und Abteilungen zu geben. Sodann wird versucht, die Arbeitsplatzstruktur im Hinblick auf Qualifizierungszeiten zu untersuchen. Schließlich sind Qualifikationsbeziehungen thematisch.

#### B. Die technisch-organisatorische Struktur der Automobilproduktion

Die technisch-organisatorische Struktur der Automobilproduktion läßt sich nach Teilprodukten und dominierenden Fertigungsverfahren (Urformen, Umformen, Trennen, Fügen, Beschichten) in Produktionsbereiche differenzieren (Bloomfield 1978, S. 32 ff.).

1. In der Gießerei werden Motorblöcke und Getriebe- und Achshäuserohlinge hergestellt. Das Urformen bildet das dominierende Fertigungsverfahren.

2. Die aus der Schmiede hervorgehenden Teilprodukte sind Rohlinge für den Motoren-, Achsen- und Getriebebau. Bei dem Produktionsverfahren handelt es sich um das Umformen.

3. Im Preßwerk werden Karosserieteile hergestellt. Auch hier läßt sich das Fertigungsverfahren als Umformen kennzeichnen.

4. In den Produktionsbereichen Motorenbau, Getriebebau und Fahrwerksbau entstehen Motoren, Getriebe und das Fahrwerk von Automobilen. Hier sind Fertigungsverfahren des Trennens charakteristisch.

5. In der Teilefertigung entsteht eine Vielzahl von Produkten. Für die Innenausstattung werden Sitze, Polster, Aschenbecher usw. hergestellt. Bei den Teilen für die Außenausstattung geht es um diverse Chromteile, Stoßstangen usw. Schließlich muß eine Großzahl von Teilaggregaten hergestellt werden. Dazu gehören mechanisch-hydraulische Teilaggregate wie Bremsen, Federung usw. und elektrische Teilaggregate wie elektrische Motoren, die Beleuchtung usw. In der Teilefertigung wird mit den Verfahren Urformen (z.B. für Plastikteile), Fügen (z.B. bei Polstern) und Trennen (z.B. mechanisch/hydraulische Teile) gearbeitet.

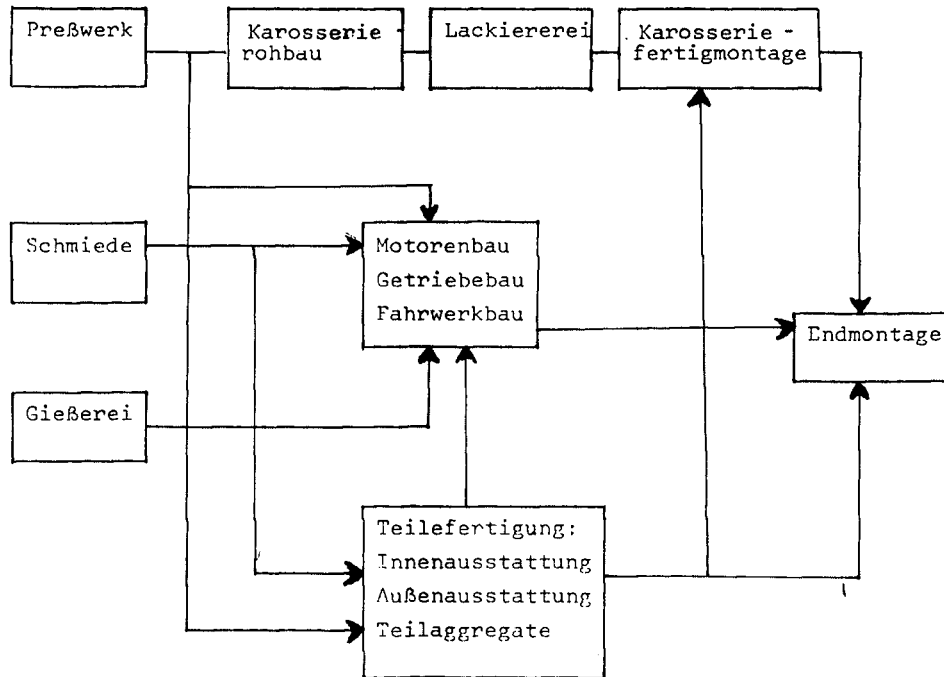
6. Im Karosserierohbau entsteht die Karosserie des Automobils. Das Fertigungsverfahren läßt sich als Fügen kennzeichnen.

7. In der Lackiererei steht das Lackieren der Karosserie im Vordergrund. Das entsprechende Fertigungsverfahren ist das Beschichten.

8. In der Karosseriefertigmontage wird die Innen- und Außenausstattung in die Rohkarosserie eingebaut. Das charakteristische Fertigungsverfahren ist das Fügen.

9. In der Endmontage werden Baugruppen und Einzelteile zusammengesetzt. Auch hier handelt es sich nach dem Fertigungsverfahren um das Fügen.

Schaubild 2: Produktionsverlauf in der Kraftwagenfertigung



Zur Herstellung der Motoren, Getriebe und des Fahrwerks (Werksbereiche Gießerei, Schmiede, Motoren-, Getriebe-, Fahrwerkbau) werden ca. 40 % aller Arbeitsstunden des Lohnempfängerbereichs benötigt. In den Preßwerken sind 15 % der Arbeiter beschäftigt. Ca. 15-20 % der Beschäftigten arbeiten im Karosseriebau, in der Lackiererei und in der Karosseriefertigmontage. Die Endmontage erfordert schließlich 25 % des gesamten Arbeitsvolumens des Lohnempfängerbereichs (Keller 1976, S. 4 f.; Bloomfield 1978, S. 35 f., S. 38).

Im Gegensatz zur Automobilindustrie der BRD umfaßt der überwiegende Anteil der Betriebe des Konzerns und der anderen US-Automobilhersteller nur einzelne Werksbereiche. Typische Produktionseinheiten sind Gießerei, Schmiede, Presswerk, Motorenbau, Getriebe- und Fahrwerkbau, Teilefertigung ("trim plants"), Karosseriebau (Karosserierohbau, Lackiererei und Karosseriefertigmontage) und Montage (Karosseriebau und Endmontage).

Die organisatorische Untergliederung der Betriebe und Werksbereiche nach Abteilungen reflektiert interne Differenzierungen der Fertigungsverfahren und Arbeitsaufgaben. Grundsätzlich lassen sich 3 Typen von Abteilungen ausmachen:

1. produktive Abteilungen des An- und Ungelerntenbereichs;
2. unproduktive Abteilungen des An- und Ungelerntenbereichs;
3. Facharbeiterabteilungen.

Die produktiven Abteilungen des An- und Ungelerntenbereichs einzelner Werksbereiche unterscheiden sich nach Teilprodukten und Fertigungsverfahren. Beispiele sind die Abteilungen Schmelzerei, Gießerei und Putzerei eines Gießereiwerkes. Die unproduktiven Abteilungen des An- und Ungelerntenbereichs lassen sich nach den Arbeitsaufgaben im Produktionszusammenhang untergliedern:

1. Qualitätskontrolle und Inspektion;
2. Reparatur;
3. Materiallagerung und Materialtransport;

4. Instandhaltung (Gebäude, Aggregate);
5. Dienstleistungen (Nahrung, sanitäre Anlagen, Transport).

Auch die Facharbeiterabteilungen können nach ihren Arbeitsaufgaben im Produktionszusammenhang unterschieden werden:

1. Werkzeug- und Formenbau;
2. Instandhaltung (Gebäude, Aggregate);
3. Konstruktion (Gebäude, Produkt, Produktionstechnologie);
4. Energieversorgung (Dampf und Strom).

### C. Qualifizierungszeiten und Qualifikationsgruppen

Eine präzise Definition und Messung von Qualifizierungszeiten ist aufgrund der vielen beteiligten Variablen außerordentlich schwierig. Ein Qualifizierungsprozeß umfaßt mindestens fünf Stationen<sup>1)</sup>:

1. Verständnis der Arbeitsplatzanforderungen;
2. Einhaltung der Vorgabezeiten;
3. Herausarbeitung von Spielräumen der Arbeitsgestaltung;
4. Herausarbeitung von Spielräumen der Arbeitsgestaltung ohne extreme psychische und physische Belastungen;
5. Kenntnis aller Sicherheitsrisiken des Arbeitsplatzes.

Alle Stationen des Qualifizierungsprozesses beinhalten ökonomische Kosten für das Unternehmen und erhöhte Belastungen für den Arbeitnehmer. Anlernprozesse sind keineswegs mit dem Erreichen vorgegebener Leistungsstandards abgeschlossen.

Eine große Zahl von Fließbandarbeiten erfordert alleine zur Erfüllung der Vorgabezeiten drei Tage Anlernzeit. Die Herausarbeitung von Spielräumen bei der Arbeitsgestaltung kann bis zu vier Wochen benötigen. Dies ist zunächst mit hohen psychischen und physischen Belastungen verbunden. Diese können im allgemeinen

---

1) Zur Extensität von Qualifikationsprozessen vgl. Gomersall, Myers 1966 und Andress 1954.

erst nach ca. sechs Wochen reduziert werden. Eine unter den gegebenen Umständen optimale Bewältigung der Arbeitsaufgaben und die Kenntnis aller Sicherheitsrisiken kann bis zu drei Monate erfordern (vgl. Walker, Guest 1952, S. 42 f.; Kern, Schumann 1970, Bd. II, S. 24).

An einer Punktschweißstraße zur Herstellung von Kotflügeln (kein automatischer Transport) werden auf den einzelnen Arbeitsplätzen jeweils ca. 10-15 Punkte geschweißt. Ein erstes Verständnis der Arbeitsaufgaben kann in ca. 1 Stunde gewonnen werden. Die Einhaltung der Vorgabezeiten erfordert eine ca. eintägige Erfahrung am Arbeitsplatz. Nach 2 Wochen können Spielräume in der Arbeitsgestaltung herausgearbeitet werden, erst nach ca. vier Wochen ist dies ohne extreme psychische und physische Belastungen möglich und erst nach ca. sechs Wochen kennt der Arbeitsplatzinhaber alle Sicherheitsrisiken und kann die Arbeitsaufgaben optimal bewältigen.

Die Anlernzeiten verlängern sich entsprechend auf den höheren Ebenen der Arbeitsplatzhierarchie. So kann es bis zu 1 Jahr dauern, bis ein Springer am Band alle ihm zugewiesenen Arbeitsfunktionen unter Kenntnis der Sicherheitsrisiken beherrscht. Ähnliches gilt für Reparaturkräfte an Bändern (vgl. Walker, Guest 1952, S. 48, 50).

Arbeitsplätze mit Einrichtertfunktionen können eine Gesamtanlernzeit von bis zu 1 1/2 Jahren erforderlich machen. Bei Einrichtern in einem Preßwerk nimmt man an, daß sie ihre Arbeitsaufgaben in ca. 1 Jahr unter Einhaltung der üblichen Leistungsstandards bewältigen. Optimale Leistungen im Hinblick auf Schnelligkeit, Präzision, Genauigkeit usw. kann man aber erst nach ca. drei Jahren erwarten.

Qualifizierungsprozesse gehen weit über den Zeitpunkt, zu dem die vorgegebenen Leistungsstandards eingehalten werden können, hinaus. Gleichwohl soll die Qualifizierungszeit hier als derjenige Zeitraum definiert werden, der die Einhaltung von Vorgabezeiten ermöglicht. Zum einen dürften in diesem Zeitraum die höchsten

ökonomischen und sozialen Kosten anfallen. Zum anderen beziehen sich die meisten empirischen Studien, aber auch die in der Praxis relevanten Aussagen auf ähnliche Definitionen.

Die Senioritätssysteme der Konzernbetriebe sind nach den verschiedenen Ebenen der Arbeitsplatzhierarchie differenziert. Mit zunehmender Höhe an Qualifikationsanforderungen werden Senioritätsregeln stärker eingeschränkt. Insgesamt lassen sich vier Ebenen mit jeweils unterschiedlichen Senioritätsrechten unterscheiden.

1. Auf dem untersten Niveau des betrieblichen Stellenkegels gelten für alle Typen von Personalbewegungen betriebsweite Senioritätsrechte. Die Anlernzeit liegt im allgemeinen zwischen 0 und 3 Tagen.
2. Für Arbeitsplätze mit höheren Qualifikationsanforderungen gelten auf einer zweiten Ebene der betrieblichen Arbeitsplatzhierarchie bereits Einschränkungen von Senioritätsrechten beim Personalabbau. Die betroffenen Arbeitsplätze erfordern im allgemeinen Anlernprozesse von 4-10 Tagen.
3. Auf der dritten Ebene der betrieblichen Arbeitsplatzhierarchie bestehen Einschränkungen von Senioritätsrechten nicht nur für den Personalabbau, sondern auch für die Neubesetzung von Stellen. Hier finden sich Anlernzeiten zwischen 11 Tagen und ca. 3 Jahren.
4. An der Spitze des Stellenkegels befindet sich der Facharbeiterbereich. Die Ausbildungszeiten liegen zwischen 3 und 5 Jahren. Hier sind Senioritätsregeln am schärfsten eingeschränkt.

Um einen Überblick über die Arbeitsplatzstruktur nach den vier Ebenen des Stellenkegels mit jeweils unterschiedlichen Senioritätsrechten zu bekommen, wurden die Tätigkeitsarten des Konzerns nach Qualifizierungszeiten in folgende Qualifikationsgruppen eingeteilt:



Gruppe I: 0 - 3 Tage Qualifizierungszeit<sup>1)</sup>;

Gruppe II: 4 - 10 Tage Qualifizierungszeit;

Gruppe III: 11 Tage - 3 Jahre Qualifizierungszeit;

Gruppe IV: 3 - 5 Jahre Qualifizierungszeit.

- 1) Zur Erfassung der Qualifizierungszeiten wurden verschiedene Quellen nutzbar gemacht. Dies sind zum einen Experteninterviews, die im Rahmen der empirischen Erhebung durchgeführt wurden, zum zweiten Schlichtungsentscheidungen, in denen bei Konflikten um Personalauswahlentscheidungen über Qualifikationsanforderungen geurteilt wurde und zum dritten Daten, die in anderen Studien gewonnen und aufbereitet wurden (z.B. UAW, Umpire Decisions; US Department of Labor 1966; Walker, Guest 1952, 1956).

Die auf diese Weise gewonnenen Daten sind zweifellos außerordentlich grob. Qualifizierungszeiten sind neben den Anforderungen von Arbeitsplätzen von den Fähigkeitsprofilen der betroffenen Arbeitskräfte abhängig und variieren dementsprechend. Darüber hinaus bestimmen die relativen Machtpotentiale von Belegschaft und Management über die Arbeitsintensität und Länge von Qualifizierungsprozessen. Da es in der vorliegenden Arbeit um durchschnittliche Anlern- und Lehrzeiten geht, spielen solche Differenzierungen jedoch keine Rolle.

Zum besseren Verständnis der Arbeitsplatzstrukturen der Konzernbetriebe wurde versucht, einen groben Überblick über die Stellenkegel der verschiedenen Betriebe zu bekommen. Grundlage dafür waren die Flußdiagramme der betrieblichen Tarifverträge, in denen nach Abteilungen differenziert die Tätigkeitsarten nach Anlernzeiten hierarchisiert werden.

Die differenzierteste Darstellung der Arbeitsplatzstrukturen der Konzernbetriebe nach Tätigkeitsarten findet sich in den Flußdiagrammen der betrieblichen Tarifverträge. Diese definieren den Verlauf des innerbetrieblichen Verdrängungsprozesses beim Personalabbau. Für jede Abteilung des jeweiligen Konzernbetriebs werden die Tätigkeitsarten zusammengefaßt. Sie sind nach Qualifizierungszeiten hierarchisiert und nach Qualifikationssequenzen angeordnet.

Die Populationen der verschiedenen Qualifikationsgruppen konnten nur über Umwege ermittelt werden. Den Ausgangspunkt bildeten Lohnstatistiken des Konzerns und anderer Unternehmen der Automobilindustrie. Diese ordnen die ca. 1.000 Tätigkeitsarten mit ihren jeweiligen Populationen nach der Lohnrate an. Mit Hilfe des Überblicks über die betrieblichen Arbeitsplatzstrukturen nach Qualifizierungszeiten wurden die Tätigkeitsarten an den Grenzen der jeweiligen Qualifikationsgruppen identifiziert. Die Summierung der Populationen in den einzelnen Tätigkeitsarten innerhalb der Grenzen der jeweiligen Qualifikationsgruppe ergab schließlich deren Besetzungszahl. Die Ergebnisse wurden dann noch einmal in Expertengesprächen überprüft.

Welche Tätigkeitsarten im einzelnen unter die Qualifizierungsgruppen subsumiert werden, soll am Beispiel von Abteilungen eines Karosseriewerks demonstriert werden. Schaubild 3 zeigt alle Tätigkeitsarten der Abteilung Karosseriebau. Sie sind nach Qualifizierungszeiten und Qualifikationssequenzen angeordnet. In die Gruppe I fallen die Tätigkeitsarten "assembler general, conveyor attendant-line feeder", etc. aus der "clearing group" des Flußdiagramms.

Das Klassifikationsraster des BLS beschreibt diese Tätigkeiten unter den Titeln "assembler, major; assembler, minor; laborer, material handling":

"Assembler, major ...

Performs repetitive work on major assembly or conveyor line where products and methods are standardized. Parts may be positioned by hand or hoist and assembled by use of simple hand or power tools."

"Assembler, minor ...

Performs repetitive work at bench on sub or minor assemblies. Assembles component units of car. Parts may be positioned by hand or assembled by use of simple hand or power tools or machines such as staplers, riveters, etc., requiring little skill to operate."

"Laborer, material handling (Loader and unloader; handler and stacker; shelve; trucker, stock helper; warehouse worker or warehouse helper)

A worker employed in a warehouse, manufacturing plant, store, or other establishment whose duties involve one or more of the following: Loading and unloading various materials and merchandise on or from freight cars, trucks, or other transporting devices; unpacking, shelving, or placing materials or merchandise in proper storage location; transporting materials or merchandise by hand, hand truck, car, or wheelbarrow. Excluded are Foundry laborers (General helpers) assisting in the production operations, such as "shifter" in floor-mold department and "core-transfer-man" in coremaking departments."

In Kern und Schumanns Typologie industrieller Arbeitsarten handelt es sich um die Arbeitsarten motorische und sensorische Band-



In die Qualifikationsgruppe II fallen in der Abteilung Karosserierohbau z.B. die Tätigkeitsarten "band saw operator, metal and spray px prime". Sie sind oberhalb der "clearing group" angeordnet.

Das Klassifikationsraster des BLS beschreibt die Tätigkeitsart "band saw operator" unter dem Titel "machine-tool operator, production":

"Machine-tool operator, production

Operates or tends one or more nonportable, powerdriven machine tools (including numerically controlled machine tools) in order to shape metal by progressively removing portions of the stock in the form of chips or shavings.

Automatic lathes

Boring machines

Drill presses, radial

Drill presses, single- or multiple-spindle

Engine lathes

Gear-cutting machines

Gear-finishing machines

Grinding machines

\*Machine tools, miscellaneous

Milling machine

Planers

Screw machines, automatic

Screw machines, hand

Shapers

Turret lathes, automatic

Turret lathes, hand

\*Includes operators of machine tools not specifically listed above but within the general definition of operators of machine tools of the metal-cutting type, as well as operators required alternately to operate more than one type of machine tool.

Class C. Operates machine on routine and repetitive operations; makes only minor adjustments during operations; when trouble occurs stops machine and calls supervisor, group leader, or setters-up to correct the operation."

In Kern und Schumanns Typologie industrieller Arbeitsarten handelt es sich um die Arbeitsart Maschinenbedienung (repetitive Teilarbeit).

In die Qualifikationsgruppe III fallen z.B. die Tätigkeitsarten

"metal finish; final repair; arc welder; gas welder"; etc. (mindestens 11 Tage Anlernzeit) an der Spitze des Flußdiagramms.

Das Klassifikationsraster des BLS beschreibt einige der Tätigkeiten dieses Typs unter den Titeln "metal finisher" und "welder, hand":

#### "Metal finisher

Removes surface irregularities of pressed metal parts (body panels) in preparation for painting. Uses hammer and dolly block. Files and polishes rough surface areas to smooth finish as determined by feeling the metal through a piece of cloth or cloth glove.

#### Welder, hand

Fuses (welds) metal objects by means of an oxyacetylene torch or arc welding apparatus in the fabrication of metal shapes and in repairing broken or cracked metal objects. In addition to performing hand welding or brazing operation, the welder may also lay out guide lines or marks on metal parts and may cut metal with cutting torch.

For purposes of the motor vehicle parts survey only, hand welders were classified as follows:

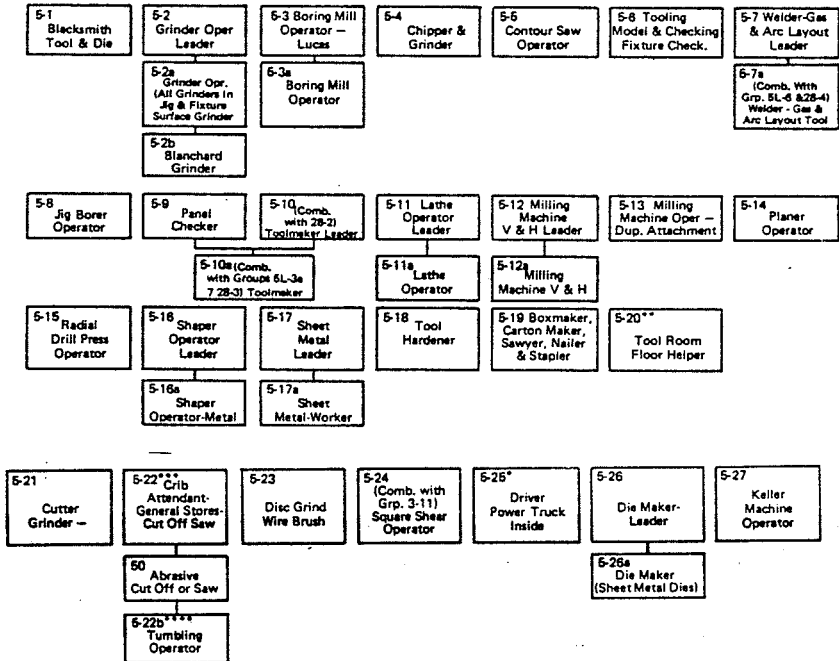
Class A. Performs welding operations requiring most of the following: Planning and laying out of work from drawings, blueprints, or other written specifications; knowledge of welding properties of a variety of metals and alloys, setting up work and determining operation sequence; welding high pressure vessels or other objects involving critical safety and load requirements; working from a variety of positions.

Class B. Performs welding operations on repetitive work, where no critical safety and load requirements are involved: where the work calls mainly for one-position welding; and where the layout and planning of the work are performed by others."

In Kern und Schumanns Typologie industrieller Arbeitsarten handelt es sich um die Kategorie handwerkliche Arbeit.

In die Qualifikationsgruppe IV fallen alle Facharbeitertätigkeiten des Konzerns. Ein Beispiel der Gliederung von Facharbeitertätigkeitsarten bildet die Abteilung Werkzeug- und Formenbau eines Karosseriewerkes (Schaubild 4).

Schaubild 4: Facharbeitertätigkeitsarten im Werkzeug- und Formenbau eines Karosseriewerkes



Das Klassifikationsraster des BLS beschreibt einige dieser Tätigkeitsarten unter den Titeln "machine-tool operator, toolroom"; "tool and die maker":

#### "Machine-tool operator, toolroom

Specializes in the operation of one or more types of machine tools, such as jig borers, cylindrical or surface grinders, engine lathes, or milling machine in the construction of machine-shop tools, gages, jigs, fixtures, or dies. Work involves most of the following: Planning and performing difficult machining operations; processing items requiring complicated setups or a high degree of accuracy; using a variety of precision measuring instruments; selecting feeds, speeds, tooling, and operation se-

quence; and making necessary adjustment during operation to achieve requisite tolerances or dimensions. May be required to recognize when tools need dressing, to dress tools, and to select proper coolants and cutting and lubricating oils.

Tool and die maker (Die maker; jig maker; tool maker; fixture maker; gage maker)

Constructs and repairs machine-shop tools, gages, jigs, fixtures, or dies for forging, punching, and other metalforming work. Work involves most of the following: Planning and laying out of work from models, blue-prints, drawings, or other oral and written specifications; using a variety of tool and die maker's handtools and precision measuring instruments; understanding of the working properties of common metals and alloys; setting up and operating of machine tools and related equipment; making necessary shop computations relating to dimensions of work, speed, feeds, and tooling of machines; heat-treating of metal parts during fabrication as well as of finished tools and dies to achieve required qualities; working to close tolerances; fitting and assembling of parts to prescribed tolerances and allowances; and selecting appropriate materials, tools, and processes. In general, the tool and die maker's work requires rounded training in machine-shop and toolroom practice usually acquired through a formal apprenticeship or equivalent training and experience."

In Kern und Schumanns Typologie industrieller Arbeitsarten handelt es sich um die Arbeitsart handwerkliche Arbeit.

Die Klassifikationssysteme des BLS und von Kern und Schumann sind im Hinblick auf Qualifikationsgruppen nicht trennscharf, reflektieren aber die betriebliche Qualifikationspyramide. In die Qualifikationsgruppe I (0-3 Tage Qualifizierungszeit) fallen die repetitiven Teilarbeiten motorische Bandarbeit, sensorische Bandarbeit und Maschinenbedienung (Kern und Schumann). Diesen Kategorien lassen sich die BLS-Tätigkeitsbezeichnungen "assembler, major; assembler, minor; heat treater; furnace; punch-press operator" zuordnen. Auch die Arbeitsart einfache Handarbeit (Kern und Schumann) bezeichnet Tätigkeiten der Qualifikationsgruppe I. In BLS-Kategorien handelt es sich etwa um "janitor; porter; cleaner; laborer; material handling; packer, shipping; laborer, general foundry". Die qualifizierteren Arbeiten der genannten Tätigkeitskategorien fallen in die Qualifikationsgruppe II (4-10 Tage Qualifizierungszeit). So erfordern z.B. Arbeiten am Band häufig mehr als 3 Tage Anlernzeit.

Die Steuer- und Führungstätigkeiten Steuerarbeit, Maschinenführung, Apparateführung und Anlagenführung und die Arbeitsart Schaltarbeit (Kern und Schumann) sind in den Gruppen II und III (11 Tage - 3 Jahre Qualifizierungszeit) anzusiedeln. Beispiele aus den BLS-Kategorien sind "truckdriver, semi; trucker, inside; sewing-machine operator; punch-press operator". Neben solchen Arbeiten finden sich in der Qualifikationsgruppe III auch Angelerntentätigkeiten der Arbeitsart handwerkliche Arbeit (Kern und Schumann). Entsprechende Titel aus dem BLS-Klassifikationssystem sind "inspection; metal finisher; molder, machine; polishing and buffing-machine operator; setter-up, machine tools; sprayer; trimmer; welder, hand".

In die Qualifikationsgruppe IV (3 Jahre - 5 Jahre Qualifizierungszeit) gehört nur die Arbeitsart handwerkliche Arbeit (Kern und Schumann). Beispiele aus dem BLS-System sind "carpenter, maintenance; electrician, maintenance; machinist, maintenance; mechanics, maintenance" etc. aus der Instandhaltung und "die sinker; drop-forge dies, machine-tool operator, toolroom; pattern-maker, metal and wood; tool and die maker" aus dem Werkzeug- und Formenbau.

Die Populationen in den einzelnen Qualifikationsgruppen wurden mit Hilfe indirekter Schlußfolgerungen aus der Lohnstatistik ermittelt (vgl. Fußnote S. 37). Danach ergeben sich folgende Belegungszahlen:

Gruppe I: (0 - 3 Tage Qualifizierungszeit) - 44 % der Lohnempfänger;

Gruppe II: (4 - 10 Tage Qualifizierungszeit) - 25 % der Lohnempfänger;

Gruppe III: (11 Tage bis 3 Jahre Qualifizierungszeit) - 15 % der Lohnempfänger;

Gruppe IV: (3 - 5 Jahre Qualifizierungszeit) - 16 % der Lohnempfänger.



#### D. Qualifizierungssequenzen

Für eine Beschreibung und Analyse von Mobilitätsmustern sind neben Qualifizierungszeiten die Qualifikationsbeziehungen zwischen den Arbeitsplätzen von Interesse. Die Frage ist, ob und inwieweit durch Personalbewegungen zwischen spezifischen Stellen der betrieblichen Arbeitsplatzhierarchie Qualifizierungszeiten reduziert werden können. Dies ist unter zwei Bedingungen möglich:

1. Qualifikationen können spezifisch und nur für einen Arbeitsplatz oder eine Tätigkeitsart oder allgemein und für mehrere Arbeitsplätze und Tätigkeitsarten verwendbar sein (Doeringer, Piore 1971, S. 14 f.). Verschiedene Arbeitsplätze und Tätigkeitsarten können nun gleichartige, allgemeine Qualifikationen derart erfordern, daß bei Umsetzungen die Qualifizierungszeiten signifikant reduziert werden können.

2. Die Qualifikationsbeziehung kann sich auch aus räumlichen, funktionalen und organisatorischen Gegebenheiten entwickeln. Arbeiter können durch Beobachtung von Arbeitskollegen, durch freiwillige Übung und über temporäre Umsetzungen die Arbeitsaufgaben anderer Stellen erlernen, selbst dann, wenn keine Überlappungen in den Qualifikationsanforderungen auftreten (ebd., S. 19).

Wenn Stellen der betrieblichen Arbeitsplatzhierarchie sich derart verketteten lassen, daß bei Personalbewegungen die Qualifizierungszeiten reduziert werden können, soll von Qualifikationssequenzen oder - im Anschluß an Offe (Offe 1972, S. 23 f.) - von kontinuierlichen Qualifikationsbeziehungen gesprochen werden. Vertikale Qualifikationssequenzen liegen dann vor, wenn die Arbeitsplätze oder Tätigkeitsarten sich in der Höhe der Qualifikationsanforderungen unterscheiden. Horizontale Qualifikationssequenzen können bei Arbeitsplätzen oder Tätigkeitsarten mit vergleichbaren Qualifikationsniveaus auftreten.

Bezugsproblem einer Analyse von Qualifikationsbeziehungen ist die

Frage, ob durch Umsetzungen zwischen Arbeitsplätzen mit gleichartigen Arbeitsanforderungen (kontinuierliche Qualifikationsbeziehungen, Qualifikationssequenzen) Qualifizierungszeiten reduziert werden können. Die Untersuchung muß daher zwischen Arbeitsplätzen einer Tätigkeitsart und Arbeitsplätzen verschiedener Tätigkeitsarten differenzieren. Das tarifvertragliche Klassifikationssystem organisiert Arbeitsplätze nach spezifischen Arbeitsvollzügen, Qualifikation, Arbeitsbelastung und Verantwortung in Tätigkeitsarten (classifications). Insofern sind Qualifikationsbeziehungen innerhalb von Tätigkeitsarten per definitionem kontinuierlich, d.h. die Kenntnis eines Arbeitsplatzes reduziert signifikant die Anlernzeit an den anderen Arbeitsplätzen. Gleichwohl treten auch innerhalb von Tätigkeitsarten inkongruente Anforderungsprofile auf. Arbeitsplätze können sich im Hinblick auf das Produkt, die Maschine und/oder das Werkzeug, die Arbeitsumgebung und die Arbeitsgruppe mehr oder weniger stark unterscheiden. Qualifikationsbeziehungen werden zunächst für Arbeitsplätze verschiedener Tätigkeitsarten und dann für Arbeitsplätze innerhalb von Tätigkeitsarten analysiert<sup>1)</sup>.

- 1) Die Analyse der Arbeitsplatzstruktur im Hinblick auf Qualifikationssequenzen stand vor erheblichen Problemen. Da ein Überblick über die Arbeitsplatzstrukturen der Konzernbetriebe beabsichtigt war, war es nicht möglich, Qualifikationssequenzen inhaltlich zu analysieren und darzustellen. Vielmehr ging es darum, anhand einzelner Indikatoren und beispielhaft zu allgemeinen Aussagen über die Existenz und den Verlauf von Qualifikationssequenzen zu kommen.

Die Flußdiagramme der betrieblichen Tarifverträge ordnen sämtliche Tätigkeitsarten der Konzernbetriebe in einer Weise an, die einen Überblick über den innerbetrieblichen Verdrängungsprozeß beim Personalabbau erlaubt. Die Tarifvertragsparteien behaupten nun, daß die Flußdiagramme Personalbewegungen auf Qualifikationssequenzen festlegen. Wenn dies zutrifft, würden die Schaubilder einen Überblick über die Qualifikationsbeziehungen der Arbeitsplatzstruktur der untersuchten Konzernbetriebe gewähren.

Die Frage ist, ob die in den Tarifverträgen definierten Mobilitätsketten tatsächlich auf den Qualifikationssequenzen der Arbeitsplatzstruktur ausgerichtet sind. Darüber hinaus stellt sich die Frage, wie die Qualifikationsbeziehungen zwischen den einzelnen Mobilitätsketten und zwischen Abteilungen aussehen. Hierfür sind den Flußdiagrammen keine Angaben zu entnehmen.

Zur Beantwortung dieser Fragen wurden auf der Grundlage der in den Betriebstarifverträgen festgelegten Flußdiagramme Expertengespräche, Schlichtungsentscheidungen und andere Studien ausgewertet.

## 1. Qualifikationsbeziehungen zwischen Tätigkeitsarten

### a) An- und Ungelerntenbereich

Nach Mechanisierungsgrad und Arbeitsart lassen sich im An- und Ungelerntenbereich vier Typen von Abteilungen identifizieren:

1. Produktive Abteilungen mit Aggregaten und Aggregatsystemen. Hier dominieren die Arbeitsarten (Kern und Schumann): 1. repetitive Teilarbeit (einfache Handarbeit, Maschinenbedienung, Schaltarbeit); 2. Steuer- und Führungsarbeiten (Steuerarbeit, Maschinenführung, Anlagenführung); 3. qualifizierte Automationsarbeiten (Automatenführung, Anlagenkontrolle); 4. quasi-handwerkliche Arbeit (Angelerntentätigkeiten wie z.B. Qualitätskontrolle, Reparatur am Produkt und Einrichten). Ein Beispiel für diesen Abteilungstypus ist die Gießerei eines Gießereibetriebes (Schaubild 5).

2. Produktive Abteilungen mit Fließbandfertigung. Dominierende Arbeitsarten sind: 1. repetitive Teilarbeiten (einfache Handarbeit, motorische Bandarbeit, sensorische Bandarbeit); 2. quasi-handwerkliche Arbeit. Ein Beispiel für diesen Abteilungstypus ist der Rohkarosseriebau eines Karosseriewerkes (Schaubild 6).

3. Unproduktive Abteilungen mit reinem Handbetrieb und Einzelaggregaten mit der Notwendigkeit permanenter Eingriffe über Bedienungsinstrumente. Dominierende Arbeitsarten sind: 1. einfache Handarbeit (Hilfsarbeiten); 2. Steuer- und Führungsarbeiten (Steuerarbeit). Ein Beispiel für diesen Abteilungstypus ist die Transportabteilung eines Preßwerkes (Schaubild 7).

4. Unproduktive Abteilungen mit reinem Handbetrieb. Dominierende Arbeitsart ist die quasi-handwerkliche Arbeit. Ein Beispiel für diesen Abteilungstypus ist die Qualitätskontrolle eines Karosseriewerkes (Schaubild 8).

Quasi-handwerkliche Arbeiten wie Inspektion, Reparatur, Einrichten etc. sind - auch wenn sie organisatorisch ausdifferenziert wurden - in den Arbeitszusammenhang der produktiven Abteilungen

integriert und in ihren Qualifikationsanforderungen darauf bezogen. Dieser Abteilungstypus soll daher nicht getrennt untersucht werden.

Schaubild 5: Tätigkeitsarten der Abteilung Gießerei eines Gießereibetriebes

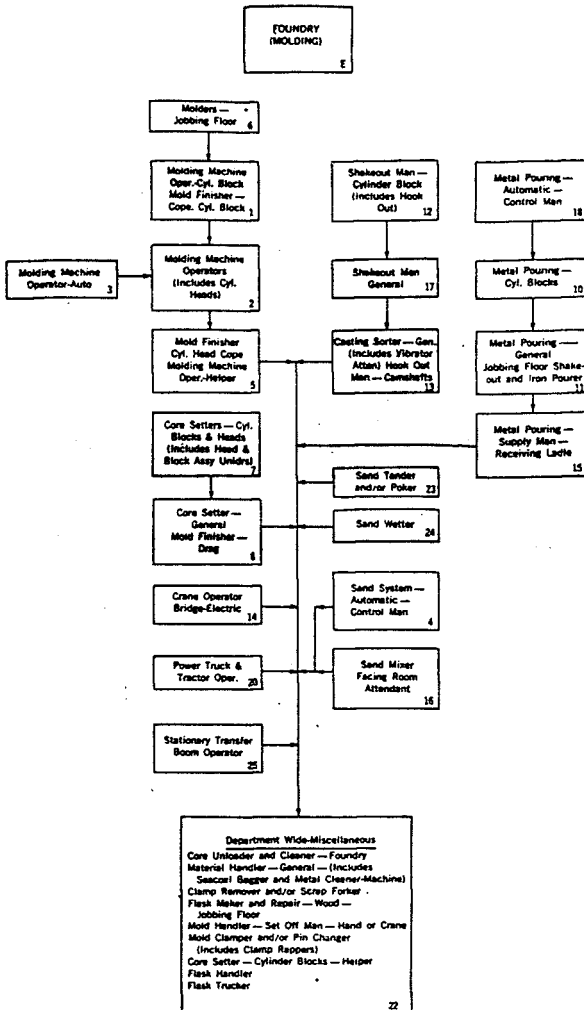
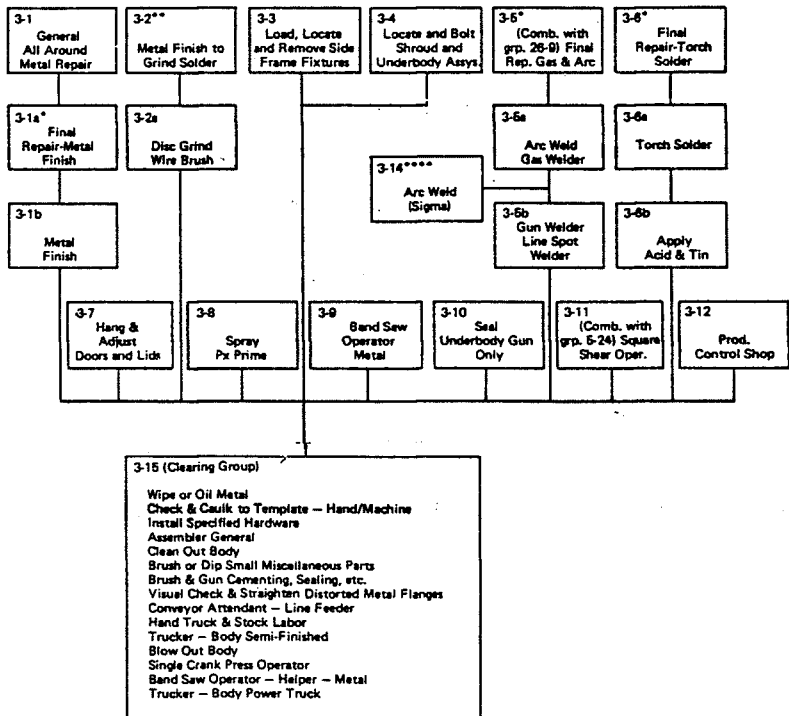
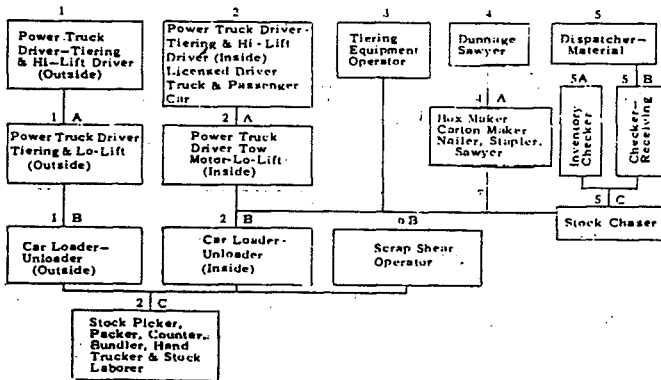


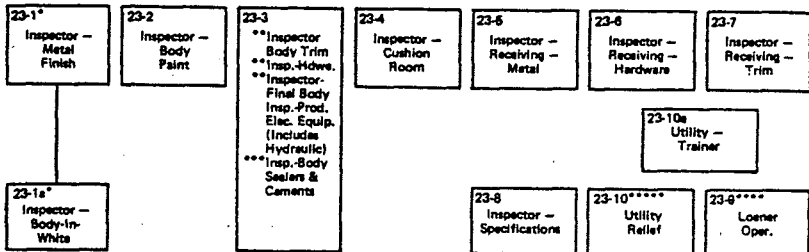
Schaubild 6: Tätigkeitsarten des Rohkarosseriebaus in einem Karosseriewerk



**Schaubild 7: Tätigkeitsarten der Transportabteilung eines Präßwerkes**



**Schaubild 8: Tätigkeitsarten der Abteilung Qualitätskontrolle eines Karosseriewerkes**



In den drei zur Diskussion stehenden Typen von Abteilungen finden sich Qualifikationssequenzen von der 1. bis zur 3. Qualifikationsgruppe. In von Aggregaten und Aggregatsystemen dominierten Abteilungen führen repetitive Teilarbeiten (z.B. einfache Handarbeit) über Steuer- und Führungsarbeiten (z.B. Maschinenführung) und qualifizierte Automationsarbeiten (z.B. Anlagenkontrolle) zu den quasi-handwerklichen Arbeiten des An- und Ungelerntenbereichs (z.B. Einrichten). Ein Beispiel dafür ist die Sequenz "core setter - cylinder blocks - helper; core setter - general; core setter - cylinder blocks & heads" in der Gießereiabteilung (Schaubild 5).

In von der Fließbandfertigung dominierten Abteilungen führen Qualifikationsschienen innerhalb der repetitiven Teilarbeiten (von einfachen zu komplexen Bandarbeiten) zu quasi-handwerklichen Arbeiten wie Reparatur und Inspektion. Ein Beispiel dafür ist die Sequenz "assembler general; line spot welder; gun welder; arc & gas welder, final repair, gas & arc" in der Abteilung Rohkarosseriebau (Schaubild 6).

In dem 3. Abteilungstyp mit reinem Handbetrieb und zu steuernden Einzelaggregaten bestehen Qualifikationssequenzen von den einfachen Handarbeiten über Steuerarbeiten der 1. und 2. Qualifikationsgruppe zu qualifizierten Anlernertätigkeiten vom Typ der Steuerarbeit. Ein Beispiel dafür ist die Sequenz "hand trucker & stock laborer, car loader - unloader (outside); power truck driver - tiering and hi-lift driver (outside)" in der Transportabteilung (Schaubild 7).

Vertikale Qualifikationssequenzen verbinden jedoch jeweils nur bestimmte Tätigkeitsarten, so daß parallele, "aufwärtsgerichtete" Ketten in der Arbeitsplatzstruktur entstehen. Kontinuierliche Qualifikationsbeziehungen zwischen Arbeitsplätzen der verschiedenen Sequenzen treten je nach Qualifikationsniveau mehr oder weniger stark auf. In der 1. und auf dem unteren Niveau der 2. Qualifikationsgruppe lassen sich relativ viele Überlappungen in Anforderungsprofilen ausmachen. Dies trifft für die einfachen und kom-

plexeren Bandarbeiten, die Maschinenbedienung, die Schaltarbeit und einige Steuer- und Führungsarbeiten zu. Ein Beispiel bilden die Sequenzen "assembler general; install specified hardware; hang and adjust doors and lids und assembler general; brush & gun; seal, underbody gun only" im Karosserierohbau (Schaubild 6).

Dagegen dominieren diskontinuierliche Qualifikationsbeziehungen zwischen parallelen Sequenzen auf dem Niveau der 2. und 3. Qualifikationsgruppe. Dies gilt für Übergänge zwischen Tätigkeitsarten der komplexeren Bandarbeit und quasi-handwerklichen Arbeiten des An- und Ungelerntenbereichs. Ein Beispiel bilden die Sequenzen "apply acid & tin; torch solderer und metal finish; final repair - metal finish; general all around metal repair" im Karosserie-rohbau (Schaubild 6).

Diskontinuierliche Beziehungen zwischen den aufwärtsgerichteten Linien dominieren auch bei den Steuer- und Führungsarbeiten, qualifizierten Automationsarbeiten und quasi-handwerklichen Arbeiten. So dürfte es kaum kongruente Qualifikationsanforderungen zwischen den Tätigkeitsarten "molder - jobbing floor; shakeout man und metal pouring - automatic; control man" in einer Gießerei (Schaubild 5) geben.

Kontinuierliche Beziehungen zwischen Tätigkeitsarten aufwärtsgerichteter Sequenzen treten vor allem in der ersten, weniger jedoch in der zweiten und dritten Qualifikationsgruppe auf. Umgekehrt finden sich Diskontinuitäten der Qualifikationsstruktur vor allem in der zweiten und dritten Gruppe.

Eine Analyse von Qualifikationsbeziehungen zwischen Abteilungen macht eine Differenzierung von Abteilungen mit gleichartigen und solchen mit verschiedenartigen Arbeitsplatzstrukturen notwendig. Gleichartige Abteilungen finden sich dort, wo Mechanisierungsgrad, Arbeitsart, Fertigungsverfahren und Maschinen- und/oder Werkzeugtyp vergleichbar sind. Die Abteilungen eines Preßwerkes differenzieren sich zum Beispiel nach den Fertigungsverfahren Schneiden, Biegen, Prägen und Ziehen. Die Arbeitsplatzstrukturen



sind jedoch weitgehend identisch, weil gleichartige Maschinen sich nur durch verschiedene Werkzeuge unterscheiden. Beispiele sind die Schneiderei und die Biegerei eines Preßwerkes (Schaubild 9). Ein anderes Beispiel für gleichartige Arbeitsplatzstrukturen bilden etwa zwei Abteilungen der Karosseriefertigmontage (Schaubild 10). Die Qualifikationsbeziehungen zwischen den Sequenzen verschiedener Abteilungen dieses Typs unterscheiden sich nicht von Qualifikationsbeziehungen zwischen vertikalen Linien innerhalb von Abteilungen.

Die Mehrzahl der Abteilungen weist jedoch nach Mechanisierungsgrad, Arbeitsart, Fertigungsverfahren und Maschinen- und/oder Werkzeugtyp verschiedenartige Arbeitsplatzstrukturen auf. Dies gilt generell für das Verhältnis von unproduktiven zu produktiven Abteilungen (z.B. Rohkarosseriebau, Transport und Lager), aber auch für produktive Abteilungen untereinander (z.B. Schmelzerei, Gießerei im Werksbereich, Gießerei; Rohkarosseriebau, Lackiererei, Karosseriefertigmontage im Karosseriebau).

Kontinuierliche Qualifikationsbeziehungen zwischen Sequenzen von nach Arbeitsplatzstrukturen verschiedenartigen Abteilungen finden sich fast nur in der 1. Qualifikationsgruppe. Dies gilt für verschiedene Tätigkeitsarten der Kategorie einfache Handarbeit, der Bandarbeit, der Maschinenbedienung und Schaltarbeit. Auf dem Niveau der Qualifikationsgruppen II und III dominieren diskontinuierliche Qualifikationsbeziehungen zwischen Sequenzen verschiedener Abteilungen noch stärker als innerhalb von Abteilungen. Beispiele sind unterschiedliche Anforderungsprofile der Tätigkeitsarten "final repair - torch solderer und final repair - metal finish" im Rohkarosseriebau und "paint mixer - controlman und body polish - hand-machine buff" in der Lackiererei. Dasselbe gilt für von Aggregaten und Aggregatsystemen dominierte Abteilungen. Beispiele bilden die Schmelzerei und die Gießerei eines Gießereibetriebes (Schaubild 11).

Die Qualifikationsbeziehungen zwischen vertikalen Sequenzen von nach Arbeitsplatzstrukturen verschiedenartigen Abteilungen sind noch ausgeprägter diskontinuierlich als innerhalb von Abteilungen.

Schaubild 9: Gleichartige Arbeitsplatzstrukturen in der Schneiderei und Biegerei eines Preßwerkes

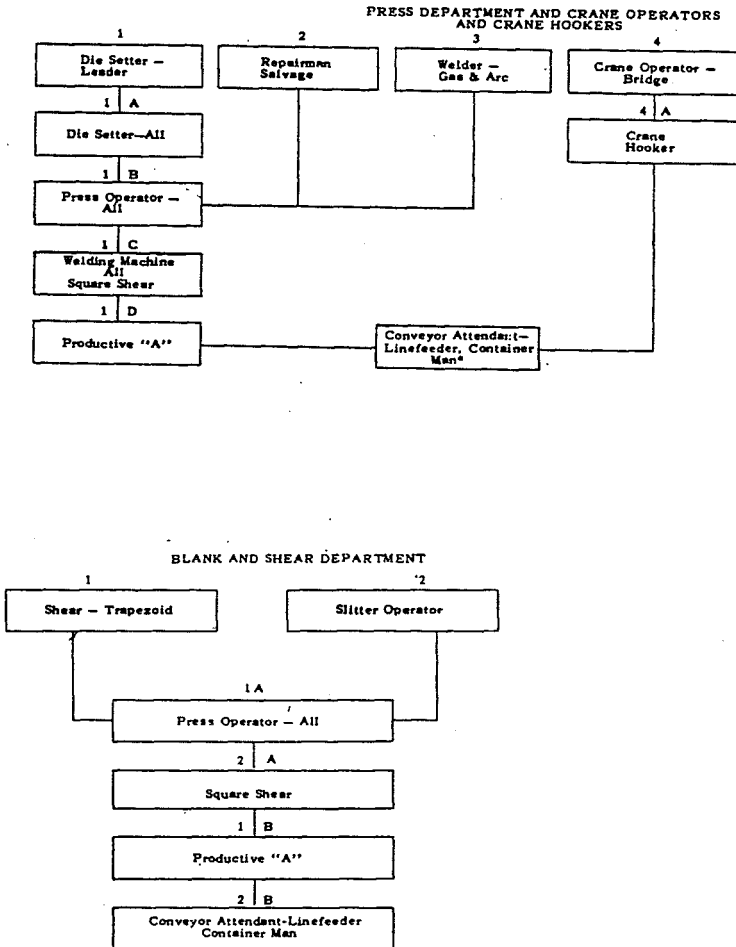


Schaubild 10: Gleichartige Arbeitsplatzstrukturen in zwei Abteilungen der Karosserieaufbaufertigung

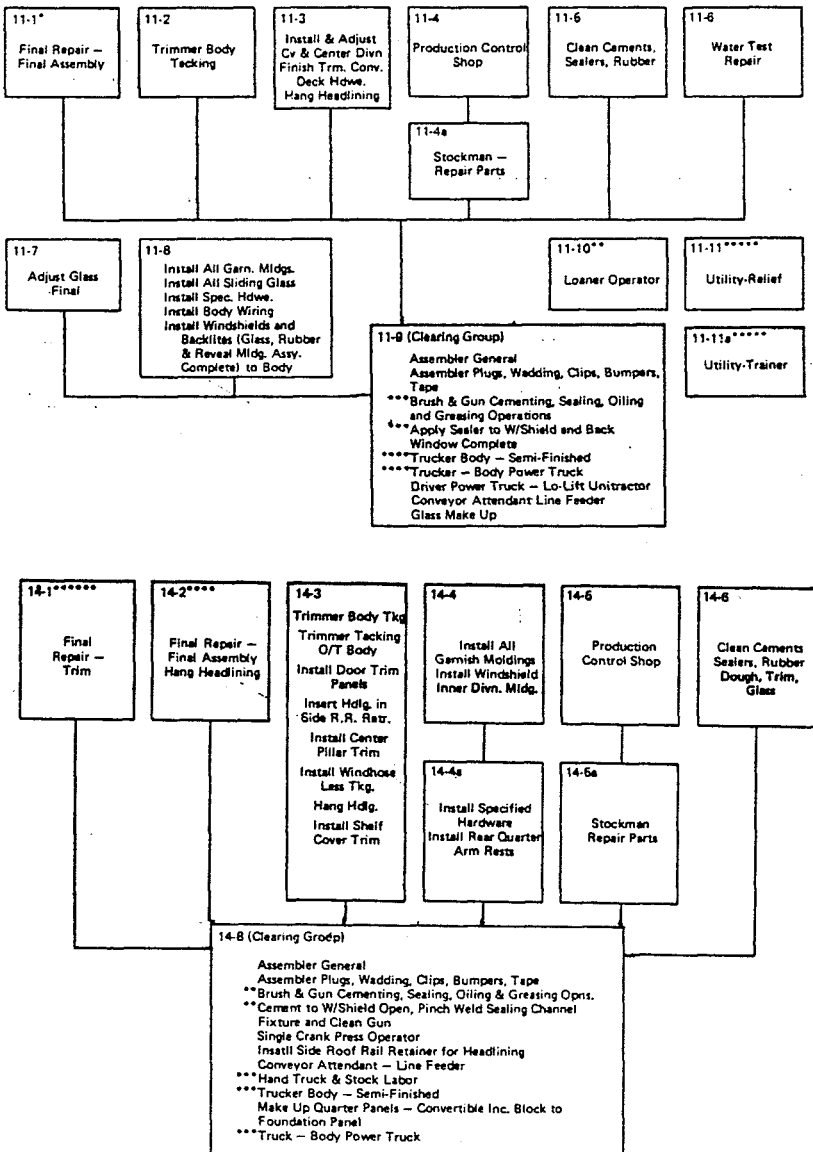
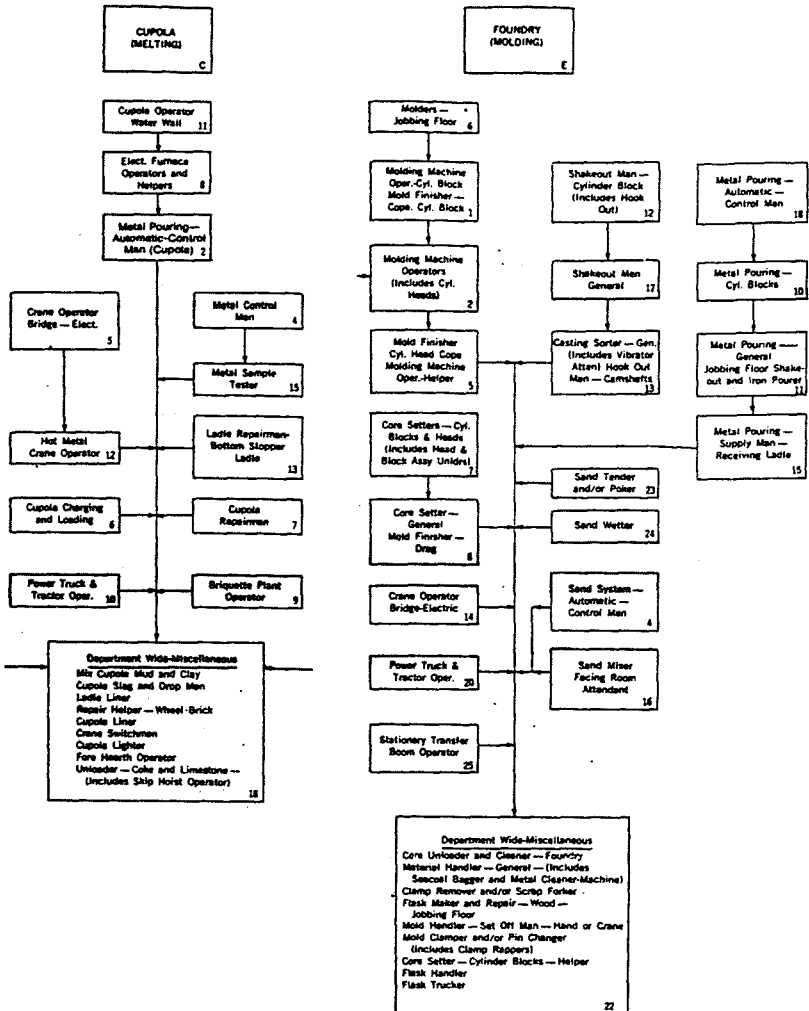


Schaubild 11: Verschiedenartige Arbeitsplatzstrukturen in 2 Abteilungen einer Gießerei (Schmelzerei und Gießerei)



## b) Facharbeiterbereich

Zwischen den Qualifikationsprofilen von Tätigkeitsarten des An- und Ungelerntenbereichs und des Facharbeiterbereichs bestehen zweifellos Überlappungen. Dies gilt vor allem für quasi-handwerkliche Arbeiten wie Qualitätskontrolle, Reparatur, Einrichten usw. Die Unterschiede sind jedoch so erheblich, daß von diskontinuierlichen Qualifikationsbeziehungen zwischen diesen beiden Segmenten des betrieblichen Teilarbeitsmarktes ausgegangen werden soll.

Dasselbe gilt - unter anderen Voraussetzungen - für die Verhältnisse innerhalb des Facharbeiterbereichs selbst.

Die Berufe sind zum Teil in verschiedene Tätigkeitsarten ausdifferenziert (Schaubild 12). Durchgängig werden Vorarbeiterpositionen arbeitsorganisatorisch ausgegliedert. Hier bestehen dann eindeutige Qualifikationssequenzen.

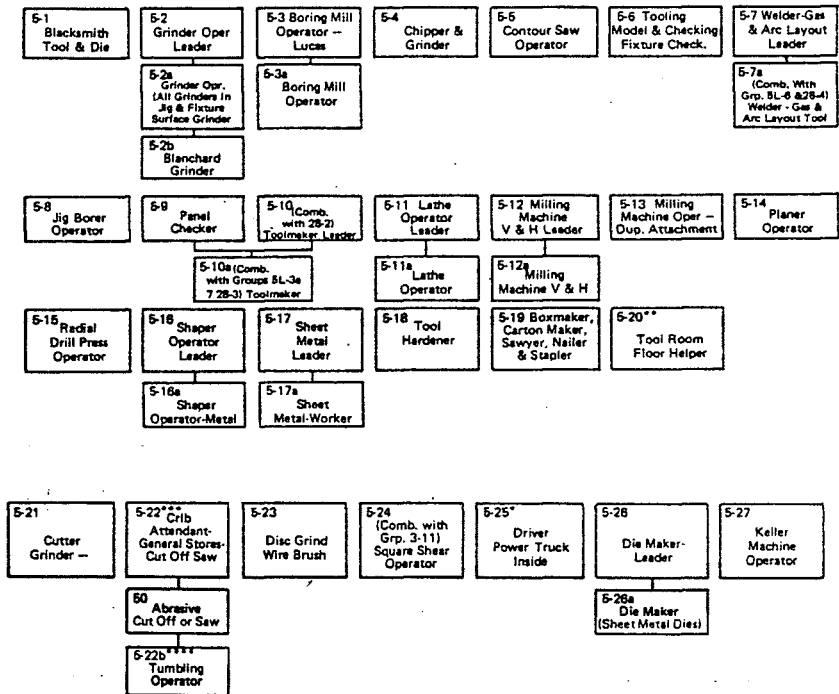
## 2. Qualifikationsbeziehungen innerhalb von Tätigkeitsarten

### a) An- und Ungelerntenbereich

Arbeitsplätze einer Tätigkeitsart haben einen Grundstock gemeinsamer Qualifikationsanforderungen und stehen damit in kontinuierlichen Qualifikationsbeziehungen. Gleichwohl lassen sich auch innerhalb von Tätigkeitsarten erhebliche Differenzen in Anforderungsprofilen (Spezialisierung) und kumulativ steigende Qualifikationsanforderungen (Qualifikationssequenzen) ausmachen. Ausgeprägte Unterschiede in Anforderungsprofilen zwischen Arbeitsplätzen finden sich vor allem auf den oberen Qualifikationsniveaus des An- und Ungelerntenbereichs.

Dies gilt z.B. für Steuer- und Führungsarbeiten und qualifizierte Automationsarbeiten. Ein Grund dafür ist darin zu sehen, daß Einzelaggregate und Aggregatsysteme generell einen langen Prozeß kleinerer Veränderungen der Anpassung an konkrete Produktionsbedingungen durchlaufen. Sie entwickeln aggregatspezifische Idio-

Schaubild 12: Die Tätigkeitsarten der Abteilung Werkzeug- und Formenbau in einem Karosseriewerk



synkrasien, Geräusche, Gerüche usw., deren Kenntnis für ihre Bedienung bedeutsam ist, aber nur durch Erfahrungen am jeweiligen Arbeitsplatz gewonnen werden kann (vgl. Doeringer, Piore 1971, S. 15 ff.).

Erhebliche Unterschiede zwischen Arbeitsplätzen innerhalb von Tätigkeitsarten finden sich aber auch auf unteren Qualifikationsniveaus, z.B. an Bandarbeitsplätzen. Voraussetzung dafür, daß hohe Arbeitstempo am Band durchzuhalten, ist die Habitualisierung des

Arbeitsvollzugs. Die Anforderungen sind aber jeweils spezifisch. So fallen z.B. folgende Arbeitsplätze in die Tätigkeitsart "install specified hardware": "door regulators, inside and outside handles, WIS wiper motor, seat hardware, ash tray" etc. Ähnlich unterschiedliche Arbeitsaufgaben finden sich auch zwischen Arbeitsplätzen anderer Tätigkeitsarten der Bandarbeit. Bedingt durch Fertigungsverfahren, Maschinen- und Werkzeugtyp, Arbeitsumgebung etc. unterscheiden sich Arbeitsplätze einer Tätigkeitsart zwischen Abteilungen noch stärker als innerhalb von Abteilungen<sup>1)</sup>.

In fast allen Tätigkeitsarten lassen sich Qualifikationssequenzen mit kumulativ steigenden Anforderungen ausmachen. Eine besondere Bedeutung erhalten sie auf den höheren Qualifikationsniveaus des An- und Ungelerntenbereich, z.B. bei Steuer- und Führungstätigkeiten. Dies gilt auch für die quasi-handwerklichen Arbeiten.

#### b) Facharbeiterbereich

Die Facharbeitertätigkeitsarten weisen eine erheblich stärkere Binnendifferenzierung und ausgeprägtere Qualifikationssequenzen auf. Im Hinblick auf die Binnendifferenzierung lassen sich Berufe des Werkzeug-, Formen- und Musterbaus von denen der Instandhaltung unterscheiden. Konstruierende und bauende Facharbeitertätigkeiten beinhalten die Umsetzung von Konstruktionsvorgaben in Werkzeuge, Formen und Muster. Weil hier neue Produktionselemente hergestellt werden, sind die Arbeitsaufgaben nicht durch spezifische Fertigungsverfahren und Technologien einzelner Werksbereiche oder Abteilungen determiniert. Die Binnendifferenzierung der Berufe ergibt sich vielmehr aus den Techniken der Fertigung des entsprechenden Teiles selber.

Demgegenüber spezifizieren sich die instandhaltenden Facharbeitertätigkeiten nach Fertigungsverfahren und Technologien der Produktion des Betriebes. Sie können daher werksbereichs-, abtei-

1) Zur Relevanz von Abteilungsgrenzen für Qualifizierungsprozesse vgl. etwa Fortune 1954; Rose 1955, S. 262; Doeringer, Piore 1971, S. 216.

lunGS- und aggregatspezifisch ausfallen. Qualifikationen für die Reparatur von Aggregaten und Aggregatsystemen unterscheiden sich nach dem Typus des Aggregates, nach dem Hersteller und dem jeweiligen Modell. Darüber hinaus weisen Aggregate signifikante individuelle Eigenheiten (Idiosynkrasien, Geräusch, Gerüche, spezifische Konstruktionsmerkmale etc.) auf (vgl. Doeringer, Piore 1971, S. 15 ff.).

Aufgrund der komplexen Arbeitsaufgaben finden sich in allen Facharbeitertätigkeitsarten Qualifikationssequenzen mit kumulativ steigenden Anforderungen. Werkzeugmacher benötigen z.B. in etwa 10 Jahre Berufspraxis, um alle Arbeitsaufgaben ihres Fachs zu bewältigen.

### E. Ergebnisse

Im Zentrum der Analyse der Arbeitsplatzstruktur standen Fragen nach der Differenzierung von Qualifikationsniveaus und nach der Strukturierung der Qualifikationsbeziehungen.

In der Analyse der Arbeitsplatzstruktur nach Qualifizierungszeiten wurden vier Qualifikationsgruppen unterschieden. In die Gruppe I (0 - 3 Tage Qualifizierungszeit) lassen sich 44 % der Arbeitsplätze (Lohnempfängerbereich) des Konzerns einordnen. Die Gruppe II (4 - 10 Tage Qualifizierungszeit) umfaßt 25 %, die Gruppe III (11 Tage - 3 Jahre Qualifizierungszeit) 15 % und die Gruppe IV (3 - 5 Jahre Qualifizierungszeit) 16 % der Arbeitsplätze des Lohnempfängerbereichs.

Die Analyse der Qualifikationsbeziehungen demonstrierte zunächst einmal die Spezifität von Qualifikationsanforderungen. Trotz der gegenüber anderen Bereichen der industriellen Produktion relativ flachen Qualifikationsstrukturen und der damit einhergehenden Homogenisierung der Arbeitsbedingungen unterscheiden sich Tätigkeitsarten, aber auch Arbeitsplätze innerhalb von Tätigkeitsarten, in erheblicher Weise in ihren Anforderungsprofilen.



Zugleich finden sich jedoch in der Arbeitsplatzstruktur mehr oder weniger stark ausgeprägte Qualifikationssequenzen. Personalbewegungen zwischen Arbeitsplätzen solcher Sequenzen erlauben die Reduzierung von Qualifizierungszeiten und die Ökonomisierung von Anlernprozessen. Qualifikationssequenzen durchziehen die Arbeitsplatzstruktur vertikal (Arbeitsplätze unterschiedlicher Qualifikationsniveaus) und horizontal (Arbeitsplätze vergleichbarer Qualifikationsniveaus).

Im untersuchten Konzern können die Leistungsnormen von ca. 69 % aller Arbeitsplätze des Lohnempfängerbereichs über Anlernprozesse von 0 bis 10 Tagen erreicht werden (Qualifikationsgruppen I und II). Qualifizierungskosten bilden gleichwohl einen relevanten Anteil an den Personalkosten.

Zum einen können schon kurze Anlernprozesse relativ kostenintensiv werden. Zu berücksichtigen sind die Kosten für zusätzliches Personal, das die Anlernprozesse von einer vollständigen Übernahme der Arbeitsfunktionen bis hin zu gelegentlichen Hilfestellungen abstützt, Störungen des kontinuierlichen Produktionsprozesses mit dem damit verbundenen Produktionsausfall, Schäden an Maschinen und Apparaten und schließlich Kosten aus dem Verlust an Material und aus Reparaturen am Produkt. Insbesondere in kapitalintensiven Produktionsprozessen dürften Kosten in den zuletzt benannten Dimensionen außerordentlich bedeutsam sein.

Zum zweiten ist darauf hinzuweisen, daß der Zeitraum, der zum Erreichen der Vorgabezeiten erforderlich ist, nur einen begrenzten Teil des gesamten Anlernprozesses umfaßt. Die Routinisierung und Habitualisierung von Arbeitsfunktionen kann erst in einem wesentlich längeren Zeitraum erreicht werden. Bis zum Abschluß eines so definierten Anlernprozesses arbeiten die betroffenen Arbeitskräfte mit überdurchschnittlichen physischen und psychischen Belastungen. Ökonomische Kosten in Form von Materialverschleiß und Qualitätsproblemen sind unvermeidlich.

Schließlich ist darauf zu verweisen, daß betriebliche Beschäftigungspolitik unter dynamischen ökonomischen, technisch-organisatorischen und personalpolitischen Rahmenbedingungen operiert. Inkongruenzen von Arbeitsplatz- und Personalstruktur erfordern permanente und umfangreiche Prozesse der Arbeitskräftemobilität.

Trotz der allgemeinen Verflachung der Qualifikationsstrukturen in der industriellen Massenproduktion bilden Qualifizierungskosten nach wie vor einen signifikanten Anteil an den Gesamtkosten der Bereitstellung und Nutzung betrieblicher Arbeitskräftepotentiale. Von entscheidender Bedeutung dafür sind die mit der Nivellierung von Qualifikationsanforderungen einhergehenden Veränderungen in der Kapitalstruktur. In kapitalintensiven Produktionsprozessen können Schäden an Maschinen und Apparaten, Materialverlust und defekte Produkte drastisch auf betriebliche Kostenstrukturen durchschlagen.

Die vorangestellten Überlegungen bestätigen im großen und ganzen die Annahmen des alloktionstheoretischen Ansatzes in der Analyse interner Arbeitsmärkte. Auch die Arbeitsplatzstrukturen der hochtechnisierten industriellen Massenproduktion zeichnen sich trotz einer allgemeinen Verflachung des Qualifikationsniveaus durch strukturierte Qualifikationsbeziehungen aus. Arbeitsplätze und Tätigkeitsarten weisen spezifische Qualifikationsanforderungen auf. Zugleich finden sich mehr oder weniger stark ausgeprägte Qualifikationssequenzen, die eine Reduzierung von Qualifikationszeiten und die Ökonomisierung von Anlernprozessen ermöglichen.

### III. Regelungssystem und Mobilitätsmuster

#### A. Bezugsprobleme und Forschungsstand

Kern des Senioritätsprinzips ist die Verteilung von Privilegien bei der Arbeitsplatzallokation nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Arbeitnehmerpräferenzen und Seniorität regeln die Zuweisung von Arbeitsplätzen. Senioritätsältere haben Vorrechte beim Arbeitsplatzabbau und Vorrechte bei der Verteilung von Stellen unter die Belegschaftsangehörigen.

Das Senioritätsprinzip ist in seiner Funktion mit dem Geld vergleichbar. Einem Angebot an Arbeitsplätzen steht die Nachfrage der Beschäftigten gegenüber. Knapp sind nach Arbeitsbedingungen, Qualifikation, Lohn, etc. bevorzugte Arbeitsplätze, bei Personalabbau Arbeitsplätze überhaupt. Die "knappen Werte" werden mit dem Zahlungsmittel Seniorität erstanden.

Im Idealfall sind alle betrieblichen Personalbewegungen nach diesem System organisiert. Vakante Arbeitsplätze werden nach Senioritätsregeln besetzt. Die Anpassung der Arbeitsplatzallokation an Arbeitnehmerpräferenzen erfolgt auch unabhängig von freien Stellen durch die wechselseitige Deplazierung mit dem "Zahlungsmittel" Seniorität. Ein bestimmtes Eintrittsdatum in den Betrieb bestimmt über die Freizusetzenden. Ungleichgewichte derart, daß bevorzugte Arbeitsplätze an Arbeitnehmer mit niedriger Seniorität vergeben werden oder Freigesetzte eine höhere Seniorität als Weiterbeschäftigte aufweisen, treten nicht auf.

In der Praxis weichen Senioritätssysteme jedoch mehr oder weniger stark von solchen idealtypischen Konstruktionen ab. Umfassende und komplexe Regelungssysteme passen Senioritätsnormen in das Funktionsfeld betrieblicher Beschäftigungspolitik ein. Entsprechend differenziert müssen die Analyseinstrumente konstruiert werden.

In der Analyse von Regelungssystemen und Mobilitätsmustern lassen sich zwei Ansätze ausmachen. Die eher empirisch-orientierten Forschungsrichtungen (Industrial Relations-Forschung, Personalpolitik-Forschung) konzentrieren sich sehr weitgehend auf die Analyse der normativen Regelungen. Demgegenüber versuchen Theorien "interner Arbeitsmärkte" Regeln und Mobilitätsmuster über den Begriff der Allokationsstruktur zu erfassen.

Die Klassifikations- und Analyseraster der Industrial Relations- und der Personalpolitik-Forschung orientieren sich sehr weitgehend am Regelungssystem. Im Mittelpunkt der verschiedenen Systematisierungsversuche stehen die Abkürzungen des BLS zur Auswertung von Tarifverträgen (BLS 1970, 1972a, 1972b). Dort wird zunächst einmal nach den beschäftigungspolitischen Ausgangsbedingungen bei der Anwendung von Senioritätsregeln unterschieden. Dazu gehören Höhergruppierungen, horizontale Umsetzungen, Herabstufungen, temporäre Umsetzungen, Umsetzungen bei technischen Veränderungen, Layoffs, temporäre Layoffs, Einstellungen u.s.w. Die Senioritätsnormen, die bei solchen Ausgangsbedingungen in Kraft treten, werden dann weiter nach ihrer internen Struktur kategorisiert. So wird etwa bei den Regeln für Höhergruppierungen zwischen den Kriterien der Personalauswahl (Seniorität, andere Kriterien, Senioritätsbereich u.s.w.), den Verfahren der Personalauswahl (Stellenausschreibung, Arbeitnehmerinitiative u.s.w.), der Rolle der Gewerkschaft und anderen Variablen unterschieden. Beim Personalabbau werden weitere Differenzierungen für die Erfassung tarifvertraglicher Normen herangezogen. Von solchen "substantiellen" Normen werden dann noch einmal "administrative" Regeln abgegrenzt. Auch diese werden in einer großen Reihe von Dimensionen (Erwerb von Senioritätsrechten, Senioritätsrechte für spezifische Gruppen von Arbeitnehmern, Informationsrechte für Arbeitnehmer und Gewerkschaften, Verlust von Senioritätsrechten u.s.w.) erfaßt. Die Systematisierungsversuche tarifvertraglicher Bestimmungen durch die Industrial Relations- und Personalpolitikforschung beziehen sich weitgehend auf diese Klassifikationsraster. Auch Mobilitätsmuster werden weitgehend mit Begriffen, die sich an Senioritätsnormen anlehnen, beschrieben.

Die Klassifikations- und Analyseraster der Industrial Relations- und Personalpolitikforschung bieten eine Reihe von Vorteilen. Sie erlauben es zunächst einmal, das Chaos der über einige Jahrzehnte hinweg inkremental gewachsenen Senioritätsnormen zu ordnen. Die Klassifikationsraster sind zweitens dazu geeignet, Varianzen in Senioritätsnormen unterschiedlicher Betriebe und Branchen zu erfassen. Schließlich sind die Begriffe eng an tarifvertragliche Bestimmungen angelehnt und daher relativ empirienah.

Aus der Orientierung der vorherrschenden Klassifikationsraster am Regelungssystem ergeben sich jedoch zugleich einige Probleme. Zum einen bieten sie keine zulängliche Systematik der beschäftigungspolitischen Ausgangsbedingungen von Mobilitätsprozessen. Die Bestimmungen sind vielmehr zu stark an den normativen Definitionen der Tarifverträge orientiert. Zum zweiten dürfte die Beschreibung von Mobilitätsmustern mit Begriffen, die Tarifverträgen entlehnt sind, unzulänglich bleiben. Drittens führt die Empirienähe der Klassifikationsraster zu Problemen bei vergleichenden Analysen. Betriebe, die nicht mit Senioritätsregeln arbeiten, können nur schwerlich mit einer Systematik erfaßt werden, die Senioritätsnormen in Tarifverträgen entlehnt ist. Besonders deutlich dürfte dieses bei internationalen Vergleichen werden. Schließlich fehlen theoretische Bezugsprobleme für die Erfassung, Darstellung und Analyse von Regelungssystemen und Mobilitätsmustern. Die Zusammenstellung der umfassenden und komplexen Regeln und ihre Systematisierung erlauben keine Schlußfolgerungen über wesentliche und unwesentliche Bestimmungen, geschweige denn über die innere Logik, Struktur oder Identität von Senioritätssystemen.

Die Theorien interner Arbeitsmärkte arbeiten in der Erfassung und Analyse von Regelungssystemen mit einem andersartigen Konzept. Im Zentrum steht der Begriff der Allokationsstruktur. Angenommen wird, daß Prozesse der Arbeitskräfteallokation in betrieblichen Teilarbeitsmärkten weitgehend strukturiert sind. Die Allokationsstruktur läßt sich dann als die Struktur der Zuordnung von Arbeitskräften zu Arbeitsplätzen beschreiben.

Im Anschluß an Doeringer und Piore (Doeringer, Piore 1971) differenziert Sengenberger Allokationsstrukturen nach den Strukturdimensionen Offenheit (Geschlossenheit), fachlicher und geographischer Umfang und interne Allokation (Sengenberger 1974, S. 31 ff.). Die Offenheit (Geschlossenheit) von betrieblichen Teilarbeitsmärkten gegenüber anderen Teilarbeitsmärkten gestaltet sich qualitativ durch den Grad der Restringierung der Bedingungen des Zugangs zum und des Abgangs vom Markt und durch die Bestimmung der Zahl der Zu- und Abgangsstellen und quantitativ durch das Ausmaß des Austauschs zwischen betrieblichem und überbetrieblichem Teilarbeitsmarkt. Auf der Strukturdimension "fachlicher und geographischer Umfang" wird der maximale Mobilitäts- und Substitutionsbereich für Arbeitskräfte bzw. Beschäftigter von Arbeitskräften abgesteckt. Die so definierte Ausdehnung von Teilarbeitsmärkten fällt bei betrieblichen Teilarbeitsmärkten mit den Grenzen von Unternehmen, Betrieben oder Werksbereichen zusammen. Auf der Strukturdimension "interne Allokation" wird die arbeitsmarktinterne Mobilität von Arbeitskräften geregelt. Interne Allokationsprinzipien definieren zum einen Arbeitsplatzbereiche und Mobilitätskanäle, in deren Rahmen Personalbewegungen stattfinden. Sie definieren zum anderen Prinzipien, nach denen die Personalauswahl bei Prozessen innerbetrieblicher Mobilität geregelt wird.

Die Differenzierung der Allokationsstruktur betrieblicher Teilarbeitsmärkte nach den Strukturdimensionen Offenheit (Geschlossenheit), fachlicher und geographischer Umfang und interne Allokation erlaubt nun die Beschreibung von Senioritätssystemen. Auf der einen Seite sind die an den Regelungssystemen gewonnenen empirischen Klassifizierungen unter die Begriffe subsumierbar. Auf der anderen Seite lassen sich Mobilitätsmuster darstellen und analysieren.

Die Kategorien der Theorien interner Arbeitsmärkte haben gegenüber den Klassifikationsrastern der Industrial Relations- und Personalpolitikforschung einige unbestreitbare Vorzüge. Zunächst bezieht sich die Systematik nicht nur oder nicht ausschließlich auf das Regelungssystem, sondern umgreift normative Bestimmungen und Mobilitätsmuster. Sodann erleichtert die größere Distanz zu

den empirischen Untergliederungen der Senioritätssysteme vergleichende Analysen, die auch nichtsenioritätsgeregelte Allokationsprinzipien erfassen. Schließlich erlaubt das Bezugsproblem des Zusammenhangs von Arbeitsplatzstruktur, Qualifikationsbeziehungen und Personalbewegungen die Identifizierung einer inneren Struktur im Chaos der umfassenden und komplexen Senioritätsregeln und Mobilitätsmuster. (Das Konzept der Allokationsstruktur ist damit an eine spezifische Theorie der Determinanten betrieblicher Beschäftigungspolitik gebunden, die erst im nächsten Kapitel aufgegriffen und diskutiert werden kann.)

Die von der Theorie interner Arbeitsmärkte entwickelte Systematik bietet jedoch neben ihren unbestreitbaren Vorzügen einige Probleme für eine empirisch gerichtete Analyse von Regelungssystemen und Mobilitätsmustern. Zum einen ist - vor allem für die Analyse von Senioritätsnormen - eine Übersetzung der Strukturkategorien in empirisch gehaltvolle Begriffe, die eine detaillierte Erfassung und Beschreibung von Regeln und Mobilitätsmustern erlauben würden, noch nicht zulänglich gelungen. Zum anderen fehlt eine Systematik derjenigen beschäftigungspolitischen Ausgangsbedingungen, die Prozesse der Arbeitskräfteallokation einleiten. Erst auf der Grundlage einer solchen Systematik aber ist es möglich, zu einer umfassenden Beschreibung der Funktionsweise von Teilarbeitsmärkten zu kommen.

Die Klassifikationsraster der Industrial Relations-Forschung und der Personalpolitikforschung und die Systematiken der Theorien interner Arbeitsmärkte bieten in jeweils spezifischer Weise Vorteile und Nachteile für die Erfassung und Analyse von Regelungssystemen und Mobilitätsmustern. Im folgenden soll versucht werden, beide Begriffssysteme fruchtbar zu machen und einige der bestehenden Defizite aufzulösen.

Regelungssysteme und Mobilitätsmuster sollen im Anschluß an die Begriffe der Teilarbeitsmarkttheorie systematisiert und beschrieben werden: Im Zentrum stehen die Strukturdimensionen (Offenheit,

fachlicher und geographischer Umfang, interne Allokation) der Allokationsstruktur. Die Eintritts- und Austrittspositionen des Teilarbeitsmarktes und der fachliche und geographische Umfang sind in Senioritätssystemen weitgehend durch die Prinzipien der internen Allokation bestimmt. So entscheiden Senioritätsregeln darüber, ob Personaldefizite oder Personalüberhänge zunächst durch Umsetzungen und erst sekundär über Neueinstellungen/Layoffs oder direkt über den externen Arbeitsmarkt bewältigt werden. Damit werden Eintritts- und Austrittspositionen festgelegt. Auch der fachliche und geographische Umfang von Teilarbeitsmärkten wird durch Senioritätsregeln bestimmt. Personalauswahlprozesse implizieren immer einen Bereich von Arbeitsplätzen, dessen Arbeitsplatzzinhaber in den Selektionsprozeß einbezogen werden und beeinflussen damit die Grenzsetzung des Teilarbeitsmarktes.

Interne Allokationsprinzipien lassen sich in drei Dimensionen differenzieren<sup>1)</sup>:

#### 1. Mobilitätsanlaß:

Welche beschäftigungspolitische Ausgangsbedingung zum Anlaß von Prozessen innerbetrieblicher Mobilität wird, ist von den Prinzipien der internen Allokation abhängig. Potentiell lassen sich alle Inkongruenzen von Personal- und Arbeitsplatzstruktur über den externen Arbeitsmarkt bewältigen. Umsetzungen können nur bei Personaldefiziten und Personalüberhängungen, aber auch unabhängig davon vorgenommen werden (z.B. zur Anpassung der Arbeitskräfteallokation an die Präferenzen von Arbeitnehmern oder des Managements).

#### 2. Auswahlbereich:

Jede Allokationsentscheidung definiert einen Bereich, aus dem Arbeitnehmer in die Personalauswahl einbezogen werden. Auswahlbereiche sind zum Beispiel die Arbeitsplätze einer Tätigkeitsart, alle Stellen des An- und Ungelerntenbereichs oder Facharbeiterbereichs etc.

---

1) Andere Differenzierungen finden sich etwa bei BLS 1970; 1972a; 1972b; Slichter u.a. 1960; Harbison 1936; Slichter 1941; Aronson 1950.



### 3. Auswahlprinzip:

Jede Personalauswahl- und Personaleinsatzentscheidung impliziert ferner Kriterien, nach denen Arbeitnehmer verglichen werden. Auswahlprozesse können nur Bewerber oder alle Arbeitnehmer eines Auswahlbereiches einbeziehen. Kriterien der Personalselektion können Variablen wie Leistung, Alter, Familienstand, Kinderzahl, Seniorität, Rasse, Religion, Hautfarbe, Geschlecht, nationale Herkunft, gewerkschaftliche Aktivität, Verwandtschaftsbeziehungen etc. sein.

Senioritätsnormen lassen sich mit Hilfe der drei "Steuerungsdimensionen" erfassen und systematisieren.<sup>1)</sup> Welche Typen innerbetrieblicher Mobilität durch Senioritätsregeln strukturiert werden, ist von Definitionen des Mobilitätsanlasses abhängig. Systeme, die alle Personalbewegungen nach Senioritätsprinzipien durchführen, lassen sich von solchen, die einzelne Mobilitätstypen ausgrenzen (temporäre Umsetzungen, Umsetzungen innerhalb von Senioritätsgruppen), unterscheiden. Umsetzungen können nur zur Neubesetzung vakanter Stellen aber auch zur Verdrängung anderer Arbeitsplatzinhaber initiiert werden. Mehr oder weniger eingegrenzt enthalten alle Senioritätssysteme solche Deplazierungsrechte (bumping rights). Hier lassen sich drei Regelungstypen unterscheiden:

1. Deplazierungsrechte bestehen unabhängig von beschäftigungspolitischen Ausgangskonstellationen. Die Arbeitsplatzallokation folgt weitestgehend den Präferenzen und der Seniorität der Belegschaftsangehörigen.
2. Deplazierungsrechte bestehen nur beim Personalabbau. In ihren Senioritätsgruppen freigesetzte Arbeitnehmer verdrängen - nach detaillierten Regeln - andere Arbeitsplatzinhaber von ihren Positionen.
3. Umsetzungen werden nur zur Besetzung vakanter Arbeitsplätze oder zur leistungsorientierten Personalanpassung (Management-Initiative) vorgenommen. Deplazierungsrechte bestehen nicht, oder nur beim Personalabbau und nur für Arbeitsplätze, auf denen die Umzusetzenden früher gearbeitet haben.

1) Vgl. zum folgenden BLS 1970, 1972a, 1972b; Slichter u.a. 1960; Rose 1955; Dohse 1980.

Definitionskriterien des Auswahlbereichs sind Tätigkeitsart, Abteilung, Werksbereich und Gesamtbetrieb. Regelungen variieren mit dem beschäftigungspolitischen Anlaß von Umsetzungen. Systeme mit betriebsweiten Senioritätsrechten lassen sich von Systemen mit einer Kombination von tätigkeitsarts-, abteilungs- und betriebsweiten Senioritätsrechten und solchen mit tätigkeitsarts- und abteilungsweiten Senioritätsrechten abgrenzen.

Auswahlprinzipien unterscheiden sich durch jeweils unterschiedliche Gewichtungen von Senioritäts- und Qualifikationskriterien. Auch sie können mit dem Anlaß der Personalbewegung variieren. Senioritätssysteme verwenden vier verschiedene Typen von Auswahlprinzipien:

1. Seniorität ist das alleinige Auswahlkriterium.
2. Seniorität zählt, wenn die Betroffenen qualifikatorische Minimum-Standards erfüllen.
3. Die Personalauswahl erfolgt nach Kriterien der Leistungsbeurteilung. Bei annähernd vergleichbaren Qualifikationen wird nach Seniorität entschieden.
4. Qualifikation ist das alleinige Auswahlkriterium.

Weitere Differenzierungen ergeben sich aus der Berechnungsgrundlage von Seniorität. Diese kann das Eintrittsdatum in den Betrieb, die Abteilung oder die Tätigkeitsart abgeben. Die engste Korrelation von Seniorität und Qualifikation ergibt sich zweifellos dort, wo zwischen Arbeitnehmern nach ihrer Erfahrung in einer spezifischen Tätigkeitsart unterschieden wird, also Seniorität nach dem Eintrittsdatum in die Tätigkeitsart berechnet wird.

Senioritätssysteme kombinieren nun jeweils spezifische Regelungen des Mobilitätsanlasses, des Auswahlbereichs und des Auswahlprinzips. Senioritätssysteme unterscheiden sich von Branche zu Branche, von Unternehmen zu Unternehmen, zwischen Betrieben eines Unternehmens und selbst zwischen verschiedenen Abteilungen und Werksbereichen eines Betriebes.

Wenn der Kern des Senioritätsprinzips die Verteilung von Privilegien bei der Arbeitsplatzallokation nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit ist, lassen sich nach dem Grad der Durchdringung von Allokationsstrukturen mit Senioritätsnormen geschlossene, maßgeschneiderte und offene Senioritätssysteme unterscheiden. Während die Regeln für den An- und Ungelerntenbereich erheblich differieren, gleichen sie sich im Facharbeitersegment weitgehend an.

In geschlossenen Senioritätssystemen<sup>1)</sup> sind für den An- und Ungelerntenbereich alle Personalbewegungen (eingeschlossen temporäre Umsetzungen und Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten) nach Senioritätsprinzipien organisiert. Deplazierungsrechte gelten unabhängig von beschäftigungspolitischen Ausgangsbedingungen. Der Auswahlbereich umgreift das gesamte An- und Ungelerntensegment des betrieblichen Teilarbeitsmarktes. Das Auswahlprinzip ist durch Seniorität (keine Qualifikationskriterien) definiert. Berechnungsgrundlage ist das Datum des Betriebseintritts.

Die internen Allokationsprinzipien des Facharbeiterbereichs sind wesentlich restriktiver gefaßt. Umsetzungen innerhalb der Tätigkeitsarten und temporäre Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten fallen nicht unter den Anwendungsbereich von Senioritätsregeln. Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten sind nur begrenzt möglich. Deplazierungsrechte bestehen nur bei Personalüberhang und auch hier nur für Tätigkeitsarten, in denen der Umzusetzende bereits gearbeitet hat. Der Auswahlbereich ist im Gegensatz zum An- und Ungelerntenbereich die Tätigkeitsart. Das Auswahlprinzip umfaßt Senioritäts- und Qualifikationskriterien. Berechnungsgrundlage der Seniorität ist das Eintrittsdatum in die Tätigkeitsart.

Im An- und Ungelerntenbereich des Teilarbeitsmarktes sind Mobilitätsmuster durch Seniorität und Präferenzen der Belegschaftsangehörigen bestimmt. Eintritts- und Austrittspositionen sind die unbeliebten Tätigkeitsarten. Qualifikationssequenzen der Arbeitsplatzstruktur bleiben weitgehend unberücksichtigt. Aufgrund der

1) Zur Beschreibung geschlossener Senioritätssysteme vgl. z.B. MacDonald 1963, S. 366 und Slichter u.a. 1960, S. 158 ff.

restriktiveren Regelungen des Umsetzungsanlasses, des Auswahlbereichs und des Auswahlprinzips bei Facharbeitern orientieren sich hier Personalbewegungen durchgängig an den Qualifikationsanforderungen der Tätigkeitsarten.

Geschlossene Senioritätssysteme führen zu einer sehr weitgehenden Durchsetzung des Senioritätsprinzips. Ungleichgewichte, "Ungechtigkeiten" (inequities) treten kaum auf. Alle Typen von Personalbewegungen sind senioritätsgeregelt. Die Arbeitsplatzallokation erfolgt strikt nach Präferenz und Seniorität der Belegschaftsangehörigen. Dies gilt nicht für den - restriktiver gefaßten Regeln unterworfenen - Facharbeiterbereich.

Beispiele der Wirkungsweise geschlossener Senioritätssysteme finden sich in einem Motorenwerk eines US-Automobilunternehmens.

Einmal im Jahr werden alle Arbeitsplätze (Un- und Angelerntentätigkeiten) des Betriebes ausgeschrieben. Die Belegschaftsangehörigen stellen Präferenzlisten zusammen. Sie erhalten den Arbeitsplatz zugewiesen, für den sie unter den Bewerbern die höchste Seniorität aufweisen.

Ein - allerdings heute in dieser Form nicht mehr anzutreffendes - System der Arbeitsplatzallokation bei Layoffs beschreiben Slichter u.a. (Slichter u.a. 1960, S. 159):

"The following detailed case history is cited because it dramatizes the evils of the broad unit with relatively unrestricted bumping rights. It is the procedure followed until 1955 in a well-known automobile company. Under the layoff procedure in effect, a worker, if displaced either by the elimination of his job or by the transfer of another worker, could displace any worker with less or no seniority in the bargaining unit. There were no limits on bumping rights except that a man first had to be displaced, which was apparently not too difficult to arrange. A man could bump another employee with a little as one day's less seniority. Bumping rights were not confined to occupational groups but could be exercised plant-wide on as many as 950 different jobs. The way the company identified the various jobs (by letter code based on the job rate) made it almost impossible to determine by payroll records what an employee's actual experience had been. Sometimes very different jobs bore the same code, while very similar jobs carried different codes.

A man who exercised his bumping rights was allowed ten days "break-in or qualifying time" to demonstrate his ability to do

the job. Until qualification was proved, the transferee was paid ten cents per hour below the day rate and was not made part of the incentive group. Also the worker originally on the job remained on it to train his replacement until the latter was qualified. The replacement could disqualify himself any time within the ten-day period and proceed to bump still another employee junior to him. To exert bumping rights an employee did not have to have any apparent qualifications or knowledge of the job in question. An inexperienced man could displace an experienced worker. For example, an elevator operator could bump an experienced assembler. While a foreman could disqualify a man, this right was not used frequently.

Still another feature of this chaotic layoff procedure was a thirty-day period allowed employees to exert their bumping rights. Stated differently, they could spend up to thirty days shopping around from one job to another. Movements were so frequent and numerous that the company had to hire three employees just to trace the bumpers. It was estimated that under this seniority system it cost the company more than \$1500 to lay off eight people.

The above procedures led to complex strategies and connivances known as "scientific bumping." To manipulate the system to maximum advantage, workers would "buy" bumping rights for ten dollars and make deals with foremen. An integral part of the process was reciprocal relations with other employees. Men often walked around the plant for several days searching for desirable jobs held by workers with less seniority. In some instances deals were made with foremen so that a worker could be displaced and thus be eligible to bump, hopefully to a better job. Another stratagem was known as "hand-on-shoulder bumping." Assume five men, each with a different seniority standing. The most junior of the group would bump onto a job. He would then be bumped by the next senior man, who in turn would be bumped by the next senior man, etc. until the most senior man bumped onto the job. Then the remaining members of the group would repeat the process on another job and on successive jobs.

In the last two quarters of 1953 the company spent \$1.5 million carrying two men on jobs at a time when it was trying to effect a sizeable layoff.

In maßgeschneiderten Senioritätssystemen passen sich die Regeln stärker der Arbeitsplatzstruktur an, ohne jedoch Seniorität als grundlegendes Organisationsprinzip des Teilarbeitsmarktes fallen zu lassen<sup>1)</sup>. Temporäre Umsetzungen und Umsetzungen innerhalb von

1) Der Begriff "maßgeschneidert" ("tailor made") taucht m.W. in der wissenschaftlichen Literatur zum ersten Mal bei Slichter u.a. 1960 auf. Zum Design maßgeschneiderter Senioritätssysteme vgl. ebd., aber auch die in diesem Kapitel vorgenommene Analyse des Senioritätssystems des untersuchten Konzerns.

Tätigkeitsarten werden nicht nach Senioritätsregeln vollzogen. Deplazierungsrechte gelten nur bei Layoffs. Sie sind durch Definitionen der "Bereiche", in denen sie ausgeübt werden können und durch Qualifikationskriterien im Auswahlprinzip eingegrenzt. Die Definitionen des Auswahlbereichs für Personalbewegungen sind je nach Steilheit der Qualifikationsstruktur enger oder weiter gefaßt, erlauben jedoch Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten und Abteilungen.

Die Auswahlprinzipien maßgeschneiderter Senioritätssysteme variieren mit dem Anlaß der Personalbewegung. Bei Höhergruppierungen wird nach Seniorität entschieden, wenn annähernd gleiche Qualifikationen vorliegen. Bei anderen Typen innerbetrieblicher Mobilität (vor allem bei Umsetzungen im Zusammenhang mit Personalabbau) erhält die Dauer der Betriebszugehörigkeit eine gewichtigere Bedeutung: Seniorität gilt dort, wo die Arbeitnehmer qualifikatorische Minimum-Standards erfüllen. Die Berechnungsgrundlage ist in allen Fällen das Datum des Betriebseintritts.

Die Regelstruktur des Facharbeiterbereichs gleicht der betrieblicher Teilarbeitsmärkte mit geschlossenen Senioritätssystemen.

Maßgeschneiderte Senioritätssysteme passen Mobilitätsmuster vor allem auf den oberen Ebenen der betrieblichen Qualifikationspyramide den Qualifikationssequenzen der Arbeitsplatzstruktur an. Bei der Majorität der Tätigkeitsarten des An- und Ungelerntenbereichs verlaufen Personalbewegungen jedoch ungebunden von spezifischen Qualifikationsanforderungen. Eintritts- und Austrittspositionen sind die unbeliebten Tätigkeitsarten des An- und Ungelerntenbereichs. Im Facharbeitersegment dagegen orientieren sich Mobilitätsmuster - analog zu Teilarbeitsmärkten mit geschlossenen Senioritätssystemen - weitgehend an spezifischen Anforderungen der Tätigkeitsarten.

Auch solche maßgeschneiderten Allokationsstrukturen verwirklichen im großen und ganzen die Grundprinzipien des Senioritätssystems. Restriktionen in den einzelnen Regelungsbereichen führen jedoch zu Durchbrechungen des Prinzips und zu Ungleichgewichten. Tempo-

räre Personalbewegungen und Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten werden nicht nach Senioritätsregeln durchgeführt. Die Arbeitsplatzallokation entspricht nur begrenzt den Präferenzen und der Seniorität der Arbeitnehmer: Nur vakante Arbeitsplätze und nicht alle Stellen werden nach dem Senioritätsprinzip verteilt. Bei den qualifizierteren Angelerntentätigkeiten erhalten Kriterien der Leistungsbeurteilung eine entscheidende Bedeutung. Da auch die - letztinstanzlich - betriebsweiten Senioritätsrechte bei Layoffs an Qualifikationskriterien gebunden sind, kann es in einzelnen Fällen zu Ungleichgewichten kommen, Arbeitnehmer mit geringerer Seniorität als Freigesetzte bleiben im Betrieb.

Offene Senioritätssysteme geben dem Senioritätsprinzip nur eine untergeordnete Bedeutung bei der Arbeitsplatzallokation<sup>1)</sup>. Nicht nur temporäre Umsetzungen und Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten, sondern auch Personalbewegungen zwischen Tätigkeitsarten zur Besetzung vakanter Arbeitsplätze (mit Ausnahme von Höhergruppierungen) werden unter Managementkontrolle durchgeführt. Deplazierungsrechte gelten prinzipiell nur bei Layoffs und auch hier nur für Tätigkeiten, die von den Umzusetzenden bereits ausgeübt wurden. Die Auswahlbereiche sind enger als in geschlossenen und maßgeschneiderten Senioritätssystemen gefaßt. Sie beziehen sich durchgängig auf die Tätigkeitsart und die Abteilung und geben nur für die niedrigst qualifizierten Arbeitsplätze betriebsweite Rechte.

Im Auswahlprinzip dominieren Qualifikationskriterien. Personalauswahlentscheidungen folgen Seniorität nur dort, wo gleiche Qualifikationen vorliegen oder beziehen sich von vornherein auf Gesichtspunkte der Leistungsbeurteilung. Berechnungsgrundlage der Seniorität ist in vielen Fällen die Tätigkeitsart oder die Abteilung.

Die Regeln für den Facharbeiterbereich ähneln denen der geschlos-

1) Zu offenen Senioritätssystemen vgl. Speed, Bambrick; Solidarity, July 1980, S. 7 ff.; vgl. auch Kapitel V, E.

senen und maßgeschneiderten Senioritätssysteme. Qualifikationskriterien im Auswahlprinzip und andere Ausnahmeregelungen erlauben die Zentralstellung von Leistungsgesichtspunkten.

Die Mobilitätsmuster dieses Teilarbeitsmarkttypus ähneln denen leistungsbezogener Allokationsstrukturen. Personalbewegungen folgen weitgehend spezifischen Tätigkeitsanforderungen. Inkongruenzen von Personal- und Arbeitsplatzstruktur werden nur dort innerbetrieblich abgefangen, wo eindeutig ausgeprägte Qualifikationssequenzen vorliegen. Der Teilarbeitsmarkt hat eine größere Anzahl von Eintritts- und Austrittspositionen.

Allokationsstrukturen mit offenen Senioritätssystemen führen zu erheblichen Durchbrechungen des Senioritätsprinzips. Mit Ausnahme von Höhergruppierungen und Layoffs können alle anderen Personalbewegungen gegen Senioritätsregeln durchgeführt werden. Auch bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze durch Höhergruppierungen (und bei Umsetzungen im Zusammenhang mit Layoffs) haben Qualifikationskriterien ein großes Gewicht. Die Arbeitsplatzallokation erfolgt kaum nach Präferenz und Seniorität der Belegschaftsangehörigen. Arbeitnehmer mit einer niedrigen Seniorität besetzen bevorzugte Arbeitsplätze, während Arbeiter mit einer hohen Dauer der Betriebszugehörigkeit unbeliebte Stellen einnehmen. Bei Layoffs treten - aufgrund nur abteilungsweiter Auswahlbereiche - erhebliche Ungleichgewichte auf. Im Normalfall unterscheidet sich die durchschnittliche Seniorität der Beschäftigten verschiedener Abteilungen erheblich; bei Layoffs sind dann in Abteilungen mit einer relativ hohen durchschnittlichen Seniorität Arbeitnehmer mit einer relativ hohen Betriebszugehörigkeitsdauer schnell betroffen, während in anderen Abteilungen Beschäftigte mit niedrigerer Seniorität im Betrieb bleiben.

Maßgeschneiderte Senioritätssysteme bestimmen vor allem in der gewerkschaftlich organisierten Großindustrie der USA die Allokationsstrukturen betrieblicher Teilarbeitsmärkte. Offene Senioritätssysteme dagegen finden sich in unorganisierten kleineren Unternehmen und Betrieben. Geschlossene Senioritätssysteme exi-



stieren heute nur noch in wenigen Werken der Großindustrie mit gewerkschaftlich außerordentlich starken Belegschaften.

In der Automobilindustrie finden sich alle drei Systeme. Offene Senioritätssysteme konzentrieren sich auf kleinere Zuliefererunternehmen, lassen sich aber auch in unorganisierten Betrieben der großen US-Automobilhersteller und kapitalträchtiger Zulieferer ausmachen. Geschlossene Senioritätsregeln konnten nur in wenigen Betrieben gegen den Druck des Managements aufrecht erhalten werden. In der überwiegenden Zahl der Produktionsstätten wird mit maßgeschneiderten Senioritätsregeln gearbeitet.

Senioritätssysteme lassen sich von leistungsbezogenen Allokationssystemen über die Regelung des Auswahlbereichs und des Auswahlprinzips abgrenzen. Leistungsbezogene Allokationsstrukturen steuern Personalbewegungen zentral über das Auswahlprinzip. Qualifikationskriterien haben das entscheidende Gewicht. Der Auswahlbereich ist kaum Regelungen unterworfen. Mobilitätsströme folgen weitestgehend den Qualifikationssequenzen der Arbeitsplatzstruktur. Abgesehen vom Facharbeiterbereich finden sich vor allem auf den unteren Ebenen der Qualifikationshierarchie zahlreiche Eintritts- und Austrittspositionen des Teilarbeitsmarktes. Da innerbetriebliche Personalbewegungen den spezifischen Arbeitsplatzstrukturen von Abteilungen und Werksbereichen folgen, zerfällt der betriebliche Teilarbeitsmarkt in eine größere Zahl gegeneinander isolierter Submärkte.

Bei senioritätsgeregelten Allokationsstrukturen dominieren dagegen nicht-leistungsbezogene Kriterien (Seniorität) im Auswahlprinzip. Personalbewegungen können über diesen Mechanismus kaum nach Qualifikationskriterien gesteuert werden. Dementsprechend sind - quasi kompensatorisch - ausgeprägte Regelungen des Auswahlbereichs vorzufinden. Senioritätsgeregelte Allokationsstrukturen stellen explizit nicht-leistungsbezogene Kriterien zentral. Die Mobilitätsströme folgen in geringerem Ausmaß den Qualifikationssequenzen der Arbeitsplatzstruktur. Ein- und Austrittspositionen sind auf wenige Tätigkeitsarten beschränkt. Personalbewegungen verbinden in stärkerem Ausmaß die Teilbereiche der betrieblichen Arbeitsplatzstruktur.

Ein empirisch gehaltvolles Raster zur Analyse von Senioritätssystemen sollte zunächst die Ausgangsbedingungen von Personalbewegungen, also gleichsam das beschäftigungspolitische Substrat von Prozessen innerbetrieblicher Mobilität systematisieren. Die Begriffe "innerbetriebliche Mobilität" und "interne Allokation" bezeichnen den Arbeitsplatzwechsel oder die Umsetzung von Arbeitnehmern im betrieblichen Teilarbeitsmarkt. Eine Definition dessen, was unter Umsetzung zu verstehen ist, muß hinter die institutionell kodifizierten Normen zurückgehen. Ein Arbeitsplatz läßt sich sachlich (Arbeitsaufgaben, Arbeitsumgebung), sozial (Arbeitsgruppe) und zeitlich (Schicht) bestimmen. Nach dieser Definition stellt jeder Wechsel der Arbeitsaufgaben, der Arbeitsumgebung, der Arbeitsgruppe und der Schicht eine Umsetzung dar<sup>1)</sup>.

Im Anschluß an tarifvertragliche Normen lassen sich dann zwei Typen von Umsetzungen ausmachen:

- o Dies sind zum einen Umsetzungen zwischen Arbeitsplätzen einer Tätigkeitsart in den Grenzen der jeweiligen Abteilung. Dieser Mobilitätstyp wird im folgenden als Umsetzung innerhalb von Tätigkeitsarten bezeichnet.
- o Dies sind zum anderen Umsetzungen zwischen Arbeitsplätzen verschiedener Tätigkeitsarten und/oder Abteilungen. Hier soll im folgenden von Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten gesprochen werden.

---

1) Im Normalfall ist einem Arbeitsplatz ein Bündel von Arbeitsaufgaben zugeordnet. Die Verschiebung einzelner Arbeitsaufgaben zwischen Arbeitsplätzen derselben Tätigkeitsart oder verschiedener Tätigkeitsarten soll nicht unter den Umsetzungsbegriff fallen. Konflikte um die Zuweisung einzelner Arbeitsaufgaben (task assignment) spielen vor allem bei Facharbeitern, aber auch im An- und Ungelerntenbereich eine Rolle, folgen aber anderen Ursachenkomplexen als Umsetzungen (Wallen 1963; Koons 1959; Baillet 1963; Barkin 1947). Schichtwechsel definieren zwar eine Umsetzung (Veränderung der Arbeitszeit und der Arbeitsgruppe), sollen aber aus arbeitspragmatischen Gründen aus der Untersuchung ausgegrenzt werden.

Die Unterscheidung zwischen diesen Formen innerbetrieblicher Mobilität geht zurück auf erhebliche Differenzen in ökonomischen und sozialen Folgekosten. Tätigkeitsarten bezeichnen Gruppen von nach spezifischen Qualifikationsanforderungen gleichartigen Arbeitsplätzen. Umsetzungen zwischen Arbeitsplätzen verschiedener Tätigkeitsarten führen daher zu wesentlich drastischeren Veränderungen der Arbeitsaufgaben, der Arbeitsumgebung und der Arbeitsgruppe als Umsetzungen zwischen Arbeitsplätzen einer Tätigkeitsart. Ähnliches gilt für Abteilungen (vgl. Kapitel II, A).

Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten lassen sich - wiederum im Anschluß an tarifvertragliche Bestimmungen - nach ihrer Richtung im betrieblichen Lohngefüge unterscheiden. Je nachdem, ob der neue Arbeitsplatz in der Lohnskala höher, gleich oder niedriger bewertet ist, soll von Höhergruppierungen (promotions), horizontalen Umsetzungen (lateral transfers, transfers) und Herabgruppierungen (demotions, transfers) gesprochen werden.

Ausgangsbedingungen von Umsetzungen wie auch von Layoffs und Einstellungen sind Nichtübereinstimmungen von Arbeitsplatz- und Personalstruktur. Dabei lassen sich systematisch 3 Problemzonen, die in sich selbst wieder zu untergliedern sind, benennen (vgl. Yoder 1956; Beach 1965, S. 289, 301; Pigors, Myers 1973, S. 314; Lapp 1946, S. 112; Keller 1963, S. 127 ff.; Slichter u.a. 1960, S. 107):

1. Personaldefizite
  - 1.1 zeitlich nicht begrenzte Personaldefizite aufgrund von vakanten Arbeitsplätzen bei Abgängen, Expansion der Produktion;  
vakante Arbeitsplätze im konjunkturellen Wiederaufschwung;
  - 1.2 zeitlich begrenzte Personaldefizite aufgrund von vakanten Arbeitsplätzen bei zeitlich begrenzten Produktionsveränderungen (quantitativ, qualitativ);
  - 1.3 kurzfristige Personaldefizite aufgrund von vakanten Arbeitsplätzen bei Personalbedarfsschwankungen aufgrund kurzfristiger Variationen der Abwesenheitsrate und der Produktion;
2. Personalüberhang
  - 2.1 zeitlich nicht begrenzter Personalüberhang aufgrund von

Personalüberhang bei konjunkturell bedingtem Arbeitsplatzabbau;

Personalüberhang bei rationalisierungsbedingtem Arbeitsplatzabbau;

- 2.2. zeitlich begrenzter Überhang aufgrund von Personalüberhang bei Produktionsumstellungen (z.B. Modellwechsel);

Personalüberhang bei Konjunkturschwankungen;

- 2.3. kurzfristiger Personalüberhang aufgrund von Personalbedarfsschwankungen bei Veränderungen der Abwesenheitsrate und der Produktion;

3. Personenbedingte Inkongruenzen von Personal- und Arbeitsplatzstruktur aufgrund von Nichtübereinstimmungen von Arbeitsplatzanforderungen und Leistungsfähigkeit (physisches Leistungsvermögen: Alter, Krankheit, arbeitsbedingte Schäden, allgemeines Leistungsvermögen, Schwangerschaft etc.; Qualifikationsvermögen; Arbeitsmotivation).

Die so benannten Ausgangsbedingungen von Personalbewegungen lassen sich über verschiedene Wege (Veränderungen des Arbeitsvolumens, Einstellungen, Layoffs, Umsetzungen) bewältigen. Eine Untersuchung der beschäftigungspolitischen Voraussetzungen innerbetrieblicher Umsetzungen kann die Thematik weiter eingrenzen. Zeitlich begrenzte Personaldefizite bei quantitativen und qualitativen Veränderungen des Produktionsausstoßes (1.2) werden eher über Mehrarbeit als durch Umsetzungen und Neueinstellungen abgefangen. Zeitlich begrenzte Personalüberhänge bei Produktionsumstellungen und Konjunkturschwankungen (2.2) werden in der US-Automobilindustrie häufig durch temporäre Betriebsstillegungen bewältigt, ohne daß dabei Umsetzungen erforderlich wären. Zeitlich begrenzte Inkongruenzen von Personal- und Arbeitsplatzstruktur (1.2, 2.2) sollen aus der Untersuchung ausgegrenzt werden. Personell bedingte Nichtübereinstimmungen von Arbeitsplatzanforderungen und Leistungsfähigkeit (3.) folgen anderen Ursachenkomplexen als Personaldefizite und Personalüberhänge. Sie werden aus arbeitspragmatischen Gründen nicht weiter verfolgt. Kurzfristige Personaldefizite (1.3) und kurzfristige Personalüberhänge (2.3) können im Rahmen einer Systematisierung der Ausgangsbedingungen betrieblicher Personalbewegungen zusammen betrachtet werden. Beide beschäftigungspolitischen Probleme werden durchgängig über temporäre Umsetzungen bewältigt. Temporäre Umsetzungen erfordern immer freisetzbare Arbeitskräfte (Überhänge) auf der einen und

besetzbare Arbeitsplätze (Defizite) auf der anderen Seite. Umsetzungsmuster gleichen sich strukturell.

Eine Untersuchung innerbetrieblicher Mobilität sollte dann folgende beschäftigungspolitischen Ausgangskonstellationen (Umsetzungsanlaß) mit den entsprechenden Mobilitätsmustern verfolgen:

1. zeitlich nicht begrenzte Personaldefizite aufgrund von vakanten Arbeitsplätzen bei Abgängen, Expansion der Produktion;
2. kurzfristige Personaldefizite und Personalüberhänge aufgrund von Personalbedarfsschwankungen bei kurzfristigen Veränderungen der Abwesenheitsrate und der Produktion;
3. zeitlich nicht begrenzter Personalüberhang, konjunkturell bedingt;
4. zeitlich nicht begrenzter Personalüberhang, rationalisierungsbedingt;
5. zeitlich nicht begrenzte Personaldefizite beim Personalabbau im konjunkturellen Aufschwung.

Diese Inkongruenzen von Arbeitsplatz- und Personalstruktur werden nur zum geringsten Teil unmittelbar durch Neueinstellungen oder Layoffs über den externen Arbeitsmarkt bewältigt. Vielmehr werden primär Prozesse innerbetrieblicher Mobilität und erst sekundär der Austausch mit dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt eingeleitet. Den beschäftigungspolitischen Ausgangsbedingungen lassen sich jeweils spezifische Typen innerbetrieblicher Mobilität zuordnen. Dies sind:

1. Umsetzungen zur Besetzung vakanter Arbeitsplätze;
2. temporäre Umsetzungen;
3. Umsetzungen bei konjunkturell bedingtem Personalabbau;
4. Umsetzungen bei rationalisierungsbedingtem Personalabbau;
5. Umsetzungen bei Wiedereinstellungsaktionen.

**Schaubild 13: Mobilitätstypen**

Umsetzungs- anlaß	Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten		Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten	
	An- und Un- gelernten- bereich	Facharbei- terbereich	An- und Un- gelernten- bereich	Facharbei- terbereich
Vakante Arbeits- plätze	1.1	2.1	3.1	4.1
Temporäre Personalde- fizite und Personal- überhänge	1.2	2.2	3.2	4.2
Konjunkt- rell beding- ter Perso- nalabbau	1.3	2.3	3.3	4.3
Rationali- sierungs- bedingter Personal- abbau	1.4	2.4	3.4	4.4
Wiederein- stellungs- aktionen	1.5	2.5	3.5	4.5

Ein Raster zur Erfassung innerbetrieblicher Mobilität sollte neben dem Umsetzungsanlaß (vakante Arbeitsplätze, temporäre Personaldefizite/-überhänge, konjunkturell bedingter Personalabbau, rationalisierungsbedingter Personalabbau, Wiedereinstellungsaktionen) nach dem Umsetzungsfeld differenzieren. Hier können ein-

mal Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten von Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten abgegrenzt werden. Zum anderen läßt sich nach dem Arbeitsplatzbereich zwischen Umsetzungen im An- und Ungelerntenbereich und Umsetzungen im Facharbeiterbereich unterscheiden.

Das Regelungssystem der untersuchten Konzernbetriebe ist weitgehend durch kollektive Vereinbarungen zwischen Management und Automobilarbeitergewerkschaft festgelegt. Senioritätsnormen lassen sich mit Hilfe der drei Steuerungsdimensionen interner Allokationsprinzipien (Mobilitätsanlaß, Auswahlbereich, Auswahlprinzip) erfassen und systematisieren.

Mobilitätsmuster sind nicht eindeutig durch Senioritätsnormen definiert. Diese legen vielmehr nur einen Möglichkeitsraum fest, innerhalb dessen Allokationsprozesse variieren können. Innerbetriebliche Umsetzungen können durch Veränderungen des Verhältnisses von Personal- und Arbeitsplatzstruktur beschrieben werden. Auch in der Darstellung und Analyse von Mobilitätsmustern soll von den Steuerungsdimensionen der internen Allokationsprinzipien (Mobilitätsanlaß, Auswahlbereich, Auswahlprinzip) ausgegangen werden.

Das Verhandlungssystem des untersuchten Konzerns, der Automobilindustrie insgesamt und anderer Branchen unterscheidet sich grundlegend von dem bundesrepublikanischen System kollektiver Tarifverhandlungen. Vereinbarungen zwischen Management und Gewerkschaft werden auf einer ersten Ebene für den gesamten Konzern,

auf einer zweiten Ebene für die Konzernbetriebe und auf einer dritten Ebene - in informeller Weise - für Arbeitsgruppen, Abteilungen und Werksbereiche getroffen. Dementsprechend sind Senioritätsregeln im untersuchten Konzern in drei verschiedenen Formen institutionalisiert. Dies sind der Konzerntarifvertrag, Betriebs-tarifverträge und informelle betriebliche Vereinbarungen und Praktiken.

Das Niveau, auf dem die Normen festgelegt sind, ist von der jeweils dominierenden Steuerungsdimension und Machtkonstellation abhängig. Regelungen verlangen nach den dominierenden Steuerungsdimensionen unterschiedliche Grade an Spezifität im Hinblick auf betriebliche Arbeitsplatzstrukturen. So steuern etwa die Normen für die Besetzung vakanter Arbeitsplätze Personalbewegungen über das Auswahlprinzip (Arbeitskräfte Merkmale), erfordern kaum betriebsspezifische Angaben und sind weitestgehend im Konzerntarifvertrag festgelegt. Personalbewegungen bei Layoffs und Wiedereinstellungen werden dagegen zentral über den Auswahlbereich (Arbeitsplatzmerkmale) geregelt. Genaue Angaben der jeweiligen Arbeitsplatzstruktur sind erforderlich. Die entsprechenden Normen finden sich durchgängig in betrieblichen Tarifverträgen. Neben der jeweiligen Steuerungsdimension sind die Machtkonstellationen auf der Ebene des Gesamtkonzerns und der einzelnen Betriebe von Bedeutung. Dort, wo tarifvertragliche Vereinbarungen auf Unternehmensebene nicht die Bedingungen gewerkschaftlich starker Betriebe reflektieren, finden sich auf dem Niveau der Betriebstarifverträge und informeller Normen weitergehende Regelungen.

Die Normen für die Besetzung vakanter Arbeitsplätze sind auf der Ebene des Konzerntarifvertrags festgelegt. Öffnungsklauseln verweisen auf betriebliche Vereinbarungen. Betriebstarifverträge und informelle Normen ergänzen die Regeln des Konzerntarifvertrages. Für temporäre Umsetzungen finden sich explizite Regelungen auf dem Niveau des Konzerntarifvertrages. Dementsprechend besteht hier Managementkontrolle. Einschränkungen der Managementrechte sind in betrieblichen Tarifverträgen und informellen Normen festgelegt. Umsetzungen bei Personalabbau werden laut Konzerntarifvertrag auf betrieblicher Ebene geregelt. Die Betriebstarifverträge



ge enthalten dementsprechend präzise und detaillierte Vorschriften. Auch hier finden sich ergänzende und zum Teil anderslautende informelle Normen. Personalbewegungen bei Wiedereinstellungen sind auf demselben Niveau wie der Layoffprozess geregelt (Betriebstarifverträge, informelle betriebliche Normen). Umsetzungen innerhalb von Senioritätsgruppen sind nach Unternehmenstarifvertrag in der Kontrolle des Managements. Senioritätsrechte finden sich in Ausnahmefällen in betrieblichen Tarifverträgen und durchgängig in informellen Normen.

In der Darstellung und Analyse von Regelungssystemen und Mobilitätsmustern ist weiter zu berücksichtigen, daß der Konzern über eine große Anzahl von Betrieben verfügt, deren Senioritätsregeln mehr oder weniger stark voneinander abweichen. Grundlegende Unterschiede bestehen zunächst einmal zwischen gewerkschaftlich organisierten und nicht gewerkschaftlich organisierten Betrieben. Während in ersteren weitgehend Senioritätsregeln die Arbeitskräfteallokation bestimmen, bestehen in letzteren keinerlei Einschränkungen der Kontrolle von Personalbewegungen durch das Management. Insgesamt sind jedoch nur 5 % der Konzernbetriebe nicht gewerkschaftlich organisiert und wurden aus der Untersuchung ausgegrenzt. Die Senioritätssysteme der restlichen Konzernbetriebe gleichen sich in ihren Grundstrukturen, können sich jedoch oberhalb dieser Ebene in einigen Merkmalen unterscheiden. In der Darstellung der Normen wird zunächst von den in der Mehrheit der Betriebe geltenden Regeln ausgegangen. Im Anschluß daran werden die jeweiligen Abweichungen vorgestellt.

Die vorangestellten Überlegungen dienten dazu, ein empirisch gehaltvolles Raster zur Analyse von Senioritätssystemen zu entwickeln:

Regelungssysteme und Mobilitätsmuster werden nach ihrem beschäftigungspolitischen Substrat erfaßt und analysiert. Es gilt nach dem Umsetzungsfeld (Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten, Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten; An- und Ungelerntenbereich, Facharbeiterbereich) und dem Umsetzungsanlaß (vakante Arbeits-

plätze, temporäre Personaldefizite und Personalüberhänge, konjunkturell bedingter Personalabbau, rationalisierungsbedingter Personalabbau, Wiedereinstellungsaktionen) zu differenzieren.

Regeln und Mobilitätsmuster werden im Anschluß an die Begriffe der Teilarbeitsmarkttheorie systematisiert und analysiert. Im Zentrum steht die Strukturdimension interne Allokation mit den Steuerungsdimensionen Mobilitätsanlaß, Auswahlbereich und Auswahlprinzip.

Die Normen sind auf unterschiedlichem Niveau institutionalisiert. Bestimmungen des Konzerntarifvertrages sind von Regelungen in Betriebstarifverträgen und informellen betrieblichen Vereinbarungen zu unterscheiden.

Der Konzern verfügt über eine große Anzahl an Betrieben, deren Senioritätssysteme mehr oder weniger stark voneinander abweichen. Die nicht gewerkschaftlich organisierten Betriebe wurden aus der Untersuchung ausgegrenzt. In der Darstellung der Normen wird zunächst von den in der Mehrheit der Betriebe geltenden Regeln ausgegangen. Im Anschluß daran werden die jeweiligen Abweichungen vorgestellt.

Ein derart konstruiertes Klassifikationsraster vermeidet verschiedene Probleme der eingangs referierten Konzepte der Industrial Relations-Forschung und der Theorien interner Arbeitsmärkte. Bezugspunkt der Darstellung und Analyse sind beschäftigungspolitische Ausgangsbedingungen und nicht normative Bestimmungen. Das Raster ist empirienah und zugleich abstrakt genug, um Vergleiche mit nicht senioritätsgeregelten Teilarbeitsmärkten zu ermöglichen. Bezüge zu den Begriffen der Theorie interner Arbeitsmärkte erlauben es, die grundlegenden Dimensionen von Senioritätssystemen zu identifizieren und Aussagen über deren inneren Zusammenhang zu treffen. Die Senioritätssysteme der Konzernbetriebe sollen mit Hilfe der vorangestellten Klassifikationsraster dargestellt und analysiert werden.

Im zweiten Abschnitt dieses Kapitels geht es um eine kurze Beschreibung der beschäftigungspolitischen Ausgangsbedingungen von innerbetrieblichen Personalbewegungen. Im dritten Abschnitt werden Regeln und Mobilitätsmuster dargestellt. Im vierten Abschnitt geht es darum, einige Aussagen über den quantitativen Umfang der verschiedenen Typen innerbetrieblicher Mobilität zu treffen. Hier muß aufgrund der Datenlage mit einem weniger differenzierten Klassifikationsraster gearbeitet werden. Schließlich soll im fünften Abschnitt dieses Kapitels versucht werden, die Senioritätssysteme der Konzernbetriebe zusammenfassend zu charakterisieren und von andersartigen Allokationsprinzipien abzugrenzen.

## B. Umsetzungsanlässe

Umsetzungsanlässe sind vakante Arbeitsplätze, temporäre Personaldefizite und Personalüberhänge, konjunkturell bedingter Personalabbau, rationalisierungsbedingter Personalabbau und Wiedereinstellungsaktionen. Im folgenden soll versucht werden, diese beschäftigungspolitischen Ausgangsbedingungen innerbetrieblicher Mobilität zu beschreiben.

### Vakante Arbeitsplätze

Personaldefizite können durch Veränderungen des Personalbestands und des Produktionssystems verursacht werden. Personell bedingte Gründe für vakante Arbeitsplätze sind Pensionierung, Invalidität, Tod, Kündigungen durch den Arbeitnehmer und Kündigungen durch den Arbeitgeber. Produktionsbedingte Ursachen von Personaldefiziten sind die qualitative und quantitative Veränderung des Produktionssystems.

In allen Fällen sind vakante Arbeitsplätze zu besetzen. Wenn Arbeitskräfte nicht direkt vom überbetrieblichen Arbeitsmarkt rekrutiert werden, sind innerbetriebliche Umsetzungen erforderlich. Neueinstellungen sind dann erst Resultat einer Kette von Umset-

**zungen:** Der vakante Arbeitsplatz kann durch Umsetzungen innerhalb der Tätigkeitsart, dann zwischen Tätigkeitsarten und schließlich über Neueinstellungen besetzt werden.

### Temporäre Personalüberhänge/Personaldefizite

Der entscheidende Grund temporärer Umsetzungen sind kurzfristige Personalbedarfsschwankungen. Sie werden durch Variationen des Personalbestandes und Veränderungen des Produktionssystems verursacht. Grundlage der personell bedingten Personalschwankungen ist die temporäre Abwesenheit (Krankheit, Fehlzeiten, Urlaub, Sonderurlaub, Freischichten) von Arbeitnehmern. Die Kalkulationen des Personalbestandes gehen von durchschnittlichen Abwesenheitsraten aus. Es kommt daher sowohl zur Unter- als auch zur Überbesetzung einzelner Tätigkeitsarten. Veränderungen des Produktionssystems mit entsprechenden Personalbedarfsschwankungen können durch Produktionsstörungen und Produktionsverlagerungen verursacht werden. Sowohl Produktionsstörungen (z.B. bei Defekten an Aggregaten, Materialknappheit, etc.) als auch Produktionsverlagerungen (z.B. bei temporären Veränderungen der Produktpalette) führen zur Freisetzung von Arbeitnehmern von ihren Arbeitsplätzen.

Personalbedarfsschwankungen können auf 4 Wegen bewältigt werden:

- o Stillegung (bzw. Inbetriebnahme) von Arbeitsplätzen;
- o arbeitsorganisatorisch ausdifferenzierte Tätigkeitsarten (Springer, Ersatzleute);
- o Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten;
- o Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten.

Diese Reaktionsmöglichkeiten können je nach technisch-organisatorischen und arbeitsorganisatorischen Strukturen verschieden genutzt werden. Nach technisch-organisatorischen Variablen lassen sich Betriebe mit Fertigung an Maschinen und Maschinensystemen, an Apparaten und Apparatesystemen und an Fließbändern unterscheiden. Die höchste Flexibilität im Hinblick auf kurzfristige Personalbedarfsschwankungen findet sich bei der durch Maschinen und

Maschinensystemen dominierten Fertigung (z.B. im Motorenbau). Verkettete Einzelaggregate (mit Puffern) und parallele Produktionslinien erlauben die Stilllegung und Inbetriebnahme von Arbeitsplätzen, ohne daß der gesamte Produktionsablauf gestört wird. Erst sekundär werden Personalbewegungen erforderlich. Dieses Elastizitätspotential kann jedoch aus ökonomischen Gründen nur begrenzt genutzt werden. Die Einrichtung von Arbeitsplätzen erfordert einen hohen Kapitaleaufwand. Das Abfangen von Personalschwankungen über einen Puffer nicht permanent genutzter Stellen ist außerordentlich kostenträchtig.

Auch die Arbeitsorganisation beeinflusst Reaktionsmöglichkeiten bei der temporären Über- und Unterbesetzung von Tätigkeitsarten. Zur Bewältigung dieses personalpolitischen Problems lassen sich zwei arbeitsorganisatorische Systeme ausmachen. Vor allem in Montagewerken und generell an Fließbändern sind besondere Tätigkeitsarten mit Ersatzarbeitskräften ausdifferenziert. Temporär vakante Arbeitsplätze können dann zunächst aus solchen Gruppen und erst sekundär durch Umsetzungen innerhalb von und zwischen Tätigkeitsarten besetzt werden.

In einem Karosseriewerk des Konzerns mit Fließbandfertigung umfassen die einzelnen Arbeitsgruppen zwischen 30 und 40 Personen. Jeder Arbeitsgruppe gehören 3-4 Springer und 1-2 Reparaturkräfte an. Zur Bewältigung von Personalschwankungen werden den Arbeitsgruppen noch einmal - nach durchschnittlichen Abwesenheitsraten - zwischen 2 und 12 zusätzliche Ersatzarbeitskräfte zugeteilt. Sie können auch in anderen Arbeitsgruppen derselben Abteilung eingesetzt werden.

Besondere Tätigkeitsarten für Ersatzarbeitskräfte gibt es dagegen nicht in der Mehrzahl der Produktionsbetriebe. Zusätzlicher Personalbedarf wird hier nach durchschnittlichen Abwesenheitsraten in die Besetzungszahlen der einzelnen Tätigkeitsarten eingeplant. Temporäre Personaldefizite und Personalüberhänge müssen durch Umsetzungen innerhalb von und zwischen Tätigkeitsarten abgefangen werden.

Geringere Reaktionsmöglichkeiten bieten Fertigungsverfahren mit Apparaten und Apparatsystemen (z.B. in der Gießerei). Sie erfor-

dern längere An- und Abfahrzeiten, so daß die Stillegung und Inbetriebnahme von Arbeitsplätzen bei kurzfristigen Personalbedarfsschwankungen unrentabel wird. Vor-, neben- und nachgeschaltete Maschinen, Pufferbildung und Parallelität von Produktionslinien erlauben jedoch auch hier einige Spielräume.

Die geringsten Reaktionsmöglichkeiten finden sich in Betrieben mit Fließbandfertigung. Hier ist die ständige Besetzung aller Bandarbeitsplätze erforderlich. Die Stillegung eines Bandes für eine Stunde kann die Rentabilität der Schicht um 40 % senken. Personalbedarfsschwankungen müssen über arbeitsorganisatorisch ausdifferenzierte Tätigkeitsarten und/oder Umsetzungen bewältigt werden.

#### Konjunkturrell bedingter Personalabbau

Konjunkturabschwung und Nachfragerückgang auf dem Absatzmarkt können zu zeitlich unbegrenztem Personalüberhang führen. Wenn beschäftigungspolitische Strategien wie arbeitserhaltende oder arbeitsbeschaffende Maßnahmen und die Verringerung der Arbeitszeit nicht greifen, werden Layoffs und Umsetzungen vorgenommen. Der Personalabbau wird im Konzern und bei den anderen US-Automobilherstellern nach 3 Mustern durchgeführt:

- o Reduzierung der Produktion um eine Schicht. Bei diesem Typ von Arbeitsplatzabbau ist weder eine Veränderung der technisch-organisatorischen noch der arbeitsorganisatorischen Struktur erforderlich.
- o Die Stillegung von Produktionslinien. Die technisch-organisatorische Struktur der Produktion wird verändert. Die Arbeitsorganisation bleibt unangetastet.
- o Arbeitsplatzabbau durch die Zusammenlegung von Arbeitsaufgaben. Der Personalabbau wird über die Restrukturierung der Arbeitsorganisation gesteuert.

Welche der Reaktionsmöglichkeiten gewählt wird, ist von technisch-organisatorischen und ökonomischen Variablen abhängig. Die Reduzierung der Produktion um eine Schicht ist in Betrieben und Werksbereichen mit kontinuierlich zu betreibenden Apparaten und Apparatsystemen nicht möglich. Montagewerke haben häufig nur jeweils eine Produktionslinie für spezifische Modellpaletten. Deren Abschaltung führt zum Erliegen der gesamten Produktion.

Auch ökonomische Variablen schränken die Reaktionsmöglichkeiten ein. Die Restrukturierung der Arbeitsorganisation ist vor allem aufgrund des erforderlichen kollektiven Anlernprozesses personalpolitisch am kostenintensivsten. So erfordert z.B. die Reorganisation von Fließbändern eine Mindestdauer von 2 Wochen. Solche Maßnahmen werden so weit wie möglich vermieden.

Der Konzern verfügt über ca. 22 Endmontagewerke. Während der Rezession von 74/75 wurde die Produktion in 8 Werken dieses Typs um jeweils eine Schicht reduziert. Der Produktionsrückgang war von einem korrespondierenden Arbeitsplatzabbau in den vorgelagerten Produktionsbereichen begleitet.

Die Eliminierung einer Schicht oder paralleler Produktionslinien führt aber zu einem stoßweisen Rückgang des Produktionsoutputs und ist ökonomisch nur bei einem auf Dauer vergleichbaren Nachfragerückgang sinnvoll. Daher kann auf Maßnahmen der Restrukturierung der Arbeitsorganisation beim Personalabbau nicht verzichtet werden.

#### Rationalisierungsbedingter Personalabbau

Rationalisierungsprozesse richten sich auf die technisch-organisatorische und arbeitsorganisatorische Struktur des Produktionsprozesses. Sie führen zu eindeutigen Veränderungen der Arbeitsplatzstruktur. Die freigesetzten Arbeitnehmer müssen umgesetzt und/oder freigesetzt werden. Weder technisch-organisatorische und arbeitsorganisatorische noch ökonomische Variablen führen zu strukturell unterschiedlichen Ausgangsbedingungen von Personalbewegungen.

## Wiedereinstellungsaktionen

Die Veränderungen der Arbeitsplatzstruktur folgen bei Nachfragesteigerung - unter umgekehrten Vorzeichen - denselben Grundprinzipien wie beim Personalabbau im konjunkturellen Abschwung.

## C. Senioritätsnormen und Mobilitätsmuster

### 1. Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten

#### a) An- und Ungelerntenbereich

Umsetzungen zur Besetzung vakanter Arbeitsplätze (Mobilitätstyp 1.1; vgl. Schaubild S. 78)

---

### Normen

Die tarifvertraglichen Normen zur Besetzung vakanter Arbeitsplätze unterscheiden sich für Höhergruppierungen, horizontale Umsetzungen und Herabstufungen. Ein Arbeitsplatz gilt dann als vakant, wenn er mehr als 30 Tage unbesetzt bleibt und/oder eindeutig feststeht, daß der bisherige Inhaber ihn nicht mehr beansprucht (MA § 62). Bei Höhergruppierungen müssen die entsprechenden Normen unabhängig von der Verursachung des Personaldefizits für alle freien Stellen angewandt werden.

Im Hinblick auf den Auswahlbereich gibt es kaum Restriktionen. Potentiell können alle Arbeitnehmer des Betriebes für alle vakanten Arbeitsplätze des An- und Ungelerntenbereichs in die Personalauswahl einbezogen werden (MA § 63a). Vorrrechte haben Belegschaftsangehörige, die sich für eine Stelle beworben haben. Erst dann, wenn keine Bewerbungen vorliegen, können nach Management-Option die freien Stellen durch Neueinstellungen oder - innerbetrieblich - von interessierten Arbeitnehmern besetzt werden. Umsetzungen gegen den Willen von Beschäftigten sind in diesem Zusammenhang nicht möglich. Nach der Ausübung einer Tätigkeit für



30 Tage erhält der Arbeitnehmer Senioritätsrechte für die betroffene Senioritätsgruppe (alle Arbeitsplätze der Tätigkeitsart in der Abteilung) (MA § 59, 62). Umsetzungen sind dann nur noch freiwillig oder bei Personalüberhang möglich.

Nach der tarifvertraglichen Definition des Auswahlprinzips soll Seniorität nur bei gleichen Qualifikationen (ability, merit, capacity) den Ausschlag geben (MA § 63a). Diese Norm wurde in einer großen Zahl von Schlichtungsentscheidungen interpretiert. Qualifikationen erhalten nur dann eine Bedeutung gegenüber dem Senioritätskriterium, wenn ein Arbeitnehmer die anderen Bewerber unter Leistungsgesichtspunkten um "Kopf und Schultern" überragt. Die Unterschiede müssen signifikant und eindeutig nachprüfbar sein. Dabei sind Kriterien wie die Anforderungen der jeweiligen Tätigkeitsart, die Vorqualifikationen und - untergeordnet - das Leistungsverhalten von Bedeutung. Die erforderliche Anlernzeit ist ein wesentlicher Faktor bei der Anwendung des Auswahlprinzips. Schlichtungsentscheidungen haben im allgemeinen dort, wo Bewerber sich in der erforderlichen Anlernzeit um mehr als 2 Wochen unterscheiden das Qualifikationskriterium und unterhalb von 2 Wochen das Senioritätsprinzip gelten lassen.

Berechnungsgrundlage der Seniorität ist das Datum des Betriebseintritts (MA §§ 57, 58, 59, 62). Die Seniorität von Belegschaftsangehörigen akkumuliert auch in Layoffperioden, so lange diese nicht die bisherige Beschäftigungsdauer oder ein Minimum von 18 Monaten überschreiten. Selbst bei einer Nichterfüllung dieser Bedingungen wird die im betrieblichen Beschäftigungsverhältnis erworbene Seniorität bei einer Wiedereinstellung in einem Zeitraum von bis zu 33 Monaten wieder angerechnet (MA §§ 64c, 111c).

Neben Senioritätsregeln ist das Auswahlprinzip durch Antidiskriminierungsbestimmungen des nationalen Tarifvertrags definiert. Niemand soll auf Grund von rassistischer Zugehörigkeit, Hautfarbe, Religion, Geschlecht, nationaler Herkunft und gewerkschaftlicher Aktivität diskriminiert werden (MA §§ 6, 6a, 63).

Eine Minderheit von Betrieben weicht in betrieblichen Tarifverträ-

gen und informellen Normen von diesen Regeln ab. Arbeitsplätze gelten bereits früher als nach 30 Tagen als vakant (z.B. nach 7 Tagen). Die Qualifikationskriterien des Auswahlprinzips sind eliminiert: Die Auswahl unter Bewerbern wird strikt nach Senioritätsregeln getroffen.

Werden vakante Arbeitsplätze durch horizontale Umsetzungen oder Herabstufungen besetzt, gelten abgewandelte Normen (MA § 63b). Nur "primäre" Vakanzen fallen unter den Anwendungsbereich von Senioritätsprinzipien. Stellen, die auf Grund von Personalbewegungen nach den Regeln für horizontale Umsetzungen, Herabstufungen und Höhergruppierungen frei wurden, können nach Management-Option besetzt werden.

Der Auswahlbereich wird auf die Abteilung eingegrenzt. Bewerbungen können nur auf Arbeitsplätze dieser organisatorischen Einheit vorgenommen werden. Es bestehen Vorrechte für Bewerber gegenüber Nichtbewerbern und Neueinstellungen. Umsetzungen gegen den Willen der Betroffenen sind nicht möglich (MA § 63a).

Das Senioritätskriterium im Auswahlprinzip erhält ein - gegenüber Höhergruppierungen - größeres Gewicht: Seniorität entscheidet zwischen Bewerbern, vorausgesetzt sie erfüllten qualifikatorische Minimum-Standards. Jeder, der in der Lage ist, die Arbeitsanforderungen einer Tätigkeit ohne langwierige und detaillierte Ausbildung zu bewältigen, wird in die Personalauswahl einbezogen. Auch hier gelten die Anti-Diskriminierungsbestimmungen des Konzerntarifvertrages.

Gegenüber diesen, für die Mehrheit der Betriebe geltenden Normen, finden sich auch hier Abweichungen. In einigen Fällen wurde der Auswahlbereich von seiner Begrenzung auf die Abteilung befreit und analog zu Höhergruppierungen betriebsweit ausgerichtet. Eine starke Minderheit von Betrieben gibt dem Senioritätskriterium im Auswahlprinzip ein größeres Gewicht. Entweder wird der qualifikatorische Minimum-Standard als Fähigkeit, den betreffenden Ar-

beitsplatz in einer normalen Anlernzeit zu beherrschen, interpretiert, oder Seniorität entscheidet als alleiniges Auswahlkriterium.

Bei Personalbewegungen zur Besetzung vakanter Arbeitsplätze werden die Lohnraten automatisch den neuen Stellen angepaßt.

### Mobilitätsmuster

Personalbewegungen zur Besetzung vakanter Arbeitsplätze erfolgen nach Präferenz und Seniorität der Belegschaftsangehörigen. Dies hat 3 Voraussetzungen.

Die Normen geben Belegschaftsangehörigen Vorrechte bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze. Umsetzungen gegen den Willen von Beteiligten sind nicht möglich. Unter Bewerbern wird in der Mehrzahl der Fälle nach Seniorität entschieden.

Die 2. Voraussetzung ist, daß die Normen von den Arbeitnehmern genutzt werden. Wenn keine Bewerbungen vorliegen, können Personaldefizite in Tätigkeitsarten durch Neueinstellungen oder Umsetzungen interessierter Belegschaftsangehöriger unabhängig von Senioritätsregeln bewältigt werden. Das System der Arbeitsplatzzuweisung nach Interesse und Seniorität besitzt aber eine hohe Popularität<sup>1)</sup>. Nur für allgemein und eindeutig unbeliebte Tätigkeitsarten finden sich keine innerbetrieblichen Bewerbungen. Jährlich werden ca. 10 % aller Lohempfänger des Konzerns nach den Normen für die Besetzung vakanter Arbeitsplätze umgesetzt. Die Verteidigung der bestehenden Rechte und ihr weiterer Ausbau haben eine entscheidende Bedeutung für die Automobilarbeiter (vgl. Kapitel V).

Voraussetzung der Zuweisung freier Stellen nach Präferenz und Se-

1) Vgl. dazu andere Untersuchungen der Automobilindustrie wie z.B. Walker, Guest 1952, S. 109; Chinoy 1955, S. 65 f.

niorität von Arbeitnehmern ist 3. die Transparenz des betrieblichen Teilarbeitsmarktes. Die Automobilarbeiter haben ein kollektives Interpretationsraster zur Bewertung einzelner Arbeitsplätze entwickelt<sup>1)</sup>. Belegschaftsangehörige werden über verschiedene Mechanismen in dieses "Arbeitsplatzinformationssystem" hineinsozialisiert. Jeder Arbeitnehmer macht zunächst eigene Erfahrungen mit verschiedenen Arbeitsplätzen. Belegschaftsangehörige nutzen im weiteren Arbeitspausen zum "job shopping" (Arbeitsplatzeinkauf). Auf Rundgängen durch den Betrieb werden Erkundungen über die Arbeitssituation verschiedener Arbeitsplätze und über potentiell freiwerdende Stellen vorgenommen. Schließlich übermitteln Kollegen in Diskussionen und Gesprächen ihre Erfahrungen und Kenntnisse.

Diese Erfahrungs- und Kommunikationsprozesse sind so dicht, daß nicht nur die Arbeitsplatzstrukturen eines Werkes oder Werksbereichs, sondern auch die anderer Betriebe eingeschätzt werden können. Oftmals benennen Arbeitnehmer sogar die Dauer der Betriebszugehörigkeit, die erforderlich ist, um sich erfolgreich für eine Tätigkeitsart zu bewerben oder in einer Abteilung mit bevorzugten Arbeitsplatzstrukturen einzusteigen. Die Bewertungen der Tätigkeitsarten, Abteilungen und Werksbereiche werden - von Ausnahmen abgesehen - von allen Arbeitern geteilt. Die kollektiven Interpretationsraster lassen einen breiten Raum für individuelle Präferenzen. Viele Beschäftigte haben langfristige "Karierepläne", die im einzelnen voneinander abweichen, aber im groben und ganzen allgemeinen Mustern folgen.

Damit sind alle Voraussetzungen dafür gegeben, daß sich Personalbewegungen zur Besetzung vakanter Arbeitsplätze nach Präferenz und Seniorität der Belegschaftsangehörigen vollziehen.

Die Präferenzen der Arbeitnehmer für Tätigkeitsarten, Abteilungen und Werksbereiche sind von einer großen Zahl von Variablen abhän-

---

1) Vgl. dazu auch die Untersuchungen von Walker, Guest 1952, S. 110 und Chinoy 1955, S. 65.

gig. Dazu zählen: 1. die Arbeitssituation (Qualifikationsanforderungen, Arbeitsbelastung, Dispositionschancen, Kooperation), 2. Arbeitszeitbedingungen (Schichtarbeit, Überstunden), 3. Lohndifferenzen (Einstufung des Arbeitsplatzes, Lohnsystem, Überstunden und Schichtarbeit), 4. Möglichkeiten des Arbeitsplatzwechsels, 5. das Prestige von Tätigkeitsarten, 6. die Vorgesetzten, 7. die Arbeitskollegen<sup>1)</sup>. Das Gewicht dieser Variablen kann nach technisch-organisatorischen und arbeitsorganisatorischen Bedingungen von Betrieben erheblich variieren. Die Komplexität erhöht sich zusätzlich dadurch, daß Arbeitnehmer nach Alter, Familienstand, physischer Leistungsfähigkeit und anderen Merkmalen unterschiedliche Bewertungen vornehmen.

In der Automobilindustrie läßt sich gleichwohl eine mehr oder weniger einheitliche Präferenzstruktur ausmachen. Elemente der Arbeitssituation sind die entscheidenden Kriterien, nach denen sich kollektive Interpretationsraster herausbilden<sup>2)</sup>. Das allgemeine Lohnniveau liegt über dem anderer Bereiche industrieller und nicht-industrieller Produktion und dem anderer Länder. Einkommensdifferenzen aufgrund unterschiedlicher Lohnraten sind nur sehr schwach ausgeprägt. Anfang 1974 unterschieden sich die Stundenlöhne von 75 % der Lohnempfänger der Automobilindustrie bei einem Durchschnitt von 5,54 Dollar um nicht mehr als 40 Cents (BLS 1976b, S. 2). Das Verhältnis der niedrigsten (Reinigungsarbeiter) zur höchsten (Modellmacher) Lohnstufe lag bei 1:1.48 (ebd.). Die Nivellierung der Lohndifferenzen hat sich in den letzten Jahren weiter verstärkt.

Tarif- und Effektivlöhne sind identisch. Es gibt keine Leistungslöhne und betrieblichen Lohnzuschläge. Von Ausnahmen abgesehen

1) Vgl. dazu die Befunde anderer Untersuchungen: Jurgensen 1978, S. 268; Ballweg , S. 199; Kilbridge 1961; Reynolds 1951, S. 141; Slichter 1960, S. 185.

2) Andere Untersuchungen bestätigen diesen Befund. Walker, Guest 1952, S. 114; Chinoy 1955, S. 65 und Form 1976, S. 124 kommen für die Automobilindustrie zu ähnlichen Ergebnissen. Dies gilt auch für Studien in anderen Industrien: Jurgensen 1978, S. 267 ff.; Garbin, Ballweg 1975, S. 318; Ballweg S. 199.

bestehen in Betrieben kaum Differenzen im Hinblick auf Einkommensmöglichkeiten aus Überstunden und Schichtarbeit. Auch im Hinblick auf die anderen Variablen der Arbeitsplatzbewertung durch Arbeitnehmer (Arbeitszeitregelungen, Möglichkeiten des innerbetrieblichen Arbeitsplatzwechsels usw.) unterscheiden sich die Tätigkeitsarten in den Automobilbetrieben nur geringfügig.

Die Beurteilung der Arbeitssituation wird schwergewichtig unter 2 Gesichtspunkten vorgenommen. Einmal geht es um Dispositionschancen. Zentral ist hierbei, inwieweit der Arbeitszyklus Ruhepausen beinhaltet oder die Arbeitsgeschwindigkeit variiert und Pausen herausgearbeitet werden können. Entscheidend sind 2. die Arbeitsbelastungen. Hier zählen vor allem physische Anforderungen und negative Umgebungseinflüsse (Hitze, Feuchtigkeit, Schmutz, Gase, Lärm). Diese Elemente der Arbeitssituation sind stark durch Mechanisierungsgrad und Arbeitsart (Dispositionsspielräume, Arbeitsbelastung durch physische Beanspruchungen), Fertigungsverfahren (z.B. extrem negative Umgebungseinflüsse durch Hitze in der Gießerei), tätigkeitsspezifische Anforderungen (z.B. unterschiedliche physische Arbeitsbelastungen an Bandarbeitsplätzen) und die Konfliktfähigkeit von Arbeitsgruppen (Produktionsstandards, Dispositionsspielräume) bestimmt.

Tätigkeiten, die der Produktion vor-, neben- und nachgelagert sind, werden im allgemeinen den produktiven Arbeiten vorgezogen. Sie weisen höhere Dispositionschancen hinsichtlich der Arbeitsgeschwindigkeit und der Arbeitsgestaltung auf. Im Hinblick auf den Mechanisierungsgrad handelt es sich um die Stufen "reiner Handbetrieb" und "Einzelaggregate mit der Notwendigkeit permanenter Eingriffe über Bedienungsinstrumente" (Kern und Schumann). Dominiierende Arbeitsarten sind die Typen einfache Handarbeit, Steuerarbeit und handwerkliche Arbeit. Die Mehrzahl der Tätigkeitsarten liegt in der Lohnhierarchie unterhalb der Produktionsarbeiten. Beispiele sind Arbeitsplätze in den Abteilungen der Materiallagerung, des Materialtransports, der Instandhaltung (Gebäude, Aggregate) und des Dienstleistungsbereichs (Nahrung, sanitäre Anlagen, Transport). Oberhalb der Produktionsarbeiten finden sich Tätig-

keiten der Qualitätskontrolle und Reparatur- und Einrichterarbeiten. Diese dem Produktionsprozeß vor-, neben- und nachgelagerten Tätigkeiten werden in dem informellen Arbeitsplatzinformationssystem der Belegschaften weiter nach Umgebungseinflüssen unterschieden. Unbeliebt sind vor allem die Gießerei und die Schmiede. Weitere Differenzierungen ergeben sich aus unterschiedlichen Arbeitsbelastungen und Dispositionschancen in einzelnen Tätigkeitsarten.

Bei den Produktionsarbeiten werden durchgängig Tätigkeiten an Maschinen und Apparaten denen an Bändern vorgezogen. Grundlegender Bezugspunkt dabei sind die unterschiedlichen Dispositionschancen hinsichtlich der Arbeitsgeschwindigkeit und der Arbeitsgestaltung. Arbeitsplätze an Einzelaggregaten erlauben und erfordern in den meisten Fällen die Bildung von Puffern und ermöglichen die Herausarbeitung von Pausen; oder der Operationszyklus beinhaltet Ruhezeiten. Produktionsstörungen sind unter Kostengesichtspunkten weniger dramatisch als am Fließband und werden weniger schnell behoben. Im Hinblick auf den Mechanisierungsgrad handelt es sich nach Kern und Schumann um die Stufen 3 (einfunktionale Einzelaggregate mit der Notwendigkeit permanenter manueller Arbeiten) bis 8 (teilautomatisierte Aggregatsysteme) und die Arbeitsarten vom Typ 5 (Maschinenbedienung) bis 15 (Meßwartentätigkeit) (vgl. Anhang 1). Auch innerhalb der Kategorie der Arbeiten an Maschinen und Apparaten lassen sich Unterschiede in Dispositionschancen und Arbeitsbelastungen nach Mechanisierungsgrad und Arbeitsart festmachen. Am unbeliebtesten sind die repetitiven Teilarbeiten wie die Maschinenbedienung, die Apparatebedienung und die Schaltarbeit. Sie weisen nur geringe Dispositionschancen auf und stellen oftmals hohe Anforderungen an die physische Leistungsfähigkeit. Beispiele sind etwa die Tätigkeitsarten "die-casting-machine operator", "transmission case cleaner" und "miscellaneous machine operator" in einer Gießerei. Besonders gefragt sind qualifizierte Automationsarbeiten und wenig durchstrukturierte quasi-handwerkliche Arbeiten an Aggregaten. Beispiele sind die Tätigkeitsarten "small casting operations" und "melting operations" in einer Gießerei. Die Rangfolge der Arbeiten an Maschinen und Apparaten geht von den repetitiven Teilarbeiten (Maschinenbedienung, Apparatebe-

dienung, Schaltarbeit, einfache Handarbeit) über Steuer- und Führungsarbeiten (Steuarbeit, Maschinenführung, Apparateführung, Anlagenführung) bis zu den qualifizierten Automationsarbeiten (Automatenführung, Anlagenkontrolle) und quasi-handwerklichen Arbeiten.

Neben dem Mechanisierungsgrad bestimmen Fertigungsverfahren über die Arbeitsbelastung (Hitze, Lärm, Gase, Dämpfe usw.). Am unbeliebtesten sind Tätigkeiten an Maschinen und Apparaten in der Gießerei, der Schmiede und dem Preßwerk. Schließlich differenziert auch hier das kollektive Arbeitsplatzinformationssystem nach spezifischen Anforderungen einzelner Tätigkeitsarten.

Am unbeliebtesten sind Arbeiten an Bändern und fließbandähnlichen Arbeitssystemen. Fließbänder definieren das Arbeitstempo in eindeutiger Weise und erlauben kaum individuelle Spielräume in der Arbeitsgeschwindigkeit und der Arbeitsgestaltung. Ein Entfernen vom Arbeitsplatz ist ohne Ersatzmann nicht möglich. Störungen führen zum Erliegen der gesamten Produktion und werden dementsprechend schnell behoben. Ein Stillstand von einer Stunde reduziert die Rentabilität einer Schicht um 40 %. Unter diesen Gesichtspunkten werden kurze Nebenbänder durchgehenden Fließbändern vorgezogen. Im Hinblick auf den Mechanisierungsgrad handelt es sich um die Stufe Fließbandfertigung und die Arbeitsarten motorische und sensorische Bandarbeit.

Das kollektive Arbeitsplatzinformationssystem der Automobilarbeiter unterscheidet weiter zwischen Fließbändern und fließbandähnlichen Arbeitssystemen. Während sich in jenen der Transport des Arbeitsmaterials automatisch vollzieht, wird er in diesen von den Arbeitskräften selber gesteuert. Die Arbeitsgruppe kann die Arbeitsgeschwindigkeit kontrollieren und Pausen herausarbeiten.

An Fließbändern mit automatischen Transportsystemen und durchschnittlichen Taktzeiten von 1 Minute können durch Vorarbeiten immer nur sehr kurze Pausen gewonnen werden.

Beispiel eines fließbandähnlichen Arbeitssystems mit Transportkontrolle durch die Arbeitsgruppe ist eine Punktschweißstraße zur Herstellung von Automobiltüren. Eine Arbeitsgruppe von 25 Arbeit-



nehmern hat pro Stunde 148 Türen zu schweißen. Durch sehr schnelles Arbeiten können bis zu 15 Minuten Pause pro Stunde gewonnen werden.

Arbeiten an Fließbändern und in fließbandähnlichen Arbeitssystemen werden von den Automobilarbeitern weiter nach der Arbeitsbelastung durch Umgebungseinflüsse und physischen Anforderungen in verschiedenen Stadien des Produktions- und Montageverfahrens differenziert. Am unteren Ende der Präferenzhierarchie finden sich der Karosseriebau (physisch anstrengende Arbeit, Gase und Dämpfe aus dem Schweißvorgang), die Lackiererei (Gase, Dämpfe, Unterbodenarbeit) und das Chassis-Band (Unterbodenarbeit). Die Tätigkeitsarten mit den besseren Arbeitsplätzen finden sich dagegen in der Endmontage (physisch weniger anstrengende Arbeiten, keine stark belastenden Umgebungseinflüsse).

Unterschiede werden auch quer zu den Stationen des Produktions- und Montagevorgangs nach tätigkeitsspezifischen Anforderungen gemacht. Besonders unbeliebt sind Tätigkeitsarten mit Unterbodenarbeit, Arbeitsaufgaben, die im Innenraum der Karosserie ausgeführt werden müssen und Arbeitsplätze, an denen Klebstoffe verwendet werden.

Beispiele dafür sind etwa die Tätigkeitsarten: "hang headlining; install side roof rail retainer for headlining; locate and bolt shroud and underbody assemblies, seal underbody - gun only; brush & gun cementing, sealing, oiling greasing operations" in der Karosseriefertigmontage eines Karosseriewerkes.

Der Facharbeiterbereich erhält im kollektiven Interpretationsraster die höchsten Punkte. Aufgrund der eingeschränkten Zugangsmöglichkeiten (Altersgrenze, Tests, begrenzte Anzahl an Lehrstellen) spielt der innerbetriebliche Aufstieg über eine Lehre in den Karriereplänen der Mehrzahl der Belegschaftsangehörigen keine Rolle.

Unterschiede in der Bewertung von Arbeitsplätzen ergeben sich schließlich aus der Konfliktfähigkeit von Arbeitsgruppen bei der Festlegung von Produktionsstandards. Insbesondere Arbeitsgruppen in Tätigkeitsarten mit längeren Anlernzeiten können ihre objekti-

ve Machtposition zur Reduzierung der Arbeitsintensität ausnutzen. Bereiche mit konfliktfähigen Arbeitsgruppen finden sich in jedem Betrieb<sup>1)</sup>.

In einem Karosseriewerk des Konzerns werden Vinylbezüge per Hand auf Karosseriedächer geklebt. Die Anlernzeit beträgt mehrere Wochen. Über "slow downs" konnte die Arbeitsgruppe tradierte Produktionsstandards verteidigen. Durch schnelles Arbeiten können bis zu 20 Minuten freie Zeit pro Stunde herausgeholt werden. Die Tätigkeitsart ist im Werk entsprechend hoch eingeschätzt. Die Tätigkeit wird in absehbarer Zeit automatisiert.

Die Werksbereiche insgesamt werden nach jeweils dominierenden Arbeitsarten und Fertigungsverfahren beurteilt. Am unteren Ende der Hierarchie finden sich die Gießerei, die Schmiede, das Preßwerk (negative Umgebungseinflüsse), die Lackiererei, der Karosseriebau (negative Umgebungseinflüsse, hohe physische Anforderungen, Bandarbeit). Eine mittlere Position nehmen die Werksbereiche Karosseriefertigmontage und Endmontage ein (Bandarbeit, aber relativ geringe belastende Umgebungseinflüsse). Am oberen Ende der Liste finden sich die Teilefertigung und der Motoren-, Getriebe- und Fahrwerksbau (Arbeiten an Einzelaggregaten dominieren).

Die Abteilungen innerhalb der Werksbereiche werden nach denselben Kriterien beurteilt. Bevorzugt sind Abteilungen mit der Produktion vor-, neben- und nachgelagerten Tätigkeiten. Abteilungen mit Arbeiten an Maschinen und Apparaten werden im allgemeinen solchen mit Bandarbeitsplätzen vorgezogen.

Personalbewegungen zur Besetzung vakanter Arbeitsplätze vollziehen sich nach diesen kollektiven Präferenzstrukturen. Eintrittspositionen in die Betriebe sind die unbeliebten Tätigkeitsarten, für die keine innerbetrieblichen Bewerbungen vorliegen: besonders belastende Fließbandarbeiten und anderer repetitive Teilarbeiten wie die Maschinenbedienung, die Apparatebedienung und die Schaltarbeit. Personalbewegungen richten sich dann auf die besseren Tätigkeiten dieses Typs und später auf die qualifizierteren Produk-

1) Andere Arbeiten bestätigen diese Befunde; vgl. etwa Lippert 1979 und Sayles 1958.

tionsarbeiten. Endpunkte der Mobilitätsströme des An- und Ungelerntenbereichs sind am oberen Ende der Lohnhierarchie Inspektions-, Reparatur- und Einrichtertätigkeiten und qualifizierte Automationsarbeiten, am unteren Ende der Lohnhierarchie Tätigkeitsarten in den der Produktion vor-, neben- und nachgelagerten Abteilungen.

Die neueingestellten Arbeitnehmer versuchen zunächst, durch Bewerbungen auf höher, gleich oder niedriger bewertete Tätigkeitsarten die belastenden Eintrittspositionen des Teilarbeitsmarktes so schnell wie möglich zu verlassen. Sobald ein - unter den gegebenen Bedingungen - einigermaßen akzeptabler Arbeitsplatz gefunden wird, sinkt die Bereitschaft zur Mobilität. Die Mehrzahl der Tätigkeitsarten unterscheiden sich nur geringfügig nach Dispositionschancen und Arbeitsbelastung. Arbeitnehmer mit einer niedrigen Seniorität haben kaum Chancen bei Bewerbungen auf eindeutig bessere Arbeitsplätze. Bewerbungen auf Tätigkeitsarten mit nur geringfügig besseren Stellen lohnen nicht. Das Erlernen der neuen Tätigkeit erfordert über einen längeren Zeitraum erhöhte Anstrengungen. Der Meister und die Arbeitsgruppe können weniger verträglich sein. Da sich die Bewerbung auf eine Tätigkeitsart und nicht auf einen spezifischen Arbeitsplatz bezieht, besteht die Möglichkeit, eine stark belastende Stelle zugewiesen zu bekommen. "The new job might be a ball buster."

Sobald genügend Seniorität für einen eindeutig besseren Arbeitsplatz akkumuliert ist, versucht die Mehrheit der Arbeitnehmer eine Umsetzung zu erreichen. Die Mobilität verläuft dann in der Lohnhierarchie nach oben auf die qualifizierten Produktionsarbeiten und Reparatur-, Inspektions- und Einrichtertätigkeiten und nach unten in die der Produktion vor-, neben und nachgelagerten Tätigkeiten. Im Konzern liegen im Durchschnitt mehr Bewerbungen für horizontale Umsetzungen und Herabstufungen als für Höhergruppierungen vor. Reinigungsarbeiten gehören im An- und Ungelerntenbereich zu den Spitzenpositionen! Die entsprechenden Tätigkeitsarten weisen die höchste durchschnittliche Seniorität auf!

## Temporäre Umsetzungen (Mobilitätstyp 1-2)

### Normen

In der Mehrzahl der Betriebe des Konzerns bestehen bei temporären Umsetzungen kaum Eingriffe in das Verfügungsrecht über den Einsatz von Arbeitskräften. Arbeitsplätze gelten als temporär vakant, solange der bisherige Arbeitsplatzinhaber Anspruch auf diese Stelle hat und/oder sie weniger als 30 Tage unbesetzt ist (MA § 6).

Bei zeitlich begrenzten Höhergruppierungen müssen die Regeln für die Besetzung zeitlich unbegrenzt vakanter Arbeitsplätze angewandt werden.

Für horizontale Umsetzungen und Herabstufungen bestehen keine direkten Einschränkungen der Managementkontrolle. Auswahlbereich und Auswahlprinzip können frei gewählt werden. Restriktionen ergeben sich nur aus den Anti-Diskriminierungsbestimmungen des Konzerntarifvertrags. Ob temporäre Personaldefizite/Personalüberhänge durch Höhergruppierungen, Herabstufungen oder horizontale Umsetzungen bewältigt werden, liegt in der Entscheidungsgewalt des Managements.

Eine Minderheit von Betrieben weicht von diesen Regelungen ab. In einigen Fällen gelten Arbeitsplätze bereits nach 7 Tagen als vakant, wenn die vorherigen Inhaber nicht weiterhin Anspruch erheben (z.B. bei Krankheit und Urlaub). Der Arbeitsplatz darf nach dieser Zeitspanne nicht mehr nach den Normen für temporäre Personalbewegungen besetzt werden.

Neben zeitlich begrenzten Höhergruppierungen werden auch temporäre horizontale Umsetzungen und Herabstufungen Senioritätsprinzipien unterworfen. Der Auswahlbereich ist die jeweilige Senioritätsgruppe. Wenn Bewerbungen vorliegen, wird der Arbeitnehmer mit der höchsten Seniorität umgesetzt. Wenn kein Interesse an einer Umsetzung besteht - und dies trifft bei diesem Typus von Perso-

nalbewegungen in den meisten Fällen zu - ist derjenige mit der niedrigsten Seniorität betroffen. Ausnahmen können nur in Notfällen gemacht werden.

Im Gegensatz zu allen anderen Typen von Personalbewegungen finden sich für temporäre Umsetzungen in allen Betrieben Besitzstandsschutzregeln. Bei Höhergruppierungen wird die jeweils höhere Lohnrate bezahlt, vorausgesetzt die Umsetzung dauert länger als 1 Stunde. Bei Herabstufungen und horizontalen Umsetzungen wird die bestehende Einstufung beibehalten.

### Mobilitätsmuster

Ausgangsbedingungen von temporären Umsetzungen sind kurzfristige Personalbedarfsschwankungen. Sie werden durch Variation der Abwesenheitsrate, Produktionsstörungen und Produktionsverlagerungen verursacht. Erst dann, wenn kurzfristige Personaldefizite und Personalüberhänge nicht mehr über die Stilllegung (bzw. Inbetriebnahme) von Arbeitsplätzen, Tätigkeitsarten mit Ersatzarbeitskräften und Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten bewältigt werden können, sind Umsetzungen zwischen Senioritätsgruppen erforderlich. Aufgrund der höheren Friktionen (Qualifizierungsprobleme, Widerstand der Arbeitnehmer) wird diese personalpolitische Option erst bei überdurchschnittlichen Personalbedarfsschwankungen eingesetzt.

In der Mehrzahl der Betriebe des Unternehmens gelten Senioritätsregeln nur für temporäre Höhergruppierungen. Auch sie sind nur dann den Normen entsprechend zu vollziehen, wenn durch die Umsetzung Arbeitnehmer für eine spätere, zeitlich unbegrenzte Beförderung begünstigt werden. Dies aber kann nur für die Qualifikationsgruppe III von Bedeutung sein. Damit gelten - von den Antidiskriminierungsbestimmungen abgesehen - kaum tarifvertragliche Restriktionen für Personalbewegungen zwischen Senioritätsgruppen.

Bei temporären Personaldefiziten lassen sich 3 Mobilitätsmuster ausmachen:

1. Tätigkeitsarten, die in besonderem Ausmaß von Personalschwankungen betroffen sind, werden anderen Senioritätsgruppen als Zulieferer zugewiesen. Zwischen beiden Gruppen werden regelmäßig Ausleihen vorgenommen, so daß keine großen Friktionen bei Umsetzungen entstehen. Bei solchen Zulieferern von Arbeitskräften handelt es sich häufig um Produktionsbereiche, die kurzfristig stillgelegt werden können. Auch temporäre Personalüberhänge in einzelnen Tätigkeitsarten werden in diesem Zusammenhang (regelmäßige Austauschbeziehungen) genutzt.

Im Montagebereich eines Konzernbetriebes steigt die Abwesenheitsrate an Montagen und Freitagen bis auf 20 %. Die Personaldefizite werden regelmäßig durch die Stilllegung bestimmter Produktionslinien bewältigt. In einem Karosseriewerk werden Punktschweißbänder nach demselben Verfahren "bedient".

2. Das Management bewältigt temporäre Personaldefizite über Personalbewegungen zwischen Tätigkeitsarten mit gleichartigen Arbeitsanforderungen oder Tätigkeitsarten einer Mobilitätskette. Vorausgesetzt ist, daß Personalüberhänge in entsprechenden Senioritätsgruppen bestehen.

In einer Polsterei werden bei einer kurzfristigen Unterbesetzung von Arbeitsplätzen in Abteilungen des Materialtransports und der Materiallagerung Arbeitskräfte aus den Nähertätigkeitsarten ausgeliehen. Viele Näher und Näherinnen haben vor ihrer Höhergruppierung in solchen Abteilungen gearbeitet.

3. Schließlich werden unabhängig von regelmäßigen Austauschbeziehungen (Muster 1) und/oder gleichartigen Qualifikationsanforderungen zwischen Tätigkeitsarten (Muster 2) Arbeitnehmer mit spezifischen Vorqualifikationen auf temporär vakanten Arbeitsplätzen eingesetzt.

Bei zeitlich begrenztem Personalüberhang (unterdurchschnittliche Abwesenheitsrate, Produktionsstörung, Produktionsverlagerung) finden sich unter umgekehrtem Vorzeichen ähnliche Muster. Umsetzungen werden vor allem zwischen Tätigkeitsarten mit regelmäßigen Austauschbeziehungen, gleichartigen Qualifikationsanforderungen und auf Mobilitätsketten vorgenommen. Beim Einsatz einzelner Arbeitnehmer zählen Vorqualifikationen.

Nur in einer Minderheit von Betrieben gelten Senioritätsregeln für temporäre Personalbewegungen. Arbeitnehmer mit der jeweils niedrigsten Seniorität aus der betroffenen Senioritätsgruppe müssen "ausgeliehen" werden. Damit entfällt die Möglichkeit, einzelne Arbeitskräfte nach ihren Vorqualifikationen umzusetzen. Personalbewegungen zwischen Tätigkeitsarten mit regelmäßigen Austauschbeziehungen und/oder gleichartigen Qualifikationsanforderungen erhalten eine besondere Bedeutung. Arbeitnehmer mit der niedrigsten Seniorität sind bei temporären Umsetzungen betroffen. Wenn ihre Arbeitsplätze nicht stillgelegt werden können, müssen diese wiederum temporär besetzt werden. Daraus können leicht "Kettenreaktionen" entstehen.

Umsetzungen bei konjunkturell bedingtem Personalabbau (Mobilitätstyp 1.3)

---

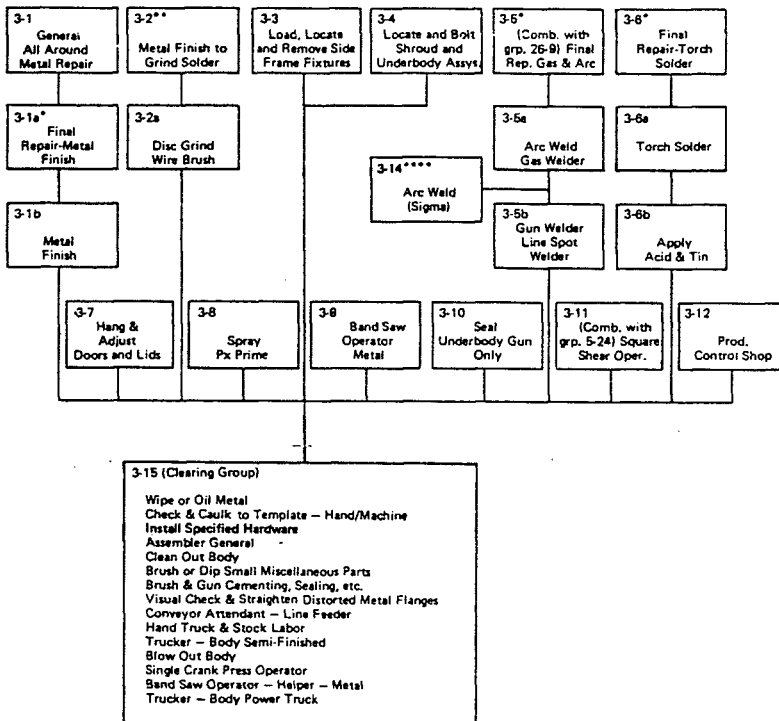
#### Normen

Sobald die Voraussetzungen für zeitlich unbegrenzten Personalabbau erfüllt sind (MA §§ 59, 67; LA, S. 7 a), müssen innerbetriebliche Personalbewegungen und Layoffs nach präzise definierten Regeln der betrieblichen Tarifverträge durchgeführt werden. Die Auswahlbereiche sind in Flußdiagrammen festgelegt (vgl. z.B. LA, S. 7 a-d). Sie ordnen Senioritätsgruppen hierarchisch auf Qualifikationssequenzen an.

Der Umsetzungs- und Layoffprozess hat 4 Stufen (vgl. z.B. ebd.). Ausgangspunkt der Personalauswahl ist die jeweilige Senioritätsgruppe von Arbeitnehmern (major group). Die hier diskriminierten Belegschaftsangehörigen werden in den Selektionsprozess der im Flußdiagramm untergeordneten Gruppen einbezogen (sub group). Auf der 3. Stufe des innerbetrieblichen Verdrängungsprozesses üben alle auf den oberen Ebenen freigesetzten Beschäftigten in einer abteilungsweiten Sammelgruppe ihre Senioritätsrechte aus (clearing group). Wenn nach der Durchführung dieser Regeln Arbeitnehmer mit niedrigerer Seniorität als Freigesetzte im Betrieb verblei-

ben, wird der Auswahlbereich auf einer 4. Stufe auf den gesamten Betrieb erweitert.

Schaubild 14: Gestufte Senioritätsregeln für Layoffs in einem Karosseriewerk





Das Auswahlprinzip diskriminiert Arbeitnehmer mit der niedrigsten Seniorität (umgekehrt bei arbeitnehmerinitiierten Umsetzungen). Auch hier werden Qualifikationskriterien eingeführt. Auf den ersten 3 Stufen des innerbetrieblichen Verdrängungsprozesses entscheidet Seniorität, vorausgesetzt die betroffenen Arbeitskräfte erfüllen qualifikatorische Minimumstandards (definiert als Bewältigung der Arbeitsanforderungen einer Tätigkeit ohne langwierige und detaillierte Ausbildung). Bei Umsetzungen zwischen Abteilungen (Stufe 4) gelten für höher als Fließbandarbeiten eingestufte Arbeitsplätze verschärfte Kriterien: Der Arbeitnehmer muß die Tätigkeit bereits ausgeübt haben. Auch innerbetriebliche Personalschwankungen bei Personalabbau fallen unter den Geltungsbereich der Anti-Diskriminierungsbestimmungen des Konzernerarifvertrags.

Vergleichbare Normen gelten für die Mehrheit der Produktionsstätten des Konzerns. Auch hier finden sich allerdings Abweichungen. In einigen Betrieben ist der Auswahlbereich von vornherein betriebsweit ausgerichtet. Die nach Flußdiagrammen organisierten Personalbewegungen dagegen vollziehen sich zunächst innerhalb von Abteilungen. Erst in den unteren Qualifikationsgruppen erstrecken sie sich auf den gesamten Betrieb. In einer starken Minderheit von Betrieben gilt Seniorität als alleiniges Kriterium des Auswahlprinzips. Qualifikationsgesichtspunkte werden allerdings - auf Grund der besonderen Bedeutung des Personalabbaus für Arbeitnehmer - auch bei der Mehrheitsregelung nur in Ausnahmefällen geltend gemacht.

Die Lohnraten der im Zusammenhang mit Layoffs Umgesetzten werden automatisch den neuen Arbeitsplätzen angepaßt. Besitzstandsschutzregelungen bestehen weder im untersuchten Konzern noch bei den anderen US-Automobilherstellern<sup>1)</sup>.

---

1) Besitzstandsschutzregeln finden sich im Einzugsbereich der UAW erst in Unternehmenstarifverträgen des Landmaschinenbaus.

## Mobilitätsmuster

Die Mobilitätsmuster bei Layoffs<sup>1)</sup> sind weitestgehend durch die Flußdiagramme der betrieblichen Tarifverträge festgelegt. Arbeitnehmer üben ihre Senioritätsrechte sukzessive in den einzelnen Gruppen aus, bis sie schließlich - am unteren Ende der Mobilitätskette - den Betrieb verlassen. Herabgestufte und freigesetzte Arbeiter haben dann noch einmal das Recht, betriebsweit Belegschaftsangehörige zu deplazieren, vorausgesetzt sie können die Arbeitsanforderungen in einem begrenzten Zeitraum bewältigen.

Bei anstehenden Layoffs wird zunächst festgelegt, wieviele Arbeitsplätze in den einzelnen Tätigkeitsarten abzubauen sind. Die Arbeitnehmer mit der niedrigsten Seniorität verlassen die Senioritätsgruppe. In der im Flußdiagramm untergeordneten Einheit konkurrieren dann die in der übergeordneten Gruppe Freigesetzten mit den Arbeitnehmern der jetzt betroffenen Gruppe um die reduzierten Arbeitsplätze usw.

Abstrahiert man von dem spezifischen Verlauf der Personalbewegungen, so folgt der innerbetriebliche Verdrängungsprozeß den Mobilitätsmustern bei der Neubesetzung der Arbeitsplätze. Ausgangspunkt sind am oberen Ende der Lohnhierarchie Inspektions-, Reparatur- und Einrichtertätigkeiten und die qualifizierten Produktionsarbeiten, auf den unteren Lohnstufen vor allem Tätigkeiten mit Reinigungs-, Lager- und Transportfunktionen. Von solchen Gruppen mit der höchsten durchschnittlichen Seniorität ausgehend richtet sich der innerbetriebliche Verdrängungsprozeß auf die unbeliebten Tätigkeitsarten und Eintrittspositionen des An- und Ungelerntenbereichs (besonders belastende Fließbandarbeitsplätze und andere repetitive Teilarbeiten wie die Maschinenbedienung, die Apparatebedienung und die Schaltarbeit).

Das Senioritätsprinzip bietet älteren Arbeitnehmern einen guten Schutz bei Layoffs. 1977 hatten 4,6 % der Arbeitnehmer des Kon-

---

1) Erläuterungen senioritätsgeregelter Personalabbauprozesse finden sich bei Slichter 1960, S. 162; Dohse 1980 und Rose 1955.

zerns weniger als 1 Jahr, 17,5 % zwischen 1 und unter 5 Jahren, 21,7 % zwischen 5 und unter 10 Jahren, 22,3 % zwischen 10 und unter 15 Jahren, 8,5 % zwischen 15 und unter 20 Jahren und 25,4 % 20 und mehr Jahre Seniorität. Arbeitnehmer mit mehr als 10 Jahren Seniorität werden im Durchschnitt erst dann von einem Layoff getroffen, wenn mehr als 44 % der Lohnempfänger des Konzerns abgebaut werden. In der Geschichte des Konzerns haben Layoffs aber bisher nur in Ausnahmefällen und nur in wenigen Betrieben solche Größendimensionen erreicht. In der Rezession von 1974/75 lag der Anteil der Freigesetzten im Durchschnitt nicht über 25 % der Beschäftigung vor den Personalabbauaktionen. Dies gilt auch für die Strukturkrise von 1979/80.

Senioritätsältere Arbeitskräfte werden auch im innerbetrieblichen Verdrängungsprozeß beim Personalabbau privilegiert. Die Flußdiagramme sorgen dafür, daß in ihren Tätigkeitsarten freigesetzte Arbeitskräfte auf vergleichbare Arbeitsplätze umgesetzt werden, bevor sie in die allgemeinen Sammelgruppen eingeschleust werden. Es kommt jedoch - vor allem bei größeren Personalabbauaktionen - vor, daß ältere, leistungsrestringierte Arbeitskräfte auf Arbeitsplätze mit härteren Anforderungen zurückversetzt werden. Dies kann im einzelnen Herabstufungen (von den oberen Positionen der Qualifikationspyramide), aber auch Höhergruppierungen (von den beliebten Tätigkeiten in Abteilungen, die der Produktion vor-, neben- und nachgelagert sind) auf Tätigkeiten an Fließbändern oder belastende Arbeitsplätzen an Einzelaggregaten bedeuten. Sonderregelungen (die sog. "old-joe-clauses") garantieren erweiterte Umsetzungsrechte für senioritätsältere Arbeitskräfte bei Leistungsrestriktionen.

Umsetzungen bei rationalisierungsbedingtem Personalabbau (Mobilitätstyp 1.4)

---

### Normen

Voraussetzung für die Anwendung der erweiterten Rechte bei rationalisierungsbedingtem Personalabbau sind "changes in methods,

products, or policies" (MA § 59). Diese Bestimmungen wurden in vielen Schlichtungsentscheidungen präzisiert. Veränderungen von Produktionsmethoden (technisch-organisatorisch, arbeitsorganisatorisch), die Änderung oder endgültige Aufgabe eines Produkts und die Änderung von Beschäftigungspolitiken setzen die besonderen tarifvertraglichen Regelungen in Kraft, vorausgesetzt sie führen zu einem Personalüberhang in den jeweils betroffenen Tätigkeitsarten. Auswahlbereich ist zunächst die von dem Rationalisierungsvorgang betroffene Senioritätsgruppe. Anders als bei konjunkturell bedingtem Personalüberhang können jedoch auf einer 2. Stufe die vom Umsetzungsprozeß betroffenen Arbeitnehmer betriebsweit Senioritätsrechte für mit ihrer bisherigen Arbeit nach Arbeitsinhalt und Lohn vergleichbare Tätigkeiten ausüben. Folgeumsetzungen vollziehen sich dann wieder nach den Flußdiagrammen für konjunkturell bedingte Layoffs.

Seniorität fungiert als Personalauswahlprinzip, vorausgesetzt die betroffenen Arbeitnehmer sind in der Lage, die neue Tätigkeit ohne langwierige und detaillierte Ausbildung auszuüben. Weiterhin gelten die Anti-Diskriminierungsbestimmungen des Konzerntarifvertrags. Besitzstandsschutzregelungen bestehen nicht.

Neben diesen - auf Unternehmensebene festgelegten - Regeln für rationalisierungsbedingten Personalüberhang geben fast alle betrieblichen Tarifverträge erweiterte Rechte bei Veränderungen der technisch-organisatorischen Struktur der Produktion. Bei der innerbetrieblichen Verlagerung von Teiloperationen haben Arbeitnehmer die Option, in ihrer Abteilung zu bleiben oder ihrem Arbeitsplatz zu folgen.

### Mobilitätsmuster

Im Gegensatz zum Personalabbau bei Nachfragerückgang bestehen bei Rationalisierungsprozessen von vornherein betriebsweite Senioritätsrechte für nach Lohnrate und Arbeitsinhalt vergleichbare Tätigkeitsarten. Die Seniorität der durch die Rationalisierung

freigesetzten Arbeitnehmer reicht nicht notwendigerweise aus, um einen solchermaßen definierten Arbeitsplatz zu erhalten. Dann kommen - nach Lohngruppen abgestuft - potentiell alle Tätigkeiten des Betriebes für die Umsetzung in Frage. Voraussetzung einer Ausübung der Senioritätsrechte in anderen Tätigkeitsarten sind allerdings qualifikatorische Minimumstandards. Im Normalfall üben durch Rationalisierungsprozesse deplazierte Arbeiter ihre Senioritätsrechte zunächst in Tätigkeitsarten mit vergleichbarem Arbeitsinhalt und vergleichbarem Verdienst aus. Reicht die Seniorität nicht, um in einer solchen Tätigkeitsart Fuß zu fassen, werden weitere Versuche in darunter angeordneten Tätigkeitsarten der jeweiligen Arbeitsplatzsequenz unternommen. Die durch eine solche Prozedur deplazierten Arbeitnehmer werden dann nach den Flußdiagrammen für konjunkturell bedingte Layoffs umgesetzt.

Bei der innerbetrieblichen Verlagerung von Teiloperationen haben Arbeitnehmer die Option, in ihrer Abteilung zu bleiben oder ihrem Arbeitsplatz zu folgen. Entscheiden sie sich für den Verbleib in der Abteilung, was relativ häufig der Fall ist, müssen sie umgesetzt und neu angelernt werden. Zusätzlich muß der verlagerte Arbeitsplatz neu besetzt werden. Tritt infolge des gleichzeitigen Abbaus von Arbeitsplätzen (durch die Verlagerung der Teiloperationen) und des Verbleibs der betroffenen Arbeitnehmer in der Abteilung ein Personalüberhang auf, sind weitere Umsetzungen nach dem Muster des Verdrängungsprozesses bei Rationalisierung erforderlich. Die verlagerten Stellen müssen nach den Normen für vakante Arbeitsplätze besetzt werden.

### Umsetzungen bei Wiedereinstellungsaktionen (Mobilitätstyp 1.5)

#### Normen

Innerbetriebliche Personalbewegungen bei Wiedereinstellungen erfolgen spiegelbildlich zu den Mustern bei konjunkturell bedingten Layoffs (vgl. z.B. LA 5 c, 9). Grundlage der Definition des Auswahlbereichs sind die Flußdiagramme. Bei Personaldefiziten in den einzelnen hierarchisch angeordneten Senioritätsgruppen werden Ar-

beitnehmer jeweils aus den untergeordneten Einheiten rekrutiert. Auf der letzten Stufe des Personalaufbaus treten dann die Freigesetzten wieder in den Betrieb ein.

Spiegelbildlich zum Personalabbau haben Arbeitnehmer mit der jeweils höchsten Seniorität Vorrechte bei der Rückkehr auf den ursprünglich besetzten Arbeitsplatz. Sie müssen allerdings auch hier qualifikatorisch Minimumstandards erfüllen.

Auch bei einer längeren Layoffperiode wird die Betriebsbindung nach dem Senioritätsprinzip nicht aufgehoben. Wiedereinstellungsrechte bestehen bis zu einem Minimum von 36 Monaten. Bei einer vorherigen Beschäftigungsdauer von mehr als 3 Jahren verlängert sich die Zeitperiode mit Wiedereinstellungsrecht auf gleicher Basis (MA § 64e).

Auch in den Betrieben mit von vornherein betriebsweitem Auswahlbereich bei Layoffs, werden innerbetriebliche Personalbewegungen bei Wiedereinstellungsaktionen spiegelbildlich zu den Mustern des Personalabbaus durchgeführt.

### Mobilitätsmuster

Die tarifvertraglichen Normen für Personalbewegungen bei Wiedereinstellungen verlangen die stufenweise Ausübung der Senioritätsrechte reziprok zu der Regelung des innerbetrieblichen Verdrängungsprozesses bei Layoffs. Verlaufen die Umsetzungen beim Personalaufbau spiegelbildlich zu den Umsetzungen beim Layoff oder bei mehreren Layoffaktionen, so gleichen sich die Mobilitätsmuster. Umgesetzte und freigesetzte Arbeitnehmer erhalten ihre vor der Layoffaktion besetzten Arbeitsplätze zurück.

Nachfrageschwankungen führen jedoch auch zu inkongruenten Mustern von Personalabbau und Personalaufbau. Arbeitnehmer durchlaufen bei Layoffs nicht alle im Flußdiagramm angegebenen Stufen. Die schrittweise Ausübung der Senioritätsrechte führt zur Bestimmung einer neu zuzuweisenden Tätigkeitsart oder der Freisetzung. Nur

wenn mehrere, zeitlich getrennte Layoffaktionen erfolgen, kann ein Arbeitnehmer mehrfach umgesetzt werden. Dies gilt umgekehrt für Umsetzungen bei Wiedereinstellungen. Wenn sich nun das quantitative Ausmaß von Personalabbau und Personalaufbau nicht decken (Unterschiede zwischen Nachfragerückgang und Nachfragesteigerung), nehmen Arbeitnehmer zwangsläufig Arbeitsplätze ein, die sie vor dem Layoff nicht besetzt haben.

Je nach Arbeitsmarktbedingungen wandern bei Layoffs und Herabstufungen Arbeitnehmer in andere Betriebe ab. Beim Personalaufbau werden damit Personaldefizite in den einzelnen Tätigkeitsarten entstehen. Sie müssen nach den Regeln für vakante Arbeitsplätze besetzt werden. Personalbewegungen folgen den entsprechenden Mustern.

#### b) Facharbeiterbereich

##### Umsetzungen zur Besetzung vakanter Arbeitsplätze

##### Normen

Das Facharbeitersegment des betrieblichen Teilarbeitsmarktes hat 4 Eintrittsschleusen.

1. Vakante Arbeitsplätze können über die Einstellung qualifizierter Facharbeiter besetzt werden (MA § 152). Bei Neueinstellungen von Facharbeitern bestehen keinerlei tarifvertragliche Restriktionen.

2. Personaldefizite lassen sich über die betriebliche Lehrlingsausbildung beheben (ebd.). Deren Eintrittspositionen unterliegen gewerkschaftlichen Kontrollen. Grundsätzlich kommen Arbeitnehmer aus dem betrieblichen und überbetrieblichen Arbeitsmarkt in Frage. Für jeden neueingestellten Lehrling müssen 2 Belegschaftsangehörige für die Ausbildung rekrutiert werden (MA § 127d). Alle Bewerber werden in die Personalauswahl einbezogen, vorausgesetzt sie besitzen einen High-School-Abschluß oder eine vergleichbare

Ausbildung und sind zwischen 18 und 26 Jahre alt (MA § 130). Die Interessenten mit den besten Resultaten eines vom Unternehmen und der UAW gemeinsam festgelegten Tests erhalten die Lehrstellen, müssen allerdings Minimumstandards erfüllen (MA § 127d).

3. Wenn sich Personaldefizite im Facharbeiterbereich weder durch Neueinstellungen noch über die Lehrlingsausbildung bewältigen lassen, können Belegschaftsangehörige in betriebliche Anlernprozesse (8 Jahre Anlernzeit bis zum Facharbeiterstatus) aufgenommen werden (MA § 153). Alle Bewerber aus dem An- und Ungelerntenbereich des betrieblichen Teilarbeitsmarktes müssen in die Personalauswahl einbezogen werden. Bei gleichen Qualifikationen wird nach Seniorität entschieden (ebd.). Die Anti-Diskriminierungsbestimmungen des Konzerntarifvertrags werden in diesem Zusammenhang noch einmal verstärkt (ebd.).

4. Wenn keine innerbetrieblichen Bewerbungen für die Anlernprogramme vorliegen, können sie ohne tarifvertragliche Restriktionen durch Neueinstellungen besetzt werden (MA § 154).

Innerhalb des Facharbeiterbereichs sind Personalbewegungen zur Besetzung vakanter Arbeitsplätze zwischen Tätigkeitsarten eines Berufes (hauptsächlich Beförderungen auf Vorarbeiterpositionen) und zwischen Tätigkeitsarten verschiedener Berufe (z.B. zwischen den Tätigkeitsarten diemaker und toolmaker) möglich. Im ersten Fall ist der Auswahlbereich auf Tätigkeitsarten eines Berufes eingegrenzt. Das Auswahlprinzip gleicht dem für Höhergruppierungen im An- und Ungelerntenbereich: Seniorität zählt dort, wo gleiche Qualifikationen vorliegen (MA § 63a).

Wenn vakante Arbeitsplätze weder vom überbetrieblichen Arbeitsmarkt noch durch die betriebliche Lehrlingsausbildung besetzt werden können, besteht die Option, Bewerbungen von Facharbeitern anderer Berufe zu berücksichtigen (MA § 152). Umsetzungen sollen auf der Basis von Qualifikationskriterien durchgeführt werden. Bei vergleichbaren Fähigkeiten entscheidet die Seniorität der Bewerber (ebd.). Voraussetzung eines solchen Arbeitsplatzwechsels



ist die vom Unternehmen mit der UAW festgelegte "multi-phase" Ausbildung. Neben berufsspezifischen Fähigkeiten werden auch Grundqualifikationen der anderen Berufe vermittelt.

### Mobilitätsmuster

Personaldefizite im Facharbeiterbereich können nach tarifvertraglichen Normen über die Neueinstellung von Facharbeitern, die betriebliche Lehrlingsausbildung (Vorrechte für Belegschaftsangehörige) und betriebliche Anlernprogramme (Vorrechte für Belegschaftsangehörige) bewältigt werden. Von den gegenwärtig Beschäftigten wurden ca. 25 % vom überbetrieblichen Arbeitsmarkt, ca. 50 % über die Lehrlingsausbildung und ca. 25 % über die Anlernprogramme rekrutiert.

In den letzten Jahren konnten kaum noch qualifizierte Facharbeiter neu eingestellt werden. Dementsprechend erhielten die Lehrlingsausbildung und die Anlernprogramme eine besondere Bedeutung. Diese wiederum gewannen jenen gegenüber eine Zentralstellung. In der Rezession 1974/75 wurden Lehrlingsausbildungsstellen aufgrund pessimistischer Einschätzungen des zukünftigen Konjunkturverlaufs in erheblichem Umfang gestrichen. Mit dem rapiden und anhaltendem Konjunkturaufschwung 1975/76 kam es zu Personaldefiziten in einzelnen Facharbeiterberufen. Arbeitnehmer der betrieblichen Anlernprogramme können ohne große Einschränkungen in Facharbeitertätigkeiten eingesetzt werden. Da auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt keine qualifizierten Arbeitskräfte gewonnen werden konnten, wurden die Anlernprogramme ausgebaut. Sowohl die Stellen der Lehrlingsausbildung als auch die der Anlernprogramme werden heute fast ausschließlich innerbetrieblich besetzt.

Auch innerhalb des Facharbeiterbereichs werden Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten eines Berufes und verschiedener Berufe zur Besetzung vakanter Arbeitsplätze vorgenommen. Personalbewegungen sind jedoch quantitativ weniger bedeutend als im An- und Ungelerntenbereich. Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten eines Beru-

fes (hauptsächlich Beförderungen auf Vorarbeiterpositionen) werden nach denselben Prinzipien wie Umsetzungen im An- und Ungelerntenbereich durchgeführt (Seniorität zählt bei annähernd gleichen Qualifikationen).

Rechte für die Besetzung vakanter Arbeitsplätze in Tätigkeitsarten anderer Berufe bestehen erst dann, wenn weder die betriebliche Lehrlingsausbildung noch der überbetriebliche Arbeitsmarkt eine Bewältigung der Personaldefizite ermöglichen. Bewerbungen liegen dann vor allem für in der Lohnstruktur höher bewertete Tätigkeitsarten vor. Höhergruppierungen finden z.B. bei Umsetzungen zwischen den Tätigkeitsarten "tool maker" und "die cast die maker" statt. Auch zwischen Tätigkeitsarten wie "die making, "gadget making" und "die tryout" werden Umsetzungen vorgenommen. In vielen Fällen dominieren Qualifikationskriterien im Auswahlprinzip die Senioritätsregeln.

Bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze im Facharbeiterbereich haben die Lehrlingsausbildung und die betrieblichen Anlernprogramme eine weitaus größere Bedeutung als Personalbewegungen zwischen Berufen.

### Temporäre Umsetzungen (Mobilitätstyp 2.2)

#### Normen

Temporäre Umsetzungen sind im Facharbeiterbereich nur in Notfällen erlaubt.

#### Mobilitätsmuster

Temporäre Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten des Facharbeiterbereichs kommen äußerst selten vor. Die Abwesenheitsraten sind niedriger und stabiler als die des An- und Ungelerntenbereichs. Die Arbeitsplatzstruktur ist außerordentlich flexibel und erlaubt die temporäre Stilllegung und Inbetriebnahme von Arbeitsplätzen.

Gewichtsverlagerungen in der Produktion beeinflussen nur selten den Personalbedarf des Facharbeiterbereichs. Entscheidend für temporäre Umsetzungen sind vor allem Produktionsstörungen erheblichen Ausmaßes und andere Notfälle. Facharbeiter werden dann mit solchen Arbeitsaufgaben betraut, die sie früher schon einmal ausgeführt haben und/oder die sie mit ihren Grundqualifikationen bewältigen können.

Umsetzungen bei Personalabbau und bei Wiedereinstellungsaktionen  
(Mobilitätstyp 2.3-2.5)

---

### Normen

Auswahlbereich bei Personalabbau (LA S. 13 f., 1, 3) ist die Senioritätsgruppe. Von hier aus werden direkt Layoffs vorgenommen. Waren Arbeitnehmer in anderen Tätigkeitsarten des Facharbeiterbereichs beschäftigt, werden sie dort noch einmal in die Personalauswahl einbezogen. Wurde vor der Aufnahme der Facharbeitertätigkeit im An- und Ungelerntenbereich gearbeitet, können auch hier nach den Flußdiagrammen der Betriebstarifverträge Senioritätsrechte ausgeübt werden.

Das Auswahlprinzip diskriminiert Arbeitnehmer mit der niedrigsten Seniorität. Im Facharbeiterbereich fungiert nicht das Datum des Betriebseintritts, sondern das Eintrittsdatum in die jeweilige Tätigkeitsart als Berechnungsgrundlage (ebd.).

Auch für Facharbeiter bestehen keine Bestandsschutzregeln bei Herabstufungen.

Die im Zusammenhang des An- und Ungelerntenbereichs skizzierten Normen für Personalbewegungen bei rationalisierungsbedingten Layoffs (betriebsweite Senioritätsrechte) gelten auch für das Facharbeitersegment des Teilarbeitsmarktes. Da aber in fast allen Produktionsstätten des Unternehmens die Senioritätsgruppen der Facharbeiter betriebsweit ausgerichtet sind und alle Arbeitsplät-

ze einer Tätigkeitsart umfassen, entfallen die Anwendungsbedingungen der Sonderregelungen.

Für Personalbewegungen im Zusammenhang mit Wiedereinstellungsaktionen gelten die Regeln des Layoffprozesses in umgekehrter Reihenfolge. Arbeitnehmer, die umgesetzt oder freigesetzt wurden, kehren auf den Stufen des innerbetrieblichen Verdrängungsprozesses beim Personalabbau wieder in die Ausgangsposition zurück.

### Mobilitätsmuster

Grundprinzip des Personalabbaus im Facharbeiterbereich ist die Berechnung der Seniorität nach dem Eintrittsdatum in die Tätigkeitsart. Nach tarifvertraglichen Normen und Mobilitätsströmen lassen sich dann 3 Gruppen mit jeweils unterschiedlichen Senioritätsrechten ausmachen:

1. Facharbeiter, die direkt oder indirekt (über Lehrlingsausbildung und die Anlernprogramme) vom überbetrieblichen Arbeitsmarkt rekrutiert wurden und nur in einer Tätigkeitsart gearbeitet haben, müssen - nach Ausübung ihrer Rechte in der Senioritätsgruppe - unmittelbar den Betrieb verlassen.
2. Werden sie "von außen" rekrutiert, haben aber in mehreren Facharbeitertätigkeitsarten gearbeitet, üben sie ihre Senioritätsrechte schrittweise in den einzelnen Senioritätsgruppen aus und werden dann freigesetzt.
3. Facharbeiter, die innerbetrieblich rekrutiert wurden, haben - im Anschluß an den Verdrängungsprozeß im Facharbeiterbereich - in fast allen Betrieben die Möglichkeit, Senioritätsrechte (berechnet nach dem Eintritt in den Betrieb) im An- und Ungelerntenbereich (ausgehend von der dort zuletzt ausgeübten Tätigkeit) wahrzunehmen. Nur eine Minderheit der dazu berechtigten Arbeiter nimmt diese Option wahr. Die Arbeitslosenunterstützung aus den betrieblichen Arbeitslosenfonds beträgt 95 % des Lohns und unter-

scheidet sich damit kaum vom Einkommen aus Tätigkeiten des An- und Ungelerntenbereichs. Außerdem bestehen bei der allgemeinen Facharbeiterknappheit in den USA keine langfristigen Beschäftigungsprobleme.

Die Verteilung auf diese Mobilitätstypen ergibt sich zum Teil aus Optionen der Beschäftigten. Ca. 35 % der Facharbeiter werden direkt von ihrer Senioritätsgruppe freigesetzt. Ca. 40 % üben Senioritätsrechte in mehreren Tätigkeitsarten des Facharbeiterbereichs aus, bevor sie den Betrieb verlassen. Ca. 10 % der in ihrer Tätigkeitsart im Facharbeiterbereich Freigesetzten nehmen ihre Senioritätsrechte im An- und Ungelerntenbereich wahr. Ca. 15 % durchlaufen verschiedene Senioritätsgruppen des Facharbeiterbereichs und votieren dann für die Ausübung ihrer Rechte im An- und Ungelerntenbereich.

Innerbetriebliche Umsetzungen bei Personalabbau sind im Facharbeiterbereich an die frühere Ausübung der Tätigkeiten gebunden. Insofern gleichen - mit umgekehrten Vorzeichen - die Mobilitätsmuster bei der Neubesetzung der Arbeitsplätze denen beim Personalabbau.

Facharbeiterabteilungen sind in fast allen Werken betriebsweit ausgerichtet. Insofern tritt hier die Differenzierung zwischen Personalbewegungen bei konjunkturell bedingten Layoffs (Abteilungen als Ausgangspunkt) und rationalisierungsbedingtem Personalabbau (von vornherein betriebsweite Senioritätsrechte) nicht auf.

Auch im Facharbeiterbereich gelten zum Layoffprozeß reziproke Regelungen für Personalbewegungen bei Wiedereinstellungen. Bei einer Kongruenz von Personalabbau und Personalaufbau kehren die Facharbeiter wieder auf ihre früheren Arbeitsplätze zurück. Wenn der Umfang der Layoffs sich von dem der Wiedereinstellungen unterscheidet, können auch hier Arbeitnehmer Arbeitsplätze einnehmen, auf denen sie unmittelbar vor dem Personalabbau nicht gearbeitet haben. Im Gegensatz zum An- und Ungelerntenbereich werden

jedoch - sowohl bei Layoffs als auch bei Wiedereinstellungen - Umsetzungen nur auf solche Arbeitsplätze vorgenommen, auf denen die Betroffenen bereits gearbeitet und für die sie Senioritätsrechte erworben haben.

## 2. Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten

### a) An- und Ungelerntenbereich (Mobilitätstyp 3.1-3.5)

#### Normen

In den Betrieben des Unternehmens finden sich 3 Systeme der Arbeitsplatzzuweisung innerhalb von Tätigkeitsarten. Sie gelten unabhängig von beschäftigungspolitischen Ausgangskonstellationen.

1. In der Mehrzahl der Betriebe des Unternehmens bestehen kaum Einschränkungen der Managementkontrolle. Die Arbeitnehmer einer Tätigkeitsart können jederzeit umgesetzt werden. Das Auswahlprinzip ist nicht positiv normiert. Einschränkungen ergeben sich nur aus prohibitiven Richtlinien. Hier gelten zunächst die Anti-Diskriminierungsbestimmungen des Konzerntarifvertrags (MA §§ 6, 6a). Arbeitnehmer, die Widerspruch gegen Produktionsstandards einlegen, sollen wegen der Ausübung dieses tarifvertraglich verbrieften Rechts nicht umgesetzt werden (MA, S. 263, §§ 78, 79h, 79i). Schließlich gelten besondere betriebliche Vereinbarungen. Sie richten sich gegen "böswillige" und "willkürliche" Maßnahmen, die nicht unter die Anti-Diskriminierungsbestimmungen fallen (LA S. 99, S. 105).

2. In einer starken Minderheit von Betrieben gilt ein System des Arbeitsplatzeigentums. Hat ein Arbeitnehmer eine Stelle für einen bestimmten Zeitraum (z.B. 30 Tage) okkupiert, kann er nicht mehr innerhalb der Tätigkeitsart gegen seinen Willen umgesetzt werden. Die ursprüngliche Besetzung der Arbeitsplätze bleibt dagegen in der Hand des Managements. Hier sind Prozesse der Personalauswahl nur durch die für das erste System der Arbeitsplatzzuweisung charakteristischen Regelungen eingeschränkt.

3. In einer kleinen Zahl von Betrieben des Unternehmens - und auch hier nur in speziellen Tätigkeitsarten - finden sich eindeutig ausgeprägte Senioritätsregeln ("Arbeitsplatzseniorität"). Sie sind Bestandteil informeller betrieblicher Normensysteme. Freie Arbeitsplätze müssen zunächst durch Bewerber aus der Tätigkeitsart mit der höchsten Seniorität besetzt werden. Personalbewegungen gegen den Willen der Beteiligten diskriminieren Arbeitnehmer mit der niedrigsten Seniorität. Berechnungsgrundlage ist das Eintrittsdatum in die Tätigkeitsart.

In allen 3 Systemen der Arbeitsplatzzuweisung bestehen auf dem Institutionalisierungsniveau informeller Normen Rotationsrechte vor allem für besonders belastende Stellen.

#### Mobilitätsmuster

Die Normen definieren 3 Systeme der Arbeitsplatzallokation innerhalb von Senioritätsgruppen: 1. Managementkontrolle (Mehrzahl der Betriebe), 2. Arbeitsplatzesigentum (Minderheit der Betriebe, vor allem Montagewerke), 3. Arbeitsplatzseniorität (einzelne Betriebe und auch hier nur spezielle Tätigkeitsarten).

Bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze werden bei Managementkontrolle Qualifikationskriterien und Gesichtspunkte des Leistungsverhaltens geltend gemacht. Wo Qualifikationssequenzen innerhalb von Senioritätsgruppen vorliegen, werden Arbeitnehmer jeweils auf den leichten Arbeitsplätzen angelernt und dann schrittweise auf die schwierigeren Stellen umgesetzt. Haben Beschäftigte über ihrer Arbeitsbiographie im Betrieb bereits auf einem Arbeitsplatz besondere Fähigkeiten erworben, werden diese nutzbar gemacht. Um in Engpaßsituationen auf Mehrfachqualifikationen zurückgreifen zu können, werden schließlich im Zusammenhang mit und unabhängig von vakanten Arbeitsplätzen Umsetzungen vorgenommen.

Da sich in vielen Fällen Qualifikationsanforderungen in den Tätigkeitsarten angleichen und sich Qualifikationskriterien kaum zur Personalauswahl eignen, folgen Umsetzungen häufig Beurteilun-

gen des Leistungsverhaltens (Fehlzeiten, Qualität, Einsatzbereitschaft usw.). Arbeitnehmer mit positiven Bewertungen erhalten die "guten", weniger beanspruchenden Arbeitsplätze. Umgekehrt werden Beschäftigte mit schlechten Bewertungen durch die Zuweisung unbeliebter Tätigkeiten bestraft.

Im System des Arbeitsplatz Eigentums sind alle Stellen irreversibel vergeben, sobald sie mehr als 30 Tage besetzt sind. Arbeitnehmer können dann nicht mehr gegen ihren Willen innerhalb der Senioritätsgruppe umgesetzt werden. Damit lassen sich - unter der Voraussetzung, daß den Normen gefolgt wird - weder Qualifikationskriterien noch solche der Leistungsbeurteilung geltend machen. Vakante Arbeitsplätze müssen direkt mit Neuzugängern besetzt werden.

Im System der Arbeitsplatzseniorität werden alle freien Stellen nach Senioritätsregeln besetzt. Häufig entwickelt sich ein Kettenpringen: Der Arbeitnehmer mit der höchsten Seniorität erhält einen ihm genehmen Arbeitsplatz, seine vorherige Stelle wird nach demselben Verfahren besetzt usw. Kriterien der Arbeitsplatzbeurteilung sind - analog zur Präferenzstruktur für Tätigkeitsarten - Dispositionschancen (Beeinflussung der Arbeitsgeschwindigkeit) und Arbeitsbelastungen (physische Anforderungen und negative Umgebungseinflüsse). Da sich Arbeitsplätze innerhalb von Tätigkeitsarten nach solchen Kriterien zum Teil erheblich unterscheiden, besteht auch dort, wo sich das System der Arbeitsplatzseniorität nicht durchsetzen konnte, ein erheblicher Druck auf die Einführung von Senioritätsregeln.

Temporäre Umsetzungen in Tätigkeitsarten basieren auf denselben Ausgangsbedingungen wie temporäre Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten (personell und produktionsbedingte Personalbedarfsschwankungen). Personalbedarfsschwankungen können durch arbeitsorganisatorisch ausgegliederte Tätigkeitsarten mit Ersatzarbeitskräften, Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten, Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten und die Stilllegung von Arbeitsplätzen bewältigt werden. Diesen Reaktionsmöglichkeiten wird in der oben



genannten Reihenfolge gefolgt. Können temporäre Personaldefizite nicht durch Ersatzarbeitskräfte abgefangen werden, greift das Management zunächst auf Umsetzungen innerhalb von Senioritätsgruppen zurück.

Personalbedarfsschwankungen lassen sich dann durch temporäre Umsetzungen innerhalb von Senioritätsgruppen abfangen, wenn sich zugleich zu besetzende und überbesetzte Arbeitsplätze vorfinden. Im System der Managementkontrolle können Qualifikationskriterien geltend gemacht werden. Umgesetzt werden Arbeitnehmer, die entweder auf einem gleichartigen Arbeitsplatz arbeiten oder die Vorerfahrungen auf dem jeweils zu besetzenden Arbeitsplatz haben. Treffen beide Bedingungen nicht zu, können auch mehrere Umsetzungen zur indirekten Personalanpassung bei der temporären Besetzung eines freien Arbeitsplatzes vorgenommen werden. Ähnliche Prozeduren sind auch dann erforderlich, wenn Arbeitnehmer anderer Tätigkeitsarten eingesetzt werden sollen, aber nicht für die zu besetzenden Arbeitsplätze vorqualifiziert sind. Aufgrund der Gleichartigkeit der Arbeitsanforderungen innerhalb von Tätigkeitsarten folgen temporäre Umsetzungen häufig Beurteilungen des Leistungsverhaltens.

Das geringste Ausmaß zeitlich befristeter Personalbewegungen ergibt sich bei Fließbandfertigung mit der entsprechenden Arbeitsorganisation. Alle Arbeitnehmer sind fest einem Arbeitsplatz zugewiesen. Personalbedarfsschwankungen werden vor allem über die Ersatzarbeitskräfte bewältigt. Bleibt dies unzureichend, muß auf Beschäftigte aus anderen Tätigkeitsarten zurückgegriffen werden, da keine Doppelbesetzung von Arbeitsplätzen und somit keine tätigkeitsinternen Personalüberhänge vorkommen. Interne Umsetzungen ergeben sich dann, wenn Ersatzarbeitskräfte oder Arbeitnehmer anderer Tätigkeitsarten die Anforderungen jeweils vakanter Arbeitsplätze nicht beherrschen und indirekte Personalanpassungen vorgenommen werden müssen.

In den Systemen des Arbeitsplatz Eigentums und der Arbeitsplatzseniorität müssen Arbeitnehmer auch bei temporären Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten nach Senioritätsregeln ausgewählt

werden. Damit entfällt die Möglichkeit, Qualifikationskriterien und solche des Leistungsverhaltens zur Geltung zu bringen. Wenn temporär freigesetzte Arbeitnehmer nicht zufällig die niedrigste Seniorität aufweisen, müssen zu ihrer Beschäftigung indirekte Personalanpassungen vorgenommen werden.

Bei Layoffs folgt die Stilllegung und/oder Restrukturierung von Arbeitsplätzen einer anderen Logik als die Auswahl von Belegschaftsangehörigen. Arbeitnehmer bleiben in der Senioritätsgruppe, verlieren aber ihren angestammten Arbeitsplatz. Andere werden herabgestuft oder freigesetzt, obwohl ihre Stellen erhalten bleiben. Zusätzlich nehmen die Senioritätsgruppen Arbeitskräfte anderer Tätigkeitsarten auf. Freigesetzte Arbeitnehmer stehen unbesetzten Arbeitsplätzen gegenüber. Damit bestehen bei Layoffs - innerhalb der Senioritätsgruppen - die gleichen Ausgangsbedingungen wie bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze.

Dies trifft auch auf Personalbewegungen bei rationalisierungsbedingtem Personalabbau zu. Unterschiedliche Mobilitätsmuster ergeben sich hier nur für Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten. Innerhalb der Senioritätsgruppen stellen sich die gleichen Ausgangsprobleme.

Beim Personalaufbau im konjunkturellen Aufschwung werden Arbeitsplätze wieder in Betrieb genommen und/oder restrukturiert. In den Senioritätsgruppen stehen sich zu besetzende Arbeitsplätze und wieder eingestellte Arbeitskräfte gegenüber. Auch hier stellen sich die Grundprobleme bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze.

#### b) Facharbeiterbereich (Mobilitätstyp 4.1-4.5)

##### Normen

Im Facharbeiterbereich gilt nur das erste System der Arbeitsplatzzuweisung. Die Managementkontrolle bei Umsetzungen innerhalb der Tätigkeitsarten ist kaum eingeschränkt. Rotationsregeln finden

sich allerdings wesentlich häufiger als im An- und Ungelerntenbereich.

### Mobilitätsmuster

Im Facharbeiterbereich gelten innerhalb von Tätigkeitsarten strukturell ähnliche Bedingungen für Umsetzungen wie im An- und Ungelerntenbereich. Unterschiede ergeben sich aus 3 Zusammenhängen:

1. Im Facharbeiterbereich gibt es kaum Beschränkungen des Verfügungsrechts über den Einsatz an Arbeitskräften innerhalb von Senioritätsgruppen. Systeme des Arbeitsplatz Eigentums und der Arbeitsplatzseniorität bestehen nicht. Rotationsregeln finden sich allerdings häufiger als im An- und Ungelerntenbereich.
2. Aufgrund der zum Teil erheblichen Unterschiede in den Qualifikationsanforderungen innerhalb der Facharbeitertätigkeitsarten erhalten Qualifikationskriterien eine erheblich größere Bedeutung bei der Arbeitsplatzzuweisung.
3. Tarifvertragliche Vereinbarungen und divergierende Qualifikationsanforderungen der Tätigkeiten reduzieren das Ausmaß an Personalbewegungen zwischen Tätigkeitsarten. Da tätigkeitsartinterne Arbeitsplatzwechsel häufig erst durch Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten erforderlich werden, verlieren sie an Bedeutung.

### D. Mobilitätsmuster - quantitativ<sup>1)</sup>

Die Analyse von Senioritätsnormen und Mobilitätsmustern in den Betrieben des untersuchten Konzerns demonstriert, daß Inkongruenzen von Arbeitsplatzstruktur und Personalstruktur zunächst über innerbetriebliche Umsetzungen und erst sekundär über den Austausch mit dem externen Arbeitsmarkt bewältigt werden. Zugleich werden interne Personalbewegungen sehr stark verkettet. Anzunehmen ist, daß sich daraus eine hohe Rate der internen Mobilität ergibt.

Im folgenden soll versucht werden, zu Schätzungen des quantitativen Umfangs interner Mobilität zu gelangen. Dabei interessieren

- 
- 1) Ziel dieses Abschnitts ist es, einen Einblick in die Dynamik der betrieblichen Arbeitsmärkte der untersuchten Konzernbetriebe zu gewinnen. Für diesen Zweck sind grobe Indikatoren des quantitativen Umfangs innerbetrieblicher Mobilität ausreichend. Bei Varianzen in Daten und Einschätzungen werden die jeweils an der Untergrenze liegenden Werte verwendet.

Die Analyse des quantitativen Umfangs interner Mobilität in den Betrieben des untersuchten Konzerns konnte sich nur auf eine unzulängliche Datenbasis stützen. Dies hat vor allem zwei Ursachen. Zum einen werden im Konzern nur relativ unsystematisch Daten über den quantitativen Umfang von Personalbewegungen erhoben. Die Untersuchungen stehen meistens im Zusammenhang mit Auseinandersetzungen mit der Automobilarbeitergewerkschaft und staatlichen Ministerien. Die zweite Einschränkung besteht darin, daß die Daten aufgrund ihrer hohen politischen Sensibilität nur in sehr begrenzter Weise Forschung und Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

Nur für wenige Mobilitätstypen konnte auf direkte Angaben des Konzerns zurückgegriffen werden. Daher wurde versucht, mit Hilfe von indirekten Indikatoren zu Schätzungen zu gelangen. In Forschung und Praxis sind Multiplikatoren gebräuchlich. Sie bezeichnen die Zahl der erforderlichen Umsetzungen bei spezifischen beschäftigungspolitischen Ausgangsbedingungen (Zahl der Umsetzungen bei der Besetzung eines vakanten Arbeitsplatzes, Zahl der Umsetzungen pro Layoff). Multiplikatoren basieren auf Berechnungen und Schätzungen. Soweit verfügbar wurde auf sie zurückgegriffen.

Die über direkte und indirekte Schlußfolgerungen gewonnenen Angaben wurden in Expertengesprächen überprüft und mit anderen Untersuchungen verglichen.

Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten und in einem zweiten Schritt Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten. Zunächst wird - soweit vorhanden - auf direkte Angaben zurückgegriffen. Sodann werden mit Hilfe von indirekten Indikatoren Schlußfolgerungen vorgenommen. Schließlich werden andere Untersuchungen referiert.

### 1. Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten

#### Umsetzungen zur Besetzung vakanter Arbeitsplätze (Mobilitätstyp 1.1 und 2.1)

In personalpolitisch "normalen" Jahren (keine größeren Entlassungswellen oder Wiedereinstellungsaktionen) lassen sich im untersuchten Konzern ca. 10 % aller Lohnempfänger nach den Normen für die Besetzung vakanter Arbeitsplätze umsetzen. Davon entfallen ca. 5,5 % auf Höhergruppierungen und ca. 4,5 % auf horizontale Umsetzungen und Herabgruppierungen. Durch das Management initiierte Personalbewegungen und Schichtwechsel (im Senioritätssystem als Umsetzung definiert) erhöhen die Rate interner Mobilität bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze auf 20 % der Lohnempfänger des Konzerns.

Nach Schätzungen sind 2-3 Umsetzungen erforderlich, um einen vakanten Arbeitsplatz zu besetzen. Nimmt man die Zahl der Neueinstellungen als Indikator für die Anzahl vakanter Arbeitsplätze, läßt sich für 1976 (einem Jahr ohne personalpolitische Extrembedingungen) auf eine betriebsinterne Mobilität von 26 % aller Lohnempfänger schließen<sup>1)</sup>.

1) Dort, wo keine Konzerndaten zur Verfügung standen, wurden Angaben über Neueinstellungen, Layoffs, Wiedereinstellungen und Kündigungen den Statistiken des BLS für die Automobilindustrie entnommen und in Expertengesprächen überprüft (BLS 1976d). Bezugspunkt ist die Industriegruppe "Motor Vehicles and Equipment" (SIC 371, US Office of Management and Budget 1972).

Da die Daten sich auf alle Beschäftigten beziehen, die Mobilität im Angestelltenbereich aber signifikant unter der im Lohnempfängerbereich liegt, sind die Informationen für den Lohnempfängerbereich eher untertrieben.

Andere Untersuchungen über den quantitativen Umfang innerbetrieblicher Mobilität bei senioritätsgeregelten Allokationsstrukturen bestätigen diese Ergebnisse. In Betrieben mit vergleichbaren Arbeitsplatzstrukturen kommen auf 100 Beschäftigte zwischen 20 und 30 Umsetzungen. Der "Multiplikator" (Anzahl der zur Besetzung eines vakanten Arbeitsplatzes erforderlichen Umsetzungen) liegt zwischen 2 und 3 (vgl. Kilbridge 1961).

In personalpolitisch turbulenten Zeiten kann die betriebsinterne Mobilität drastisch anwachsen. So wurden 1947 in einem Betrieb des Konzerns Höhergruppierungen in Höhe von 60 % der Lohnempfänger vorgenommen<sup>1)</sup>. 1954 wurden in einem Konzernbetrieb dagegen nur Höhergruppierungen in Höhe von 12,3 % aller Lohnempfänger durchgeführt.

#### Temporäre Umsetzungen (Mobilitätstyp 2.1, 2.2)

Ausgangsbedingung von temporären Umsetzungen sind kurzfristige Personaldefizite und Personalüberhänge. Sie sind auf der einen Seite in der temporären Abwesenheit von Arbeitnehmern (Krankheit, Fehlzeiten, Urlaub, Sonderurlaub, Freischichten) und auf der anderen Seite in Veränderungen des Produktionssystems (Produktionsstörungen, Produktionsverlagerungen usw.) begründet (vgl. Abschnitt C, temporäre Umsetzungen).

Die Rate der Abwesenheit von Arbeitnehmern und die Rate der Eigenkündigungen bilden Indikatoren für personell bedingte Bedarfschwankungen. Arbeitsplätze sind mit einem hohen Kapitaleaufwand belastet und müssen daher einigermaßen kontinuierlich besetzt werden. Insofern werden durchschnittliche Abwesenheitsraten in den Personalbedarf einkalkuliert. Die Abwesenheit von Arbeitnehmern führt im allgemeinen zu einer temporären Umsetzung. Ähnliches gilt für Eigenkündigungen, die durch das Fernbleiben des Betroffenen erfolgen. Der Arbeitsplatz wird im allgemeinen solange temporär besetzt, bis die Kündigung definitiv feststeht.

1) Der Konzern hat 1947 und 1954 entsprechende Daten erhoben und in Positionspapieren niedergelegt. Diese Untersuchung wird in den folgenden Abschnitten häufiger zitiert.

Schlußfolgerungen auf die Zahl der erforderlichen und durchgeführten kurzfristigen Umsetzungen dürften die tatsächlichen Ausmaße dieses Mobilitätstyps eher unterschätzen. Arbeitsplätze, die für einen bestimmten Zeitraum nicht besetzt sind, werden häufig mehrfach besetzt, bis der ursprüngliche Arbeitsplatzinhaber an seine Stelle zurückgekehrt oder die Position auf Dauer neu besetzt wird. Der Indikator Abwesenheitsrate führt sowohl im Hinblick auf die Zahl der temporär nicht besetzten Arbeitsplätze als auch im Hinblick auf die Zahl der erforderlichen kurzfristigen Umsetzungen zu sehr konservativen Annahmen über den Umfang dieses Mobilitätstyps.

Im untersuchten Konzern bleiben pro Monat ca. 12 % der Lohnempfänger einmal der Arbeit fern. Auf ein Jahr (11 Arbeitsmonate) bezogen wächst die Anzahl der Abwesenheitsfälle auf 132 % der Lohnempfänger.

In diesen Zahlen ist jedoch die Abwesenheit aufgrund von Urlaub, Sonderurlaub, Freischichten usw., die ja in gleicher Weise zur temporären Vakanz von Arbeitsplätzen führt, nicht enthalten. Geht man von der konservativen Annahme aus, daß Urlaub und Freischichten jeweils in zwei Schritten "abgefeiert" werden, so steigt die Anzahl der Abwesenheitsfälle von 132 % um 400 % auf 532 % der Lohnempfänger des Konzerns.

Eigenkündigungen durch Nichterscheinen zur Arbeit bilden den zweiten - personell bedingten - Grund für temporäre Umsetzungen. Die durchschnittliche Rate der Eigenkündigungen (Zahl der Eigenkündigungen dividiert durch die Gesamtzahl der Lohnempfänger) lag in den Jahren 1965 bis 1975 bei ca. 14 %. In etwa die Hälfte dieser Kündigungen erfolgte durch Nichterscheinen zur Arbeit. Somit waren im Jahr ca. 7 % der Arbeitsplätze des Konzerns temporär vakant.

Damit beläuft sich die Zahl der temporär vakanten Stellen auf ca. 540 % der Arbeitsplätze des Lohnempfängerbereichs. Wählt man die Abwesenheitsrate als groben Indikator für die Zahl der aus personellen Gründen temporär vakanten Arbeitsplätze und die Zahl der

erforderlichen temporären Umsetzungen, so ergibt sich, daß jeder Lohnempfänger ca. 5,4 mal im Jahr kurzfristig umgesetzt werden mußte.

Damit sind jedoch zunächst nur personelle Gründe (Abwesenheit) von temporären Personalbewegungen erfaßt. Auch Veränderungen des Produktionssystems können kurzfristig Umsetzungen erforderlich machen. So führen z.B. Produktionsstörungen (z.B. bei Defekten an Aggregaten, Materialknappheit usw.) und Produktionsverlagerungen (z.B. bei kurzfristigen Veränderungen der Produktpalette) zur Freisetzung von Arbeitnehmern. Die dadurch eingeleitete Mobilität übersteigt das Ausmaß personell bedingter temporärer Personalbewegungen. In einigen Produktionsbereichen, z.B. in der Presserei und im Rohkarosseriebau können Arbeitnehmer an einem Arbeitstag mehrmals auf andere Arbeitsplätze umgesetzt werden (parallele Pressenstraßen und Schweißstraßen). Nimmt man an, daß die produktionsbedingte temporäre Mobilität das gleiche Ausmaß annimmt, wie personell bedingte kurzfristige Personalbewegungen, so müßten noch einmal Umsetzungen in Höhe von 540 % der Lohnempfänger vorgenommen werden.

Addiert man personell- und produktionsbedingte kurzfristige Personalbewegungen, so sind im Lohnempfängerbereich temporäre Umsetzungen in Höhe von 1080 % oder ca. 1100 % der Beschäftigten zur Bewältigung kurzfristiger Personaldefizite und Personalüberhänge erforderlich. Im Durchschnitt wird jeder Lohnempfänger während eines Jahres 11 mal kurzfristig umgesetzt. In einem Monat würden temporäre Umsetzungen in Höhe von 100 %, in der Woche von 25 % und an einem Tag von ca. 5 % der Lohnempfänger anfallen.<sup>1)</sup>

Bei diesen Überlegungen wurden Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten nicht von Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten abgegrenzt. Temporäre Personaldefizite und Personalüberhänge können aber über beide Mobilitätstypen bewältigt werden. Kurzfristige

1) Darin sind Umsetzungen von Ersatzarbeitskräften enthalten. Ausgeschlossen sind jedoch kurzzeitige Umsetzungen zur Kompensation von individuellen Verteilzeiten usw.



Personalbewegungen innerhalb von Tätigkeitsarten bilden den größten Anteil dieses Mobilitätstyps. Aufgrund der relativen Homogenität von Arbeitsinhalten und Arbeitsbedingungen sind Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten mit geringeren sozialen und ökonomischen Kosten verbunden.

Aufgrund von kurzfristigen Schwankungen der Abwesenheitsrate und von Veränderungen des Produktionssystems kommt es jedoch zu erheblichen Schwankungen des Personalbedarfs in den einzelnen Tätigkeitsarten. Würden diese nur über Umsetzungen innerhalb der Tätigkeitsarten abgefangen, müßte in großem Umfang zusätzliches Personal in die Besetzungszahlen einkalkuliert werden. Aufgrund der kurzfristigen Schwankungen des Personalbedarfs könnte ein großer Teil dieser zusätzlichen Arbeitskräfte nur begrenzt eingesetzt werden. Daher werden nur die durchschnittlichen Personalbedarfsschwankungen über zusätzliche Arbeitskräfte innerhalb der Tätigkeitsarten abgefangen. Darüber hinausgehende Personaldefizite und Personalüberhänge müssen durch Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten bewältigt werden. Nach groben Schätzungen ist anzunehmen, daß ca. 60 % der kurzfristigen Personalüberhänge und Personaldefizite durch Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten und ca. 40 % durch Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten bewältigt werden.

Nach diesen Schätzungen würden dann temporäre Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten in Höhe von 440 % der Lohnempfänger im Jahr, im Monat von 40 %, in der Woche von ca. 10 % und am Tag von ca. 2 % der Lohnempfänger vorgenommen werden.

#### Umsetzungen bei konjunkturell bedingtem Personalabbau (Mobilitätstyp 1.3, 2.3)

Auch für Umsetzungen im Zusammenhang mit konjunkturell bedingtem Personalabbau liegen keine direkten Daten vor. Nach Schätzungen des Managements liegt der Multiplikator bei Layoffs (Zahl der Umsetzungen pro abgebautem Arbeitnehmer) zwischen 1,5 und 2. Dieser Multiplikator erlaubt in Verbindung mit Daten über die Zahl der

abgebauten Arbeitskräfte Schlußfolgerungen auf den Umfang der dadurch verursachten betriebsinternen Mobilität.

Während der Rezession von 1974/75 schwankte die Zahl der Beschäftigten im Layoff-Status erheblich. Der Anteil der freigesetzten Arbeitskräfte an der Gesamtzahl der Beschäftigten stieg von Ende Dezember 1973 bis Mitte Februar 1974 auf 30 %, sank aber - unterbrochen vom Modellwechsel - bis auf 7 % im November desselben Jahres. Die Zahl der Beschäftigten im Layoff-Status stieg dann aber 1975 bis Anfang März wieder auf 35 % der Beschäftigten des Konzerns an, um dann bis Ende Juni auf 22 % und - wieder unterbrochen vom Modellwechsel - Ende des Jahres auf 8 % zu fallen.

Der Anteil der insgesamt von Layoffs betroffenen Arbeitnehmer liegt weit höher. Die Zahl der freigesetzten Arbeitskräfte gibt nur den Nettoeffekt von Layoffs und Wiedereinstellungen, nicht jedoch die Zahl der tatsächlich betroffenen Beschäftigten wieder. Die auch für den Konzern repräsentativen Daten des BLS für die Automobilindustrie führen zu der Schlußfolgerung, daß 1974 Layoffs in Höhe von 43 % und 1975 Layoffs in Höhe von 40 % aller Lohnempfänger vorgenommen wurden (BLS 1976d).

Die - außerordentlich vorsichtigen - Schätzungen des Multiplikators bei Layoffs (Zahl der Umsetzungen pro freigesetztem Arbeitnehmer) liegen zwischen 1,5 und 2. Um zu möglichst vorsichtigen Schätzungen zu kommen, soll für den Multiplikator der untere Wert von 1,5 eingesetzt werden. Selbst bei diesen eher defensiven Annahmen ergibt sich eine hohe Folgemo-bilität bei Personalabbauaktionen: 1974 waren als Folge von Layoffs innerbetriebliche Umsetzungen in Höhe von 64,5 % und 1975 in Höhe von 60 % der Lohnempfänger erforderlich.

Systematische Untersuchungen über die innerbetriebliche Folgemo-bilität beim Personalabbau liegen kaum vor. Verstreute Einzelergebnisse aus anderen Bereichen der industriellen Produktion bestätigen im großen und ganzen die vorangestellten Überlegungen. In einem Betrieb des Landmaschinenbaus erforderte die Verringerung der Belegschaftsstärke in einem Werksbereich (Zugmaschinen)

um 101 Lohnempfänger 164 Folgeumsetzungen (Rose 1955, S. 240, 352, 354), der Multiplikator lag bei 1,6. Die Arbeitsplatzstruktur im Landmaschinenbau ist etwas steiler als die in der Automobilindustrie, aber im großen und ganzen vergleichbar. Das Senioritätssystem des Betriebes gleicht dem des untersuchten Konzerns. In einem industriellen Großbetrieb erforderte die Freisetzung von 900 Lohnempfängern mindestens 900 innerbetriebliche Umsetzungen. Der Multiplikator lag bei 1 (Aronson 1950, S. 22). In einem anderen Unternehmen wurden 23.000 innerbetriebliche Umsetzungen vorgenommen, um 11.000 Lohnempfänger freizusetzen. Der Multiplikator lag bei 2,1 (ebd.).

Die Folgemobilität steigt dann, wenn die Betriebe steilere Arbeitsplatzstrukturen oder geschlossene Senioritätssysteme aufweisen. In einem Betrieb der Reifenproduktion mußten im Winter 1953 3.458 innerbetriebliche Umsetzungen vorgenommen werden, um 1.295 Beschäftigte freizusetzen. Der Multiplikator lag bei 2,7 (Fortune 1954, S. 69). In einem anderen Unternehmen derselben Industrie mußten 3,5 Umsetzungen vorgenommen werden, um einen Lohnempfänger in den Layoff-Status zu versetzen (ebd.). Betriebsweite Senioritätsrechte führten 1949 in einem Unternehmen des Landmaschinenbaus zu einem Multiplikator von 10-12. Für jeden freigesetzten Arbeitnehmer mußte die entsprechende Zahl an innerbetrieblichen Umsetzungen vorgenommen werden (ebd., S. 71). Die Eingrenzung von Senioritätsrechten auf Abteilungen führte zu einer Reduzierung des Multiplikators auf 3,5.

Die für den untersuchten Konzern vorgenommenen Berechnungen (Multiplikator 1,5-2, Folgemobilität 60-65 %) dürften im großen und ganzen die tatsächliche Zahl der Umsetzungen wiedergeben. Die Arbeitsplatzstruktur der Automobilindustrie ist - im Verhältnis zu anderen Bereichen der industriellen Produktion - relativ flach. Die Senioritätssysteme der Konzernbetriebe grenzen Prozesse innerbetrieblicher Mobilität beim Personalabbau weitgehend auf die Grenzen von Abteilungen ein.

### Umsetzungen bei rationalisierungsbedingtem Personalabbau (Mobilitätstyp 1.4, 2.4)

Bei rationalisierungsbedingtem Personalüberhang bestehen im Gegensatz zu Konjunkturschwankungen von vornherein betriebsweite Senioritätsrechte. Anzunehmen ist, daß damit die Zahl der innerbetrieblichen Umsetzungen zunimmt. Rationalisierungsbedingte Personalüberhänge wurden in der Vergangenheit zumeist ohne Layoffs über innerbetriebliche Umsetzungen bewältigt. Es liegen keine Daten über das Ausmaß rationalisierungsbedingten Personalabbaus vor. Das gleiche gilt für die dadurch eingeleitete betriebsinterne Mobilität. Auch über Multiplikatoren liegen keine Angaben vor.

Rationalisierungsprozesse haben sich bisher in der Automobilindustrie eher in kleinen Schritten entwickelt. Die Produktivität der Automobilproduktion hat sich seit 1950 mehr als verdreifacht. Diese Entwicklung hat zu einer Vernichtung oder Restrukturierung einer großen Zahl von Arbeitsplätzen, zur Freisetzung der unmittelbar betroffenen Arbeitskräfte und zu einer außerordentlich bedeutsamen innerbetrieblichen Folgemobilität geführt.

### Umsetzungen bei Wiedereinstellungsaktionen (Mobilitätstyp 1.5, 2.5)

Auch für Wiedereinstellungsaktionen liegen keine direkten Angaben über das Ausmaß der damit verbundenen innerbetrieblichen Mobilität vor. Bei Wiedereinstellungen werden die Mobilitätsmuster des Personalabbaus spiegelbildlich wiederholt. Anzunehmen ist, daß dann auch der Multiplikator für Layoffs verwendet werden kann. Er liegt nach Schätzungen zwischen 1,5 und 2.

Nach den auch für den untersuchten Konzern repräsentativen Daten des BLS für die Automobilindustrie wurden 1974 Wiedereinstellungen in Höhe von 28,8 % und 1975 Wiedereinstellungen in Höhe von 39,6 % der Gesamtbelegschaft vorgenommen (BLS 1976d). Bei einem Multiplikator von 1,5 (Zahl der Umsetzungen pro wiedereingestellt-

tem Arbeitnehmer) ergeben sich für 1974 Umsetzungen in Höhe von 43,2 % und für 1975 in Höhe von 59,4 % der Beschäftigten.

Die Folgemobilität bei Wiedereinstellungsaktionen dürfte in diesen Zahlen unterschätzt werden. Berücksichtigt wurden nur wieder-eingestellte Arbeitskräfte, nicht jedoch Neueinstellungen. Erste-re lagen 1974 für die Automobilindustrie bei ca. 29 % und letzte-re betrug 18 % der durchschnittlichen Beschäftigung. 1975 wur-den Wiedereinstellungen in Höhe von 39,6 % und Neueinstellungen in Höhe von 7,2 % vorgenommen (BLS 1976d). Diese Neueinstellungen sind in die allgemeinen Wiedereinstellungsaktionen eingebettet und dürften eine vergleichbare Zahl von Folgeumsetzungen hervor-rufen. Daraus würden dann 1974 noch einmal Umsetzungen in Höhe von 27 % und 1975 in Höhe von 10,8 % der Beschäftigten erforder-lich werden.

Wiedereinstellungsaktionen generieren Prozesse betriebsinterner Folgemobilität, die durchaus mit denen beim Personalabbau ver-gleichbar sind. Wieder eingestellte und neu eingestellte Arbeit-nehmer machen bei einem Multiplikator von 1,5 1974 und 1975 in-nerbetriebliche Umsetzungen in Höhe von 70 % der Lohnempfänger erforderlich.

Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten - insgesamt (Mobilitätstyp 1.1-2.5)

---

Im folgenden soll versucht werden, die oben vorgenommenen Schät-zungen zu den einzelnen Mobilitätstypen zusammenzufassen und zu Aussagen über den Gesamtumfang interner Mobilität zu kommen. Im Anschluß daran werden die auf diese Weise gewonnenen Daten mit einigen im Konzern durchgeführten Untersuchungen verglichen.

In Jahren ohne größere Layoff- und Wiedereinstellungswellen werden ca. 20-30 % der Lohnempfänger zwischen Tätigkeitsarten um-gesetzt. Die Majorität dieser Umsetzungen dient der Besetzung va-kanter Arbeitsplätze. Die anderen Personalbewegungen erfolgen im

Zusammenhang mit Schichtwechsel, Rationalisierungsprozessen, kleineren Layoffaktionen usw.

Unabhängig von spezifischen konjunkturellen Ausgangsbedingungen kommen dazu noch einmal temporäre Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten in Höhe von 440 % der Lohnempfänger pro Jahr zur Bewältigung kurzfristiger Personaldefizite und Personalüberhänge.

In Jahren mit personalpolitischen Extrembedingungen (Personalabbau- und Wiedereinstellungsaktionen) erhöht sich die Mobilitätsrate drastisch. 1974 mußten zur Durchführung von Layoffs Umsetzungen in Höhe von 64,5 % der Lohnempfänger des Konzerns vorgenommen werden. Wiedereinstellungsaktionen desselben Jahres erforderten noch einmal Umsetzungen in Höhe von 70 %. Damit entfielen alleine zur Durchführung von Personalabbau- und Wiedereinstellungsaktionen auf 100 Beschäftigte 134,5 Umsetzungen. 1975 addieren sich die Zahlen zu Umsetzungen in Höhe von 130 % der Lohnempfänger. Dazu kommt dann noch einmal die relativ konjunkturunabhängige kurzfristige Mobilität zur Bewältigung temporärer Personalüberhänge und Personaldefizite. Hier kann von Umsetzungen in Höhe von 440 % der Lohnempfänger ausgegangen werden.

Die Zahl an Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten schwankt damit zwischen 20 und 30 % der Lohnempfänger in beschäftigungspolitisch "normalen" und 100 und 140 % in beschäftigungspolitisch extremen Jahren. Zusätzlich sind temporäre Personalbewegungen von mindestens 440 % der Lohnempfänger erforderlich.

Der Konzern führte 1947 und 1955 Untersuchungen über den quantitativen Umfang betriebsinterner Mobilität durch.

In einem Betrieb zur Herstellung von Lastkraftwagen und Kraftomnibussen wurden vom 1. Januar 1947 bis zum 1. Januar 1948 Umsetzungen in Höhe von 174 % der Beschäftigten vorgenommen. Temporäre Umsetzungen wurden nicht erfaßt.

In einem Betrieb der Kraftwagenproduktion wurden vom 1. Januar

1954 bis zum 1. Januar 1955 Umsetzungen in Höhe von 68 % der Lohnempfänger vorgenommen. Auch hier wurden temporäre Umsetzungen nicht erfaßt.

1947 und 1954 können in der Automobilindustrie zweifellos als beschäftigungspolitisch extreme Jahre gelten.

Der 1947 untersuchte Betrieb wies in dem Beobachtungszeitraum eine Beschäftigungszunahme von ca. 30 % bei einem enorm hohen Ausmaß an Fluktuation auf. Um die Beschäftigungszunahme von 30 % zu erreichen, mußten Neu- oder Wiedereinstellungen in Höhe von 110 % des durchschnittlichen Beschäftigungsstandes durchgeführt werden.

Auch 1954 kann in der Automobilindustrie als ein beschäftigungspolitisch extremes Jahr gelten. In der gesamten Industrie wurden Personalabbau- und Wiedereinstellungsaktionen größeren Ausmaßes vorgenommen. In dem von der Untersuchung erfaßten Betrieb des Konzerns betrug der Beschäftigungszuwachs 10 %, 36 % der Arbeitnehmer verließen aufgrund von Layoffs oder Eigenkündigungen den Betrieb, es wurden Neu- und Wiedereinstellungen in Höhe von 45 % des durchschnittlichen Beschäftigungsstandes durchgeführt.

## 2. Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten (Mobilitätstyp 3.1 bis 4.5)

---

Der quantitative Umfang von Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten läßt sich für die analysierten spezifischen beschäftigungspolitischen Ausgangsbedingungen nicht ermitteln. Zum einen fehlen direkte Angaben, zum anderen sind auch indirekte Schlußfolgerungen aufgrund der Datenlage nicht möglich.

Nur in den seltensten Fällen werden von Unternehmen Untersuchungen über den Umfang an Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten durchgeführt. Der Konzern versuchte 1948 und 1955 entsprechende Daten zu erheben.

1948 wurde eine Untersuchung in drei Abteilungen eines Betriebes

zur Fertigung von elektrischen Teilen für die Woche vom 4. April durchgeführt. In der Gießerei waren 57 Lohnempfänger beschäftigt. In der Abteilung wurden pro Tag 52 und in der Woche 260 Umsetzungen vorgenommen. In der Stanzerei waren 168 Arbeitnehmer beschäftigt. Pro Tag wurden 102 und in der Woche 510 Umsetzungen vorgenommen. In der Montageabteilung lag der Beschäftigungsstand bei 180 Arbeitnehmern. Es wurden pro Tag 129 und pro Woche 645 Umsetzungen vorgenommen. Die Zahl der Umsetzungen pro Tag liegt zwischen 60 und 91 % und pro Woche zwischen 300 und 450 % der in den jeweiligen Abteilungen Beschäftigten.

1955 wurden Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten in zwei Betrieben des Konzerns in der Woche vom 28. März untersucht.

In dem ersten Betrieb (Elektroteile) wurden der Montagebereich, die Stanzerei, die Presserei und die Gießerei erfaßt. Die Zahl der Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten lag pro Tag zwischen 55 % (Montagebereich) und 325 % (Stanzerei) und pro Woche zwischen 275 % (Montagebereich) und 1625 % (Stanzerei) der jeweils in den Abteilungen Beschäftigten.

In dem zweiten Betrieb (Fertigung von Lagern) wurde die Stanzerei und die Schmiede untersucht. Die Zahl der Umsetzungen lag pro Arbeitstag zwischen 195 % (Stanzerei) und 261 % (Schmiede) und pro Woche zwischen 973 % und 1307 % der in den Abteilungen Beschäftigten.

Die Daten dürften die personalpolitische Bedeutung von Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten hervorheben. Zu vermuten ist jedoch, daß aus politischen Gründen (die Untersuchung wurde im Zusammenhang mit Tarifverhandlungen durchgeführt) personalpolitisch extreme Betriebe und Bedingungen gewählt wurden. Die Fluktuationsraten lagen sowohl 1948 als auch 1955 über dem Trend. Die Monate Februar bis Juni waren 1948 von kleineren Layoffwellen betroffen. In demselben Zeitraum des Jahres 1955 nahm die Gesamtbeschäftigung in der Automobilindustrie leicht zu. Neben diesen Faktoren dürften Technisierungs- und Ökonomisierungsprozesse der



Produktion eine große Rolle bei dem hohen Ausmaß interner Mobilität gespielt haben.

Zu vermuten ist ferner, daß vom Konzern jede Zuweisung von Arbeitsaufgaben als Umsetzung gezählt wurde. Damit wäre auch die kurzfristige Besetzung von Arbeitsplätzen bei individuellen Pausen und die Veränderung der Arbeitsaufgaben von Springern und Ersatzarbeitskräften erfaßt.

Trotz dieser Einschränkungen sind die Daten interessant, da sie den Umfang der Mobilität zwischen Arbeitsplätzen innerhalb von Tätigkeitsarten unter Extrembedingungen demonstrieren.

## E. Ergebnisse

Die Analyse von Regelungssystemen und Mobilitätsmustern für den untersuchten Konzern läßt sich in drei Punkten zusammenfassen.

1. Prozesse innerbetrieblicher Mobilität können durch verschiedene beschäftigungspolitische Ausgangsbedingungen eingeleitet werden. Dazu zählen vakante Arbeitsplätze aufgrund von Veränderungen des Personalbestands und/oder des Produktionssystems, temporäre Personaldefizite und/oder Personalüberhänge, konjunkturell bedingter Personalabbau, rationalisierungsbedingter Personalabbau und Wiedereinstellungsaktionen. Solche beschäftigungspolitischen Ausgangsbedingungen führen zu Inkongruenzen von Arbeitsplatzstruktur und Personalstruktur, die durch innerbetriebliche Mobilität und/oder den Austausch mit dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt abgefangen werden können. Welche dieser Optionen genutzt wird hängt u.a. von den internen Allokationsprinzipien ab. Betriebliche Beschäftigungspolitik steht in einem Umfeld dynamischer ökonomischer, technisch-organisatorischer und arbeitsorganisatorischer Entwicklungen.

2. Die Senioritätssysteme der Konzernbetriebe führen zu einer relativ weitgehenden "Internalisierung" von Personalbewegungen. In-

kongruenzen von Arbeitsplatzstruktur und Personalstruktur müssen zum großen Teil primär über Prozesse innerbetrieblicher Mobilität und erst sekundär über den externen Arbeitsmarkt (Layoffs, Einstellungen) bewältigt werden. Die interne Arbeitskräfteallokation ist sehr weitgehend durch Senioritätsnormen strukturiert. Nur Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten und temporäre Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten verbleiben in der Kontrolle des Managements. Die Reichweite der Senioritätsnormen ist durch Beschränkungen des Umfangs arbeitnehmerinitiiertter Umsetzungen (Mobilitätsanlaß), durch die Festlegung von Personalbewegungen auf spezifische Arbeitsplatzbereiche (Auswahlbereich) und durch die Einschränkung von Senioritätsregeln über Qualifikationskriterien (Auswahlprinzip) eingegrenzt.

3. Die Überlegungen zum quantitativen Umfang innerbetrieblicher Mobilität bestätigen zum einen die Dynamik der beschäftigungspolitischen Ausgangsbedingungen und zum anderen die relativ weitgehende Internalisierung und Verkettung von Personalbewegungen in Senioritätssystemen.

Die Allokationsstruktur betrieblicher Teilarbeitsmärkte setzt sich aus den Strukturdimensionen Offenheit (Geschlossenheit), fachlicher und geographischer Umfang und interne Allokation zusammen (vgl. III, A). In Senioritätssystemen bestimmen die Prinzipien der internen Allokation weitgehend über die Offenheit (Geschlossenheit) und den fachlichen und geographischen Umfang des Teilarbeitsmarktes. Interne Allokationsprinzipien lassen sich in die Dimensionen Mobilitätsanlaß, Auswahlbereich und Auswahlprinzip differenzieren.

Nach dem Grad der Durchdringung von Allokationsstrukturen mit Senioritätsnormen können geschlossene, maßgeschneiderte und offene Senioritätssysteme unterschieden werden.

Regelungssysteme und Mobilitätsmuster der Betriebe des untersuchten Konzerns lassen sich mit Hilfe dieser Begriffe zusammenfassend charakterisieren. In der Mehrzahl der Betriebe des Konzerns bestimmen maßgeschneiderte Senioritätssysteme die Arbeitskräfteallokation. In einigen Betrieben finden sich Elemente geschlossener Systeme, die jedoch eine untergeordnete Stellung einnehmen. In den gewerkschaftlich nicht organisierten Betrieben (5 % aller Konzernbetriebe) kontrolliert das Management die Arbeitskräfteallokation. Personalbewegungen werden durch offene Senioritätssysteme strukturiert. Das Gesamtbild des untersuchten Konzerns ist eindeutig von maßgeschneiderten Senioritätsregeln bestimmt.

Die Offenheit (Geschlossenheit) betrieblicher Teilarbeitsmärkte ist u.a. von der Zahl der Austrittspositionen beim Personalabbau und der Zahl der Eintrittspositionen beim Personalaufbau abhängig. Die Senioritätssysteme der Konzernbetriebe führen zu einer drastischen Einschränkung des Austauschs zwischen betrieblichem und überbetrieblichem Arbeitsmarkt. Im An- und Ungelerntenbereich dürfen nur solche Arbeitsplätze durch Neueinstellungen besetzt werden, für die keine innerbetrieblichen Bewerbungen vorliegen. Der Zugang zum Betrieb wird damit in drastischer Weise auf unbeliebte Tätigkeitsarten des unteren Qualifikationsniveaus eingeschränkt. Im Facharbeiterbereich erlauben tarifvertragliche Normen explizit die direkte Rekrutierung von Arbeitskräften für die einzelnen Tätigkeitsarten. Faktisch werden jedoch auch die Arbeitsplätze des Facharbeiterbereichs in zunehmendem Maße "von innen" besetzt. Die Austrittspositionen beim Personalabbau sind weitestgehend mit den Zugangsstellen identisch. Auch hier findet eine drastische Einschränkung des Austauschs zwischen betrieblichem und überbetrieblichem Arbeitsmarkt statt. Die Senioritätssysteme der Konzernbetriebe beschränken Zugang und Abgang weitgehend auf unbeliebte Tätigkeitsarten der unteren Qualifikationsniveaus. Wenn aber Inkongruenzen von Arbeitsplatzstruktur und Personalstruktur nicht mehr direkt über den Austausch mit dem externen Arbeitsmarkt bewältigt werden können, steigt notwendigerweise der Umfang der innerbetrieblichen Mobilität.

Der fachliche und geographische Umfang von Teilarbeitsmärkten ist durch den maximalen Mobilitäts- und Substitutionsbereich für Arbeitskräfte definiert. In den Konzernbetrieben fällt er durchgängig mit den Betriebsgrenzen zusammen. In einzelnen, größeren Betrieben finden sich jedoch auch kleinere Einheiten, die den Mobilitäts- und Substitutionsbereich für Arbeitskräfte auf Werksbereiche eingrenzen.

Die interne Allokation ist weitgehend durch maßgeschneiderte Senioritätsregeln bestimmt. Einschränkungen des Senioritätsprinzips finden sich im Hinblick auf den Mobilitätsanlaß, den Auswahlbereich und das Auswahlprinzip. Temporäre Umsetzungen und Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten werden nicht nach Senioritätsregeln vollzogen. Die freiwillige Mobilität von Arbeitnehmern ist auf vakante Arbeitsplätze eingeschränkt. Eine wechselseitige Deplazierung zur Anpassung der Arbeitskräfteallokation an die Präferenzen und die Seniorität der Arbeitnehmer ist nicht möglich. Deplazierungsrechte gelten nur bei Layoffs. Sie sind durch die detaillierten Vorschriften der Flußdiagramme eingegrenzt. Diese Einschränkungen des Mobilitätsanlasses führen zu einer - gegenüber geschlossenen Senioritätssystemen - drastischen Einschränkung der Rate der internen Mobilität.

Definitionen des Auswahlbereichs und Qualifikationskriterien im Auswahlprinzip passen Mobilitätsmuster vor allem auf den oberen Ebenen der betrieblichen Qualifikationspyramide (Qualifikationsgruppe III und IV) den Qualifikationssequenzen der Arbeitsplatzstruktur an. Auf den unteren Qualifikationsniveaus verlaufen Personalbewegungen jedoch ungebunden von spezifischen Qualifikationsanforderungen.

Die Senioritätssysteme der Konzernbetriebe sind auf die Qualifikationsbeziehungen der Arbeitsplatzstruktur zugeschnitten. Steuerungen in den Dimensionen Mobilitätsanlaß, Auswahlbereich und Auswahlprinzip führen zur Durchbrechung von Senioritätsregeln und zu Ungleichgewichten. Seniorität bleibt jedoch das grundlegende Organisationsprinzip des Teilarbeitsmarktes. Die Besetzung der Arbeitsplätze erfolgt weitgehend nach den Präferenzen und der Se-

niorität der Arbeitnehmer. Auch beim Personalabbau definieren Senioritätsregeln die Rangordnung der Arbeitskräfte. Betriebsweite Senioritätsrechte tragen dazu bei, daß Ungleichgewichte (Arbeitnehmer mit geringerer Seniorität als abgebaute Arbeitskräfte bleiben im Betrieb) nicht in signifikanter Weise die Grundprinzipien von Senioritätssystemen verletzen.

Die betrieblichen Teilmärkte des Konzerns weisen nur relativ schwach ausgeprägte interne Segmentationslinien auf. Dies kann an den Mobilitätsmustern beim Personalabbau demonstriert werden.

Im Lohnempfängerbereich lassen sich zwei Beschäftigtengruppen mit jeweils unterschiedlichen Mobilitätsströmen ausmachen. Dies sind zum einen die Facharbeiter und zum anderen die An- und Ungelernten. Der Arbeitsplatzabbau generiert zunächst für alle Beschäftigtengruppen Arbeitskräfteüberhänge. Da der Arbeitsplatzabbau sich nicht mit den Personalauswahlkriterien (Seniorität) deckt, werden horizontal und vertikal gerichtete innerbetriebliche Verdrängungsprozesse in Gang gesetzt.

Im Facharbeiterbereich werden Arbeitskräfte direkt von ihrer Tätigkeitsart oder nach der Ausübung von Senioritätsrechten in anderen Tätigkeitsarten abgebaut. Layoffs sind das Resultat von nach Senioritätsprinzipien geregelten internen Verdrängungsprozessen. Facharbeiter, die aus dem An- und Ungelerntenbereich des Teilarbeitsmarktes rekrutiert wurden, können auch in diesem Arbeitsplatzbereich Senioritätsrechte ausüben und konstituieren "abwärtsgerichtete" Mobilitätsströme.

Im An- und Ungelerntenbereich finden umfassendere Verdrängungs- und Deplazierungsprozesse statt, bevor Arbeitnehmer abgebaut werden können. Austrittspositionen aus dem Teilarbeitsmarkt sind nur besonders belastende Fließbandarbeiten und andere repetitive Teilarbeiten wie die Maschinenbedienung, Apparatebedienung und Schaltarbeit. Beim Personalabbau richten sich dann Verdrängungs- und Deplazierungsprozesse auf diese Tätigkeitsarten. Mobilitätsströme kommen zum einen von den in der Qualifikations- und Lohn-

hierarchie übergeordneten und zum anderen von den in den Qualifikations- und Lohnhierarchie untergeordneten (unproduktive Arbeiten im Reinigungs-, Lager- und Transportbereich) Tätigkeitsarten.

Der innerbetriebliche Verdrängungsprozeß beim Personalabbau trifft vor allem diejenigen Arbeitskräfte, die die unteren Positionen der betrieblichen Arbeitsplatzhierarchie einnehmen. In den Personalabbauaktionen von 1974/75, aber auch von 1979/80, wurden Frauen und Minderheiten überproportional freigesetzt. Der Konzern veröffentlicht Beschäftigungsdaten für das jeweilige Jahresende. Danach ging der Anteil der Frauen im Lohnempfängerbereich von 14 % 1973 auf 12,9 % 1974 zurück und stieg dann im Jahre 1975 leicht auf 13,2 % an. Der Minoritätenanteil ging von 20,5 % 1973 auf 19,8 % 1974 und 19,5 % 1975 zurück. Diese Relationen finden sich unmittelbar in den Personalabbauquoten wieder.

Das tatsächliche Ausmaß der Diskriminierung spiegelt sich allerdings in den vorliegenden Personaldaten nur unzulänglich wider. Zum einen liegen die Beschäftigtenzahlen am Jahresende wegen des Produktionsaufschwungs nach dem Modellwechsel und wegen der Weihnachtsferien relativ hoch. Da Arbeitnehmer während eines Jahres mehrfach abgebaut und wieder eingestellt werden können (1974 waren 67,2 % aller in der Kraftwagenproduktion Beschäftigten von Layoffs betroffen), reflektieren zum anderen Veränderungen in Beschäftigtenzahlen diese Personalbewegungen nur unzulänglich. Das wirkliche Ausmaß der Diskriminierung von Frauen und Minoritäten liegt daher erheblich höher als es die diskutierten Personaldaten nahelegen.

Ursache dieser Diskriminierung sind jedoch keineswegs die Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe. Entscheidend ist vielmehr die Rekrutierungspraxis des Konzerns. Schwarze waren jahrzehntelang nur in den von Weißen unbeliebten Werksbereichen eingesetzt. Dazu zählen vor allem Gießereien und Schmieden, aber auch Preßwerke. Erst in den 50er Jahren wurden die Beschränkungen sukzessive aufgehoben und Schwarze in allen Werksbereichen und Tätigkeitsarten des An- und Ungelerntenbereichs zugelassen. Der

Konzern hat sich jahrelang geweigert, Frauen für Produktionsarbeiten zu rekrutieren. Erst Ende der 60er Jahre wurde unter anderem aufgrund starken öffentlichen Drucks und der Drohung des Entzugs von Staatsaufträgen diese Politik geändert. Auch Minderheiten mexikanischer und asiatischer Herkunft und Indianer wurden erst seit Ende der 60er Jahre verstärkt bei der Personalrekrutierung berücksichtigt. So lag der Anteil der Frauen im Lohnempfängerbereich 1973 bei 14 %, der Anteil der Schwarzen bei 17,5 %, der Anteil der Asiaten und Indianer bei 0 % und der Anteil der Beschäftigten mit mexikanischer Herkunft bei 2,8 %.

Im Facharbeiterbereich war die Diskriminierung von Frauen und nationalen Minderheiten noch wesentlich schärfer ausgeprägt. Facharbeiterstellen wurden bis zum Beginn der 70er Jahre vorwiegend von Weißen besetzt, die ihre Positionen von Generation zu Generation gleichsam vererbten. Ursächlich dafür waren zum einen Lücken in den Senioritätssystemen der Konzernbetriebe. Beim Zugang zum Facharbeiterbereich spielten Senioritätsnormen nur eine untergeordnete Rolle. Die wenigen Vorschriften, die die innerbetriebliche Besetzung von Lehrstellen regelten, wurden über eine Koalition von Meistern, Facharbeitern und der Interessenvertretung der Facharbeiter unterlaufen. Seit Beginn der 70er Jahre hat sich die Situation entscheidend verändert. Die Grenzen zwischen dem Facharbeiterbereich und dem An- und Ungelerntenbereich sind außerordentlich durchlässig geworden. Mit dem Aufbau von Programmen zur Gewährleistung gleicher Beschäftigungschancen für Minderheiten und Frauen, der zunehmenden Facharbeiterknappheit und erweiterten Senioritätsrechten werden die erforderlichen Arbeitskräfte ausschließlich aus dem An- und Ungelerntenbereich der Betriebe rekrutiert. Zur Einhaltung staatlicher Vorschriften werden Frauen und Minoritäten in besonderer Weise berücksichtigt.

Die langjährige Diskriminierung im Facharbeiterbereich wird aus den Statistiken ersichtlich. So waren 1963 23 % der Konzernbeschäftigten in Detroit und Umgebung Schwarze. Von den 11.125 Facharbeitern waren jedoch nur 67 oder 0,6 % schwarz (Conot 1974, S. 606). In den anderen Automobilunternehmen und in anderen Industrien war die Diskriminierung sogar noch schärfer ausgeprägt.

1973 lag der Anteil der Frauen an der Gesamtzahl der Facharbeiter bei 0,5 %, der Anteil der Schwarzen bei 5 %, der Anteil der Asiaten bei 0 %, der Anteil der Indianer bei 0,6 % und der Anteil der Arbeitskräfte mexikanischer Herkunft bei 1 %. Die Minoritäten nahmen zusammengenommen nicht mehr als 6,6 % aller Arbeitsplätze im Facharbeiterbereich des Konzerns ein.

Die Ursache solcher Diskriminierungsmuster ist nicht in den Senioritätssystemen zu suchen. Senioritätsregeln geben allen Arbeitskräften unabhängig von ihrem Geschlecht, ihrer nationalen Herkunft, ihrer Rasse, ihrer Religion aber auch ihrer Qualifikation gleiche Beschäftigungschancen. Entscheidend für Diskriminierungsmuster ist die Einstellungspolitik des Konzerns.

Betriebliche Teilarbeitsmärkte mit managementkontrollierten Allokationsstrukturen zeichnen sich durch eine ausgeprägte interne Segmentierung aus. Es bestehen verschiedene Eintrittspositionen in die betriebliche Arbeitsplatzhierarchie, durch die jeweils spezifische soziale Gruppen in den Teilarbeitsmarkt eingeschleust werden. Die Chancen, vom untersten Segment auf die darüberliegenden Ebenen der Arbeitsplatzhierarchie vorzustoßen, sind relativ gering. Beim Personalabbau findet ein innerbetrieblicher Verdrängungsprozeß statt, der vor allem Arbeitskräfte aus den unteren Ebenen der Arbeitsplatzhierarchie betrifft. Diesozialen Lasten betrieblicher Beschäftigungspolitik werden auf Dauer bestimmten Arbeitskräftegruppen zugeschrieben (cf. Stamm- und Randbelegschaft).

Trotz der scharfen Diskriminierung sozialer Gruppen in der Beschäftigungspolitik des Konzerns und der anderen Automobilkonzerne, kann von einer Tendenz zur Aufweichung von Segmentationslinien gesprochen werden.

Im An- und Ungelerntenbereich sind Personalbewegungen weitgehend durch Senioritätsnormen strukturiert. Senioritätsregeln geben aber allen Arbeitskräften unabhängig von ihrem Geschlecht, ihrer nationalen Herkunft, ihrer Rasse, ihrer Religion, aber auch ihrer Qualifikation, gleiche Beschäftigungschancen.



Daher kann auch die Unterprivilegierung spezifischer Beschäftigungsgruppen nicht mit der für die Bundesrepublik entwickelten Differenzierung von Rand- und Stammebelegschaften beschrieben werden. Zu den Merkmalen von Randbelegschaften zählt, daß sie dauerhaft auf niedrig qualifizierte An- und Ungelerntentätigkeiten und instabile Beschäftigungsverhältnisse festgelegt sind. Die Mitglieder der Randbelegschaft haben nur geringe Chancen, auf andere Ebenen der Arbeitsplatzhierarchie aufzusteigen und eine größere Beschäftigungssicherheit zu erlangen. Über die Senioritätssysteme der Konzernbetriebe wird dagegen der klassische Marginalisierungsmechanismus vermieden. Arbeitnehmer im Layoff-Status haben Wiedereinstellungsgarantien. Auch während des Layoffs akkumuliert ihre Seniorität. Sofern die vom Personalabbau betroffenen Arbeitskräfte nicht in andere Betriebe abwandern und der Arbeitsplatzabbau nicht permanent ist, wächst ihre Betriebszugehörigkeit unabhängig von dem jeweiligen Beschäftigungsstatus. Arbeitnehmer steigen quasi automatisch in die privilegierten Positionen der Senioritätshierarchie auf und gewinnen damit stabile Beschäftigungsverhältnisse.

Der Facharbeiterbereich ist nach wie vor durch Brüche im Senioritätssystem (Altersbegrenzungen, Qualifikationskriterien, externe Rekrutierungsmöglichkeiten) vom An- und Ungelerntenbereich abgegrenzt. Diese Grenzlinie, die noch bis in die 70er Jahre hinein den Facharbeiterbereich gegen an- und ungelernte Arbeitskräfte und diskriminierte soziale Gruppen abgeschottet hat, ist heute außerordentlich durchlässig geworden. Unter anderem aufgrund einer schärferen Kontrolle der Zutrittspositionen in Facharbeitertätigkeiten über Senioritätsnormen wird heute fast ausschließlich aus dem internen Markt rekrutiert. Die Facharbeiterpositionen sind allen Arbeitskräftegruppen zugänglich geworden. Beim Eintritt in den Facharbeiterbereich behalten die Beschäftigten ihre Senioritätsrechte für den An- und Ungelerntenbereich und können hier beim Personalabbau in den Verdrängungsprozeß einbezogen werden. Die Grenzlinien zwischen dem Facharbeiterbereich und dem An- und Ungelerntenbereich werden sowohl von "unten" nach "oben" als auch von "oben" nach "unten" durchlässig.

Die betrieblichen Teilarbeitsmärkte des untersuchten Konzerns lassen sich zusammenfassend in 5 Punkten charakterisieren.

1. Die Märkte sind durch eine radikale Beschränkung der Eintritts- und Austrittspositionen sehr stark gegenüber dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt abgeschottet. Dies trifft vor allem für den An- und Ungelerntenbereich, aber auch in geringerem Umfang für den Facharbeiterbereich zu.

2. Die interne Arbeitskräfteallokation ist sehr weitgehend durch maßgeschneiderte Senioritätsregeln bestimmt. Steuerungen in den Dimensionen Mobilitätsanlaß, Auswahlbereich und Auswahlprinzip führen zur Durchbrechung von Senioritätsregeln und zu Ungleichgewichten. Seniorität bleibt gleichwohl das grundlegende Organisationsprinzip des Teilarbeitsmarktes.

3. Die betrieblichen Teilarbeitsmärkte der Konzernbetriebe weisen nur schwach ausgeprägte interne Segmentationslinien auf. Im An- und Ungelerntenbereich finden sich keine Grenzen mit der Konsequenz einer dauerhaften Fixierung sozialer Gruppen auf spezifische Positionen der Arbeitsplatzhierarchie. Die Grenzlinien zwischen dem Facharbeiter- und dem An- und Ungelerntenbereich sind sowohl von "unten" nach "oben" als auch von "oben" nach "unten" außerordentlich durchlässig.

4. Eine Sedimentierung betrieblicher Beschäftigungspolitik in Arbeitskräftegruppen mit dauerhaft stabilen und dauerhaft instabilen Beschäftigungsverhältnissen (Stamm- und Randbelegschaft) findet nicht statt. Zwar sind auch in der Automobilindustrie der USA die unteren Positionen der Arbeitsplatzhierarchie aufgrund von innerbetrieblichen Verdrängungsprozessen überproportional von Maßnahmen des direkten Personalabbaus betroffen, Wiedereinstellungsgarantien und Senioritätsnormen ermöglichen jedoch langfristig - unter der Voraussetzung des nicht permanenten Abbaus von Arbeitsplätzen - den Aufstieg in sichere Beschäftigungsverhältnisse.

## IV. Betriebliche Interessen

### A. Bezugsprobleme und Forschungsstand

Im vorangegangenen Kapitel wurden die Grundstrukturen innerbetrieblicher Mobilität in den untersuchten Konzernbetrieben analysiert. Sie lassen sich im Begriff des maßgeschneiderten Senioritätssystems zusammenfassen. In diesem Kapitel soll der Versuch unternommen werden, die untersuchten Allokationsprinzipien auf ihren Zusammenhang mit betrieblichen Interessen zu untersuchen.

Der hier verwendete Interessenbegriff ist in einer Strukturtheorie kapitalistischer Gesellschaftssysteme zu verorten. Betriebliche Interessen beziehen sich auf die Sicherung der Rentabilität und Anpassungsfähigkeit des Einzelkapitals. Sie lassen sich danach unterscheiden, auf welchen Gegenstand betrieblicher Politik (Beschäftigungspolitik, Lohnpolitik, Technologiepolitik usw.) sie sich richten. Betriebliche Interessen umfassen immer drei Dimensionen. Dabei handelt es sich erstens um das Zielsystem, zweitens um Maßnahmeoptionen, die der Zielerfüllung dienen können und drittens um Auswirkungen der Maßnahmeoptionen auf die betriebliche Kostenstruktur. Der hier verwandte Interessenbegriff beschreibt damit nicht nur betriebliche Ziele, sondern auch Maßnahmeoptionen, die in mehr oder weniger optimaler Weise der Zielerfüllung dienen. Angenommen wird, daß in jeder Politikdimension eine Reihe von Handlungsalternativen möglich sind. Betrieblichen Interessen entspricht dann jeweils diejenige Option, die dem Ziel der Sicherung der Rentabilität und Anpassungsfähigkeit am ehesten entspricht.

Der Zusammenhang der untersuchten Senioritätssysteme mit betrieblichen Interessen kann sinnvoll nur untersucht werden, wenn zugleich alternative Allokationssysteme berücksichtigt werden. Die weitgehendste Übereinstimmung von Interessen und beschäftigungspolitischen Maßnahmen stellt sich bei einer managementkontrollier-

ten Allokationsstruktur her, wie sie sich ohne den organisierten Einfluß der Arbeitnehmer ergibt. Solche beschäftigungspolitischen Systeme wurden oben mit dem Begriff der leistungsbezogenen Allokationsstruktur beschrieben: Offene Senioritätssysteme finden sich in den USA vor allem in nicht gewerkschaftlich organisierten Betrieben. Hier besteht eine sehr weitgehende Kontrolle des Managements über die Beschäftigungspolitik. Leistungsbezogene Allokationsstrukturen und offene Senioritätssysteme sollen den Bezugspunkt für die folgende Analyse geben.

Senioritätssysteme wurden aus einer Vielzahl von Forschungsperspektiven analysiert. Dazu gehören die Industrial Relations-Forschung, die Personalpolitik-Forschung, die Diskriminierungsforschung, soziologische und psychologische Analysen von Arbeitnehmerpräferenzen und Mobilität, die "Schlichtungsforschung", die Arbeitsmarktforschung und die Organisationssoziologie.

In den Analysen von Senioritätssystemen sind betriebliche Interessen in sieben Dimensionen thematisch. Es sind dies allokatonspolitische, leistungspolitische, sozialpolitische, konfliktpolitische, organisationspolitische und administrationspolitische Interessen.

Betriebliche Beschäftigungspolitik operiert unter dynamischen, ökonomischen, technisch-organisatorischen und personalpolitischen Rahmenbedingungen. Allokationspolitische Interessen von Betrieben zielen darauf, die Flexibilität des Arbeitskräfteeinsatzes bei möglichst geringen Reibungsverlusten durch Qualifizierungsprozesse zu gewährleisten. Allokationspolitische Interessen richten sich darauf, die zur Produktion und Reproduktion einer adäquaten betrieblichen Qualifikationsstruktur erforderlichen Kosten zu minimieren.

Die Arbeitskräfteallokation hat aufgrund ihrer besonderen Relevanz für die Arbeits- und Lebensbedingungen der Arbeitnehmer eine strategische Bedeutung in der betrieblichen Leistungspolitik. Leistungspolitische Interessen der Betriebe zielen darauf ab, die

**Arbeitskräfteallokation zur Steigerung der Leistungsbereitschaft und der Leistungsverausgabung von Arbeitnehmern einzusetzen.**

Sozialpolitische Interessen der Betriebe zielen darauf ab, über eine Erhöhung der Attraktivität von Beschäftigungsverhältnissen die Betriebsbindung von Arbeitskräften zu erhöhen, Rekrutierungskosten zu verringern und die "Arbeitskräftemoral" zu verbessern.

Konfliktpolitische Interessen von Betrieben richten sich auf eine Instrumentalisierung der Arbeitskräfteallokation für die Schwächung der Konfliktpotentiale der Belegschaften über Mechanismen der Individualisierung, Fragmentierung und Disziplinierung.

Organisationspolitische Interessen von Betrieben zielen darauf ab, betriebliche Ziele ohne große Reibungsverluste und Zielkonflikte gegenüber den unteren Management-Ebenen durchzusetzen und ein hohes Maß an Einheitlichkeit und Rationalität zu erreichen.

Beschäftigungspolitik verursacht administrative Kosten bei der Gewinnung und Aufbereitung von Personalinformationen, der Personalselektion, der Erfassung von Mobilitätsströmen, der Bewältigung von Konflikten usw. Administrationspolitische Interessen richten sich auf die Minimierung dieser Kosten. Diese Interessendimension fällt den anderen gegenüber jedoch nicht entscheidend ins Gewicht und soll im folgenden vernachlässigt werden.

Die Analysen von Senioritätssystemen lassen sich dann nach der Zentralstellung einzelner Interessendimensionen differenzieren. Unter dieser Perspektive können drei Ansätze unterschieden werden:

1. Allokationstheoretische Ansätze stellen in ihren Analysen die Flexibilität des Arbeitskräfteeinsatzes und die Kosten von Qualifizierungsprozessen zentral.

2. Konflikttheoretische Ansätzen zufolge stehen leistungs- und konfliktpolitische Effekte der Arbeitskräfteallokation im Brennpunkt betrieblicher Interessen.

3. Im organisationssoziologischen Ansatz bilden organisationspolitische Interessen an Konsistenz und Rationalität betrieblicher Personalpolitik das entscheidende Kriterium der Einschätzung von Senioritätssystemen.

Im Rahmen des alloktionstheoretischen Ansatzes lassen sich drei Positionen ausmachen:

Der ersten Position zufolge entsprechen Senioritätssysteme sehr weitgehend betrieblichen Interessen. Eine zweite Position behauptet, daß maßgeschneiderte Senioritätsregeln in ihren Grundstrukturen betriebliche Interessen reflektieren, daß allerdings in diesem Rahmen gewerkschaftlicher Politik ein entscheidender Einfluß auf die Strukturen betrieblicher Arbeitskräfteallokation zuzuschreiben ist. Der dritten Position zufolge widersprechen Senioritätsregeln in fundamentaler Weise betrieblichen Interessen: Die Grundstrukturen von Senioritätssystemen gehen auf den organisierten Einfluß der Gewerkschaftsbewegung zurück.

Die erste Position wird am differenziertesten von den Dualisten (vgl. Kap. I, B) vertreten. Im Zentrum ihrer Arbeitsmarkttheorie steht das Konzept "interner Arbeitsmärkte". Betriebliche Interessen zielen auf die Internalisierung von Personalbewegungen. Senioritätssysteme stellen eine Formalisierung der Strukturen "interner Arbeitsmärkte" dar.

Doeringer und Piore (Doeringer, Piore 1971) zufolge führt die Spezifität von Technologien, Arbeitsplätzen und Qualifikationen selbst bei den relativ flachen Qualifikationsstrukturen der industriellen Massenproduktion zu hohen Qualifizierungskosten für die Betriebe. Allokationspolitische Interessen von Betrieben zielen nun darauf ab, die zur Produktion und Reproduktion der betrieblichen Qualifikationsstruktur erforderlichen Kosten zu minimieren.

Eine Ökonomisierung der Qualifikationsentwicklung kann dort erreicht werden, wo Qualifikationssequenzen in die Arbeitsplatzstruktur eingebaut sind. Die Arbeitskräfte qualifizieren sich

auf Arbeitsplätzen mit kumulativ steigenden Qualifikationsanforderungen.

Der Personalabbau läßt sich so organisieren, daß ein innerbetrieblicher Verdrängungsprozeß eingeleitet wird, in dessen Verlauf die weniger qualifizierten Arbeitskräfte freigesetzt und Beschäftigte aus den höheren Positionen der betrieblichen Qualifikationspyramide herabgestuft, aber weiter beschäftigt werden. Beim Personalaufbau kann auf die herabgestuften Arbeitskräfte zurückgegriffen werden, Qualifizierungskosten lassen sich klein halten.

Die mit der Internalisierung von Personalbewegungen verbundene interne Mobilität läßt sich allokativ effizient organisieren, wenn Qualifikationssequenzen gefolgt und eine Kongruenz der Mobilitätsmuster erreicht wird.

Die Grundstrukturen interner Teilmärkte reflektieren allokativpolitische Interessen von Betrieben an der Minimierung der zur Produktion und Reproduktion der betrieblichen Qualifikationsstruktur erforderlichen Kosten. Gewohnheitsrechte und Arbeitnehmerinteressen führen zu marginalen Abweichungen von allokativ effizienten Strukturen. Den Gewerkschaften wird keine eigenständige Rolle bei der Strukturierung interner Arbeitsmärkte zugesprochen.

Auf der Folie dieses Ansatzes werden dann Senioritätssysteme beurteilt. Sie entsprechen in sehr weitgehender Weise allokativpolitischen Interessen von Betrieben. Den Qualifikationsanforderungen von Arbeitsplatzstrukturen entsprechend konstituieren Senioritätsregeln innerbetriebliche Mobilitätsketten. Dort, wo Qualifikationssequenzen vorliegen, grenzen Senioritätsregeln Personalbewegungen auf diese Sequenzen ein. Die Effizienzen des "on-the-job training" können voll zur Qualifikationsentwicklung ausgenutzt werden. Seniorität korreliert mit den Erfahrungen von Arbeitskräften auf den einzelnen Stufen der Qualifikationssequenz und damit mit Qualifikationen.

Der innerbetriebliche Verdrängungsprozeß beim Personalabbau ver-

läuft umgekehrt reziprok zu den Mobilitätsmustern bei der Neubesetzung von Arbeitsplätzen. Die Beschäftigten mit der höchsten Seniorität und den höchsten Qualifikationen werden im internen Arbeitsmarkt gehalten.

Die Folgekosten der Internalisierung von Personalbewegungen, wie sie durch eine drastische Steigerung der Rate der internen Mobilität entstehen, bleiben relativ gering. Zum einen folgen die Mobilitätsmuster den Qualifikationsbeziehungen der Arbeitsplatzstruktur, zum anderen besteht eine relativ weitgehende Übereinstimmung der Personalbewegungen bei Personalaufbau, Personalabbau und anderen Typen innerbetrieblicher Mobilität.

Auch sozialpolitische Interessen von Betrieben sind bei der Konstruktion senioritätsgeregelter Allokationsstrukturen berücksichtigt. Senioritätssysteme sind dazu geeignet, Fluktuationsraten zu reduzieren und Konflikte bei der Arbeitskräfteallokation zu minimieren.

Die Grundstrukturen von Senioritätssystemen folgen allokationspolitischen Interessen von Betrieben. Der Einfluß von Gewohnheitsrechten und Arbeitnehmerinteressen führt zu Ineffizienzen im betrieblichen Teilarbeitsmarkt. Diese bleiben jedoch marginal. Die Gewerkschaften spielen bei der Strukturierung interner Arbeitsmärkte keine entscheidende Rolle.

Abstrahiert man von den arbeitsmarkttheoretischen Implikationen des Ansatzes der Dualisten, so finden sich sehr weitgehende Übereinstimmungen in der Einschätzung von Senioritätssystemen mit einer Reihe von Untersuchungen der Industrial Relations-Forschung und der Personalpolitikforschung (z.B. Rose 1955; Aronson 1950; Rees 1959). Auch von Managern wird diese Position vertreten.

In den Rahmen des allokationstheoretischen Ansatzes läßt sich eine zweite Position einordnen. Auch die Vertreter dieser Position gehen davon aus, daß betriebliche Interessen und Erfordernisse die Grundstrukturen von Senioritätssystemen und der betrieblichen



Arbeitskräfteallokation insgesamt bestimmen. Arbeitnehmerinteressen und gewerkschaftlicher Politik wird jedoch ein entscheidender Einfluß auf Regelungssystem und personalpolitische Praxis zugesprochen. Senioritätsregeln stellen dieser Auffassung zufolge einen Kompromiß unter der Hegemonie betrieblicher Interessen dar.

Im Zentrum der Untersuchung von Slichter u.a. (Slichter u.a. 1960, Kapitel V, VI, VII) steht die Analyse von Senioritätsnormen. Die Regelungssysteme sind durchgängig betrieblichen Erfordernissen der Qualifikation und Allokation von Arbeitskräften angepaßt: sie sind "maßgeschneidert". Eindeutige Aussagen über die Kosten von Senioritätssystemen können so lange nicht getroffen werden, wie detaillierte empirische Untersuchungen fehlen. Slichter u.a. verweisen gleichwohl auf Rigiditäten und Ineffizienzen von Senioritätsnormen. Selbst bei maßgeschneiderten Systemen kann es zu Einschränkungen der Flexibilität des Arbeitskräfteeinsatzes und zu Ineffizienzen bei Personalaufbau- und Layoff-Aktionen kommen. Auch leistungspolitisch zeitigen Senioritätssysteme negative Effekte. Insbesondere jüngere, ambitionierte und fähige Arbeitskräfte werden durch interne Allokationsprinzipien, die Aufstiegschancen an die Dauer der Betriebszugehörigkeit binden, frustriert.

Senioritätsregeln entsprechen dagegen weitgehend sozialpolitischen Interessen von Betrieben. Die von der Mehrheit der Arbeitnehmer akzeptierten Regeln sind dazu geeignet, Konflikte um die Arbeitskräfteallokation zu minimieren und die "Moral" der Belegschaften zu verbessern.

Nathan Belfer (Belfer 1955, S. 32 ff.) arbeitet mit ähnlichen Einschätzungen. Senioritätssysteme verletzen aus einer ganzen Reihe von Gründen allokationspolitische Interessen von Betrieben. Beim Personalabbau führt die Diskriminierung von Arbeitskräften nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit zu Ineffizienzen der Personalauswahl. Seniorität und Qualifikation korrelieren nicht notwendigerweise, qualifizierte Arbeitskräfte müssen freigesetzt werden, während weniger geeignete Beschäftigte privilegiert werden. Der innerbetriebliche Verdrängungsprozeß bei Layoffs kann

umfassende Kettenreaktionen von Folgemobilität mit hohen Qualifizierungskosten in Gang setzen. Insbesondere betriebsweite Senioritätsrechte können zu erheblichen Problemen bei der Einhaltung von Produktionsplänen führen.

Auch leistungspolitisch treten negative Effekte auf. Jüngere Arbeitnehmer werden demoralisiert, da ihre Leistungsbereitschaft nicht honoriert werden kann. Dagegen entsprechen Senioritätssysteme sehr weitgehend sozialpolitischen Interessen von Betrieben.

Slichter u.a. sowie Belfer zufolge zeichnen sich maßgeschneiderte Senioritätssysteme durch ihre Anpassung an betriebliche Erfordernisse nach allokativer Effizienz aus. Betriebliche Interessen nehmen bei der Strukturierung von internen Allokationsprinzipien eine gleichsam hegemoniale Position ein. Rigiditäten und Ineffizienzen im Personaleinsatz verweisen zugleich darauf, daß Arbeitnehmerinteressen und gewerkschaftlicher Politik ein bedeutender Einfluß auf die Regelungssysteme zugeschrieben werden muß.

Vergleichbare Auffassungen finden sich auch bei anderen Autoren der Industrial Relations-Forschung (z.B. Harbison 1939) und der Personalpolitikforschung (z.B. Beach 1965; Pigors, Myers 1973; Watkins u.a. 1950). Sie werden auch von der Mehrzahl der Manager in der Automobilindustrie vertreten.

Im Bezugsrahmen des alloktionstheoretischen Ansatzes läßt sich schließlich eine dritte Position in der Einschätzung von Senioritätssystemen identifizieren. Dieser Position zufolge widersprechen Senioritätssysteme sehr weitgehend betrieblichen Interessen; Arbeitnehmerinteressen und gewerkschaftlicher Politik wird ein dominierender Einfluß zugesprochen.

Dan H. Mater (Mater 1941) versucht in einer empirischen Analyse von Senioritätssystemen in Eisenbahnunternehmen zu zeigen, daß Senioritätssysteme allokatonspolitischen, leistungspolitischen und sozialpolitischen Interessen von Betrieben widersprechen. Er verweist zunächst auf Ineffizienzen der Arbeitskräfteallokation.

Senioritätsregeln verhindern eine Berücksichtigung von Qualifikationsunterschieden bei der Zuweisung von Arbeitsplätzen. Dies ist selbst dann der Fall, wenn Qualifikationskriterien in das Auswahlprinzip eingebaut sind: Qualifikationskriterien lassen sich nur außerordentlich schwer durchsetzen, so daß in der Mehrzahl aller Fälle auf die Anwendung solcher Rechte verzichtet wird. Auch bei Personalabbauaktionen kann die unterschiedliche Effizienz von Arbeitskräften nicht berücksichtigt werden. Wenig effiziente Arbeitskräfte müssen im Betrieb gehalten werden, während qualifizierte und produktive Beschäftigte freigesetzt werden. Da Seniorität und Alter korrelieren, steigt zudem bei Layoffs das durchschnittliche Alter der Beschäftigten. Dies kann zu einer niedrigeren Produktivität führen.

Mit einer statistischen Untersuchung versucht Mater die These zu belegen, daß Senioritätsregeln außerordentlich negative leistungspolitische Effekte zeitigen. Der Analyse zufolge übt die Variable Seniorität einen eigenständigen Einfluß auf die Produktivität und Effizienz von Arbeitskräften aus. Während im ersten Jahrzehnt der Betriebszugehörigkeit die Effizienz von Beschäftigten steigt, läßt sich danach ein Leistungsabfall ausmachen. Dieses Phänomen kann Mater zufolge nur durch eine "Kurve der Arbeitsmoral" erklärt werden. Senioritätsregeln koppeln Personalbewegungen von Leistungsbeurteilungen ab und reduzieren damit den Anreiz, um Beschäftigungschancen zu konkurrieren.

In der sozialpolitischen Perspektive kommt es zu widersprüchlichen Effekten. Senioritätsregeln erhöhen die Betriebsbindung der Beschäftigten und reduzieren die Anzahl von Eigenkündigungen. Eine zu niedrige Rate der Fluktuation kann aber zu einer Überalterung von Belegschaften führen. Auf der anderen Seite entsprechen Senioritätsnormen Interessen und Erwartungen der Beschäftigten. Konflikte um die Arbeitskräfteallokation dürften sich entschärfen.

Senioritätssysteme sind außerordentlich kostenintensiv und widersprechen allokatonspolitischen, leistungspolitischen und sozialpolitischen Interessen von Betrieben.

Bezugspunkt des konflikttheoretischen Ansatzes ist der Klassengegensatz von Kapital und Arbeit. Senioritätsregeln sind als dessen beschäftigungspolitischer Reflex zu verstehen. Im Rahmen dieses Ansatzes lassen sich zwei Positionen ausmachen. Der ersten Position zufolge gehen Senioritätsregeln auf betriebliche Interessen an einer Kontrolle der Beschäftigten über die Hierarchisierung der Arbeitsplatzstruktur und die Internalisierung von Personalbewegungen zurück. Die zweite Position behauptet demgegenüber eine Dominanz von Arbeitnehmerinteressen und gewerkschaftlicher Politik bei der Etablierung und Strukturierung von Senioritätssystemen.

Grundlage der ersten Position ist eine Theorie interner Arbeitsmärkte. Die Entwicklung des Kapitalismus führt zu einer zunehmenden Homogenisierung der Arbeiterklasse. Ein Grund dafür ist in der Nivellierung von Qualifikationsanforderungen im Zuge der Entwicklung von Produktionstechnologien zu sehen. Politischer Ausdruck der zunehmenden Homogenisierung der Arbeits- und Lebensbedingungen der Arbeiterschaft waren eine dramatische Verschärfung der Klassenkämpfe und das Entstehen radikaler gewerkschaftlicher und politischer Organisationen zu Beginn des 20. Jahrhunderts in den USA.

"Während der vorangegangenen Periode des Wettbewerbskapitalismus zielte die Arbeitsmarktentwicklung auf eine zunehmende Homogenisierung der Arbeiterschaft hin und nicht auf ihre Spaltung. Durch das Fabrikssystem gingen viele Facharbeiterstellen verloren; dafür entstand ein großes Kontingent an Stellen für angelernte Arbeiter (N. Ware). Massenproduktion und fortschreitende Mechanisierung erzeugten standardisierte Arbeitsanforderungen. Große Unternehmen vereinigten immer mehr Arbeiter unter den gleichen Arbeitsbedingungen.

Der zunehmend homogene und proletarische Charakter der Arbeiterschaft erzeugte Spannungen, die in dem enormen Anstieg von Arbeitskämpfen greifbar wurden, der das Aufkommen des Monopolkapitalismus begleitete: bei der Eisenbahn schon seit 1877, in der Stahlindustrie vor 1901 und dann wieder 1919, im Kohlebergbau während und nach dem ersten Weltkrieg, in den Textilfabriken während dieser ganzen Zeit und auch in unzähligen anderen Betrieben und Industrien im ganzen Land. Der Erfolg der "Industrial Workers of the World" (IWW), das Entstehen einer starken sozialistischen Partei, die allgemeinen (im Unterschied zu branchenspezifischen) Streiks in Seattle und New Orleans, die massiven Arbeiterrevolten von 1919 und 1920 und der zunehmend überregionale Charakter der

Arbeiterbewegung während dieser ganzen Zeit, all dies zeugt von einer weit verbreiteten und wachsenden Opposition gegen kapitalistische Herrschaft im allgemeinen. Immer häufiger weiteten sich Streiks, die "nur" als Lohnstreiks begonnen hatten, auf viel allgemeinere Zielsetzungen aus (J. Brecher, J. Commons)."

(Reich u.a. 1978)

Die Herausbildung von internen Arbeitsmärkten ist nun eine Reaktion der Großunternehmen auf die durch die Homogenisierung der Arbeiterklasse bedingte politische Bedrohung ihrer Herrschaft. Während sich auf der einen Seite eine Nivellierung von Qualifikationsanforderungen vollzieht, werden auf der anderen Seite Arbeitsplätze künstlich hierarchisiert und in Aufstiegsketten organisiert. Die Gewährung von Aufstiegschancen setzt voraus, daß die Besetzung der Positionen weitgehend "von innen" erfolgt. Die damit verbundene Internalisierung von Personalbewegungen führt zum Aufbau eines internen gegenüber dem externen Arbeitsmarkt.

Ein Ziel solcher Strategien besteht darin, die Konkurrenz der Belegschaftsmitglieder um privilegierte Positionen in der betrieblichen Arbeitsplatzhierarchie zu verschärfen, die Beschäftigten zu stratifizieren und damit Konfliktpotentiale auszutrocknen. Dieser Zusammenhang wird von verschiedenen Autoren des Ansatzes eindringlich beschrieben:

"At the same time that jobs were becoming more homogeneous, elaborate job hierarchies were being set up to stratify them. Management journals were filled with advice on doing away with "dead-end" jobs, filling positions by advancement from below, hiring only unskilled workers for the lowest positions, and separating workers into different pay classes. This advice was directed at the problem of maintaining "worker satisfaction" and preventing them from "restricting output", i.e. fragmenting discontent and making workers' work harder. Thus, the creation of the internal labor market throughout American industry, was the employers' answer to the problem of discipline inherent in their need to exert unilateral control over production. Were it not for that, a system of job rotation, or one in which the workers themselves allocated work, would have been just as rational and effective a way of organizing production."

(Stone 1975, S. 77)

"Employers will seek to develop in the labor force a kind of 'hierarchy fetishism' - a continual craving for more and better job titles and status, the satisfaction of which leads eventually to intensified hunger for still more and better job titles and

job status ... And in order to create hierarchical incentives without providing too many mobility opportunities, in order to satisfy 'hierarchy fetishism' without simultaneously establishing a continuum of relationships among workers along which they can develop common class consciousness - employers may find it useful to forge hierarchical ladders within clearly differentiated job clusters."

(Gordon 1972, S. 77)

Im Bezugsrahmen dieser Grundannahmen über die Entstehung interner Arbeitsmärkte werden nun Senioritätsregeln interpretiert. Senioritätssysteme stellen nichts anderes als eine Formalisierung der hierarchisierenden und stratifizierenden betrieblichen Beschäftigungspolitik dar. Sie regeln die Aufstiegsmöglichkeiten in der hierarchisierten Arbeitsplatzstruktur.

Knut Dohse faßt die Einschätzung von Senioritätssystemen durch die Radicals wie folgt zusammen:

"Insgesamt gehen die Radicals davon aus, daß die Managementstrategie der Individualisierung der Arbeiterklasse durch Hierarchisierung der Arbeitsplätze zusammen mit den anderen Maßnahmen erfolgreich die kapitalistische Herrschaft gesichert hat. Den Gewerkschaften wird durchgehend eine zu vernachlässigende Rolle zugewiesen. In der Arbeit von Stone, die den historischen Entwicklungsprozeß am ehesten empirisch angeht, wird zwar bemerkt, daß die gewerkschaftliche Durchsetzung von Senioritätskriterien sowohl Favoritismus als auch Leistungsstimulierung seitens des Managements einschränkte. Da die Arbeitsplatzhierarchisierung bestehen blieb, interpretiert Stone die Einführung des Senioritätssystems aber lediglich als einen formellen, nicht jedoch als einen inhaltlichen Wandel des betrieblichen Herrschaftssystems. So heißt es bei Stone:

"The addition of seniority as a basis of promotion altered the form but not the content of the system that had been established earlier."

Und sie resümiert:

"... The presence of the union did not change the basic mechanisms of control that employers had established."

In der theoretischen Konzeptualisierung der Struktur interner Arbeitsmärkte wird die Rolle der Gewerkschaften überhaupt nicht reflektiert."

(Dohse 1979, S. 126)

Der zweiten Position des konflikttheoretischen Ansatzes zufolge gehen Senioritätsregeln auf Arbeitnehmerinteressen und den Einfluß gewerkschaftlicher Politik auf die Strukturierung betrieblicher Arbeitsmärkte zurück. Rubery argumentiert im Anschluß an Bravermann gegen die Dualisten und mit den Radicals für eine Nivellierung von Qualifikationsanforderungen. Diese Entwicklung generiert zugleich die Möglichkeit und die Notwendigkeit für gewerkschaftliche Strategien des Aufbaus und der Stabilisierung von Verhandlungsmacht durch die Absicherung der Beschäftigten gegenüber der Konkurrenz der Reservearmee.

Notwendig werden solche Politiken deshalb, weil die Nivellierung der Qualifikationsanforderungen im industriellen Produktionsprozeß die Arbeitskräfte in zunehmendem Maße austauschbar macht. Auf der einen Seite verlieren Arbeiter mit Dequalifizierungsprozessen traditionelle Kontrollmöglichkeiten, wie sie die qualifizierte Facharbeit bot. Auf der anderen Seite entstehen aus der zunehmenden Kapitalintensität industrieller Produktionsprozesse neue Machtpositionen: Selbst niedrig qualifizierte Arbeitskräfte verfügen über eine gewisse Kontrolle kostenintensiver Produktionsanlagen und eines hohen Produktionsvolumens.

Reaktionen auf die zunehmende Austauschbarkeit der Beschäftigten und den Druck der Reservearmee sind Bestrebungen der Beschäftigten, über gewerkschaftliche Organisationen eine Kontrolle des Arbeitskräfteangebots zu erreichen. Dies kann nur über einen größeren Schutz der Beschäftigten gegenüber der Reservearmee erreicht werden.

Auch der Aufbau und die Aufrechterhaltung von Verhandlungsmacht innerhalb der abgeschotteten Arbeitsmärkte hängt von einer Ein-

schränkung der Substituierbarkeit von Arbeitskräften und einer Regelung der Konkurrenz ab. Daraus entstehen Bestrebungen der Differenzierung von Beschäftigungsbedingungen, die gegen potentielle Konkurrenten schützen sollen.

Senioritätsregeln sind in diesem Zusammenhang zu interpretieren. Sie schützen zum einen die Beschäftigten gegenüber der Reservearmee und regeln zum anderen die Konkurrenz der Beschäftigten um privilegierte Positionen in der betrieblichen Arbeitsplatzhierarchie.

"Insofar as workers are acting defensively against the threat of substitution and competition, their most effective tactic is to differentiate themselves from potential competitors. Such protection through differentiation may be provided by various systems, from union organised apprenticeship schemes to promotion lines based on strict seniority provisions. Both types of systems provide shelter from labour market competition for the incumbent workforce, although the former offers protection only for one group of workers, whilst the second extends protection down through the whole range of jobs by restricting entry to the bottom of the hierarchy. Clearly both systems also offer various degrees and methods of control for management; this is the point on which the radical theories have focused. On the other hand, in both cases, the existence of a structured labour force, where jobs are strictly defined, and workers are not interchangeable, provides a bargaining base for labour against managements attempts to increase productivity and introduce new technology. Changes in job ladders, skill demarcations and the pace of work become areas for bargaining, whereas a homogeneous labour force, interchangeable in function, would lay itself open not only to competition from the external market but also to further declines in workers' control of production and a continuous undermining of bargaining power. Divisions by custom, rule and status are essential parts of any union's bargaining strategy."

(Rubery 1978, S. 29)

Von dieser Position aus kritisiert Rubery die Einschätzung von Senioritätssystemen durch die Radicals.

"Certainly Katherine Stone seems to have played down too far the role of unions in the maintenance and adaptation of the system of job structures, when she identifies the change from promotion on the basis of favouritism to promotion on the basis of seniority as being a change in "form" but not in "content" of the system of control. The development of a system of promotion by seniority resolves the problem of competition within the plant for the li-



mitted number of high paid jobs, and by doing so may even increase the cohesiveness of workers in their struggle over such issues as general pay increases.

While a bureaucratic system of labour force organisation, as found in parts of US industry, may serve capitalist interests better than one which has been more influenced by trade union organisation, as in many UK industries, it is itself likely to cause efficiency losses to capitalists. These losses may increase, for the structure becomes less related to the ideal organisation of labour (as technology, scale of production and indeed management techniques develop). They may increase further as workers organise to reap what benefits they can from this particular form of control. Thus the radicals have overstressed the control offered by the bureaucratic division of the labour force, and at the same time underestimated or ignored the benefits for the working class of a sheltered, secure, albeit stratified, labour market."

(ebd., S. 33)

Im organisationssoziologischen Ansatz stehen organisationspolitische Interessen von Betrieben im Zentrum der Hypothesenbildung. Während die alloktionstheoretischen und konflikttheoretischen Positionen eine Interpretation interner Arbeitsmärkte liefern und erst in diesem Zusammenhang Senioritätsregeln beurteilen, beschäftigt sich der organisationssoziologische Ansatz mit den Konsequenzen der Internalisierung von Personalbewegungen. Dort, wo das Marktgeschehen selber die Arbeitskräfteallokation bestimmt, bestehen nur geringe Entscheidungsspielräume für das Management. In einem internen Arbeitsmarkt dagegen wird das "freie" Spiel der Kräfte des Marktes durch betriebliche Entscheidungsprozesse ersetzt. Daraus entstehen eine Reihe organisationspolitischer Probleme.

Selznik und Vollmer (Selznik, Vollmer 1962) haben im Anschluß an Weber und Parsons eine organisationssoziologische Interpretation von Senioritätssystemen versucht. Bürokratisierungsprozesse können als Antwort auf drei grundlegende Erfordernisse von Organisationsstrukturen gelten. Dies sind die Koordination von Entscheidungen, die Differenzierung von Funktionen und die Regelung der Rekrutierung, Ausbildung, Beförderung und Disziplinierung des Personals. Im wesentlichen zwei Gründe führen nun zur Formalisierung von Arbeitnehmerrechten. Begrenzungen der managerialen Hand-

lungsfreiheit sind zum einen erforderlich, um technische Effizienz in der Erreichung der Organisationsziele gegen partikuläre Interessen und Zielkonflikte durchzusetzen (ebd., S. 18). Zum anderen entsteht in Großorganisationen das Erfordernis, die Beschäftigten nach gleichen und rationalisierbaren Kriterien zu behandeln (ebd., S. 38). Dort, wo persönliche Beziehungen nicht mehr die Personalpolitik prägen können, entwickeln Arbeitnehmer entsprechende Erwartungen, die nur um den Preis von Konflikten frustriert werden können.

Unter diesen Perspektiven werden dann Senioritätssysteme interpretiert. Die Erfordernisse von Großorganisationen führen zu Senioritätsregeln in der Beschäftigungspolitik auch dann, wenn weder Gewerkschaften noch Arbeitnehmer einen unmittelbaren Druck auf Unternehmen ausüben. Senioritätssysteme sind dazu geeignet, die verschiedenen Ebenen der Managementhierarchie auf ein einheitliches personalpolitisches Prinzip zu verpflichten, das zum einen Zielkonflikte und partikuläre Interessen eingrenzt und zum anderen eine Gleichbehandlung aller Beschäftigten gewährleistet (ebd., S. 114).

Selznik und Vollmer versuchen, diese Thesen mit einer Reihe von empirischen Indikatoren zu belegen. Senioritätsregeln finden sich sowohl in gewerkschaftlich organisierten als auch in nicht gewerkschaftlich organisierten Unternehmen. Eine Befragung von Arbeitnehmern ergibt, daß Senioritätsregeln nur eine begrenzte Unterstützung finden (Vollmer 1960, S. 24 ff.; Selznik, Vollmer 1962, S. 100 ff.).

Im Lichte dieser Befunde prognostizieren Selznik und Vollmer einen graduellen Abbau von Senioritätsregeln zugunsten leistungsorientierter Systeme der Arbeitskräfteallokation (ebd., S. 115).

Methodisch und inhaltlich ähnliche Positionen finden sich auch in neueren Untersuchungen von Senioritätssystemen aus organisationssoziologischer Perspektive (z.B. Maniha 1975).<sup>1)</sup>

1) Auch die Radicals bedienen sich organisationssoziologischer Argumentationen (vgl. Edwards 1975; Dohse 1979).

In den folgenden Abschnitten dieses Kapitels soll versucht werden, die in der Literatur verwandten Teilkonzepte, Einzelhypothesen und Klassifikationsraster für die Analyse der Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe fruchtbar zu machen. Zugleich sollen die vorgestellten Ansätze und Positionen auf ihre Brauchbarkeit hin getestet werden.

Die Analyse soll im Anschluß an Differenzierungen der Forschung in sechs Schritten erfolgen. Senioritätsregeln werden auf ihren Zusammenhang mit allokatonspolitischen, leistungspolitischen, sozialpolitischen, konfliktpolitischen und organisationspolitischen Interessen des Unternehmens untersucht. Abschließend werden die Ergebnisse der Einzelanalysen zusammengefaßt und gewichtet und einige Schlußfolgerungen für die oben vorgestellten Ansätze zur Analyse von Senioritätssystemen gezogen.

### B. Allokationspolitische Interessen

Betriebliche Beschäftigungspolitik operiert unter dynamischen, ökonomischen, technisch-organisatorischen und personalpolitischen Rahmenbedingungen. Allokationspolitische Interessen von Betrieben zielen darauf, die Flexibilität des Arbeitskräfteeinsatzes bei möglichst geringen Reibungsverlusten durch Qualifizierungsprozesse zu gewährleisten.

Zentrales Ziel betrieblicher Allokationspolitik ist es, die zur Produktion und Reproduktion einer adäquaten betrieblichen Qualifikationsstruktur erforderlichen Kosten zu minimieren. Dieses Ziel kann über eine Ökonomisierung der Qualifikationsentwicklung, über die Hortung qualifizierter Arbeitskräfte beim Personalabbau und über die Minimierung von Reibungsverlusten bei internen Personalbewegungen erreicht werden.

Eine Ökonomisierung der Qualifikationsentwicklung ist dort möglich, wo Qualifikationssequenzen in die Arbeitsplatzstruktur ein-

gebaut sind. Die Arbeitskräfte qualifizieren sich sukzessive auf Arbeitsplätzen mit kumulativ steigenden Qualifikationsanforderungen (Qualifikationsentwicklung).

Personalabbauaktionen führen immer zur Abwanderung von Arbeitskräften. Die daraus entstehenden Qualifizierungskosten beim Personalaufbau können dann minimiert werden, wenn Arbeitskräfte mit hohen Qualifikationen auch bei einem Produktionsrückgang im Betrieb gehalten werden können (Qualifikationshortung).

Reibungsverluste bei internen Personalbewegungen lassen sich unter zwei Bedingungen minimieren. Wenn interne Personalbewegungen den Qualifizierungssequenzen der Arbeitsplatzstruktur folgen, können Qualifikationsprozesse kleingearbeitet werden. Dies gilt auch dann, wenn sich die Mobilitätsmuster bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze, bei temporären Umsetzungen, beim Personalabbau und bei Wiedereinstellungsaktionen so zur Deckung bringen lassen, daß die Beschäftigten ihnen bereits bekannte Arbeitsplätze zugewiesen bekommen (interne Mobilität).

Der in den Analysen von Senioritätssystemen verwandte Qualifikationsbegriff ist zu grob, um die Effizienz senioritätsgeregelter Arbeitskräfteallokation differenziert einschätzen zu können. So gehen etwa die Dualisten von einer groben Korrelation von Seniorität und Qualifikation aus, ohne zwischen Qualifikationsanteilen zu unterscheiden und die physische Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmern zu berücksichtigen.

Zunächst einmal gilt es, zwischen Qualifikation und Leistungsfähigkeit zu differenzieren. Beide Komponenten des Fähigkeitsprofils von Arbeitskräften dürften sich mit zunehmender Seniorität verschieden entwickeln.

Personalbewegungen führen dann zu erheblichen Reibungsverlusten und Qualifizierungskosten, wenn Vorqualifikationen nicht berücksichtigt werden können. Der senioritätsältere Arbeitnehmer, der bei dem hier zur Diskussion stehenden Allokationsprinzip favori-

siert wird, mag zwar eine größere Zahl an Arbeitsplätzen im Betrieb kennen und bessere Grundkenntnisse über industrielle Arbeitsvollzüge besitzen, kann jedoch mit den spezifischen Anforderungen eines Arbeitsplatzes überhaupt nicht vertraut sein. Daher ist es sinnvoll, zwischen prozeßspezifischen und prozeßunspezifischen Qualifikationen zu unterscheiden. Prozeßgebunden sind solche Qualifikationen, die in ihrem konkreten Inhalt stark auf die technischen Erfordernisse eines bestimmten Arbeitsprozesses ausgerichtet sind. Prozeßunabhängige Qualifikationen dagegen müssen zwar an einem bestimmten Produktionsverfahren erlernt werden, sind aber nicht an dieses gebunden und können ohne größere Schwierigkeiten auf neue Arbeitsbereiche übertragen werden.

Senioritätsregeln berücksichtigen in unterschiedlichem Ausmaß die Dauer der Betriebszugehörigkeit von Arbeitnehmern bei Höhergruppierungen, horizontalen Umsetzungen und Herabstufungen. Nicht in betrieblichen Arbeitsbiographien erworbene Fähigkeitsanteile lassen sich dagegen nur in Ausnahmefällen geltend machen. In anderen Beschäftigungsverhältnissen erworbene prozeßspezifische und prozeßunspezifische Qualifikationen und die auf Prozesse primärer und sekundärer Sozialisation zurückgehende individuelle Lernfähigkeit können aber durchaus Fähigkeitsprofile in erheblicher Weise bestimmen. In betrieblichen Arbeitsbiographien erworbene Qualifikationen sollten von betriebsunabhängig generierten Fähigkeiten unterschieden werden.

Die Mobilitätsmuster der Konzernbetriebe sollen in diesen Dimensionen analysiert werden. Zunächst ist der Zusammenhang von Arbeitskräfteallokation und Qualifikation von Interesse. Dabei geht es zum einen um in betrieblichen Arbeitsbiographien erworbene prozeßspezifische und prozeßunspezifische Fähigkeiten und zum anderen um betriebsunabhängig generierte Qualifikationsanteile. Im Anschluß daran wird der Zusammenhang von senioritätsgeregelter Arbeitskräfteallokation mit der Leistungsfähigkeit von Beschäftigten untersucht.

Den folgenden Überlegungen liegen die Analyse der Arbeitsplatzstruktur im Hinblick auf Qualifizierungszeiten und Qualifikationssequenzen im zweiten Kapitel und die Analyse der Mobilitätsmuster bei senioritätsstrukturierten Regelungssystemen im dritten Kapitel zugrunde. Analog zur Struktur des dritten Kapitels werden Personalbewegungen zwischen Tätigkeitsarten von Umsetzungen auf Arbeitsplätzen innerhalb von Tätigkeitsarten und der An- und Ungelerntenbereich vom Facharbeiterbereich unterschieden. Nach dem Anlaß von Umsetzungen wird weiter zwischen Personalbewegungen zur Besetzung vakanter Arbeitsplätze, temporären Umsetzungen und Mobilitätsströmen bei konjunkturell und rationalisierungsbedingtem Personalabbau und bei Wiedereinstellungsaktionen unterschieden (vgl. Schaubild 13, S. 82).

In den folgenden Abschnitten dieses Kapitels soll die Effizienz der untersuchten Senioritätssysteme im Hinblick auf Qualifizierungskosten bei internen Personalbewegungen analysiert werden. Dabei geht es zum einen in einer qualitativen Perspektive darum, den Verlauf der Mobilitätsmuster zu untersuchen. Zum anderen ist von Interesse, inwieweit die Senioritätssysteme der Konzernbetriebe Auswirkungen auf den quantitativen Umfang der internen Mobilität zeitigen. Abschließend soll die Effizienz der Teilmärkte im Hinblick auf die Qualifikationsentwicklung und Qualifikationshortung untersucht werden.

## 1. Interne Mobilität - qualitativ

### a) Prozeßspezifische Qualifikationen

Prozeßspezifische Qualifikationen, die in betrieblichen Arbeitsbiographien erworben wurden, können unter zwei Bedingungen für die Minimierung von Qualifizierungsaufwendungen eingesetzt werden:

1. Mobilitätsströme müßten sich derart auf der Arbeitsplatzstruktur anordnen lassen, daß die umzusetzenden Arbeitskräfte jeweils auf den in der Mobilitätskette vorgelagerten Stationen die Kenntnisse für die neu einzunehmende Position erwerben (Qualifikationssequenzen).

2. Die Mobilitätsmuster bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze, bei temporären Umsetzungen, beim Personalabbau und bei Wiedereinstellungsaktionen müßten so zur Deckung gebracht werden, daß die Beschäftigten ihnen bereits bekannte Arbeitsplätze zugewiesen bekommen (Kongruenz der Mobilitätsmuster).

Die Frage ist, ob die Senioritätsregeln der Konzernbetriebe über die Erfüllung dieser beiden Kriterien allokativer Effizienz zu einer Ökonomisierung von Qualifizierungsprozessen beitragen.

### Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten

Senioritätsregeln erlauben im An- und Ungelerntenbereich nur in begrenztem Umfang die Berücksichtigung von Qualifikationssequenzen bei Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten. Mobilitätsmuster lassen sich nicht optimal zur Deckung bringen.

Bei Personalbewegungen zur Besetzung vakanter Arbeitsplätze innerhalb von Abteilungen sorgen die Senioritätssysteme der Konzernbetriebe für einen mehr oder weniger starken Schutz von Qua-

lifikationssequenzen nur bei Tätigkeitsarten der Qualifikationsgruppe III (11 Tage bis 3 Jahre Anlernzeit). Hier erlaubt das Qualifikationskriterium im Auswahlprinzip für Höhergruppierungen (bestehen bei Bewerbern starke Differenzen in den Qualifikationen, kann die Senioritätsregel umgangen werden) die Favorisierung von Arbeitnehmern mit Vorkenntnissen im Auswahlprozeß. Schlichtungsentscheidungen haben im allgemeinen dort, wo Bewerber sich in der erforderlichen Anlernzeit um mehr als zwei Wochen unterscheiden, das Qualifikationskriterium im Auswahlprinzip gelten lassen. Ähnliche Zusammenhänge gelten auch für horizontale Umsetzungen und Herabstufungen innerhalb von Abteilungen.

In den Qualifikationsgruppen I (0-3 Tage Qualifizierungszeit) und II (4-10 Tage Qualifizierungszeit) hingegen können die an anderen Arbeitsplätzen gewonnenen Qualifikationen und damit Qualifikationssequenzen bei Personalauswahl und -einsatz nicht berücksichtigt werden. Zugleich stehen eine große Anzahl von Tätigkeitsarten diskontinuierlich zueinander. Dies gilt insbesondere für vertikale und horizontale Qualifikationsbeziehungen in der Qualifikationsgruppe II, aber auch für die Gruppe I. Wenn aber das Auswahlprinzip keine Favorisierung von Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten mit qualifikatorischen Sequenzen zuläßt, sind für diesen Arbeitsplatzbereich Personalbewegungen zwischen Tätigkeitsarten mit diskontinuierlichen Qualifikationsanforderungen wahrscheinlich.

Insgesamt umfassen die Qualifikationsgruppen I und II 69 % aller Arbeitsplätze im Lohnempfängerbereich und 81,5 % der Arbeitsplätze für An- und Ungelernte. Die abgesicherten Sequenzen dagegen sind auf die Qualifikationsgruppe III mit 15,7 % aller Arbeitsplätze im Lohnempfängerbereich oder 18,5 % der Arbeitsplätze für An- und Ungelernte eingegrenzt. Es ist anzunehmen, daß Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten mit diskontinuierlichen Qualifikationsbeziehungen dominieren.

In der Majorität der Konzernbetriebe gelten betriebsweite Senioritätsrechte bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze nur für Hö-



hergruppierungen. Horizontale Umsetzungen und Herabstufungen sind auf Abteilungen eingegrenzt. Aufwärtsgerichtete Personalbewegungen zwischen Abteilungen folgen nur auf dem Niveau der Qualifikationsgruppe III, nicht jedoch dem der Gruppen I und II Qualifikationssequenzen. Die Mehrzahl der Abteilungen weist aber nach Mechanisierungsgrad, Arbeitsart, Fertigungsverfahren und Maschinen- und/oder Werkzeugtyp verschiedenartige Arbeitsplatzstrukturen auf. Damit dominieren diskontinuierliche Qualifikationsbeziehungen bei Tätigkeitsarten der Qualifikationsgruppen I und II zwischen verschiedenen Abteilungen noch stärker als innerhalb von Abteilungen.

Die Automobilarbeiter-Gewerkschaft versucht schon seit langer Zeit, in Verhandlungen mit dem Konzern betriebsweite Senioritätsrechte bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze auch für horizontale Umsetzungen und Herabstufungen analog zu Höhergruppierungen durchzusetzen. Angestrebt werden Senioritätsrechte für alle Arbeitsplätze eines Betriebes (wall to wall seniority). Ein Argument des Managements gegen diese Forderung ist, daß aufgrund der verschiedenartigen Arbeitsplatzstrukturen von Abteilungen Umsetzungen höhere Qualifizierungsaufwendungen verursachen als bei Personalbewegungen innerhalb von Abteilungen.

In der Minderheit von Konzernbetrieben, in denen die Gewerkschaft die Eliminierung von Qualifikationskriterien im Auswahlprinzip und betriebsweite Senioritätsrechte auch für horizontale Umsetzungen und Herabstufungen durchgesetzt hat, verschärfen sich die oben beschriebenen Reibungsverluste bei Personalbewegungen. Der Schutz von Qualifikationssequenzen in der Qualifikationsgruppe III (11 Tage bis 3 Jahre Anlernzeit) entfällt. Bei horizontalen Umsetzungen und Herabstufungen zwischen Abteilungen dürften Personalbewegungen zwischen Arbeitsplätzen mit diskontinuierlichen Qualifikationsbeziehungen dominieren.

Ausgangspunkt von temporären Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten sind Personaldefizite und/oder -überhänge in einzelnen Abteilungen des Betriebes. Begrenzungen des Verfügungsrechtes über den Einsatz von Arbeitskräften gelten - jedenfalls bei der Mehrzahl der Konzernbetriebe - nur für zeitlich begrenzte Höhergruppierungen. Hier werden die Regelungen für die Besetzung vakanter Arbeitsplätze angewandt. Ob temporäre Personaldefizite durch Höher-

gruppierungen, horizontale Umsetzungen oder Herabstufungen bewältigt werden, liegt in der Entscheidungsgewalt des Managements. Bei der Option auf eine zeitlich begrenzte Höhergruppierung treffen im Hinblick auf Qualifizierungsprozesse die Überlegungen für Umsetzungen auf permanent vakante Arbeitsplätze zu. Personalbewegungen zwischen Tätigkeitsarten mit diskontinuierlichen Qualifikationsbeziehungen dominieren.

Entscheidet sich das Management für die Bewältigung eines temporären Personaldefizits durch Herabstufungen oder horizontale Umsetzungen, können entbehrliche Arbeitnehmer ohne normative Restriktionen abteilungs- und betriebsweit umgesetzt werden. Im Hinblick auf Anlernprozesse spielen - arbeitsbezogen - kontinuierliche Qualifikationsbeziehungen und - personenbezogen - Arbeitsbiographien eine zentrale Rolle. Wenn Arbeitnehmer in derselben Tätigkeitsart oder in Tätigkeitsarten mit gleichartigen Qualifikationsanforderungen freigesetzt werden können, dürften Friktionen beim Umsetzungsprozeß auf ein Minimum reduziert werden. Das gleiche gilt, wenn Arbeitskräfte mit Erfahrungen auf dem temporär zu besetzenden Arbeitsplatz verfügbar gemacht werden können. Voraussetzung für eine Minimierung der Anlernprozesse bei temporären Umsetzungen ist ein Zusammentreffen verschiedener Bedingungen. Zum einen müssen überhaupt Arbeitnehmer in bestimmten Bereichen der Produktion entbehrlich sein, zum anderen sollten sie entweder in Tätigkeitsarten arbeiten, die jedenfalls teilweise kongruente Qualifikationsanforderungen zu dem temporär zu besetzenden Arbeitsplatz aufweisen, oder über ihre individuelle Arbeitsbiographie für diesen Arbeitsplatz vorqualifiziert sein. Bei dem betriebsweiten Verfügungsrecht über das Arbeitskräftepotential für temporäre Personalbewegungen ist ein Zusammentreffen dieser Bedingungen wahrscheinlich.

Vor allem die betrieblichen Gewerkschaftsvertretungen versuchen, temporäre Personalbewegungen mit Senioritätsregeln zu normieren. Die Kontrolle von Umsetzungen bei kurzfristigen Personalüberhängen und kurzfristigen Personaldefiziten gilt dem Konzern als eines der nicht anzutastenden Managementrechte. Die personalpolitische Flexibilität sei bei der Anwendung von Senioritätsnormen erheblich eingeschränkt. In den wenigen Betrieben, in denen besonders starke Gewerkschaftsvertretungen entsprechende Normen durch-

setzen konnten, werden diese einigermaßen systematisch vom Management unterlaufen. In den Tarifverhandlungen von 1979 versuchte das Konzernmanagement eine Abschaffung der Restriktionen für temporäre Höhergruppierungen durchzusetzen.

Die tarifvertraglichen Normen für Umsetzungen beim Personalabbau sichern kontinuierliche Qualifikationsbeziehungen - im Gegensatz zu der Besetzung vakanter Arbeitsplätze - für die Qualifikationsgruppen II und III ab. Die in Flußdiagrammen festgelegten Mobilitätsketten sind auf vertikalen Qualifikationssequenzen aufgebaut. Senioritätsrechte werden sukzessive in den einzelnen Tätigkeitsarten der Kette ausgeübt. Auf diese Weise ist gesichert, daß auf den übergeordneten jeweils Qualifikationsanteile der untergeordneten Arbeitsplätze erworben werden.

Beim Übergang von der Gruppe II zur Gruppe I und innerhalb der Gruppe I selber sind kontinuierliche Qualifikationsbeziehungen nicht mehr abgesichert. Die Flußdiagramme sehen eine unspezifische Zusammenfassung aller Tätigkeitsarten innerhalb der Abteilung in einer Sammelgruppe vor. Eine relevante Gruppe von Personalbewegungen verläuft zwischen Tätigkeitsarten mit diskontinuierlichen Qualifikationsbeziehungen.

Insgesamt gesehen reduzieren sich Anlernprozesse bei Herabstufungen durch den Schutz der vertikalen Sequenzen in den Gruppen III und II erheblich.

Auf einer dritten Stufe des innerbetrieblichen Verdrängungsprozesses können sich freigesetzte oder herabgestufte Arbeitnehmer betriebsweit auf Tätigkeitsarten bewerben. Das Qualifikationskriterium im Auswahlprinzip erlaubt den bereits Freigesetzten - neben der Bewerbung auf vorher ausgeübte Tätigkeiten der Qualifikationsgruppe III - die Ausübung betriebsweiter Senioritätsrechte für Arbeitsplätze in den Gruppen I und II. Diskontinuierliche Qualifikationsbeziehungen dominieren hier eindeutig. Auch Vorerfahrungen in den jeweiligen Tätigkeitsarten sind unwahrscheinlich.

Arbeitnehmer, die auf Arbeitsplätze oberhalb der Qualifikationsgruppe I herabgestuft wurden, können sich auf alle Tätigkeitsarten des An- und Ungelerntenbereichs, in denen sie bereits gearbeitet haben, bewerben. Die Vorerfahrungen auf dem jeweiligen Arbeitsplatz erleichtern den Umsetzungsprozeß, obwohl zum Teil erhebliche Zeitdifferenzen und divergierende Qualifikationsanforderungen vorliegen.

Herabgestufte Arbeitnehmer in der Qualifikationsgruppe I haben betriebsweite Senioritätsrechte auf Arbeitsplätze desselben Qualifikationsniveaus. Zwar finden sich hier relativ viele vertikal und horizontal kontinuierliche Qualifikationsbeziehungen, doch gibt es gerade zwischen Abteilungen auch eine große Zahl von Tätigkeitsarten mit inkongruenten Anforderungen; Vorerfahrungen mit den jeweils favorisierten Arbeitsplätzen sind unwahrscheinlich.

Eine Übereinstimmung der Mobilitätsmuster bei Personalaufbau und bei Personalabbau kann nur in Grenzen erreicht werden. Eine Kongruenz von Aufwärts- und Abwärtsmobilität ist nur in der Qualifikationsgruppe III wahrscheinlich. Hier schreiben sowohl die Flußdiagramme für den Personalabbau als auch das Qualifikationskriterium im Auswahlprinzip für die Besetzung vakanter Arbeitsplätze Personalbewegungen auf Qualifikationssequenzen vor. Unterhalb dieser Ebene sind Übereinstimmungen der Mobilitätsmuster mehr oder weniger zufällig. Die Flußdiagramme für den Personalabbau sichern Qualifikationssequenzen in der Qualifikationsgruppe II, aber nicht mehr für den Übergang von der Gruppe II zur Gruppe I und innerhalb der Gruppe I selber ab. Der innerbetriebliche Verdrängungsprozeß verläuft vor allem innerhalb der Grenzen von Abteilungen und richtet sich erst auf der letzten Stufe betriebsweit aus. Personalbewegungen zur Besetzung vakanter Arbeitsplätze sind auf dem Qualifikationsniveau dieser Gruppen zwischen allen Tätigkeitsarten innerhalb von Abteilungen und betriebsweit möglich. Übereinstimmungen der Mobilitätsmuster sind unwahrscheinlich.

Aufgrund der relativ präzisen Vorschriften der Flußdiagramme

folgt eine große Zahl von Umsetzungen bei Layoffs Mobilitätsketten auf Tätigkeitsarten mit kontinuierlichen Qualifikationsbeziehungen. Dies gilt vor allem für die Sicherung in den Qualifikationsgruppen II und III, aber auch für die auf Abteilungen eingeschränkten Bewegungen der Qualifikationsgruppe I. Auf der anderen Seite werden auf der zweiten und dritten Stufe des innerbetrieblichen Verdrängungsprozesses eine relativ große Gruppe von Umsetzungen zwischen Arbeitsplätzen mit diskontinuierlichen Qualifikationsbeziehungen notwendig. Eine Kongruenz von Mobilitätsmustern bei Personalaufbau und bei Personalabbau derart, daß herabgestufte Arbeitnehmer bereits in den ihnen neu zugewiesenen Tätigkeitsarten gearbeitet haben, ist nur für Qualifikationsgruppe III gesichert. Auch wenn Herabstufungen und Umsetzungen bei Layoffs qualifikatorischen Tätigkeitssequenzen oder individuellen Arbeitsbiographien im Betrieb folgen, sind Requalifizierungskosten zu erwarten. Arbeitsplätze mit kontinuierlichen Qualifikationsanforderungen umfassen immer auch inkongruente Qualifikationsanteile. Erfahrungen auf neu zugewiesenen Arbeitsplätzen können Jahre oder Jahrzehnte zurückliegen.

In der Mehrheit der Konzernbetriebe regeln Flußdiagramme den Personalabbau. Der innerbetriebliche Verdrängungsprozeß bewegt sich vor allem innerhalb der Grenzen von Abteilungen. In einer Minderheit von Betrieben gelten dagegen von vornherein betriebsweite Senioritätsrechte analog zu den Regeln für rationalisierungsbedingten Personalabbau. Aufgrund der Unterschiedlichkeit von Arbeitsplatzstrukturen in verschiedenen Abteilungen verschärfen sich hier die oben dargestellten Reibungsverluste bei Layoffs.

Mit diesem Argument wurden von seiten des Managements Forderungen von betrieblichen Gewerkschaftsvertretungen nach der Ausweitung von Senioritätsrechten bei Personalabbau zurückgewiesen. Entsprechende Ziele konnten in der großen Mehrheit der Konzernbetriebe nicht durchgesetzt werden. Aufgrund des besonderen Charakters rationalisierungsbedingter Layoffs (dauerhafter Verlust von Arbeitsplätzen) wurden hier Ausnahmeregelungen zugestanden (vgl. unten).

Im Gegensatz zum Personalabbau bei Nachfragerückgang bestehen bei

Rationalisierungsprozessen von vorneherein betriebsweite Senioritätsrechte (zunächst für nach Lohnrate und Arbeitsinhalt vergleichbare Tätigkeitsarten). Die Seniorität der durch die Rationalisierung freigesetzten Arbeitnehmer reicht nicht notwendigerweise aus, um einen solchermaßen definierten Arbeitsplatz zu erhalten. Dann kommen - nach Lohngruppen abgestuft - potentiell alle Tätigkeiten des Betriebes für die Umsetzung in Frage. Das Qualifikationskriterium im Auswahlprinzip sichert Tätigkeitsarten der Qualifikationsgruppe III, nicht jedoch II und I ab. Auf deren Qualifikationsniveau dominieren diskontinuierliche Beziehungen, vor allem zwischen Arbeitsplätzen der in der Mehrzahl verschiedenartigen Abteilungen. Auch eine Kongruenz der Personalbewegungen bei Rationalisierungsprozessen mit Mobilitätsmuster beim Personalaufbau ist unwahrscheinlich.

Die Seniorität der freigesetzten Arbeitnehmer ist nicht notwendigerweise für den Übertritt in Tätigkeitsarten mit gleichartigem Arbeitsinhalt in anderen Abteilungen des Betriebes hinreichend. Umsetzungen zwischen Arbeitsplätzen mit inkongruenten Qualifikationsanforderungen dominieren bei Rationalisierungsprozessen.

Bei der innerbetrieblichen Verlagerung von Teiloperationen haben Arbeitnehmer die Option, in ihren Abteilungen zu bleiben oder ihrem Arbeitsplatz zu folgen. Entscheiden sie sich für den Verbleib in ihrer Abteilung, was relativ häufig der Fall ist, müssen sie umgesetzt und neu angelernt werden. Zusätzlich muß der verlagerte Arbeitsplatz neu besetzt werden. Tritt infolge des gleichzeitigen Abbaus von Arbeitsplätzen (durch bei Verlagerung der Teiloperationen) und des Verbleibs der betroffenen Arbeitnehmer in der Abteilung ein Personalüberhang auf, sind weitere Umsetzungen nach dem Muster des Verdrängungsprozesses bei Rationalisierung erforderlich. Stellen, die durch die Neubesetzung der verlagerten Arbeitsplätze vakant werden, müssen nach den Normen für Personalaufbau besetzt werden.

Die tarifvertraglichen Normen für Wiedereinstellungen verlangen

die stufenweise Ausübung der Senioritätsrechte reziprok zu den Regelungen des Umsetzungsprozesses beim Personalabbau. Mit reziproken Normen ist jedoch keineswegs eine Kongruenz der Mobilitätsmuster gesichert. Arbeitnehmer durchlaufen beim Personalabbau nicht alle im Flußdiagramm angegebenen Stufen. Die sukzessive Ausübung der Senioritätsrechte führt zur Bestimmung einer neu zuzuweisenden Tätigkeitsart oder zum Layoff. Nur wenn mehrere, zeitlich getrennte Layoffaktionen erfolgen, kann ein Arbeitnehmer mehrfach herabgestuft werden. Dies gilt umgekehrt für Umsetzungen bei Wiedereinstellungen. Bei Erreichen des vor dem Personalabbau vorhandenen Beschäftigungsstandes erhalten Arbeitnehmer ihre früheren Arbeitsplätze zurück.

Verlaufen die Umsetzungen bei der Wiedereinstellung spiegelbildlich zu den Umsetzungen bei Layoffs oder bei mehreren Personalabbauaktionen, so ist eine Beschäftigung in vorher ausgeübten Tätigkeiten wahrscheinlich. Qualifizierungsprozesse sind dann nur zur Reaktualisierung der bereits erworbenen Fähigkeiten erforderlich.

Im Normalfall werden sich jedoch die Steigerung der Produktion und der Personalaufbau - durch Variationen der Nachfrage auf dem Absatzmarkt bedingt - inkongruent zu den Personalbewegungen bei Layoffs verhalten. Damit treten bei Wiedereinstellungen alle arbeitsplatz- und personenbezogenen Qualifikationsprobleme auf, wie sie für den Personalabbau dargestellt wurden. Im Hinblick auf das Anforderungsprofil der Arbeitsplatzstruktur sind kontinuierliche Qualifikationsbeziehungen nur für Tätigkeitsarten der Qualifikationsgruppe III (eingeschränkt auch II) abgesichert. Individuelle Arbeitsbiographien qualifizieren nur in dieser Gruppe für bestimmte Tätigkeiten. Die damit verbundenen Qualifizierungserfordernisse treten bei stufenweisem Personalaufbau mit den jeweils notwendigen Umsetzungen mehrfach auf. Erst bei Erreichung des vor der Layoffaktion vorhandenen Beschäftigungsniveaus nehmen die Arbeitnehmer wieder ihre früheren Arbeitsplätze ein. Qualifizierungsprozesse dienen hier nur der Reaktualisierung bereits erworbener Fähigkeiten.

Je nach Arbeitsmarktbedingungen wandern bei Layoffs und Herabstufungen Arbeitnehmer in andere Betriebe ab. Beim Personalaufbau werden damit Personaldefizite in den einzelnen Tätigkeitsarten entstehen. Sie müssen nach den Regeln für die Besetzung vakanter Arbeitsplätze besetzt werden und unterliegen damit den in diesem Zusammenhang ausgeführten Qualifizierungsproblemen.

Die Mobilitätsströme bei Wiedereinstellungen verlaufen in der Regel nicht reziprok zu Personalbewegungen bei Layoffs. Eine große Zahl der Umsetzungen erfolgt - wie beim Personalabbau - zwischen Tätigkeiten mit diskontinuierlichen Qualifikationsbeziehungen, individuelle Arbeitsbiographien können nur in Ausnahmefällen berücksichtigt werden.

Im Facharbeiterbereich sind Personalbewegungen rigider an die Arbeitsplatzstruktur angepaßt. Dies zeigt sich zunächst an den Verfahren zur Besetzung vakanter Arbeitsplätze. Personaldefizite können nach tarifvertraglichen Normen über die Neueinstellung von Facharbeitern, die betriebliche Lehrlingsausbildung (Vorrechte für Belegschaftsangehörige) und betriebliche Anlernprogramme (Vorrechte für Belegschaftsangehörige) bewältigt werden. Bei der Rekrutierung für die betriebliche Lehrlingsausbildung wird nach Testverfahren selektiert, bei den betrieblichen Anlernprogrammen spielen Qualifikationsgesichtspunkte neben Senioritätskriterien eine entscheidende Rolle. Im allgemeinen können im An- und Ungelerntenbereich erworbene Qualifikationen bei der Rekrutierung für den Facharbeiterbereich berücksichtigt werden.

Im Gegensatz zum An- und Ungelerntenbereich beziehen sich die Regeln für Umsetzungen bei vakanten Arbeitsplätzen zunächst nur auf Höhergruppierungen innerhalb einer Berufsgruppe. Von Bedeutung sind dabei vor allem die arbeitsorganisatorisch ausdifferenzierten Vorarbeiterpositionen. Kontinuierliche Qualifikationsbeziehungen sind abgesichert.

Umsetzungen zwischen Berufsgruppen sind möglich, wenn weder vom überbetrieblichen Arbeitsmarkt, noch durch Auszubildende vakante



Arbeitsplätze besetzt werden können. Hier erlaubt das Qualifikationskriterium im Auswahlprinzip die Favorisierung von Umsetzungen zwischen Berufsgruppen mit sich überschneidenden Anforderungen und/oder die Favorisierung von Arbeitnehmern mit in der Ausbildung erworbenen Grundqualifikationen für den neu zu besetzenden Arbeitsplatz.

Bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze im Facharbeiterbereich können im Gegensatz zum An- und Ungelerntenbereich des betrieblichen Teilarbeitsmarktes kontinuierliche Qualifikationsbeziehungen, Berufserfahrungen und Ausbildungsgänge berücksichtigt werden. Trotzdem lassen sich insbesondere bei Umsetzungen zwischen Berufsgruppen wegen der berufsspezifischen Anforderung zum Teil aufwendige Anlernprozesse nicht vermeiden.

Zeitlich begrenzte Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten sind im Facharbeiterbereich mit der Ausnahme von Notfällen nicht möglich. Bei einem solchen Anlaß besteht freies Verfügungsrecht über die Arbeitskräfte. Im allgemeinen ist es möglich, Arbeitnehmer in gleichartigen Tätigkeitsarten mit Erfahrungen in dem von dem Notfall betroffenen Aufgabenbereich für die zeitlich begrenzte Umsetzung freizusetzen. Damit entstehen bei temporären Umsetzungen im Facharbeiterbereich keine größeren Reibungsverluste.

Im Zusammenhang mit Personalabbau sind Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten nur sehr begrenzt möglich. Solche Personalbewegungen ergeben sich innerhalb der Berufsgruppen bei Herabstufungen aus den Vorarbeitertätigkeitsarten. Qualifikationssequenzen wird gefolgt, eine Kongruenz mit der aufwärtsgerichteten Mobilität ist sichergestellt.

Auch Umsetzungen zwischen Berufsgruppen folgen strikt den Mobilitätsmustern beim Personalaufbau. Facharbeiter dürfen bei Personalüberhang nur dann Senioritätsrechte in Tätigkeitsarten anderer Berufsgruppen ausüben, wenn sie dort bereits gearbeitet haben. Kontinuierliche Qualifikationsbeziehungen, Berufserfahrungen und Ausbildungsgänge sind bei diesem Typ von Umsetzungen abgesichert. Gleichwohl sind auch hier z.T. erhebliche Requalifizierungspro-

zesse erforderlich. Zwischen verschiedenen Berufsgruppen bestehen trotz Qualifikationsüberschneidungen erhebliche Differenzen in den Anforderungsprofilen. Berufserfahrungen können Jahre zurückliegen.

Optieren Facharbeiter für eine Herabstufung in das An- und Ungelerntensegment des Teilarbeitsmarktes, so gelten für sie die Normen dieses Bereiches.

Im Facharbeitersegment des betrieblichen Teilarbeitsmarktes ist im Zusammenhang mit Personalabbau nur bei Umsetzungen zwischen Berufsgruppen in einzelnen Fällen mit erheblichen Requalifizierungsaufwendungen zu rechnen.

Facharbeiterabteilungen sind in fast allen Werken betriebsweit ausgerichtet. Insofern tritt hier die Differenzierung zwischen Personalabbau bei Nachfragerückgang (Abteilungen als Ausgangspunkt) und Layoffs im Zusammenhang mit Rationalisierungsprozessen (von vornherein betriebsweite Senioritätsrechte) nicht auf.

Analog zum An- und Ungelerntenbereich ist auch bei den Facharbeitern nicht notwendigerweise eine Übereinstimmung der Mobilitätsmuster bei Wiedereinstellungsaktionen und Personalabbau gegeben. Erfolgt der Personalaufbau im konjunkturellen Aufschwung spiegelbildlich zum Layoffprozeß, werden Facharbeiter jeweils in solchen Tätigkeitsarten beschäftigt, deren Qualifikationsanforderungen sie während der Umsetzungen im Zusammenhang des Personalabbaus bereits reaktualisieren konnten. Im Normalfall liegt jedoch eine Inkongruenz von Personalabbau und Personalaufbau vor. Dies bereitet bei Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten innerhalb von Berufsgruppen wenige Probleme. Requalifizierungsaufwendungen treten vielmehr - analog zum Layoffprozeß - dort auf, wo Arbeitnehmer zwischen Berufsgruppen umgesetzt werden.

#### Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten

Bei Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten sind manageriale

Direktionsrechte nur in einer Minderheit von Betrieben eingeschränkt. Im großen und ganzen können Qualifizierungsprozesse minimiert und der Personaleinsatz optimiert werden.

Im An- und Ungelerntenbereich finden sich drei Systeme der Arbeitsplatzzuweisung innerhalb von Tätigkeitsarten. In der Mehrzahl der Konzernbetriebe bestehen kaum Einschränkungen der Managementkontrolle. In einer starken Minderheit von Betrieben (vor allem Werke mit Fließbandfertigung) gilt das System des "Arbeitsplatzeigentums" (nach einem bestimmten Zeitraum erwirbt ein Arbeitnehmer Besitzansprüche auf den besetzten Arbeitsplatz). In der Minderheit von Betrieben - und auch hier nur in speziellen Tätigkeitsarten - finden sich eindeutig ausgeprägte Senioritätsregeln ("Arbeitsplatzseniorität"). In allen drei Systemen der Arbeitsplatzzuweisung bestehen Rotationsrechte vor allem für besonders belastende Positionen.

Auch innerhalb von Tätigkeitsarten lassen sich erhebliche Differenzen in Anforderungsprofilen (Spezialisierung) und Qualifikationssequenzen ausmachen. Ausgeprägte Unterschiede in Anforderungsprofilen finden sich im An- und Ungelerntenbereich vor allem auf den oberen Qualifikationsniveaus. Die Frage ist, ob und inwieweit bei den verschiedenen Systemen der Arbeitsplatzzuweisung innerhalb von Tätigkeitsarten solche Qualifikationsbeziehungen berücksichtigt werden können.

Bei Personaldefiziten in Tätigkeitsarten können - dort, wo sich Arbeitsplätze mit kumulativ steigenden Qualifikationsanforderungen finden - Arbeitnehmer jeweils auf den leichten Arbeitsplätzen angelernt und dann später sukzessive auf die schwierigeren Arbeitsplätze umgesetzt werden. Haben Beschäftigte im Rahmen ihrer betrieblichen Arbeitsbiographie bereits auf einem Arbeitsplatz besondere Fähigkeiten entwickelt, können diese durch Umsetzungen innerhalb der Tätigkeitsart nutzbar gemacht werden. Eine Optimierung des Personaleinsatzes durch die Anpassung von Arbeitsanforderungen und Fähigkeitsprofilen stellt keine Probleme dar.

Demgegenüber entstehen bei der Arbeitsplatzzuweisung nach dem System des Arbeitsplatz Eigentums und der Arbeitsplatzseniorität zum Teil erhebliche Rigiditäten im Personaleinsatz. Im System des Arbeitsplatz Eigentums können Qualifizierungssequenzen nicht mehr zur Einarbeitung neu in die Tätigkeitsarten eintretender Arbeitnehmer ausgenutzt werden. Die leichten Arbeitsplätze sind irreversibel vergeben, sobald ein Arbeitnehmer sie für einen bestimmten Zeitraum (meistens 30 Tage) besetzt hat. Interne Umsetzungen, um einen Arbeitsplatz freizumachen, den ein neu in die Tätigkeitsart eintretender Arbeitnehmer bereits kennt, sind nicht möglich. Im System der Arbeitsplatzseniorität erhalten in vielen Fällen die bereits eingearbeiteten Arbeitnehmer mit der höchsten Seniorität die leichtesten Arbeitsplätze. Neuzugänge werden direkt mit den schwierigsten Aufgaben der Tätigkeitsart konfrontiert.

Die genannten Qualifizierungsprobleme bilden einen Grund für den ganz entschiedenen Widerstand des Managements gegen jede Ausweitung von Senioritätsregeln auf Personalbewegungen innerhalb von Tätigkeitsarten. Vor allem Ende der 40er und Anfang der 50er Jahre versuchte die Automobilarbeitergewerkschaft, auf nationaler Ebene Senioritätsregeln für die Arbeitsplatzzuweisung innerhalb von Tätigkeitsarten zu verankern. Vor allem in den 40er Jahren gab es eine Unzahl von Konflikten um die Frage, ob Senioritätsregeln auch für die Besetzung von vakanten Arbeitsplätzen innerhalb von Tätigkeitsarten angewandt werden sollen. In einer großen Anzahl von Schlichtungsentscheidungen wurde dann eine eindeutige Interpretation der tarifvertraglichen Bestimmungen vorgenommen: Personalbewegungen innerhalb von Tätigkeitsarten unterliegen dem managerialen Direktionsrecht. Die in der Minderheit der Konzernbetriebe vorzufindenden Senioritätsrechte werden nur auf dem Niveau informeller Normen aufrechterhalten.

Die Zusammenfassung von Schlichtungsentscheidungen in einer Antwort des Konzerns auf gewerkschaftliche Forderungen in den Tarifverhandlungen von 1955 demonstriert den Charakter der Auseinandersetzungen:

Employee S. was working in the Nickel Plate Department polishing bright work for Pontiac cars. He was classified as a polisher and buffer. This classification covered 189 employees. Employee S. had for some time been assigned to polishing bumper guards. This was one of the easier parts to polish. It was light, and easy to handle. For this reason, this particular work station was generally used to break in new employees as they could learn the operation quickly. As a matter of fact, that was how employee S. came to be placed on the operation when he was first transferred to the department.

...

And yet, when S. was moved to another polishing jack to make room for a new employe in the group, he filed a grievance. The Union took the case to the Umpire and contended that S. had a contractual right to decline to be moved from one polishing jack on bumper guards to another polishing jack in the same group polishing radiator side grill mouldings.

... This case illustrates the difficulty of attempting to regulate the matter of job assignment by rules which must be applied across the board and which must have hard and fast meaning in terms of rights and responsibilities. From the standpoint of the Corporation, to have yielded to the position taken by S. would have meant surrender of the right to utilize the services of an employe for which he was being paid. It would have meant more. In a broad sense it would have meant surrender of the responsibility and authority to get the work done. Reduced to fundamental terms, it would have meant the loss of the power to operate the business, except with the consent of each and every employe.

... One case, appealed to the Umpire by the Union, involved a temporary employe who had not completed his probationary period and refused to accept a change in work.

Decision C-236 - Employe M., who had worked for the Company only about two months, vigorously objected to being moved from an "easy" job to a more arduous job. He insisted upon being retained on what he called his "regular" job. Argument over the matter consumed most of one day. When the temporary employe continued to refuse to do the job assigned, and maintained he should be retained on his "regular" job, he was discharged the following day. The case was appealed to the Umpire by the Union and the discharge was upheld."

Für Personalbewegungen innerhalb von Tätigkeitsarten bei temporären Umsetzungen, Personalabbau und Wiedereinstellungsaktionen gelten strukturell ähnliche Bedingungen.

Im An- und Ungelerntenbereich bezieht sich Seniorität immer auf das Eintrittsdatum in den Betrieb, nicht aber auf die Beschäftigungsdauer in einer Tätigkeitsart. Daraus können sich beim Personalabbau Probleme ergeben. Arbeitnehmer können über eine hohe Seniorität verfügen, aber erst seit kurzer Zeit in einer Tätigkeitsart arbeiten. Andere Arbeitskräfte können lange Zeit in der Tätigkeitsart gearbeitet haben und entsprechende Qualifikationen herausbilden, aber nur eine relativ geringe Seniorität aufweisen. Bei Personalreduzierungen verlassen dann Arbeitnehmer mit für die Arbeitsgruppe außerordentlich wichtigen Mehrfachqualifikationen die

**Tätigkeitsart, während für die Arbeitsaufgaben relativ unqualifizierte Arbeitskräfte auf ihren Positionen verbleiben.**

Im An- und Ungelerntenbereich sind bei Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten manageriale Direktionsrechte nur in einer Minderheit von Betrieben eingeschränkt. Reibungsverluste bei internen Personalbewegungen können weitgehend vermieden werden. Dort, wo der Personaleinsatz über Senioritätsregeln normiert ist, können erhebliche Rigiditäten auftreten.

Im Facharbeiterbereich gibt es kaum Beschränkungen des managerialen Verfügungsrechtes über den Einsatz von Arbeitskräften innerhalb der Tätigkeitsarten. Ausnahmen bilden nur die - bei Facharbeitern allerdings häufig auftretenden - Rotationsverfahren in der Zuweisung von Arbeitsaufgaben.

Im Facharbeiterbereich bestehen stark ausgeprägte Qualifikationssequenzen. Bei dem kaum eingeschränkten Direktionsrecht können diese zur Ökonomisierung von Qualifizierungsprozessen ausgenutzt werden. Mobilitätsmuster bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze, bei temporären Umsetzungen, beim Personalabbau und bei Wiedereinstellungsaktionen lassen sich ohne größere Schwierigkeiten zur Deckung bringen.

Beim Personalabbau können Probleme in Berufsgruppen und Tätigkeitsarten mit stark spezialisierten Arbeitsaufgaben auftreten. Im Werkzeug-, Formen- und Musterbau unterscheiden sich die Arbeitsaufgaben nach den Techniken der Fertigung und den zu fertigenden Teilen und sind kaum werksbereichs-, abteilungs- und aggregatspezifisch. Demgegenüber spezifizieren sich die Instandhaltungstätigkeiten nach Fertigungsverfahren und Technologien der betrieblichen Produktion. Sie fallen abteilungs-, technologie- und aggregatspezifisch aus.

Wenn nun Arbeitskräfte der Instandhaltung in den einzelnen Abteilungen oder Werksbereichen in überproportionalem Ausmaß abgebaut

werden, können sich umfassende Qualifizierungslücken auftun. Arbeitskräfte mit Spezialkenntnissen müssen ersetzt werden.

Diese Probleme sind dort wenig gravierend, wo Facharbeiter unter Managementkontrolle den einzelnen Abteilungen und Werksbereichen zugeteilt werden. Solange, wie eine durchschnittliche Verteilung von Arbeitskräften nach Seniorität auf die einzelnen Bereiche erreicht werden kann, können überproportionale Personalreduzierungen verhindert werden.

In einer großen Reihe von Konzernbetrieben bestehen solche mehr oder weniger zufälligen "Normalverteilungen". Dementsprechend traten in der Rezession von 1974/75 kaum Qualifikationslücken in Facharbeitertätigkeitsarten auf. In einigen Werken des Konzerns können allerdings Facharbeiter ihre Präferenzen bei der Verteilung der Arbeitskräfte auf Abteilungen und Werksbereiche geltend machen. Seniorität und Präferenz bestimmt dann über die Arbeitskräfteallokation. Beim Personalabbau traten einige Qualifizierungslücken auf.

Im Facharbeiterbereich wird Seniorität nicht nach dem Eintrittsdatum in den Betrieb, sondern nach dem Zeitpunkt des Eintritts in die jeweilige Berufsgruppen und Tätigkeitsart berechnet. Auf diese Weise ist gewährleistet, daß Arbeitskräfte mit den höchsten Qualifikationen beim Personalabbau in den Tätigkeitsarten verbleiben.

So begründet sich der Widerstand des Managements gegen die Einführung von Verfahren der inversen Seniorität beim Personalabbau vor allem aus Qualifikationsproblemen im Facharbeiterbereich. Im Normalfall besetzten Arbeitskräfte mit hoher Seniorität die Spitzenpositionen in den Tätigkeitsarten und Berufsgruppen. Wenn diese Beschäftigten bei Layoffaktionen als erste den Betrieb verlassen, entstehen erhebliche Qualifikationslücken. So beherrschten etwa Werkzeugmacher erst nach 10 Jahren alle Tätigkeitsbereiche ihres Berufes. Sie sind bei Layoffs schlicht unersetzbar.

Im Facharbeiterbereich gibt es kaum Beschränkungen des betrieblichen Verfügungsrechts über den Einsatz von Arbeitskräften. Interne Personalbewegungen können optimal ausgerichtet werden.

## b) Prozeßspezifische Qualifikationen

Zentrale Bedingung einer Minimierung von Qualifizierungskosten bei internen Personalbewegungen ist die Berücksichtigung von Qualifikationsprofilen. Für prozeßspezifische Qualifikationen konnte nun gezeigt werden, daß Senioritäts- und Leistungskriterien sich nicht notwendigerweise zur Deckung bringen lassen. Der senioritätsältere Arbeitnehmer, der bei dem zur Diskussion stehenden Allokationsprinzip favorisiert wird, mag zwar eine größere Zahl an Arbeitsplätzen im Betrieb kennen und über bessere Grundkenntnisse industrieller Arbeitsvollzüge verfügen, kann jedoch mit den spezifischen Anforderungen eines Arbeitsplatzes überhaupt nicht vertraut sein. Seniorität korreliert nicht notwendigerweise mit Qualifikation. Allokative Effizienz wird vor allem dort hergestellt, wo Qualifikationskriterien in Senioritätsregeln eingebaut sind.

Aufgrund der größeren Transferierbarkeit prozeßspezifischer Qualifikationen könnte sich in diesem Zusammenhang eher eine Korrelation von Senioritäts- und Qualifikationskriterien ergeben. Prozeßungebundene Qualifikationen (Flexibilität, technische Intelligenz, Perzeption, technische Sensibilität, Kenntnisse über Methoden der Arbeitsbeschleunigung und Arbeitserleichterung und improvisatorische Zusatzleistungen in Störungssituationen) müssen zwar an einem bestimmten Produktionsverfahren erlernt werden, sind aber nicht an dieses gebunden und können ohne größere Schwierigkeiten auf neue Arbeitsbereiche übertragen werden.

Im allgemeinen steht die Dauer der Betriebszugehörigkeit im Zusammenhang mit der Aneignung prozeßspezifischer Qualifikationsanteile. Eine hohe Position in der Senioritätshierarchie macht ausgeprägte Fähigkeitskomponenten dieses Typs wahrscheinlich. Die Besetzung von vakanten Arbeitsplätzen nach dem Senioritätsprinzip favorisiert damit Arbeitnehmer mit hohen prozeßspezifischen Qualifikationsanteilen. Anlernprozesse bei Umsetzungen können erleichtert werden. Dasselbe gilt für temporäre Personalbewegungen. Auch bei Umsetzungen im Zusammenhang mit Personalabbau und Wiedereinstellungsaktionen reduziert sich der Qualifikationsaufwand



dort, wo auf ausgeprägte prozeßunspezifische Qualifikationen zurückgegriffen werden kann.

Die Dauer der Betriebszugehörigkeit korreliert mit prozeßunspezifischen Qualifikationsanteilen im Fähigkeitsprofil von Arbeitnehmern. Insofern verringert die senioritätsgeregelte Allokation Reibungsverluste bei innerbetrieblichen Personalbewegungen. Die Effekte des Senioritätsprinzips auf die Zuordnung von prozeßspezifischen Arbeitsanforderungen und Qualifikationen sind jedoch ungleich gewichtiger als die des Zusammenhangs von Seniorität, Arbeitsplatzallokation und prozeßunspezifischen Fähigkeiten. Zunächst einmal lassen sich viele der hier diskutierten Qualifikationselemente in der Grauzone von Prozeßspezifizität und Prozeßunspezifizität ansiedeln. Kenntnisse des Produkts, anderer Arbeiten am Produkt und der Arbeitsorganisation mögen zwar arbeitsplatzunspezifisch, aber nicht unspezifisch für die Tätigkeitsart, die Arbeitsgruppe oder die Abteilung sein. Bei Umsetzungen zwischen Tätigkeiten, Arbeitsgruppen und Abteilungen müssen jeweils neue Qualifikationen dieses Typs erworben werden. Zum zweiten dominieren prozeßspezifische (Arbeitsplatz, Tätigkeitsart, Arbeitsgruppe, Abteilung) Anforderungen Qualifizierungsprozesse.

Vor allem im An- und Ungelerntensegment des Teilarbeitsmarktes begrenzt die taylorisierte Arbeitsorganisation prozeßunspezifische Qualifikationen über die Ausdifferenzierung von Arbeitsplätzen mit Reparaturaufgaben und Funktionen der Störungsbeseitigung.

### c) Betriebsunabhängig generierte Qualifikationen

Zwischen in betrieblichen Arbeitsbiographien erworbenen Qualifikationsanteilen und der Dauer der Betriebszugehörigkeit bestehen zweifellos - wenn auch in Senioritätssystemen nicht immer nutzbare - Zusammenhänge. Betriebsunabhängig erworbene Fähigkeitsprofile sind dagegen a priori von Senioritätskriterien abgekoppelt. In anderen Beschäftigungsverhältnissen erworbene prozeßspezifische und prozeßunspezifische Qualifikationen und die auf die primäre und sekundäre Sozialisation zurückgehende individuelle Lernfähig-

keit können Fähigkeitsprofile aber in entscheidender Weise bestimmen. Die Frage ist, welche Konsequenzen dieser Zusammenhang für die allokative Effizienz von Senioritätssystemen hat.

Je nach Informationsstand, Arbeitsmarktlage und Einstellungsstandard werden Arbeitnehmer mit unterschiedlichem Lernpotential und unterschiedlichen Vorqualifikationen eingestellt. Bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze nach dem Senioritätsprinzip können solche Qualifikationsanteile nicht berücksichtigt werden. Hochqualifizierte Arbeitnehmer mit geringer Seniorität, die bei einer für den Betrieb günstigen Arbeitsmarktlage mit hohen Standards der Personalauswahl eingestellt werden, müssen bei Höhergruppierungen zurückgestellt werden. Umgekehrt werden Arbeitskräfte mit niedrigen Fähigkeitspotentialen, die in Zeiten eines angespannten Arbeitsmarktes eingestellt wurden, aber lange im Betrieb arbeiten, bei der Besetzung vakanter Stellen favorisiert. Das Qualifikationskriterium im Auswahlprinzip erlaubt nur in Ausnahmefällen die Diskriminierung von weniger geeigneten Arbeitskräften bei Umsetzungen.

Dieser Zusammenhang gilt strukturell auch - mit Ausnahme von temporären Umsetzungen - für Personalbewegungen bei Layoffs und Wiedereinstellungen.

Auch im Facharbeiterbereich treffen die vorangestellten Überlegungen zu. Aufgrund der größeren Bedeutung von Qualifikationskriterien können hier jedoch betriebsunabhängig erworbene Qualifikationsanteile stärker bei Personalbewegungen nutzbar gemacht werden.

Auch bei der Arbeitskräfteallokation innerhalb von Tätigkeitsarten können betriebsunabhängig erworbene Qualifikationsanteile zur Eliminierung von Qualifizierungskosten und zur Optimierung des Personaleinsatzes berücksichtigt werden. Da in der Mehrzahl der Konzernbetriebe weder im An- und Ungelerntenbereich noch im Facharbeiterbereich manageriale Direktionsrechte in entscheidender Weise eingeschränkt sind, können hier Qualifikationsressourcen optimal genutzt werden.

Seniorität und betriebsunabhängig erworbene Qualifikationen korrelieren nur durch Zufall. Bei senioritätsgeregelter Arbeitskräfteallokation können solche Qualifikationsanteile im allgemeinen nicht berücksichtigt werden. Erhöhte Qualifizierungsaufwendungen und eine verminderte individuelle Produktivität ineffizient platzierter Arbeitnehmer (mit Grenzen der Lernfähigkeit) sind die Folge.

#### d) Leistungsfähigkeit

Qualifikationen und Leistungsfähigkeit sind Anteile im Fähigkeitsprofil von Arbeitnehmern, die sich völlig unterschiedlich entwickeln können. Eine Untersuchung der Effizienz interner Allokationsprinzipien sollte daher Restriktionen im Personaleinsatz, wie sie sich aus der unterschiedlichen Leistungsfähigkeit von Arbeitskräften ergeben, in eigenständiger Weise berücksichtigen.

Arbeitsplätze verschiedener Tätigkeitsarten und Arbeitsplätze derselben Tätigkeitsart unterscheiden sich in ihren Anforderungen an die physische Leistungsfähigkeit von Arbeitskräften. Dabei geht es um spezifische Anforderungen an die physische Konstitution (Größe, Gewicht, Muskelkraft, Beweglichkeit, Schnelligkeit usw.), um die allgemeine Leistungsfähigkeit, um die Belastbarkeit mit negativen Umgebungseinflüssen usw.

Auf der anderen Seite sind Arbeitskräfte nach physischen Merkmalen nicht beliebig einsetzbar. Beschränkungen ergeben sich zunächst einmal aus der allgemeinen physischen Konstitution (Größe, Muskelkraft, Gewicht usw.) von Arbeitnehmern. Leistungsminderung, chronische und akute Krankheiten und Körperbehinderungen führen zu scharfen Einschränkungen in der Flexibilität des Arbeitskräfteeinsatzes.

Eine Untersuchung des Konzerns zur Problematik senioritätsgeregelter Arbeitskräfteallokation bezog sich auf folgende Kategorien altersbedingter und nicht altersbedingter physischer Defizienzen mit Restriktionen beim Personaleinsatz:

1. Gips erforderlich;

2. nur Arbeiten in der ersten Schicht möglich;
3. Beschränkungen beim Heben;
4. Probleme mit den Augen;
5. kein Staub, keine Gase, keine Säure- oder Wasserdämpfe;
6. Arbeit im Sitzen erforderlich;
7. kein Steigen (Treppen, Leitern);
8. kein schnelles Gehen, nur begrenzte Armbewegungen und Einschränkungen beim Beugen;
9. andere Krankheiten, die eine Konsultation des Arztes vor der Zuweisung eines Arbeitsplatzes erfordern  
(GM-reply 1955, S. 29).

In verschiedenen Konzernbetrieben waren einmal 13 % und einmal 26 % aller Arbeiter von solchen Beschränkungen betroffen.

Der Anteil an Arbeitskräften mit physisch bedingten Restriktionen im Personaleinsatz nimmt mit Alter und Seniorität zu. Im Anschluß an Rose (Rose 1955) lassen sich die Altersgruppen vierzehn bis neunzehn Jahre, zwanzig bis vierundzwanzig Jahre, fünfundzwanzig bis vierunddreißig Jahre, fünfunddreißig bis vierundvierzig Jahre, fünfundvierzig bis vierundfünfzig Jahre und fünfundfünfzig bis fünfundsechzig Jahre unterscheiden. In der Altersgruppe von fünfunddreißig bis vierundvierzig Jahren tauchen die ersten Anzeichen eines Nachlassens der physischen Leistungsfähigkeit auf. Die fünfundvierzig- bis vierundfünfzig-jährigen sind allgemein voll einsetzbar, besitzen aber nicht mehr das physische Durchhaltevermögen der Jüngeren. Die Altersgruppe von fünfundfünfzig bis fünfundsechzig verliert signifikant an physischer Leistungsfähigkeit und eine große Zahl dieser Arbeiter ist nur noch zur Ausübung leichter Tätigkeiten in der Lage.

Dieser Zusammenhang zeichnet sich auch bei dauerhaften Verminderungen der physischen Leistungsfähigkeit durch Krankheiten und Körperbehinderungen ab. In einem Konzernbetrieb waren ca. 58 % der 100 ältesten männlichen Arbeitskräfte und ca. 40 % der 100 ältesten weiblichen Beschäftigten des Betriebes von definitiven physischen Defizienzen und Beschränkungen der Einsetzbarkeit betroffen. Da die Neigung zum Betriebswechsel mit dem Alter von Arbeitnehmern drastisch abnimmt, korrelieren Alter und Seniorität. Senioritätsältere Arbeitnehmer (mit Privilegien bei der Arbeitskräfteallokation) weisen im allgemeinen die höchsten Anteile leistungsgeminderter Arbeitskräfte auf.

Zugleich ist jedoch auch ein großer Anteil von Beschäftigten mit relativ niedriger Seniorität von Beschränkungen im Personaleinsatz betroffen. Diese Gruppe rekrutiert sich zum einen aus Arbeitnehmern, die bei Arbeitskräftemangel mit relativ hohem Alter eingestellt wurden und später altersbedingte physische Defizienzen entwickeln, ohne jedoch Positionen auf den oberen Ebenen der Senioritätshierarchie einzunehmen. Zum zweiten geht es um Beschäftigte, die altersunabhängig durch Krankheiten und Unfälle in ihrer Leistungsfähigkeit und Einsetzbarkeit eingeschränkt wurden. Schließlich ist auf die - aufgrund staatlicher Auflagen inzwischen relevante - Gruppe körperbehinderter Arbeitskräfte hinzuweisen.

Senioritätsjüngere Arbeitnehmer machen einen erheblichen Anteil der leistungsgeminderten Beschäftigten aus. In einem - relativ kleinen - Betrieb des Konzerns waren 1955 insgesamt 401 Arbeitnehmer aufgrund von Leistungsminderung, Krankheit und Körperbehinderung in ihrer Einsetzbarkeit eingeschränkt. Davon hatten 85 Beschäftigte mehr als 20 Jahre Seniorität, 99 zwischen 10 und 20 Jahren Seniorität und 223, also mehr als 50 % weniger als 10 Jahre Seniorität.

Aus der allgemeinen physischen Konstitution und vielfältig bedingten Leistungsrestriktionen von Arbeitnehmern ergeben sich Einschränkungen im Personaleinsatz. Die Frage ist, ob und inwieweit die Senioritätssysteme der Konzernbetriebe in der Arbeitskräfteallokation eine Anpassung von Anforderungs- und Fähigkeitsprofilen ermöglichen.

#### Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten

Personalbewegungen zur Besetzung vakanter Arbeitsplätze vollziehen sich weitgehend nach Präferenz und Seniorität der Belegschaftsangehörigen (vgl. Kap. III, C). Physisch weniger belastende Arbeitsplätze werden an Arbeitnehmer mit einer hohen Dauer an Betriebszugehörigkeit vergeben. Seniorität, Alter und Einschränkungen der physischen Leistungsfähigkeit korrelieren. Insofern

berücksichtigt die Besetzung freier Arbeitsplätze nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit die physische Beanspruchbarkeit von Arbeitnehmern.

Die höchste durchschnittliche Seniorität findet sich in den Konzernbetrieben im allgemeinen in Tätigkeitsarten von Abteilungen, die der Produktion vor-, neben- und nachgelagert sind. Solche Tätigkeiten weisen relativ hohe Dispositionschancen hinsichtlich der Arbeitsgeschwindigkeit und der Arbeitsgestaltung auf und sind häufig physisch weniger belastend. Dominierende Arbeitsarten sind die einfache Handarbeit, die Steuerarbeit und die handwerkliche Arbeit. Die Mehrzahl der Tätigkeitsarten liegt in der Lohnhierarchie unterhalb der Produktionsarbeiten. Beispiele sind Arbeitsplätze in den Abteilungen der Materiallagerung, des Materialtransports, der Instandhaltung (Gebäude, Aggregate) und des Dienstleistungsbereichs (Nahrung, sanitäre Anlage, Transport). Oberhalb der Produktionsarbeiten finden sich Tätigkeiten der Qualitätskontrolle und Reparatur- und Einrichterarbeiten.

Auf der anderen Seite wird eine große Anzahl der "besseren" Arbeitsplätze durch leistungsfähigere Arbeitnehmer besetzt und umgekehrt sind physisch restringierte Arbeitskräfte nach Seniorität nicht in der Lage, solche Arbeitsplätze zu erhalten. Zum einen hat eine relevante Zahl von Arbeitnehmern durch frühen Betriebs Eintritt schon in den Jahren der höchsten Leistungsfähigkeit hohe Positionen in der betrieblichen Senioritätshierarchie und kann beliebtere Arbeitsplätze besetzen. Zum anderen ist eine erhebliche Zahl von älteren Arbeitnehmern mit hoher Seniorität nicht nennenswert in ihrer Leistungsfähigkeit eingeschränkt. Umgekehrt können ältere physisch leistungsschwache Arbeitnehmer eine relativ niedrige Seniorität aufweisen und damit nach dem dominierenden Allokationsprinzip nicht in der Lage sein, einen der "besseren" Arbeitsplätze zu erhalten. Dasselbe gilt für die große Gruppe jüngerer, aber aus Krankheit oder sonstigen Gründen physisch restringierter Arbeitnehmer mit geringer Seniorität. Ein weiteres Problem stellen die - mit staatlichen Auflagen - eingestellten Körperbehinderten dar.

Die tarifvertraglichen Normen bieten keinen Schutz gegen die Besetzung der "besseren", für leistungsrestringierte Arbeitnehmer geeigneten Arbeitsplätze, durch leistungsstarke Arbeitnehmer. Damit steht aber nur eine begrenzte Anzahl solcher Tätigkeiten für Behinderte zur Verfügung.

In den Tarifverhandlungen 1976 wurde von der UAW eine Ausweitung der Senioritätsrechte für die Besetzung vakanter Arbeitsplätze gefordert. Von Unternehmensseite wurde eingewandt, daß damit die Manövriermasse von Arbeitsplätzen für leistungsrestringierte Arbeitskräfte weiter eingeschränkt würde. Dieses Problem sei besonders gravierend deshalb, weil zugleich staatliche Vorschriften eine Ausweitung der Beschäftigung von Körperbehinderten verlange.

Diese Einschränkungen der personalpolitischen Flexibilität können jedoch dazu beitragen, die Manövriermasse "leichter" Tätigkeiten in den Konzernbetrieben zu erhöhen. Dies könnte ein Erklärungsmoment für die relative Zurückhaltung des Management bei der Durch-rationalisierung von Arbeitsplätzen in den der Produktion vor-, neben- und nachgelagerten Abteilungen und den anderen Residualbereichen der Produktion sein.

Solange Personalauswahl und Personaleinsatz in der Entscheidungsgewalt des Managements liegen, treten bei temporären Umsetzungen keine Probleme auf.

Die Senioritätsprinzipien für den Personalaufbau ermöglichen relevanten Gruppen von Arbeitnehmern mit physisch bedingten Leistungsrestriktionen die Besetzung der "besseren", weniger leistungsintensiven Arbeitsplätze eines Betriebes. Bei Freisetzungen mit dem damit verbundenen Personalabbau in den einzelnen Tätigkeitsarten wird auch ein Teil dieser Arbeitnehmer auf Arbeitsplätze mit härteren Anforderungen zurückversetzt. Dies kann im einzelnen Herabstufungen (von den oberen Positionen der Qualifikationspyramide), aber auch Höhergruppierungen (z.B. von Tätigkeitsarten der einfachen Handarbeit in den unproduktiven Abteilungen auf solche am Band oder an Einzelaggregate in der Produktion) bedeuten. In beiden Fällen machen sich die physischen Leistungsgrenzen älterer Arbeitnehmer bemerkbar.

In einigen, besonders vom Personalabbau betroffenen Konzernbetrieben mußten in der Rezession von 1974/75 eine Reihe von älteren Arbeitnehmern von den hoch favorisierten Reinigungsarbeitsplätzen an Fließbänder zurückversetzt werden. Es entstanden z.T. erhebliche Probleme, da leistungsgeminderte Arbeitskräfte nicht mehr mit der Bandgeschwindigkeit mithalten konnten.

In noch stärkerem Maße sind Leistungsschwache und Behinderte ohne privilegierte Position in der Senioritätshierarchie betroffen, wenn sie beim Personalabbau in den innerbetrieblichen Verdrängungsprozeß einbezogen werden. Sie können aufgrund ihrer physischen Grenzen nicht beliebig umgesetzt werden.

Ähnliche Zusammenhänge gelten für Personalbewegungen bei Rationalisierungsbedingtem Personalabbau und bei Wiedereinstellungsaktionen.

In die Normen für Umsetzungen bei Layoffs und Wiedereinstellungen sind Sicherungen gegen allzu große Friktionen eingebaut. Die Anwendung des Qualifikationskriteriums im Auswahlprinzip erlaubt die Verhinderung von Umsetzungen auf Arbeitsplätze, denen die betroffenen Arbeitnehmer in eindeutiger Weise nicht gewachsen sind. Besondere Klauseln in den betrieblichen Tarifverträgen (old-Joe-clauses) garantieren erweiterte Umsetzungsrechte.

Im Facharbeiterbereich treten bei Personalbewegungen wesentlich weniger Problemzonen aus Einschränkungen der physischen Leistungsfähigkeit auf. Die Tätigkeiten weisen im allgemeinen hohe Dispositionschancen hinsichtlich des Arbeitstempos auf. Eine Variation in der Arbeitsintensität nach individueller Leistungsfähigkeit ist möglich. Alle Facharbeiterberufe stellen außerdem jeweils eine hohe Zahl von Arbeiten mit geringen Forderungen an die physische Beanspruchbarkeit bereit.

Damit reduzieren sich die Anpassungsprobleme von Arbeitsplatz- und Personalstruktur bei innerbetrieblicher Mobilität. Durch die Zuweisung adäquater Tätigkeiten können Friktionen bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze und bei Umsetzungen im Zusammenhang mit Layoffs und Wiedereinstellungen weitgehend vermieden werden.

#### Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten

Auch innerhalb von Tätigkeitsarten unterscheiden sich Arbeitsplät-



ze in ganz erheblicher Weise nach Anforderungen an die physische Leistungsfähigkeit von Arbeitskräften. Dies gilt sowohl für Merkmale der allgemeinen physischen Konstitution wie Größe, Muskelkraft, Gewicht, Schnelligkeit usw. als auch für Leistungsrestriktionen.

Die Anpassung von Arbeitsplatzanforderungen und Fähigkeitspotentialen der Arbeitskräfte ist daher von entscheidender Bedeutung.

Da in der Majorität der Konzernbetriebe keine Einschränkungen der Arbeitskräfteallokation innerhalb von Tätigkeitsarten zu finden sind, bestehen keine strukturellen Schranken für eine Optimierung des Personaleinsatzes. Erhebliche Probleme können allerdings dort auftreten, wo manageriale Direktionsrechte eingeschränkt sind. Sowohl das System des Arbeitsplatzesigentums als auch das System der Arbeitsplatzseniorität können die Anpassung von Arbeitsplatzstruktur und Personalstruktur erschweren.

In einer Arbeitsgruppe der Material- und Werkzeuglagerung führte die informelle Einführung von Arbeitsplatzseniorität zu einer erheblichen Verminderung der Arbeitsproduktivität. Ein Grund dafür war, daß leistungsgeminderte Arbeitskräfte einzelne Tätigkeiten nur sehr langsam ausführen konnten und damit die Arbeitsintensität der gesamten Gruppe beeinflussten. In diesem Fall haben alle beteiligten Arbeitskräfte von der senioritätsgeregelten Arbeitsplatzallokation profitiert. (In der amerikanischen Automobilindustrie wird fast ausschließlich mit dem Zeitlohn gearbeitet.)

Wenn das System der Arbeitsplatzseniorität einzelne Arbeitnehmer besonders belastet, übernimmt im allgemeinen die Arbeitsgruppe Schutzfunktionen. In einer Arbeitskolonne der Gebäudeinstandhaltung waren häufig Arbeitsaufgaben auf langen Leitern zu übernehmen. Normalerweise wurden Tätigkeiten nach dem Senioritätsprinzip verteilt. Arbeitnehmer mit physisch bedingten Schwierigkeiten beim Steigen der Leitern wurden von diesem Verfahren ausgeschlossen und erhielten Arbeitsaufgaben am Boden zugewiesen.

Im Facharbeiterbereich finden sich weniger physisch belastende Arbeitsplätze. Zugleich bestehen keine Einschränkungen des managerialen Direktionsrechtes beim Personaleinsatz. Probleme treten kaum auf.

### e) Zusammenfassung

In den vorangegangenen Abschnitten wurden die Muster der internen Mobilität in den untersuchten Konzernbetrieben im Hinblick auf betriebliche Interessen an einer Minimierung von Qualifizierungskosten untersucht. Dabei wurden vor allem 3 Kriterien allokativer Effizienz an die zu untersuchenden Senioritätssysteme angelegt. Dies sind die Ausrichtung von Personalbewegungen auf den Qualifikationssequenzen der Arbeitsplatzstruktur, die Kongruenz von Mobilitätsmustern und die Optimierung des Personaleinsatzes durch die Anpassung von Anforderungs- und Fähigkeitsprofilen.

Die Analyse demonstriert, daß die Senioritätssysteme der Konzernbetriebe in ihren Grundstrukturen betrieblichen Interessen an einer Verringerung von Reibungsverlusten und Qualifizierungskosten bei internen Personalbewegungen entsprechen, zugleich jedoch erhebliche Ineffizienzen aufweisen.

Betriebliche Interessen sind in verschiedener Weise im Regulationssystem und in den beschäftigungspolitischen Praktiken berücksichtigt. Vor allem auf den oberen Ebenen der betrieblichen Arbeitsplatzhierarchien werden in relativ weitgehender Weise Qualifikationskriterien bei Umsetzungen durchgesetzt. Dies gilt vor allem für die Qualifikationsgruppe III (11 Tage bis 3 Jahre Qualifizierungszeit) im An- und Ungelerntenbereich und die Qualifizierungsgruppe IV (3 bis 5 Jahre Qualifizierungszeit) im Facharbeiterbereich. Personalbewegungen folgen weitgehend den Qualifikationssequenzen der Arbeitsplatzstruktur. Zugleich decken sich die Mobilitätsmuster bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze mit denen beim Personalabbau und bei Wiedereinstellungsaktionen.

Bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze im An- und Ungelerntenbereich sorgt das Qualifikationskriterium im Auswahlprinzip dafür, daß Arbeitskräfte mit Vorkenntnissen für den zu besetzenden Arbeitsplatz bevorzugt werden und damit Qualifikationssequenzen gefolgt wird. Dies gilt auch für den Facharbeiterbereich, in dem Personalbewegungen zwischen Berufsgruppen außerordentlich stark eingeschränkt sind. Beim Personalabbau sind im An- und Ungelernten-

tenbereich die Auswahlbereiche so angeordnet, daß auf den oberen Stufen der Arbeitsplatzhierarchie beim innerbetrieblichen Verdrängungsprozeß Qualifikationssequenzen gefolgt wird. Dies gilt auch für Wiedereinstellungsaktionen. Die Mobilitätsmuster bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze, beim Personalabbau und bei Wiedereinstellungsaktionen decken sich relativ weitgehend. Auch betriebsunabhängig erworbene Qualifikationsanteile können über das Qualifikationskriterium im Auswahlprinzip in den Qualifikationsgruppen III und IV bei Personalbewegungen geltend gemacht werden.

Schließlich sind Personalbewegungen innerhalb von Tätigkeitsarten nicht und temporäre Umsetzungen nur begrenzt durch Senioritätsregeln normiert. Die Kontrolle dieser Mobilitätstypen durch das Management ermöglicht die Berücksichtigung von Qualifikationssequenzen und eine Herstellung der Kongruenz von Mobilitätsmustern.

Im Zusammenhang prozeßunspezifischer Qualifikationen ergibt sich eine relativ enge Beziehung zwischen Senioritäts- und Qualifikationskriterien. Im Gegensatz zu prozeßspezifischen sind prozeßungebundene Qualifikationen nicht an spezifische Arbeitsplätze und spezifische Qualifikationssequenzen gebunden, sondern können ohne größere Schwierigkeiten auf neue Arbeitsbereiche übertragen werden. Die Besetzung von Arbeitsplätzen nach dem Senioritätsprinzip favorisiert Arbeitnehmer mit hohen prozeßunspezifischen Qualifikationsanteilen. Dadurch werden Anlernprozesse bei Umsetzungen erleichtert.

Auch bei der Zuordnung von Arbeitskräften nach Leistungsanforderungen und Leistungsfähigkeit sind betriebliche Interessen in grundlegender Weise im Design der Senioritätssysteme der Konzernbetriebe berücksichtigt. Personalbewegungen zur Besetzung vakanter Arbeitsplätze vollziehen sich weitgehend nach Präferenz und Seniorität der Belegschaftsangehörigen. Physisch weniger belastende Arbeitsplätze werden von Arbeitnehmern mit einer hohen Betriebszugehörigkeitsdauer vergeben. Senioritätsalter und Einschränkungen der physischen Leistungsfähigkeit korrelieren. Insofern berücksichtigt die Besetzung freier Arbeitsplätze nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit die physische Beanspruchbarkeit

von Arbeitnehmern. Auch dort, wo dieser Mechanismus nicht funktioniert, sind Sicherungen in die Senioritätssysteme eingebaut. Die Qualifikationskriterien des Auswahlprinzips sind dazu geeignet, Umsetzungen bei einer eindeutigen Inkongruenz von Arbeitsplatzanforderungen und physischer Leistungsfähigkeit zu verhindern. Beim Personalabbau garantieren besondere Klauseln erweiterte Umsetzungsrechte.

Die internen Allokationsprinzipien der untersuchten Teilarbeitsmärkte entsprechen in ihren Grundstrukturen betrieblichen Interessen. Sie weisen jedoch zugleich erhebliche Ineffizienzen auf.

Im Zusammenhang prozeßspezifischer Qualifikationen läßt sich nur für die oberen Ebenen der Arbeitsplatzhierarchie die Berücksichtigung von Qualifikationssequenzen und eine Kongruenz der Mobilitätsmuster nachweisen. In den Qualifikationsgruppen I und II hingegen können prozeßspezifische Qualifikationen kaum für Personalbewegungen nutzbar gemacht werden. Weder lassen sich Mobilitätsströme auf Qualifikationssequenzen ausrichten, noch kann eine Kongruenz von Mobilitätsmustern hergestellt werden. Bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze dominieren Umsetzungen zwischen Arbeitsplätzen mit diskontinuierlichen Qualifikationsbeziehungen. Auch bei Layoffs werden bei einer großen Anzahl von Umsetzungen Qualifikationssequenzen und betriebliche Arbeitsbiographien nicht berücksichtigt. Ähnliches gilt - in gewichtigerem Ausmaß - für Personalbewegungen im Zusammenhang mit Rationalisierungsprozessen und - unter anderen Umständen - bei Wiedereinstellungen.

Die daraus entstehenden Ineffizienzen, Reibungsverluste und zusätzlichen Qualifizierungskosten bleiben zwar eingegrenzt, da vor allem Arbeitsplätze der Qualifikationsgruppen I und II mit Anlernzeiten zwischen 0 und 10 Tagen betroffen sind, in diesem Qualifikationsgruppen sind jedoch ca. 70 % aller Arbeitsplätze im Lohnempfängerbereich angeordnet und hier dürfte auch die Mehrzahl der Umsetzungen stattfinden. Zu berücksichtigen ist ferner, daß mit der hier verwandten Definition von Qualifizierungszeiten die

tatsächliche Länge von Anlernprozessen weit untertrieben wird. Nach dem Zeitraum, der zur Einhaltung der Vorgabezeiten ausreicht, richtet sich der Anlernprozeß auf Methoden der Arbeitsbeschleunigung und Arbeitserleichterung, die dazu geeignet sind, die hohen psychischen und physischen Belastungen zu reduzieren. Auch die Kenntnis der Sicherheitsrisiken eines Arbeitsplatzes kann erst in einem längeren Zeitraum erworben werden. Alle Stadien eines solchermaßen definierten Qualifikationsprozesses beinhalten aber ökonomische Kosten für das Unternehmen und erhöhte Belastungen für den Arbeitnehmer (vgl. Kap. II).

Auch betriebsunabhängig erworbene Qualifikationsanteile lassen sich in diesem Arbeitsplatzbereich kaum nutzbar machen. Spezifische Kenntnisse erlauben nur dann die Favorisierung von Arbeitskräften bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze, wenn der Betroffene andere Bewerber um "Kopf und Schultern" überragt. Das Qualifikationskriterium im Auswahlprinzip kann aber erst auf den oberen Ebenen der Arbeitsplatzhierarchie gegenüber Senioritätsnormen durchgesetzt werden.

Auch im Zusammenhang mit der Arbeitskräfteallokation nach Leistungsanforderungen und Leistungsfähigkeit lassen sich eine ganze Reihe von Ineffizienzen aufweisen. Seniorität, Alter und Einschränkungen der physischen Leistungsfähigkeit korrelieren. Insofern berücksichtigt die Besetzung freier Arbeitsplätze nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit die physische Beanspruchbarkeit von Arbeitnehmern. Auf der anderen Seite werden eine große Anzahl der "besseren" Arbeitsplätze durch leistungsfähige Arbeitnehmer besetzt und umgekehrt sind physisch restringierte Arbeitskräfte nach Seniorität nicht in der Lage, ihnen entsprechende Arbeitsplätze zu erhalten. Auch beim innerbetrieblichen Verdrängungsprozeß im Zusammenhang mit Layoffs können Rigiditäten auftreten.

Innerbetriebliche Personalbewegungen sind immer mit Qualifizierungs- und Requalifizierungsprozessen verbunden. Betriebliche Interessen richten sich darauf, diese durch die Berücksichtigung

von Qualifikationssequenzen und durch die Kongruenz von Mobilitätsmustern so klein wie möglich zu halten. Die Senioritätssysteme der Konzernbetriebe entsprechen in ihren Grundstrukturen diesen Interessen. Sie generieren jedoch zugleich Ineffizienzen, die zu einer signifikanten Erhöhung der gesamtbetrieblich erforderlichen Qualifizierungskosten führen können. Maßgeschneiderte Senioritätssysteme passen Mobilitätsmuster vor allem auf den oberen Ebenen der betrieblichen Qualifikationspyramide den Qualifikationssequenzen der Arbeitsplatzstruktur an. Bei der Majorität der Tätigkeitsarten des An- und Ungelerntenbereichs verlaufen Personalbewegungen jedoch weitgehend ungebunden von spezifischen Qualifikationsanforderungen.

In offenen Senioritätssystemen können solche Ineffizienzen vermieden werden. Sie erweitern die Einschränkungen von Senioritätsnormen, wie sie in maßgeschneiderten Senioritätssystemen für den Facharbeiterbereich gelten, auf sämtliche Ebenen der Arbeitsplatzstruktur. Die Auswahlbereiche sind sehr eng gefaßt. Sie beziehen sich durchgängig auf die Tätigkeitsart und die Abteilung und gewähren nur für die niedrigst qualifizierten Arbeitsplätze betriebsweite Rechte. Im Auswahlprinzip dominieren Qualifikationskriterien. Personalauswahlentscheidungen folgen Seniorität nur dort, wo gleiche Qualifikationen vorliegen oder favorisieren Gesichtspunkte der Leistungsbeurteilung. Berechnungsgrundlage der Seniorität ist in vielen Fällen die Tätigkeitsart oder die Abteilung.

Geschlossene Senioritätssysteme dagegen führen zu einer erheblichen Ausweitung und Vertiefung der benannten Ineffizienzen. Im An- und Ungelerntenbereich sind alle Personalbewegungen (eingeschlossen temporäre Umsetzungen und Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten) nach Senioritätsprinzipien organisiert. Qualifikationskriterien erhalten weder über den Steuerungsmechanismus Auswahlbereich noch über den Steuerungsmechanismus Auswahlprinzip eine Bedeutung in der internen Arbeitskräfteallokation. Der Auswahlbereich umgreift das gesamte An- und Ungelerntensegment des betrieblichen Teilarbeitsmarktes. Das Auswahlprinzip ist durch

Seniorität (keine Qualifikationskriterien) definiert. Berechnungsgrundlage ist das Datum des Betriebseintritts.

## 2. Interne Mobilität - quantitativ

Interne Allokationsprinzipien strukturieren nicht nur - qualitativ - die Zuordnung von Arbeitsplatz- und Personalstruktur, sondern auch - quantitativ - den Umfang innerbetrieblicher Mobilität und damit gesamtbetrieblich erforderlicher Qualifizierungsaufwendungen.

Vor allem zwei Variablen bestimmen über das Ausmaß innerbetrieblicher Mobilität. Dies sind zum einen die Anzahl der Eintritts- und Austrittspositionen des Teilarbeitsmarktes und zum anderen der Grad der Verkettung von Umsetzungen.

Jede Einschränkung der Eintritts- und Austrittspositionen des Teilarbeitsmarktes (Internalisierung von Personalbewegungen) verursacht unmittelbar eine Erhöhung der Rate innerbetrieblicher Mobilität. Ausgangspunkte von Personalbewegungen sind Personaldefizite, Personalüberhänge und personenbedingte Inkongruenzen von Personal- und Arbeitsplatzstruktur. Alle drei personalpolitischen Problemzonen lassen sich unmittelbar über Einstellungen und/oder Freisetzungen bewältigen. Wenn die vom Personalüberhang betroffenen Arbeitskräfte im Betrieb gehalten werden oder vakante Stellen innerbetrieblich besetzt werden sollen, ist innerbetriebliche Folgemobilität unvermeidbar. Erst nach einem internen Verlagerungsprozeß werden dann Einstellungen oder Layoffs vorgenommen. Das Ausmaß der Internalisierung von Personalbewegungen entscheidet damit in unmittelbarer Weise über den Umfang innerbetrieblicher Umsetzungen.

Die Rate interner Mobilität ist zum zweiten vom Ausmaß der Verkettung von Umsetzungen abhängig. Die innerbetriebliche Bewältigung von Personalproblemen erfordert - selbst bei identischen Ein- und Austrittspositionen - je nach Allokationsprinzip ein geringeres oder größeres Ausmaß innerbetrieblicher Mobilität. Um-

setzungen verschieben Personaldefizite und Personalüberhänge, lösen diese aber nicht auf. Verlagerungsprozesse können - vertikal und horizontal -, über eine große Zahl von Einzelstufen vermittelt, bis zur Auflösung in Eintritts- oder Austrittspositionen verlaufen.

Die folgende Untersuchung soll beide Determinanten der Rate interner Mobilität berücksichtigen.

### Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten

Im An- und Ungelerntenbereich wird die Rate interner Mobilität durch restriktive Begrenzungen der Eintritts- und Austrittspositionen und durch die Verkettung von Umsetzungen drastisch erhöht.

Nach den Normen des Senioritätssystems des Konzerns müssen Arbeitsplätze - sofern Bewerbungen vorliegen - innerbetrieblich besetzt werden. Eintrittspositionen in das An- und Ungelerntensegment des betrieblichen Teilarbeitsmarktes sind die nach Arbeitsinhalt und Arbeitsbelastung unbeliebten repetitiven Teilarbeiten (Bandarbeit, Maschinenbedienung, Schaltarbeit). Prozesse innerbetrieblicher Mobilität zwischen den von Personaldefizit oder Personalüberhang betroffenen Tätigkeitsarten und den Eintrittspositionen werden erforderlich.

Die Länge der jeweiligen Mobilitätsketten ist von internen Allokationsprinzipien bestimmt. Eine Minimierung des Umfangs der erforderlichen Personalbewegungen ist - bei festgelegten Eintrittspositionen - durch die Besetzung vakanter Arbeitsplätze mit Arbeitnehmern der Eingangstätigkeitsarten möglich (eine Umsetzung, eine Neueinstellung). Bei gleichzeitigem Personalüberhang in anderen Tätigkeitsarten des Betriebes kann die Mobilität auf eine Umsetzung reduziert werden. Beide Optionen entfallen im senioritätskontrollierten Allokationssystem. Die Personalauswahl für vakante Arbeitsplätze muß alle Bewerber unabhängig von ihrer Position in der Arbeitsplatzstruktur berücksichtigen und diejenigen mit der höchsten Betriebszugehörigkeit favorisieren. Dies werden



nur in Ausnahmefällen Arbeitnehmer in einer Tätigkeitsart mit Personalüberhang oder in Eingangspositionen des Arbeitsmarktes sein.

Werden die durch die Umsetzung nach dem Senioritätsprinzip entstandenen Vakanzen wiederum nach denselben Verfahren besetzt, kann ein "Kettenspringen" (chain bumping) mit einer unbegrenzten Zahl von Umsetzungen in Gang gesetzt werden. Die Kette wird beendet, wenn durch Zufall ein Arbeitnehmer einer Eintrittsposition oder in einer Tätigkeit mit Personalüberhang getroffen wird.

Nach den Normen für Höhergruppierungen (definiert als eine Umsetzung auf eine höher entlohnte Tätigkeit) gibt es keine Restriktionen für sekundäre, tertiäre usw. Vakanzen, die aus vorangegangenen Umsetzungen resultieren. Bei der Besetzung eines Arbeitsplatzes in der Spitze der Lohnhierarchie können Höhergruppierungen zwischen Tätigkeiten aller Lohnstufen bis zur Eintrittsposition erforderlich werden. Faktisch werden allerdings Stufen übersprungen. Bei der Besetzung von Arbeitsplätzen nach den Normen für horizontale Umsetzungen und Herabstufungen können sekundäre Vakanzen nach Management-Option bewältigt werden.

In einem "idealen" Senioritätssystem würden Arbeitnehmerpräferenzen und Seniorität die Zuweisung von Arbeitsplätzen bestimmen. Die Anpassung von Arbeitskräfteallokation und Beschäftigtenpräferenzen würde jederzeit und unabhängig von Vakanzen durch die wechselseitige Deplazierung von Arbeitnehmern mit dem "Zahlungsmittel" Seniorität erfolgen. Die Senioritätssysteme des Konzernbetriebes sind gegenüber einem solchen Regelungssystem in dreierlei Weise eingegrenzt.

1. Umsetzungen können nur zur Neubesetzung vakanter Stellen, nicht aber zur Deplazierung anderer Arbeitsplatzinhaber initiiert werden.

2. Die Folgemobilität bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze wird über ein kompliziertes und restriktives Bewerbungsverfahren

eingegrenzt. Bewerbungen müssen mindestens eine Woche vor dem Freiwerden eines Arbeitsplatzes eingereicht worden sein, um in dem Auswahlverfahren berücksichtigt zu werden. Bewerbungen für Höhergruppierungen in andere Abteilungen dürfen nur alle 6 Monate vorgenommen werden.

3. Arbeitnehmerinitiierte horizontale Umsetzungen und Herabstufungen sind nur innerhalb von Abteilungen möglich. Arbeitsplätze, die als Resultat solcher Personalbewegungen frei werden (sekundäre Vakanzen), können nach Management-Option besetzt werden.

Restriktionen dieses Typs wurden bereits mit der Etablierung der ersten Senioritätsregeln zum Gegenstand von Auseinandersetzungen zwischen dem Konzernmanagement und der Gewerkschaft. Die UAW strebt eine weitestgehende Aufhebung von Einschränkungen der Senioritätsrechte bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze an. So wurde etwa in der Tarifrunde von 1976 und 1979 zu erreichen versucht, daß bei arbeitnehmerinitiierten horizontalen Umsetzungen und Herabstufungen auch sekundäre Vakanzen nach Senioritätsregeln besetzt werden. Auch Kompromißvorschläge (sekundäre Vakanzen werden nach Senioritätsregeln, "tertiäre" Vakanzen nach Management-Option besetzt) konnten nicht durchgesetzt werden. In den Verhandlungen von 1979 wurde gegen den Widerstand des Managements eine Liberalisierung der restriktiven Verfahrensregeln für Höhergruppierungen erreicht. Während vorher Bewerbungen mindestens zwei Wochen vor dem Freiwerden eines Arbeitsplatzes eingereicht werden mußten, um bei der Personalauswahl berücksichtigt zu werden, reichen jetzt bereits 5 Tage.

Bei temporären Umsetzungen ist das Verfügungsrecht über den Personaleinsatz in der Majorität der Konzernbetriebe nicht eingeschränkt. Mobilitätsketten, also sekundäre, tertiäre usw. Vakanzen lassen sich in der Mehrzahl der Fälle vermeiden.

Personalbewegungen bei Layoffs sind in den Senioritätssystemen der Konzernbetriebe nach Flußdiagrammen organisiert. Sie definieren abwärtsgerichtete Mobilitätsketten, in deren einzelnen Tätigkeitsarten und Gruppen von Tätigkeitsarten Arbeitnehmer sukzessive Senioritätsrechte ausüben. Die Austrittspositionen aus dem Teilarbeitsmarkt bei Personalabbau sind weitgehend mit den Eingangsstellen identisch. Sie liegen auf dem unteren Niveau des An-

und Ungelerntenbereichs und betreffen vor allem unbeliebte Tätigkeiten der repetitiven Teilarbeit. Damit können Personalüberhänge nicht unmittelbar in den einzelnen Tätigkeitsarten abgebaut werden. Vielmehr setzt ein innerbetrieblicher Verdrängungsprozeß ein, in dessen Verlauf für jeden freigesetzten Arbeitnehmer eine Reihe von Umsetzungen vorzunehmen sind.

Die Länge der zwischen Freisetzung aus der Tätigkeitsart und Lay-off geschalteten Mobilitätskette hängt von der Steilheit der Arbeitsplatzhierarchie von Abteilungen und Werksbereichen ab. Selbst bei einer flachen Struktur sind leicht fünf Stufen möglich. Personalreduzierungen in der Spitze der Kette können dann maximal fünf Umsetzungen zur Freisetzung eines Arbeitnehmers erforderlich machen. Da Senioritätshierarchie und Arbeitsplatzhierarchie nicht kongruent sein müssen, können allerdings einzelne Glieder der Kette übersprungen werden. Außerdem sind bei Freisetzungen in den unteren Stufen entsprechend weniger Umsetzungen erforderlich. Zeitlich auseinandergezogene Layoffaktionen initiieren jeweils eigene Kettenreaktionen innerbetrieblicher Mobilität. Ein - wie auch immer begrenztes - Unterlaufen von Normen ist bei Layoffs nicht möglich.

Senioritätsstrukturierte Allokationsprinzipien erhöhen durch die Festlegung auf wenige Austrittspositionen und die umfassende Verkettung des innerbetrieblichen Verdrängungsprozesses signifikant die Zahl der zur Freisetzung von Arbeitnehmern erforderlichen Umsetzungen.

In einem "idealen" Senioritätssystem wäre die innerbetriebliche Folgemobilität beim Personalabbau wesentlich umfangreicher. Nachdem die senioritätsjüngsten Arbeitnehmer den Betrieb verlassen, würde eine Neuverteilung der Arbeitsplätze nach Präferenz und Seniorität der Belegschaftsangehörigen einsetzen. Alle Beschäftigten könnten potentiell jeden Arbeitsplatz einnehmen, vorausgesetzt sie verfügen über eine ausreichend hohe Seniorität. Auch hier grenzen die maßgeschneiderten Senioritätssysteme der Konzernbetriebe den möglichen Umfang innerbetrieblicher Folgemobilität drastisch ein. Zum einen folgt der innerbetriebliche Verdrängungsprozeß der Initiative des Managements. Eine arbeitnehmerinitiierte Neuverteilung der Arbeitsplätze über die wechselseitige Verdrängung von Beschäftigten ist nicht möglich. Darüber hinaus vollzieht sich der Verdrängungsprozeß nach detaillierten Regeln innerhalb

der Grenzen von Abteilungen und nur zwischen bestimmten Tätigkeitsarten und Gruppen von Tätigkeitsarten. Diese Begrenzungen werden von Gewerkschaftsseite heute nicht mehr in Frage gestellt. Erweiterte Deplazierungsrechte wurden nur für Rationalisierungsbedingten Personalabbau durchgesetzt. Aufgrund der Permanenz rationalisierungsbedingten Arbeitsplatzverlustes wurde hier eine größere Sicherheit für senioritätsältere Arbeitskräfte gefordert und durchgesetzt.

Auch bei den Rationalisierungsbedingten Freisetzungen erhöht sich gegenüber anderen Systemen die Zahl der erforderlichen Umsetzungen. Konjunkturell verursachte Freisetzungen werden nach abteilungsbezogenen Flußdiagrammen durchgeführt. Beim Rationalisierungsprozeß dagegen bestehen betriebsweite Senioritätsrechte für vergleichbare Tätigkeitsarten. Der freigesetzte Arbeitnehmer "springt" zwischen Abteilungen bevor der in den Flußdiagrammen festgelegte Verdrängungsprozeß von Personalüberhängen einsetzt. Damit werden die Mobilitätsketten um mindestens eine Stufe verlängert und die Anzahl der Umsetzungen erhöht.

Bei der Verlagerung von Teiloperationen innerhalb des Betriebes können Arbeitnehmer für den Verbleib in ihrer angestammten Abteilung optieren. In einem managementkontrollierten System werden die bereits angelernten Arbeitskräfte ihren Arbeitsplätzen folgen. Personalbewegungen (im Sinne eines Arbeitsplatzwechsels) sind nicht erforderlich. Das hier zur Diskussion stehende Allokationsprinzip kann dagegen in zwei Hinsichten Umsetzungen generieren. Optieren Arbeitnehmer für den Verbleib in ihrer Abteilung (häufig der Fall), tritt infolge des gleichzeitigen Abbaus von Arbeitsplätzen (durch die Verlagerung der Teiloperation) ein Personalüberhang mit der Folge von Herabstufungen nach den Flußdiagrammen auf. Zusätzlich ist eine Neubesetzung der verlagerten Tätigkeiten nach den Normen für die Besetzung vakanter Arbeitsplätze - wiederum mit Folgemobilität - erforderlich. Beim Wegfall und bei der Verlagerung von Stellen im Zusammenhang mit Rationalisierungsprozessen verursacht das Senioritätssystem - im Vergleich zu anderen Allokationsstrukturen - zusätzliche Umsetzungen.

Die Mobilitätsmuster bei Wiedereinstellungen folgen in ihrer

Struktur spiegelbildlich dem Personalabbauprozeß. Sie unterliegen denselben mobilitätssteigernden Zwängen.

Im Facharbeitersegment des betrieblichen Teilarbeitsmarktes wird weder durch restriktive Begrenzungen der Eintritts- und Austrittspositionen noch durch die Verkettung von Umsetzungen die Rate innerbetrieblicher Mobilität - gegenüber anderen Systemen - bedeutungsvoll erhöht. In allen Tätigkeitsarten sind Neueinstellungen und Layoffs direkt möglich. Nur die Besetzung der Vorarbeitertätigkeiten erfolgt innerbetrieblich. Umsetzungen zwischen Berufsgruppen sind nur dann möglich, wenn weder vom überbetrieblichen Arbeitsmarkt noch durch Auszubildende vakante Arbeitsplätze besetzt werden können.

Unterschiede zwischen der senioritätsgeregelten und einer managementkontrollierten Allokationsstruktur ergeben sich im Hinblick auf den Umfang an Mobilität nur bei Layoffs. Arbeitnehmer, die in mehreren Tätigkeitsarten und Berufen des Facharbeiterbereichs gearbeitet haben, üben Senioritätsrechte in allen Stationen ihrer betrieblichen Arbeitsbiographien aus. Die entsprechenden Mobilitätsketten haben allerdings in den meisten Fällen nur ein bis zwei Stufen, die betroffene Gruppe ist relativ klein. Facharbeiter mit Arbeitsbiographien im An- und Ungelerntensegment des Teilarbeitsmarktes können Senioritätsrechte in ihrer ehemaligen Tätigkeitsart ausüben und auf diese Weise in die im Flußdiagramm vorgezeichneten Mobilitätsketten geraten. Damit erhöht sich jedoch nicht die Zahl der Umsetzungen im Facharbeiterbereich selber.

Senioritätsnormen erhöhen die Rate innerbetrieblicher Mobilität im Facharbeitersegment des betrieblichen Teilarbeitsmarktes nur unwesentlich.

#### Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten

Auch für die Personalbewegungen innerhalb von Tätigkeitsarten

gilt, daß die Zahl der Eintritts- und Austrittspositionen der Tätigkeitsart und das Ausmaß der internen Verkettung von Umsetzungen den Umfang der erforderlichen Mobilität bestimmen.

Im An- und Ungelerntenbereich bestehen bei Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten kaum Einschränkungen des betrieblichen Direktionsrechtes beim Arbeitskräfteeinsatz. Die Mobilitätsrate kann weitgehend minimiert werden. Dort, wo das System des Arbeitsplatz Eigentums oder der Arbeitsplatzseniorität den Arbeitskräfteeinsatz regelt, kann sich die Zahl der erforderlichen Umsetzungen allerdings drastisch erhöhen.

Bei der managementkontrollierten Neubesetzung von Arbeitsplätzen fallen Umsetzungen unter verschiedenen Bedingungen an. Wenn Qualifikationssequenzen in der Tätigkeitsart zum Anlernen von Arbeitskräften ausgenutzt werden, wird die Zahl der Eintrittspositionen reduziert. Prozesse der internen Mobilität zwischen dem neu zu besetzenden Arbeitsplatz und der Eintrittsposition in die Tätigkeitsart werden erforderlich. Die Anzahl der Umsetzungen hängt dann von der Anzahl der Stufen der Qualifikationssequenz und der Position des neu zu besetzenden Arbeitsplatzes innerhalb dieser Sequenz ab.

Dort, wo Qualifikationssequenzen nicht vorliegen, kann ein neu in die Tätigkeitsart eintretender Arbeitnehmer direkt der neu zu besetzenden Stelle zugewiesen werden. Alle Arbeitsplätze sind potentiell Eintrittspositionen in die Tätigkeitsart. Eine Verkettung von Umsetzungsprozessen findet nicht statt.

Vollzieht sich die Arbeitsplatzzuweisung nach dem System des Arbeitsplatz Eigentums, können Qualifikationssequenzen nur schwerlich bei Anlernprozessen ausgenutzt werden. Die Stellen sind fest besetzt, Arbeitnehmer können nicht gegen ihren Willen umgesetzt werden. Der vakante Arbeitsplatz muß direkt durch Umsetzungen von anderen Tätigkeitsarten besetzt werden. Eine Steigerung der Mobilitätsrate findet nicht statt.

Das System der Arbeitsplatzseniorität dagegen zwingt unabhängig

von Qualifikationssequenzen zur drastischen Beschränkung der Eintrittspositionen in die Tätigkeitsart und zur internen Verkettung von Umsetzungen. Eintrittspositionen sind die unbeliebten (unbeliebtesten) Arbeitsplätze. Wenn die neu zu besetzenden Stellen nicht zufällig mit den Eintrittspositionen zusammenfallen, sind Umsetzungen zwischen diesen und jenen erforderlich. Wenn nach Arbeitnehmerpräferenzen eine "Beliebtheitshierarchie" der Arbeitsplätze besteht, kann sich ein Kettenspringen in der Tätigkeitsart entwickeln. Durch die restriktive Begrenzung der Eintrittspositionen und die interne Verkettung von Umsetzungen verursacht das System der Arbeitsplatzseniorität eine drastische Erhöhung der Rate der internen Mobilität.

Bei temporären Umsetzungen lassen sich Verkettungen von Personalbewegungen leicht vermeiden, sofern die Arbeitskräfteallokation im betrieblichen Direktionsrecht steht. Arbeitnehmer, die anderweitig nicht einsetzbar sind oder deren Arbeitsplätze stillgelegt werden können, übernehmen die temporär vakante Stelle.

Solche Optionen entfallen beim System des Arbeitsplatz Eigentums und dem System der Arbeitsplatzseniorität. Wenn Arbeitnehmer nicht freiwillig bereit sind, die Arbeitsaufgabe zu übernehmen, müssen die Arbeitskräfte mit der niedrigsten Seniorität umgesetzt werden. Deren Arbeitsplätze wiederum müssen nach demselben Verfahren besetzt werden, vorausgesetzt die Stellen können nicht stillgelegt werden. Auf diese Weise kann ein Kettenspringen mit einer hohen Zahl von Umsetzungen in Gang gesetzt werden. Die senioritätsgeregelte Besetzung von temporär vakanten Arbeitsplätzen erhöht die Rate der internen Mobilität drastisch.

Beim Personalabbau folgt die Auswahl der herabzustufenden oder freizusetzenden Arbeitnehmer nicht der Logik der Stilllegung und/oder Restrukturierung der Arbeitsplätze. Arbeitnehmer, die in der Tätigkeitsart bleiben, können ihre angestammten Positionen verlieren. Umgekehrt entstehen durch den senioritätsgeregelten Abgang von Beschäftigten aus der Tätigkeitsart Vakanzen. Zusätzlich

kommen im Rahmen des innerbetrieblichen Verdrängungsprozesses deplazierte Arbeitnehmer in die Tätigkeitsart. Arbeitsplätze und Arbeitskräfte müssen neu zugeordnet werden. Damit entstehen vergleichbare Ausgangsbedingungen zu Personalbewegungen bei der Neubesetzung von Arbeitsplätzen. Dementsprechend gelten die oben getroffenen Überlegungen.

Ähnliches gilt für Personalbewegungen innerhalb von Tätigkeitsarten bei rationalisierungsbedingtem Personalabbau und bei Wiedereinstellungsaktionen.

Für den Facharbeiterbereich gelten strukturell dieselben Zusammenhänge. Es gibt - außer den häufig anzutreffenden Rotationsverfahren - keine Einschränkungen der Managementkontrolle. Da die in Rotationsverfahren eingesetzten Arbeitskräfte auf Managementinitiative beliebig umgesetzt werden können, besteht auch hier die Möglichkeit, die Optionen zur Minimierung von Personalbewegungen innerhalb von Tätigkeitsarten voll wahrzunehmen.

### Zusammenfassung

Betriebliche Interessen zielen auf die Minimierung von Qualifikationskosten bei internen Personalbewegungen. In einer qualitativen Perspektive kann dies durch die Berücksichtigung von Qualifikationssequenzen und eine Kongruenz der Mobilitätsmuster erreicht werden. In einer quantitativen Perspektive können Qualifikationskosten bei internen Personalbewegungen durch eine Begrenzung des quantitativen Umfangs innerbetrieblicher Mobilität reduziert werden. Auch in diesem Zusammenhang kann gezeigt werden, daß eine Entsprechung zwischen betrieblichen Interessen und den Grundstrukturen der im Konzern bestehenden maßgeschneiderten Senioritätssysteme besteht.

Das Ausmaß interner Mobilität ist von der Anzahl der Eintritts- und Austrittspositionen des Teilarbeitsmarktes und dem Grad der Verkettung von innerbetrieblichen Umsetzungen abhängig. Im Fach-



arbeiterbereich - mit den höchsten Qualifizierungskosten - ist die innerbetriebliche Folgemobilität bei Inkongruenzen von Arbeitsplatz- und Personalstruktur relativ weitgehend eingegrenzt. In allen Tätigkeitsarten sind Neueinstellungen und Layoffs direkt möglich. Nur die Besetzung der Vorarbeitertätigkeiten erfolgt innerbetrieblich. Umsetzungen zwischen Berufsgruppen sind nur dann möglich, wenn weder vom überbetrieblichen Arbeitsmarkt, noch durch Auszubildende vakante Arbeitsplätze besetzt werden können. Senioritätsnormen erhöhen die Rate innerbetrieblicher Mobilität im Facharbeitersegment des betrieblichen Teilarbeitsmarktes nur unwesentlich.

Im An- und Ungelerntenbereich ist das Ausmaß der internen Mobilität vor allem durch Definitionen des Mobilitätsanlasses eingegrenzt. Zunächst einmal sind temporäre Umsetzungen und Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten weitgehend von der Regelung durch Senioritätssysteme ausgeschlossen.

Bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze ist vor allem auf drei Begrenzungen zu verweisen:

1. Umsetzungen können nur zur Neubesetzung vakanter Stellen, nicht aber zur Deplazierung anderer Arbeitsplatzinhaber initiiert werden.
2. Die Folgemobilität bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze wird über ein kompliziertes und restriktives Bewerbungsverfahren eingegrenzt.
3. Arbeitnehmerinitiierte horizontale Umsetzungen und Herabstufungen sind nur innerhalb von Abteilungen möglich. Arbeitsplätze, die als Resultat solcher Personalbewegungen freiwerden (sekundäre Vakanzen), können nach Management-Option besetzt werden.

Auch beim Personalabbau finden sich eine ganze Reihe von Definitionen, die zu einer Eingrenzung der internen Mobilitätsrate führen. Zum einen folgt der innerbetriebliche Verdrängungsprozeß der Initiative des Managements. Eine arbeitnehmerinitiierte Neuver-

teilung der Arbeitsplätze über die wechselseitige Verdrängung von Beschäftigten ist nicht möglich. Zum anderen vollzieht sich der Verdrängungsprozeß nach detaillierten Regeln innerhalb der Grenzen von Abteilungen und nur zwischen bestimmten Tätigkeitsarten und Gruppen von Tätigkeitsarten.

Die maßgeschneiderten Senioritätssysteme der Konzernbetriebe begrenzen das Ausmaß innerbetrieblicher Mobilität vor allem bei Personalbewegungen im Facharbeiterbereich. Auch im An- und Ungelerntenbereich bleibt die Mobilitätsrate, etwa geschlossenen Senioritätsnormen gegenüber durch verschiedene Definitionen des Mobilitätsanlasses eingegrenzt. Zugleich ist jedoch auf erhebliche Ineffizienzen zu verweisen. Zum einen wird vor allem im An- und Ungelerntenbereich die Zahl der Eintritts- und Austrittspositionen drastisch auf wenig niedrigqualifizierte Tätigkeitsarten reduziert. Damit werden bei Inkongruenzen von Arbeitsplatz- und Personalstruktur umfangreiche Vermittlungsprozesse zwischen dem Ausgangspunkt einer Mobilitätskette und den jeweiligen Eintritts- oder Austrittspositionen erforderlich. Zum anderen wird die interne Mobilität in ganz entscheidender Weise verkettet, so daß bereits kleinere Personalbewegungen eine umfangreiche Folgemobilität nach sich ziehen. Dies zeigt sich vor allem bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze und beim Personalabbau.

Leistungsbezogene Allokationssysteme und offene Senioritätssysteme können demgegenüber das Ausmaß innerbetrieblicher Mobilität erheblich reduzieren. Zum einen weisen Teilarbeitsmärkte mit entsprechenden Allokationsprinzipien eine größere Anzahl von Eintritts- und Austrittspositionen auf. Damit kann das Ausmaß interner Mobilität zwischen dem "Herd" von Personalbewegungen und ihrer Auflösung im Austausch mit dem externen Arbeitsmarkt eingegrenzt werden. Zum anderen kann in solchen Allokationssystemen wesentlich direkter zwischen beschäftigungspolitischen Inkongruenzen und den jeweiligen Eintritts- und Austrittspositionen vermittelt werden. Dies gilt sowohl für die Besetzung vakanter Arbeitsplätze als auch für Personalüberhänge.

Auch im Zusammenhang der Rate der internen Mobilität kann gezeigt werden, daß die Grundstrukturen der maßgeschneiderten Senioritätssysteme der Konzernbetriebe betrieblichen Interessen an einer Minimierung von Qualifikationskosten folgen. Zugleich sind erhebliche Ineffizienzen zu konstatieren. Offene Senioritätssysteme erlauben eine Einschränkung der Ineffizienzen, wie sie sich in den Regelungssystemen der untersuchten Konzernbetriebe finden. Der gesamtbetrieblich erforderliche Qualifizierungsaufwand bei internen Personalbewegungen dürfte signifikant tiefer anzusetzen sein. Geschlossene Senioritätssysteme produzieren demgegenüber Qualifizierungskosten, die weit über denen der untersuchten Allokationsprinzipien liegen dürften.

### 3. Qualifikationsentwicklung und Qualifikationshortung

Allokationspolitische Interessen von Betrieben zielen darauf ab, die zur Produktion und Reproduktion einer adäquaten betrieblichen Qualifikationsstruktur erforderlichen Kosten zu minimieren. Dies beinhaltet zum einen die Ökonomisierung der Qualifikationsentwicklung, zum zweiten die Hortung qualifizierter Arbeitskräfte beim Produktionsrückgang und zum dritten die Kleinarbeitung von Qualifizierungsprozessen bei innerbetrieblichen Personalbewegungen. Im Zentrum der vorangegangenen Überlegungen stand die Frage nach der allokativen Effizienz der Senioritätssysteme des untersuchten Konzerns bei interner Mobilität. Damit wurden implizit auch Mechanismen der Qualifikationsentwicklung und Qualifikationshortung analysiert. Im folgenden soll versucht werden, auch für die Effizienz der Qualifikationsentwicklung und der Qualifikationshortung einige Aussagen zu explizieren.

Die Besetzung von vakanten Arbeitsplätzen über innerbetriebliche Aufstiegsprozesse bietet gegenüber Neueinstellungen auf allen Ebenen der betrieblichen Arbeitsplatzhierarchie eine Reihe von Vorteilen. Wenn die Arbeitsplatzstruktur von vertikalen Qualifikationssequenzen durchzogen ist, können Arbeitskräfte sukzessive auf Stellen mit kumulativ steigenden Qualifikationsanforderungen angelernt werden. Anlernprozesse dieses Typs mit relativ

kleinen Qualifizierungsschritten führen zu keinen größeren Verzögerungen oder Beeinträchtigungen des Produktionsprozesses und verursachen einen relativ geringen materiellen Aufwand. Das Anlernen der Arbeiter für die jeweils übergeordneten Stufen der Mobilitätskette erfolgt häufig beiläufig im Produktionsprozeß. Entscheidend dabei sind die gelegentliche Anleitung oder Hilfestellung von Arbeitskollegen oder Vorgesetzten, die Vertretung fehlender Arbeitskollegen, Lernen durch Erfahrung, Lernen durch Beobachtung anderer Arbeitskräfte usw. Eine weitere Effizienzquelle des betrieblichen Anlernprozesses entsteht daraus, daß keine Überschußqualifikation erzeugt wird. Der Arbeitnehmer erwirbt jeweils nur diejenigen Kenntnisse und Fertigkeiten, die an den jeweils zu besetzenden Arbeitsplatz erforderlich sind (Sengenberger 1975, S. 78 ff.; Doeringer und Piore 1971, S. 17 ff.).

Werden dagegen Arbeitsplätze mit längeren Qualifizierungszeiten direkt vom externen Arbeitsmarkt besetzt, entstehen zwangsläufig höhere Kosten. Vollzieht sich die Qualifizierung am Arbeitsplatz selber, so sind Verzögerungen und Beeinträchtigungen des Produktionsprozesses wahrscheinlich. An kapitalintensiven Anlagen können Bedienungsfehler hohe Folgekosten nach sich ziehen. Zusätzliches Personal für Anleitung und Hilfestellungen muß zur Verfügung stehen. Geschieht die Qualifizierung in formalisierten und vom Produktionsprozeß abgehobenen Ausbildungsprogrammen, so entstehen in diesem Zusammenhang hohe Kosten aus dem nichtproduktiven Einsatz von Ausbildern und Auszubildenden.

Die Senioritätssysteme der Konzernbetriebe führen zu einer sehr weitgehenden Beschränkung der Eintrittspositionen der betrieblichen Teilmärkte. Zugangsstellen des An- und Ungelerntenbereichs sind unbeliebte Tätigkeitsarten, für die keine innerbetrieblichen Bewerbungen vorliegen. Dies sind besonders belastende Fließbandarbeiten und andere repetitive Teilarbeiten wie die Maschinenbedienung, die Apparatebedienung und die Schaltarbeit. Im Facharbeiterbereich erlaubt das Regelungssystem direkte Neueinstellungen für alle Berufe und Berufssparten. Faktisch werden jedoch heute fast alle vakanten Arbeitsplätze im Facharbeiterbereich

über aus dem An- und Ungelerntenbereich rekrutierte Arbeitskräfte besetzt. Damit reduziert sich der Zugang zum Betrieb weitgehend auf niedrig-qualifizierte Tätigkeiten des An- und Ungelerntenbereichs.

Auch im Hinblick auf die Qualifikationsentwicklung entsprechen die Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe in ihren Grundstrukturen betrieblichen Interessen. Arbeitsplätze mit längeren Anlernzeiten im An- und Ungelerntenbereich werden innerbetrieblich besetzt. Die Qualifikationskriterien im Auswahlprinzip erlauben es, Vorkenntnisse, die auf untergeordneten Arbeitsplätzen erworben wurden und die für den zu besetzenden Arbeitsplatz von Bedeutung sind, bei der Personalauswahl zu berücksichtigen. Damit können auf den oberen Niveaus des An- und Ungelerntenbereichs Qualifikationssequenzen zur Verringerung der Kosten der Personalentwicklung eingesetzt werden. Dies gilt - unter anderen Bedingungen - auch für den Facharbeiterbereich. Senioritätsnormen favorisieren Arbeitskräfte mit hohen prozeßspezifischen Qualifikationsanteilen. Damit ist für die Qualifikationsgruppen III und IV nicht nur die Ausnutzung von Qualifikationssequenzen für den Erwerb prozeßspezifischer Qualifikationen sichergestellt, sondern auch die Favorisierung von Arbeitskräften mit hohen prozeßspezifischen Qualifikationsanteilen gewährleistet.

Auch hier weisen jedoch die untersuchten Allokationsprinzipien erhebliche Ineffizienzen auf. Die innerbetriebliche Besetzung von vakanten Arbeitsplätzen dürfte nur auf höheren Qualifikationsniveaus zu einer Ökonomisierung der Personalentwicklung führen. Die Senioritätsnormen der untersuchten Konzernbetriebe begrenzen den Zugang zum Betrieb aber auf einige, niedrigqualifizierte Tätigkeiten des An- und Ungelerntenbereichs. Viele Tätigkeitsarten in den Qualifikationsgruppen I und II (0-10 Tage Qualifizierungszeit) dürften über Neueinstellungen wesentlich "billiger" besetzt werden. Geht man davon aus, daß die Besetzung von vakanten Arbeitsplätzen über innerbetriebliche Personalbewegungen jeweils eine Reihe von Umsetzungen mit den damit verbundenen Anlernkosten nach sich zieht, so werden die Vorteile einer direkten Rekrutierung von Arbeitskräften über den externen Arbeitsmarkt einsichtig.

Bei den hier untersuchten internen Allokationsprinzipien ist darüber hinaus noch nicht einmal gewährleistet, daß solche internen Umsetzungen zur Besetzung vakanter Arbeitsplätze zwischen Stellen mit sich überlappenden Qualifikationsanforderungen stattfinden. Vielmehr wurde gezeigt, daß auf dem Niveau der Qualifikationsgruppen I und II Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten mit diskontinuierlichen Qualifikationsbeziehungen dominieren. Wenn aber vakante Arbeitsplätze über Personalbewegungen zwischen Stellen mit verschiedenartigen Anforderungsprofilen besetzt werden, dürften sich die Qualifizierungszeiten kaum von denen bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze über den externen Arbeitsmarkt unterscheiden. Im Gegensatz zur "externen" erfordert die "interne" Lösung aber mehrere Umsetzungen mit den entsprechenden Anlernprozessen.

Ob bestehende Qualifikationssequenzen zur Ökonomisierung von Anlernprozessen ausgenutzt werden können, ist auch von den Eintrittspositionen in den Teilarbeitsmarkt abhängig. Nur solche Arbeitsplätze können "von außen" besetzt werden, für die keine innerbetriebliche Bewerbung vorliegt. Der Zugang zum Betrieb wird oft auf nach Arbeitsbelastung und nach Arbeitsinhalt unbeliebte Tätigkeiten verschoben, die längere Anlernzeiten erfordern.

In vielen Betrieben werden neu eingestellte Arbeitnehmer direkt betrieblichen Arbeitskräftepools zugeordnet und müssen daher gleich zu Beginn ihrer Beschäftigung auf wechselnden Arbeitsplätzen angelernet werden. Andere Eingangspositionen sind etwa die Tätigkeitsart "general assembly" in Montagewerken oder "die casting machine operator" in Gießereien.

Neu eingestellte Arbeitnehmer werden häufig direkt mit unbeliebten und nicht leicht zu bewältigenden Arbeitsplätzen der Qualifikationsgruppe II konfrontiert. Einstellungen auf Arbeitsplätze mit geringeren Anforderungen sind die Ausnahme.

Schließlich ist auf die bei den Belegschaften besonders populären Herabgruppierungen auf niedrig bewertete Arbeitsplätze in den der Produktion vor-, neben- und nachgelagerten Abteilungen (Transport, Reinigung, Lager, Dienstleistungen usw.) hinzuweisen. Unter dem Gesichtspunkt einer Ökonomisierung von Qualifikationsprozes-

sen findet hier eine Vernichtung bereits gewonnener Fähigkeiten statt.

Betriebsunabhängig erworbene Qualifikationsanteile können in den Qualifikationsgruppen I und II nicht genutzt werden. Hier dominieren Senioritätsnormen das Auswahlprinzip. So können Arbeitskräfte, die in anderen Betrieben bereits Erfahrungen an bestimmten Maschinen und Arbeitsplätzen gesammelt haben, nicht auf vergleichbaren Stellen eingesetzt werden. Auch in diesem Zusammenhang zeigt sich, daß die diskutierten Senioritätssysteme mit einer drastischen Beschränkung des Zugangs zum Betrieb und einer rigiden Regelung der internen Personalbewegungen Ineffizienzen generieren.

Allokationspolitische Interessen richten sich auf eine Minimierung der Kosten der Personalentwicklung. Die Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe reflektieren in ihren Grundstrukturen solche Interessen. Die Arbeitsplätze auf den oberen Ebenen des betrieblichen Stellenkegels werden über innerbetriebliche Mobilitätsströme, die auf vertikalen Qualifikationssequenzen ausgerichtet sind, besetzt. Die Effizienzen des "on the job training" können ausgenutzt werden. Zugleich generieren die Senioritätsregeln erhebliche Ineffizienzen vor allem bei der Qualifikationsentwicklung für Arbeitsplätze in den Qualifikationsgruppen I und II. Hier setzt die "interne" Besetzung vakanter Arbeitsplätze eine umfassende Folgemobilität in Gang, die gegenüber Neueinstellungen zu erheblich höheren Qualifizierungskosten führen kann. Darüber hinaus wird Qualifikationssequenzen bei der Mehrheit der Umsetzungen nicht gefolgt. Eingangspositionen in den Teilarbeitsmarkt sind eher unbeliebte und schwierig zu bewältigende Arbeitsplätze; durch die populären Herabgruppierungen auf niedrigqualifizierte Arbeitsplätze findet eine mehr oder weniger umfassende Vernichtung von innerhalb des Betriebes generierten Qualifikationen statt. In anderen Betrieben erworbene Vorqualifikationen können nicht nutzbar gemacht werden.

In offenen Senioritätssystemen können die benannten Ineffizienzen

weitgehend abgebaut werden. In weiten Teilen des An- und Ungerlerntenbereichs ist die interne Besetzung vakanter Arbeitsplätze durchweg unökonomisch. Dies gilt auch dann, wenn Qualifikationssequenzen zu den vakanten Stellen führen. Die direkte Besetzung des Arbeitsplatzes vom überbetrieblichen Arbeitsmarkt kann eine Kette von internen Personalbewegungen vermeiden helfen. Während auf den höheren Niveaus der betrieblichen Qualifikationspyramide bei einer innerbetrieblichen Besetzung von vakanten Arbeitsplätzen die benannten Effizienzen des "on-the-job training" zu Buche schlagen, sind Arbeitsplätze mit niedrigen Qualifikationsanforderungen ökonomischer über den überbetrieblichen Arbeitsmarkt zu besetzen. Offene Senioritätssysteme weisen dementsprechend eine größere Anzahl von Eintrittspositionen in den betrieblichen Teilarbeitsmarkt auf. Zugleich kann in einem solchen Regelungssystem bei internen Personalbewegungen durchgängig Qualifikationssequenzen gefolgt werden.

Geschlossene Senioritätssysteme unterscheiden sich in der Anzahl ihrer Eintrittspositionen nicht gravierend von den untersuchten Konzernbetrieben. Da die in die Arbeitsplatzstruktur eingebauten Qualifikationsbeziehungen jedoch kaum berücksichtigt werden können - und dies gilt auch für die höheren Ebenen der betrieblichen Qualifikationspyramide - würden die Kosten der Qualifikationsentwicklung wesentlich höher liegen.

Allokationspolitische Interessen richten sich darauf, die zur Produktion und Reproduktion einer adäquaten Qualifikationsstruktur erforderlichen Kosten zu minimieren. Unter den Bedingungen eines Produktionsrückganges beinhaltet dies die Hortung qualifizierter Arbeitskräfte. Die aus der Abwanderung von abgebauten Arbeitskräften entstehenden Neuqualifizierungskosten beim Personalaufbau können dann minimiert werden, wenn Arbeitskräfte mit hohen Qualifikationen auch bei einem Produktionsrückgang im Betrieb gehalten werden können. Impliziert ist ein innerbetrieblicher Verdrängungsprozeß, in dessen Verlauf die weniger qualifizierten Arbeitskräfte freigesetzt und Beschäftigte aus den höheren Positionen der betrieblichen Qualifikationspyramide herabge-



stuft, aber weiter beschäftigt werden. Beim Personalaufbau kann auf die herabgestuften Arbeitskräfte zurückgegriffen werden, die Qualifizierungskosten bleiben relativ gering.

Die Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe führen vor allem im An- und Ungelerntenbereich zu einer sehr weitgehenden Einschränkung der Austrittspositionen aus dem Teilarbeitsmarkt beim Personalabbau. Im Facharbeiterbereich werden Layoffs direkt aus den einzelnen Berufssparten vorgenommen. Facharbeiter, die bereits im An- und Ungelerntenbereich gearbeitet haben, können dort noch einmal in den Personalauswahlprozeß einbezogen werden. Layoffs und Herabgruppierungen in den An- und Ungelerntenbereich geht ein interner Verdrängungsprozeß voraus, in dessen Verlauf die senioritätsjüngeren Arbeitskräfte diskriminiert werden.

Während im Facharbeiterbereich in relativ direkter Weise Layoffs vorgenommen werden können, sind die Abgangsstellen aus dem An- und Ungelerntenbereich auf wenige niedrigqualifizierte Tätigkeitsarten beschränkt. Jeder Layoff setzt umfassende interne Verdrängungs- und Deplazierungsprozesse voraus.

Auch hier kann gezeigt werden, daß die untersuchten Allokationsprinzipien in ihren Grundstrukturen betrieblichen Interessen entsprechen. Sowohl im Facharbeiterbereich als auch im An- und Ungelerntenbereich sind die Arbeitsplätze mit hohen Qualifikationsanforderungen durch senioritätsältere Arbeitskräfte besetzt. Personalauswahlprozesse nach dem Senioritätsprinzip privilegieren solche Arbeitskräfte im innerbetrieblichen Verdrängungsprozeß. Soweit sie bei einer hohen Seniorität nicht in ihrer Tätigkeitsart verbleiben, werden sie herabgruppiert, nicht aber freigesetzt. Vorausgesetzt ist, daß tatsächlich die senioritätsälteren Arbeitskräfte auch die qualifizierten Positionen in der betrieblichen Arbeitsplatzhierarchie einnehmen. Ist dies nicht der Fall und besetzen senioritätsjüngere Arbeitskräfte Arbeitsplätze mit hohen Qualifikationsanforderungen, so würden sie als erste den betrieblichen Teilmarkt verlassen müssen. Abgesehen von der Gefahr einer Abwanderung solcher Arbeitskräfte mit den damit verbundenen Neuqualifizierungskosten im Wiederaufschwung könnten

auch bei der Fortführung der gedrosselten Produktion erhebliche Qualifizierungslücken auftreten.

Auch hier ist - wie im Zusammenhang der Analyse der Effizienz der internen Mobilitätsmuster und der Qualifikationsentwicklung - auf erhebliche Ineffizienzen der untersuchten internen Allokationsprinzipien zu verweisen. Wie im Zusammenhang der Analyse der Mobilitätsmuster bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze gezeigt wurde, werden nicht nur Arbeitsplätze mit hohen Qualifikationsanforderungen, sondern auch und in noch größerem Ausmaß niedrigqualifizierte Stellen z.B. in Abteilungen mit Reinigungs-, Lager- und Dienstleistungsfunktionen von senioritätsälteren Arbeitskräften besetzt. Damit wird beim Personalabbau nach dem Senioritätsprinzip eine große Zahl niedrigqualifizierter Arbeitskräfte im betrieblichen Teilarbeitsmarkt gehalten. Die betroffenen Arbeitskräfte müssen dann zu einem Teil hochgestuft werden. Sie verdrängen höher qualifizierte Arbeitskräfte. Senioritätsregeln schützen also nicht nur qualifizierte, sondern auch und in großem Umfang niedrigqualifizierte Arbeitskräfte.

Im Facharbeiterbereich dagegen werden Layoffs ohne größere Vermittlungsschritte direkt von den einzelnen Tätigkeitsarten vorgenommen. Damit verlassen Arbeitskräfte mit außerordentlich hohen Wiederbeschaffungskosten relativ schnell beim Personalabbau den Teilarbeitsmarkt.

Dort, wo beim innerbetrieblichen Verdrängungsprozeß tatsächlich qualifizierte Arbeitskräfte privilegiert werden, muß jedoch zugleich auf die Qualifizierungs- und Requalifizierungskosten verwiesen werden, die aus der umfangreichen Folgemobilität beim innerbetrieblichen Verdrängungsprozeß entstehen. Zwar werden auf dem Niveau der Qualifikationsgruppen II und III weitgehend Qualifikationssequenzen eingehalten, gleichwohl sind auch hier Qualifizierungsaufwendungen erforderlich. In der Qualifikationsgruppe I sind Deplazierungsprozesse nicht mehr an Qualifikationssequenzen gebunden. Die Wiederbeschaffungskosten der beim Layoff abgewanderten Arbeitskräfte sind mit den Qualifizierungs- und Requalifi-

zierungskosten eines umfassenden internen Verdrängungsprozesses zu vergleichen.

Auch im Zusammenhang mit betriebsunabhängig erworbenen Qualifikationsanteilen korreliert Seniorität nicht unbedingt mit Qualifikation. Je nach Informationsstand, Arbeitsmarktlage und Einstellungsstandards werden Arbeitnehmer mit unterschiedlichem Lernpotential und unterschiedlichen Vorqualifikationen eingestellt. Folgt man den Aussagen von Vorgesetzten, so weisen Senioritätsjahrgänge, die in Zeiten einer angespannten Arbeitsmarktlage eingestellt wurden, im Durchschnitt eine niedrigere Produktivität auf als Arbeitskräfte anderer Jahrgänge. Solche Zusammenhänge können beim senioritätsgeregelten Personalabbau nicht berücksichtigt werden. Große Gruppen von mit hohen Standards eingestellten hochproduktiven Arbeitnehmern werden vom Personalabbau betroffen, während in davorliegenden Jahren eingestellte Arbeitnehmer mit einer relativ niedrigen Produktivität im Betrieb verbleiben.

Weder für prozeßspezifische Qualifikationen, noch für betriebsunabhängig erworbene Qualifikationsanteile läßt sich die These der Dualisten, daß Seniorität und Qualifikation weitgehend korrelieren, halten. Nur prozeßspezifische Qualifikationsanteile dürften weitgehend mit Seniorität korrelieren und durchgängig beim senioritätsgeregelten Personalabbau berücksichtigt werden. Solche Qualifikationsanteile sind aber nur von untergeordneter Bedeutung.

Die maßgeschneiderten Senioritätsregeln der untersuchten Konzernbetriebe entsprechen in ihren Grundstrukturen betrieblichen Interessen an der Horation qualifizierter Arbeitskräfte und der dadurch möglichen Reduzierung von Qualifizierungskosten im Konjunkturaufschwung. Aufgrund der Besetzung von Arbeitsplätzen mit hohen Qualifikationsanforderungen durch senioritätsältere Arbeitnehmer werden beim senioritätsgeregelten Personalabbau qualifizierte Arbeitskräfte in besonderer Weise geschützt. Zugleich entstehen jedoch aus der drastischen Reduzierung der Austrittspositionen aus dem Teilarbeitsmarkt, suboptimal verlaufenden internen Personalbe-

wegungen und der weitgehenden Ausschaltung von Qualifikationskriterien im Auswahlprozeß Ineffizienzen.

Offene Senioritätssysteme sind dazu geeignet, solche Ineffizienzen zu vermeiden. Innerbetriebliche Verdrängungsprozesse werden nur dort eingeleitet, wo tatsächlich qualifizierte Arbeitskräfte geschützt werden können. Auf den unteren Qualifikationsniveaus dagegen wird das Personal relativ direkt von den einzelnen Tätigkeitsarten abgebaut. Dementsprechend findet sich - vor allem auf den unteren Qualifikationsniveaus der betrieblichen Arbeitsplatzhierarchie - eine relativ große Zahl an Austrittspositionen.

Ähnliche Konsequenzen ergeben sich auch aus den hohen Kosten der Folgemobilität beim internen Verdrängungsprozeß. Solche Kosten werden nur dann akzeptiert, wenn sie den Schutz qualifizierter Arbeitskräfte bewirken und damit Qualifizierungskosten im Konjunkturaufschwung reduzieren. Eine größere Zahl an Austrittspositionen aus dem betrieblichen Teilarbeitsmarkt auf den unteren Niveaus der Qualifikationspyramide berücksichtigt solche Zusammenhänge.

**Betriebsunabhängig erworbene Qualifikationsanteile können in offenen Senioritätssystemen bei der Personalauswahl berücksichtigt werden: In die Auswahlprinzipien sind starke Qualifikationskriterien eingebaut.**

Demgegenüber verstärken geschlossene Senioritätssysteme die für die maßgeschneiderten Senioritätsnormen der untersuchten Konzernbetriebe konstatierten Ineffizienzen. Dort wird die interne Folgemobilität noch weiter ausgedehnt und folgt in noch geringerem Umfang den Qualifikationsbeziehungen der Arbeitsplatzstruktur.

### C. Leistungspolitische Interessen

Leistungspolitische Interessen der Betriebe zielen darauf ab, die Arbeitskräfteallokation zur Steigerung der Leistungsbereitschaft und der Leistungsverausgabung einzusetzen. Die Diskriminierung nach dem Leistungsverhalten ist eines der übergreifenden Grundprinzipien betrieblicher Personalpolitik.

In leistungsbezogenen Allokationssystemen hat die Arbeitskräfteallokation neben den genuin allokationspolitischen Funktionen zugleich Gratifizierungs-/Sanktionisierungsfunktionen. Grundlage der strategischen Bedeutung der Steuerung von Personalbewegungen für die Leistungspolitik ist ihre Relevanz für die Arbeits- und Lebensbedingungen der Arbeitnehmer. Entschieden wird über die Verteilung von nach Einkommen, Arbeitsinhalt und Arbeitsbelastung erheblich differierenden Arbeitsplätzen, über zum Teil mit hohen sozialen Kosten verbundene Umsetzungen und - bei Personalabbau - über das Beschäftigungsverhältnis selbst.

Die leistungsorientierte Arbeitskräfteallokation wirkt sich zunächst im Sinn eines individuellen Qualifizierungszwanges aus. Individuelle Qualifizierungsanstrengungen erlauben die Behauptung im "Kampf aller gegen alle" um die privilegierten Positionen in der betrieblichen Arbeitskräftehierarchie. Die Eröffnung von Aufstiegschancen, die Sicherung des eigenen Status gegen Abgruppierungen und die Sicherung vor Arbeitsplatzverlust können auf diesem Wege angestrebt werden. Qualifizierungsmaßnahmen werden auf diese Weise individualisiert und mit einem großen Teil der Folgekosten (Zeit, Geld, soziale Beziehungen) auf Arbeitnehmer abgewälzt.

Die Gratifizierung/Sanktionierung von Leistungsverhalten bei der Arbeitskräfteallokation führt zu einer Verschärfung der Konkur-

renz um die privilegierten Positionen im Feld betrieblicher Beschäftigungspolitik und damit zu einer allgemeinen Leistungsintensivierung. Beschäftigte, die unabhängig von tarifvertraglichen Anforderungen den Meistern Hilfestellungen in Engpaßsituationen geben und die sich generell durch hohe Arbeitsleistungen, Pünktlichkeit, niedrige Fehlzeiten usw. auszeichnen, können bevorzugt werden. Umgekehrt können weniger konzessionsbereite Arbeiter auf belastende Arbeitsplätze umgesetzt, bei Höhergruppierungen benachteiligt und häufig mit belastenden Umsetzungen konfrontiert werden. Besonders durchschlagende Effekte können sich dann ergeben, wenn beim Personalabbau nach Kriterien des Leistungsverhaltens diskriminiert wird. Selbst dann, wenn die Mehrheit der Arbeitskräfte nicht betroffen ist, dürften einzelne Maßnahmen dieses Typs eine umfassende Signalwirkung auf die gesamte Belegschaft ausüben.

Die Frage ist, ob und inwieweit beim Bestehen von Senioritätssystemen in den Konzernbetrieben leistungspolitische Ziele des Managements bei der Arbeitskräfteallokation durchgesetzt werden können.

Senioritätsregeln binden Privilegien im Feld betrieblicher Beschäftigungspolitik an die Dauer der Betriebszugehörigkeit. Dieses Kriterium ist von jedem Bezug zu Leistungsbereitschaft und Leistungsverhalten abgekoppelt. Die überwiegende Zahl von Personalbewegungen muß in den Betrieben des Konzerns nach solchen Regeln durchgeführt werden. Bruchstellen in den Senioritätssystemen finden sich vor allem bei Höhergruppierungen im An- und Ungelerntenbereich und bei Höhergruppierungen in die Facharbeitertätigkeitsarten (cf. Qualifikationskriterium im Auswahlprinzip), bei temporären Personalbewegungen im An- und Ungelerntenbereich und schließlich bei Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten.

Das Qualifikationskriterium im Auswahlprinzip besagt, daß nur bei großen Unterschieden im Fähigkeitsprofil von Arbeitnehmern Senioritätsregeln umgangen werden können. Dabei zählen das Leistungs-

verhalten und auf die Tätigkeit bezogene Fähigkeiten und Fähigkeitenspotentiale (ability, merit, capacity). Nach der Interpretation der Tarifvertragsklauseln durch Schlichtungsentscheidungen können Kriterien des Leistungsverhaltens nur in außergewöhnlichen Fällen bei Höhergruppierungen geltend gemacht werden. Bei der absoluten Mehrzahl aller Personalbewegungen dieses Typs gilt das Senioritätsprinzip.

Gleichwohl bildet die entsprechende Tarifvertragsklausel einen ständigen Ansatzpunkt für Konflikte in der betrieblichen Praxis. Das Management versucht häufig, Leistungskriterien bei Höhergruppierungen geltend zu machen. Während in den 50er und frühen 60er Jahren noch eine große Anzahl solcher Konflikte auf der höchsten Ebene des tarifvertraglich vereinbarten Beschwerdeverfahrens durch einen Schlichter beendet wurden, werden Auseinandersetzungen dieses Typs heute bereits durchgehend auf betrieblicher Ebene oder auf den unmittelbar darüberliegenden Stufen beigelegt. Ein Beispiel für Konflikte um Leistungskriterien bei Höhergruppierungen stellt eine Schlichtungsentscheidung dar.

"It is true that Management also claims that employe M. 'had frequently failed to start work when the whistle sounded; had left his machine on numerous occasions to engage in rather lengthy conversations with other machine operators and thereby kept them from working, and had in addition been absent from the department and his job for extended periods of time.' The Umpire does not hold that such things should never be considered when judging the 'merit' of an employe. It is clear to him, however, that ordinarily such conduct is a matter for disciplinary action and that minor infractions which can be cured by proper discipline should not be allowed to interfere with the proper exercise of an employe's seniority rights."

Die UAW versucht schon seit einiger Zeit, in Tarifverhandlungen solche Konflikte dauerhaft zu lösen. Kriterien des Leistungsverhaltens sollen vollständig aus dem Auswahlprinzip bei Höhergruppierungen eliminiert werden. Der Gewerkschaft zufolge kann fehlerhaftes Leistungsverhalten über Disziplinarmaßnahmen sanktioniert werden. Die Arbeitskräfteallokation soll kein Mittel zur Disziplinierung von Arbeitnehmern werden.

Das Qualifikationskriterium im Auswahlprinzip bei Höhergruppierungen bildet eine Bruchstelle in den Senioritätssystemen der Konzernbetriebe. Leistungsverhalten und Leistungsbereitschaft können jedoch nur bei einer unbedeutenden Zahl von Personalbewegungen geltend gemacht werden.

Bei temporären Umsetzungen im An- und Ungelerntenbereich bestehen demgegenüber wesentlich größere Freiheitspielräume für leistungspolitische Zielsetzungen bei der Arbeitskräfteallokation. Dort wo, wie in der Mehrheit der Betriebe, keine Senioritätsnormen vorgeschrieben sind, wird häufig nach Kriterien des Leistungsverhaltens entschieden. Dort wo Senioritätsregeln bestehen, werden diese einigermaßen systematisch unterlaufen. Die sozialen Folgen zeitlich begrenzter Umsetzungen sind weniger schwerwiegend als bei zeitlich unbegrenzten Personalbewegungen. Der Aufwand, die Regeln im einzelnen durchzusetzen, steht oft in keinem Verhältnis zum potentiellen Nutzen.

Ähnliches gilt für Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten. Hier werden häufig Arbeitnehmer, die unabhängig von tarifvertraglichen Anforderungen Hilfestellungen in Engpaßsituationen geben und die sich generell durch hohe Arbeitsleistungen, Pünktlichkeit, niedrige Fehlzeiten usw. auszeichnen, bevorzugt. Nur in einer Minderheit von Betrieben bestehen Senioritätsregeln (Arbeitsplatzeigentum, Arbeitsplatzseniorität). Auch diese Regeln sind Gegenstand des täglichen "Kleinkriegs" zwischen Meistern und Arbeitsgruppen. Sie waren in der Vergangenheit dazu geeignet, der leistungsorientierten Arbeitskräfteallokation innerhalb von Tätigkeitsarten in begrenzter Weise entgegenzuwirken.

Unter dem ständigen Druck, Produktionsziffern einzuhalten oder zu steigern, versucht vor allem das untere Management, Leistungskriterien bei Umsetzungen durchzusetzen. Dies gelingt bei der Mehrheit von Personalbewegungen, die einer eindeutigen Regelung unterworfen sind, nicht. Die Versuche, Senioritätsnormen zu unterlaufen, sind aufgrund der großen Popularität des Systems bei den Belegschaften nur begrenzt erfolgreich. Eindeutige Bruchstellen in den Senioritätssystemen der Konzernbetriebe bilden dagegen temporäre Umsetzungen im An- und Ungelerntenbereich und Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten. Personalbewegungen dieses Typs treten jedoch sowohl von ihrer quantitativen als auch ihrer qualitativen Bedeutung hinter die senioritätsgeregelten Mobilitätsformen zurück.



Verschiedene Indikatoren demonstrieren den relativen Schutz, den die Belegschaften durch die Kontrolle von Personalbewegungen erhalten. Unter "normalen" Bedingungen haben Rezessionen einen disziplinierenden Effekt. Der drohende Arbeitsplatzverlust und die Konkurrenz mit den Arbeitslosen läßt einen Rückgang in den Abwesenheitsraten, eine Verbesserung der Arbeitsqualität und eine allgemeine Steigerung der Produktivität erwarten. Die Abwesenheitsraten des untersuchten Konzerns sind jedoch während der Rezession von 1974/75 weitgehend stabil geblieben. Die durchschnittliche Abwesenheitsrate liegt bei ca. 8 %. Überdurchschnittliche Fehlzeiten finden sich in Montagewerken und Gießereien mit ca. 12 % verllorener Arbeitsstunden. Die Stabilität der Abwesenheitsrate des Konzerns und der US-amerikanischen Automobilindustrie insgesamt demonstriert vor allem im Vergleich mit Ländern wie z.B. der Bundesrepublik die relativ gute Absicherung der Automobilarbeiter gegen eine leistungsorientierte Selektion von Arbeitskräften beim Personalabbau.:

Das Konzernmanagement beklagt, daß aufgrund der rigiden Senioritätsnormen die Arbeitskräfteallokation keinen Leistungsanreiz mehr bietet und daß vor allem jüngere Arbeitskräfte sehr schnell frustriert werden. Exakte Untersuchungen dieses Problems wurden jedoch nicht vorgenommen. Hinweise auf die leistungspolitischen Effekte von Senioritätsregeln geben die personalpolitische Literatur und die Industrial Relations-Forschung.

Senioritätsregeln erschweren die Diskriminierung von Arbeitskräften nach ihrem Leistungsverhalten. Sie schränken darüber hinaus das Potential anderer Instrumente betrieblicher Leistungspolitik ein. Verhaltensbedingte Kündigungen, das gleichsam letzte, aber präventiv wirkende Mittel betrieblicher Beschäftigungspolitik, führt bei senioritätsgeregelten Allokationsstrukturen zu besonders hohen Belastungen für die betroffenen Arbeitskräfte. Sie verlieren nicht nur ein spezifisches Beschäftigungsverhältnis, sondern müssen zugleich langjährig aufgebaute Privilegien bei der Arbeitskräfteallokation aufgeben und - sofern sie bei vorangeschrittenem Alter überhaupt eine neue Stellung bekommen - wieder auf den unteren Positionen betrieblicher Senioritäts- und Ar-

beitsplatzhierarchie anfangen. Schlichtungsentscheidungen haben diese Zusammenhänge in zunehmendem Maße berücksichtigt und die Dauer der Betriebszugehörigkeit zu einem gewichtigen Kriterium bei verhaltensbedingten Kündigungen gemacht. Senioritätsälteren Arbeitnehmern kann heute nur noch aufgrund ganz schwerwiegender Fehlleistungen gekündigt werden.

Die Arbeitskräfteallokation hat aufgrund ihrer besonderen Relevanz für die Arbeits- und Lebensbedingungen der Arbeitnehmer eine strategische Bedeutung in der betrieblichen Leistungspolitik. Leistungspolitische Interessen der Betriebe zielen darauf ab, die Arbeitskräfteallokation zur Steigerung der Leistungsbereitschaft und der Leistungsverausgabung einzusetzen.

Die maßgeschneiderten Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe widersprechen in eindeutiger Weise solchen Interessen. Sie entziehen Allokationsentscheidungen weitgehend der Kontrolle des Managements. Senioritätsnormen binden Personalbewegungen an ein objektives, leistungsunabhängiges Prinzip. Leistungsbereitschaft und Leistungsverhalten können nicht mehr beschäftigungspolitisch gratifiziert oder sanktioniert werden. Die Leistungskonkurrenz der Arbeitskräfte wird abgebaut und der Widerstand gegen eine Intensivierung der Arbeit erleichtert. Senioritätsnormen führen zu einer weitgehenden Entflechtung von Allokation und Gratifikation und entschärfen ein wichtiges Instrument betrieblicher Leistungspolitik.

Verglichen mit geschlossenen Senioritätssystemen weisen die untersuchten Senioritätsnormen jedoch einige Bruchstellen auf. Temporäre Personalbewegungen und Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten bilden gleichsam Inseln betrieblicher Beschäftigungspolitik, in denen die Kontrolle des Managements nicht wesentlich angetastet ist.

Gegenüber offenen Senioritätssystemen dagegen sind die Senioritätsnormen im untersuchten Konzern unter leistungspolitischen Gesichtspunkten eindeutig ineffizient. In offenen Senioritätssystemen

men besitzen Qualifikations- und Leistungsgesichtspunkte ein wesentlich größeres Gewicht bei Prozessen der Personalauswahl für alle relevanten Typen innerbetrieblicher Mobilität.

#### D. Sozialpolitische Interessen

Interne Allokationsprinzipien regeln Aufstiegsmöglichkeiten, die Sicherheit von Beschäftigungsverhältnissen und die Verteilung anderer Lasten und Privilegien bei der Zuweisung von Arbeitsplätzen. Implizit wird über die Attraktivität von Beschäftigungsverhältnissen entschieden. Zusammenhänge mit Rekrutierungskosten, Abwesenheits- und Fluktuationsraten und Arbeitsqualität und Arbeitsproduktivität sind wahrscheinlich. Sozialpolitische Interessen der Betriebe zielen darauf ab, über eine Erhöhung der Attraktivität der Beschäftigungsverhältnisse, die Betriebsbindung der Arbeitskräfte zu erhöhen und Rekrutierungskosten zu verringern.

Die Diskussion um die sozialpolitischen Effekte senioritätsgeregelter Arbeitskräfteallokation zentriert sich vor allem auf zwei Zusammenhänge:

- o Einmal geht es um den Zusammenhang zwischen Senioritätsrechten und der Rate der Eigenkündigungen. Diskussionspunkt ist, ob Senioritätssysteme die Betriebsbindung von Arbeitskräften erhöhen und die Rate der Eigenkündigungen senken.
- o Zum anderen ist der Zusammenhang zwischen Senioritätsrechten und der "Arbeitskräftemoral" thematisch. Dabei geht es um die Frage, ob durch ein objektivierbares, durchschaubares, einheitlich anwendbares Prinzip der Arbeitskräfteallokation Konflikte um die "ungleiche" Behandlung von Beschäftigten reduziert werden können.

Das Konzernmanagement geht in Übereinstimmung mit den anderen Au-

tomobilfirmen davon aus, daß zwischen Senioritätsrechten und der Rate der Eigenkündigungen kein signifikanter Zusammenhang besteht. Entscheidende sozialpolitische Effekte werden vielmehr den betrieblichen Sozialleistungen zugeschrieben. Diese sind deshalb von so hoher Relevanz, weil die staatlichen Leistungen nicht viel mehr als das Existenzminimum garantieren. Arbeitslosen-, Kranken- und Rentenversicherung sind in entscheidender Weise betrieblich abgesichert. Zwar sind mittlerweile Rentenansprüche übertragbar geworden, die Anspruchshöhe ist aber in eindeutiger Weise an die Dauer der Betriebszugehörigkeit gebunden. Entsprechend stark ist die Betriebsbindung.

Eine Bestätigung dieser Position kann in den Entwicklungen der Facharbeiterpolitik des Unternehmens gesehen werden. In den 50er und 60er Jahren war die Fluktuationsrate bei den Facharbeitern außerordentlich hoch. So beendeten etwas mehr als 50 % der Arbeitskräfte nach der Gesellenprüfung das Beschäftigungsverhältnis mit dem Konzern. Kleine Betriebe des Maschinen- und Werkzeugbaus zahlten höhere Löhne als die großen Automobilfirmen. Ab Mitte der 60er Jahre wurde über verschiedene personalpolitische Instrumente eine Umkehr dieses Trends bewirkt. Entscheidend dabei war zum einen eine Angleichung der Lohnsätze und zum anderen der Ausbau betrieblicher Sozialleistungen (Arbeitslosen-, Renten- und Krankenversicherung). Heute werden die in die Ausbildung rekrutierten Arbeitskräfte zu 100 % vom Konzern übernommen. Die Raten der freiwilligen Fluktuation sind im Facharbeiterbereich außerordentlich niedrig.

Die Bedeutung betrieblicher Sozialleistungen für die Betriebsbindung zeigt sich etwa an den Veränderungen der Rate der Eigenkündigung mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Arbeitskräfte in der Probezeit (3 Monate) stellen den höchsten Anteil an der freiwilligen Fluktuation. Nach einem Jahr Betriebszugehörigkeit sinkt die Rate der Eigenkündigungen dramatisch ab: Nach diesem Zeitraum besteht Anspruch auf die betriebliche Arbeitslosenversicherung. Der nächste Schwellenwert liegt bei drei Jahren Seniorität: Von hier an werden Maximalleistungen bei Arbeitslosigkeit gewährt.

Empirische Untersuchungen für den untersuchten Konzern über die diskutierten Zusammenhänge waren nicht zugänglich. Es liegen jedoch vor allem aus der Perspektive der Arbeitsmarktforschung zahlreiche und umfassende Studien zu dieser Problematik vor, die

auch für den untersuchten Konzern einige Aussagekraft besitzen dürften. Die Diskussion wurde in jüngster Zeit von Richard N. Block zusammengefaßt.

"Three types of research have focused on this problem: case studies of particular firms or labor markets and cross-section and time-series analyses of determinants of the quit rate. In the earliest of the case studies, one based on an examination of the New Haven Connecticut labor market in the late 1940s. Reynolds observed that "the worker trades reduced opportunities for inter-plant movement for greater job security and better opportunities for upward movement within the plant." Twenty years ago, both Parnes and Palmer observed that there appeared to be a negative relationship between length of service, which should be directly related to seniority, and mobility. More recent case studies of plant shifts by Lipsky and Dorsey indicated that workers with relatively long lengths of service tend to move with the firm.

Although the evidence from these studies would appear to support the suggestion that the presence of seniority benefits reduces voluntary mobility, it should be observed that, possibly because of data limitations studies that have attempted to use national cross-section and time-series quit-rate data to test this proposition have generated more mixed results. The usual procedure in both these types of studies has been to relate interindustry or intertemporal differences in the quit rate to some measure of collective bargaining coverage in the industry. In one cross-section study, for example, Pencavel found the percentage of production employees covered by collective bargaining agreements to be a negative and significant regressor on the manufacturing quit rate for the period 1959-60. Stoikov and Raimon also found that it was significant in explaining differences in the 1963 quit rate ( $t = 2.03$ ) but less so in explaining the 1966 quit rate ( $t = 1.89$ ). Burton and Parker, and also Parsons, however, found it to be of relatively little importance in explaining interindustry differences in the quit rates.

With respect to the time-series studies, Ross, in asking whether the spread of seniority provisions has created a new "industrial feudalism", argued that long-run variations in the quit rate could be explained mainly by variations in the unemployment rate, attaching little importance to the spread of unionization. More recent time-series studies have generated inconclusive results: Pencavel found a secular decline in the quit rate from 1947 to 1959, but Armknecht and Early concluded there was no evidence that the quit rate had experienced a secular decline.

(Block 1978, S. 474 f.)

Block selber kommt in seiner methodisch sehr aufwendig angelegten Analyse zu dem Resultat, daß die Stärke von Senioritätsrechten für Personalabbau- und Wiedereinstellungsaktionen und für die innerbetriebliche Arbeitskräfteallokation (Höhergruppierungen, ho-

rizontale Umsetzungen, Herabstufungen) eine signifikante Auswirkung auf Eigenkündigungen zeitigt. Die statistischen Ergebnisse müßten jedoch mit Vorsicht interpretiert werden, da das Sample schmal sei und in der Konstruktion der Stärke von Senioritätsrechten ohne Zweifel Einstufungsfehler lägen. Gleichwohl seien die Resultate der statistischen Analyse im Hinblick auf ihr Signifikanzniveau eindrucksvoll.<sup>1)</sup>

Senioritätssysteme schützen nicht nur Beschäftigte, sondern auch Arbeitnehmer im Layoff-Status. Das Beschäftigungsverhältnis bleibt über einen gewissen Zeitraum hinaus bestehen; die für die Arbeitskräfteallokation, aber auch für betriebliche Sozialleistungen relevante Seniorität akkumuliert auch in der Zeit der Arbeitslosigkeit, bei Wiedereinstellungsaktionen bestehen Vorrechte. Zu erwarten ist, daß in Unternehmen mit ausgebauten, formalisierten und gewerkschaftlich kontrollierten Senioritätsregeln bei Layoffs wesentlich weniger Arbeitskräfte andere Beschäftigungsverhältnisse aufnehmen. Eine in jüngster Zeit vorgenommene Untersuchung demonstriert jedoch gegenteilige Ergebnisse. Vergleiche der Abwanderungsraten von Arbeitnehmern im Layoff-Status zwischen Betrieben mit gewerkschaftlich kontrollierten Wiedereinstellungs-garantien und Betrieben ohne solche Vorrechte demonstrieren keine signifikanten Unterschiede (Medoff 1973).

Beim gegenwärtigen Stand der Diskussion dürfte es voreilig sein, einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen Senioritätsrechten und der Rate der freiwilligen Fluktuation zu behaupten. Selbst wenn man einen solchen Zusammenhang unterstellt, bleibt die Stärke der Varianz in den Raten der Eigenkündigung offen.

Ein Vergleich der Eigenkündigungen für Betriebe, die komplette Kraftwagen herstellen und montieren, und Betriebe, die Teile und Zubehör produzieren, ergibt kaum Unterschiede. Die durchschnittliche Rate der freiwilligen Fluktuation für die Jahre 1958 bis

1) Vgl. zu diesem Zusammenhang Dohse 1979, S. 144 f.

1974 liegt in beiden Industriebereichen bei 10,68 % (BLS 1976a, S. 312, 307). Betriebe, die vollständige Kraftwagen fertigen und montieren, sind durchgängig gewerkschaftlich organisiert, kapitalstark und zeichnen sich durch ausgebaute Senioritätssysteme aus. Demgegenüber ist ein großer Teil der Betriebe, die Teile und Zubehör produzieren, nicht gewerkschaftlich organisiert, weniger kapitalstark und gewähren dort, wo Tarifverträge bestehen, schwächere Senioritätsrechte.

Offen ist weiterhin, auf welcher Ebene der Arbeitsplatzhierarchie welche Anteile an der Fluktuationsrate generiert werden. Dies aber wäre für die Kosten von Eigenkündigungen von besonderer Relevanz. Der größte Anteil an Eigenkündigungen betrifft zweifellos Arbeitskräftegruppen mit niedriger Seniorität (vgl. dazu Dohse, S. 146), niedrigen Qualifikationen und damit niedrigen Wiederbeschaffungskosten.

Die statistischen Untersuchungen haben keine eindeutigen Ergebnisse produzieren können. Selbst wenn man Variationen in den Raten der freiwilligen Fluktuation mit der Stärke von Senioritätsrechten annimmt, dürften diese nur marginale Prozentsätze betreffen und unter Kostengesichtspunkten nicht entscheidend ins Gewicht fallen.

Einen zweiten Schwerpunkt in der Diskussion um die sozialpolitischen Effekte von Senioritätssystemen bildet die Frage danach, ob durch die Anwendung von objektivierbaren und durchschaubaren Allokationsprinzipien Konflikte bei der Zuweisung von Arbeitsplätzen verringert und die "Arbeitsmoral" verbessert werden kann. Das Konzernmanagement unterstellt solche Effekte.

Leistungsorientierte Allokationsentscheidungen sind an Bewertungen des unteren Managements gebunden. Sie sind schwer zu objektivieren. Senioritätsregeln gehen auf Gewohnheitsrechte zurück, die bereits in informeller Weise vor der gewerkschaftlichen Organisation des Konzerns etabliert wurden. In den Augen der Belegschaftsangehörigen gewährleisten Senioritätsnormen eine allgemein

gleiche und gerechte Behandlung aller Arbeitskräfte. Senioritätsregeln sind dazu geeignet, Konflikte um die Arbeitskräfteallokation zu entschärfen. Die Frage ist, wie stark solche Effekte sind.

Beschäftigungspolitische Maßnahmen, die nicht Senioritätsregeln folgen, führen durchgängig zu mehr oder weniger starken Konflikten. Dafür gibt es unzählige Belege. So entwickeln sich in den Konzernbetrieben häufig Auseinandersetzungen um Höhergruppierungen, die nicht nach Senioritätsnormen vollzogen werden. Proteste und Beschwerden gehen zunächst einmal von den unmittelbar benachteiligten Arbeitnehmern aus. Es gibt heute in den Konzernbetrieben kaum noch Umsetzungen, die vom Management mit dem Qualifikationskriterium im Auswahlprinzip legitimiert werden und die nicht zu einer Beschwerde des Betroffenen mit Unterstützung der Gewerkschaft führen. Probleme entstehen aber auch für die nach Qualifikationskriterien umgesetzten Arbeitskräfte. Die Arbeitskollegen sind häufig nicht bereit, Hilfestellungen im Anlernprozeß zu geben. Dies kann zu einer erheblichen Verlängerung des Qualifizierungsprozesses und zu nicht unbedeutenden Kosten führen.

Konflikte treten häufig auch bei Layoffs auf. Dort, wo der innerbetriebliche Verdrängungsprozeß beim Personalabbau weitgehend auf Abteilungsgrenzen eingeschränkt ist, können "Ungerechtigkeiten" auftreten. Wenn in einer Abteilung die durchschnittliche Seniorität relativ niedrig liegt, können Arbeitnehmer mit einer relativ niedrigen Dauer der Betriebszugehörigkeit im Betrieb verbleiben, während zugleich senioritätsältere Arbeitskräfte aus anderen Abteilungen den Betrieb verlassen müssen. Solche Ungleichgewichte führen selbst dann, wenn sie tarifvertraglich abgesichert sind, zu massiven Protesten.

In einer Vielzahl von Untersuchungen werden ähnliche Zusammenhänge angesprochen. These ist, daß Senioritätsregeln dazu geeignet sind, Konflikte bei der Arbeitskräfteallokation zu reduzieren und damit die "Moral" der Belegschaften zu stärken. Dafür werden vor allem 2 Argumente angeführt:

1. Arbeitnehmer erwarten, daß Allokationsentscheidungen nach rationalen Verfahren durchgeführt werden, die Fairness und Gerechtigkeit garantieren. Leistungsorientierte Entscheidungen können



unter zwei Gesichtspunkten solche Erwartungen frustrieren: Zum einen ist die Leistungsbewertung von Arbeitskräften sehr stark an subjektive Einschätzungen gebunden und den Betroffenen gegenüber schlecht objektivierbar; zum anderen erhalten die unmittelbaren Vorgesetzten große Entscheidungsspielräume, die partikularistischen Motiven und Interessen eine große Bedeutung geben können.

Senioritätsregeln bilden dagegen ein leicht objektivierbares, durchschaubares und zugleich allgemeines Kriterium für die Arbeitskräfteallokation, kommen entsprechende Erwartungen der Arbeitnehmer entgegen und vermindern das Konfliktniveau.

2. Senioritätsregeln sind aber auch deshalb dazu geeignet, Konflikte bei der Arbeitskräfteallokation zu vermindern, weil sie den Interessen der Arbeitnehmer nach Beschäftigungssicherheit entsprechen. Senioritätsregeln konstituieren Beschäftigungsgarantien bei einem Nachlassen der Leistungsfähigkeit im Alter. Sie sichern zugleich die Positionen gegenüber weniger privilegierten und nicht beschäftigten Arbeitskräften ab.

Senioritätsregeln entsprechen den Erwartungen von Arbeitnehmern an allgemeine und gleiche Prinzipien der Arbeitskräfteallokation und an Beschäftigungsgarantien mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer. Sie sind in der amerikanischen Arbeiterklasse tief verwurzelt und spielten bereits vor ihrer Formalisierung durch die Gewerkschaften eine bedeutende Rolle bei der Arbeitskräfteallokation. Abweichungen vom Senioritätsprinzip führen zu einer Frustration von Erwartungen und generieren Konflikte.

Entsprechende Konflikte werden vor allem im Zusammenhang mit Höhergruppierungen und Layoffs konstatiert.<sup>1)</sup>

Die Autoren unterstellen genuine sozialpolitische Interessen der Betriebe an der Etablierung von Senioritätsnormen. Zweifellos bestanden bereits vor der Durchsetzung von formalisierten Seniori-

1) Für Beförderungen vgl. Rose 1955, S. 88, 305; für Layoffs vgl. Aronson 1950, S. 22 f.; Rose 1955, S. 275; Slichter 1960, S. 175.

tätssystemen durch die Gewerkschaften in weiten Teilen der amerikanischen Arbeiterklasse Präferenzen und Forderungen für eine nach solchen Prinzipien organisierte Form der Arbeitskräfteallokation. Zweifellos konnten Konflikte um die Zuweisung von Arbeitsplätzen durch die Einführung von Senioritätsnormen vermindert werden. Die Frage ist, ob unorganisierte Proteste und Konflikte entscheidende Kosten generieren, so daß genuine betriebliche Interessen an eine Anpassung an die Anforderungen entstehen.

Auch unorganisierte Konflikte können zum Teil erhebliche Kosten verursachen. Schon die mit der Kontrolle von Allokationsentscheidungen gegebenen Machtpositionen des Managements erlauben allerdings eine wirksame Dämpfung und Eingrenzung solcher Konfliktpotentiale. Auseinandersetzungen um Allokationsentscheidungen stehen für Arbeitnehmer unter ungünstigen Ausgangsbedingungen. Prozesse der Personalauswahl werden immer Gruppen der Belegschaft begünstigen und andere Gruppen benachteiligen, damit unmittelbare Interessendifferenzen erzeugen und in Auseinandersetzungen zwischen Management und Arbeitern desolidarisierend wirken.

Die Durchsetzung von managementkontrollierten Allokationsentscheidungen gegen Interessen und Forderungen relevanter Gruppen in Belegschaften bringt Kosten aus offenen und verdeckten Konflikten mit sich. Diese können jedoch durch verschiedene Maßnahmebündel gedämpft und eingegrenzt werden, solange keine gewerkschaftlichen Organisationsformen aufgebaut und in die Auseinandersetzungen einbezogen sind.

Ein empirischer Zusammenhang belegt diese Einschätzung. Nicht gewerkschaftlich organisierte Betriebe in industriellen Ballungszentren der USA arbeiten mit offenen Senioritätssystemen. Definitionen des Auswahlbereiches und des Auswahlprinzips und Einschränkungen in der Anwendungsbreite führen de facto zu erheblichen Abweichungen von Senioritätsprinzipien, ohne das dies kostenträchtige Konflikte generiert. Der konflikt- und kostenreduzierende Effekt von Senioritätssystemen ist unter den Voraussetzungen einer Nichteinbeziehung gewerkschaftlicher Organisationen in die Auseinandersetzungen relativ tief anzusetzen.

Die empirisch zu konstatierende Konfliktträchtigkeit von leistungsorientierten beschäftigungspolitischen Maßnahmen ist vielmehr bereits auf die Etablierung von Senioritätssystemen über den organisierten Druck der Belegschaften zurückzuführen. Zum einen können gewerkschaftlich kontrollierte Senioritätsregeln verhindern, daß beschäftigungspolitische Maßnahmen zur Disziplinierung von Arbeitskräften eingesetzt werden. Zum anderen führt die Durchsetzung von Senioritätsnormen zur Generierung, Stabilisierung und Generalisierung von Erwartungen.

Die gewerkschaftliche Kontrolle der Allokationsstruktur hat nicht nur eine reaktive, konfliktreduzierende Bedeutung. Die Durchsetzung von Senioritätsnormen führt vielmehr auch zur Generierung von Erwartungen: Arbeitnehmer können die Bedeutung der Kontrolle von Managemententscheidungen praktisch erfahren und entsprechende Forderungen übernehmen.

Die Relevanz von Forderungen nach senioritätsgeregelten Allokationsentscheidungen ist von der jeweiligen Arbeitsmarktlage, betrieblichen Machtkonstellationen usw. abhängig. Durch die Existenz eines funktionierenden Systems werden dagegen entsprechende Erwartungen stabilisiert.

Schließlich wird es bei der erfolgreichen Umsetzung von Senioritätsprinzipien eine Tendenz zur Generalisierung der Erwartungen geben.

Die Kontrolle der Personalauswahl bei Layoffs und Wiedereinstellungen bildete den historischen Ausgangspunkt des Systems. In den darauf folgenden Jahren wurden Senioritätsrechte auf die Besetzung vakanter Arbeitsplätze ausgedehnt und Schritt für Schritt Spielräume des Managements in der Arbeitskräfteallokation abgebaut. Forderungen nach der Regelung von temporären Umsetzungen und Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten wurden und werden diskutiert und sind zum Teil in der Praxis verwirklicht. Selbst die Zuweisung einzelner Arbeitsaufgaben (z.B. bei Springern) wird in einigen Betrieben nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit durchgeführt. Diese Entwicklung ist sicherlich nicht nur - aber auch - den erwartungsgeneralisierenden Effekten von Senioritätsnormen geschuldet.

Die senioritätsgeregelte Arbeitskräfteallokation ist zweifellos

dazu geeignet, Konflikte um die Zuweisung von Arbeitsplätzen zu entschärfen. Insofern lassen sich genuin betriebliche Interessen an der Etablierung von Senioritätsprinzipien identifizieren. Die "Kosteneinsparungen" sind jedoch ohne den organisierten Einfluß gewerkschaftlicher Politik relativ tief anzusetzen.

Sozialpolitische Interessen der Betriebe zielen darauf ab, über eine Erhöhung der Attraktivität von Beschäftigungsverhältnissen die Betriebsbindung von Arbeitskräften zu erhöhen, Rekrutierungskosten zu verringern und die "Arbeitskräftemoral" zu verbessern.

Die untersuchten Senioritätssysteme entsprechen solchen Interessen. Anzunehmen ist jedoch, daß Senioritätsregeln nur schwache Auswirkungen auf die "Arbeitskräftemoral" ausüben. Statistische Untersuchungen über den Zusammenhang von Eigenkündigungen mit Senioritätssystemen haben bisher keine eindeutigen Ergebnisse produziert.

Senioritätsregeln entsprechen den Erwartungen von Arbeitnehmern an allgemeine und gleiche Prinzipien der Arbeitskräfteallokation und an Beschäftigungsgarantien mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer. Sie sind in der amerikanischen Arbeiterklasse tief verwurzelt und spielten bereits vor der gewerkschaftlichen Organisation eine bedeutende Rolle bei der Arbeitskräfteallokation. Senioritätsnormen sind daher dazu geeignet, Konflikte um die Zuweisung von Arbeitsplätzen zu entschärfen.

Die Kosteneinsparungen, die sich gegenüber anderen Systemen der Arbeitskräfteallokation aus einer Verbesserung der "Moral" der Beschäftigten ergeben, sind jedoch ohne den organisierten Einfluß gewerkschaftlicher Politik tief anzusetzen. Offene Senioritätssysteme durchbrechen an ganz entscheidenden Punkten die Grundprinzipien einer senioritätsgeregelten Arbeitskräfteallokation, ohne daß dies zu kostenträchtigen Konflikten führt. Dies gilt sowohl für nicht gewerkschaftlich organisierte Betriebe in industriellen Ballungszentren als auch in nicht industrialisierten Regionen der USA.

## E. Konfliktpolitische Interessen

Die Kontrolle der Arbeitskräfteallokation ist von strategischer Bedeutung für die relativen Machtpotentiale von Management und Belegschaft. Entschieden wird über die Zuweisung von Arbeitsplätzen, die sich erheblich nach Einkommen, Arbeitsinhalt und Arbeitsbelastung unterscheiden, über mit z.T. hohen sozialen Kosten verbundene Umsetzungen und - bei Personalabbau - über das Beschäftigungsverhältnis selbst. Solange die Beschäftigungsbedingungen selber nicht zur Disposition stehen, operiert die Arbeitskräfteallokation unter Nullsummenbedingungen. Die Arbeitskräfte stehen in Konkurrenz zueinander.

Betriebliche Interessen zielen auf eine Schwächung der Konfliktpotentiale der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung. Drei Mechanismen können diesem Ziel dienen:

1. Die Individualisierung von Problemlagen erschwert den Aufbau kollektiver Widerstandspotentiale (Individualisierung).
2. Eine selektive Verteilung von Privilegien und Lasten bei der Arbeitskräfteallokation ermöglicht die Fragmentierung von Konfliktfronten (Fragmentierung).
3. Die Träger gewerkschaftlicher Politik in den Betrieben können über beschäftigungspolitische Maßnahmen getroffen werden (Disziplinierung).

Unter der Bedingung einer Kontrolle der Arbeitskräfteallokation durch das Management können konfliktpolitische Zielsetzungen weitgehend durchgesetzt werden. Individualisierungseffekte können vor allem als Resultat allokatonspolitisch intendierter Maßnahmen entstehen. Eine an Kriterien der Qualifikation, Leistungsfähigkeit und des Leistungsverhaltens orientierte Beschäftigungspolitik läßt die Diskriminierung von Arbeitnehmern bei der Arbeitskräfteallokation als individuell verschuldetes Problem erscheinen. Individualisierungseffekte sind jedoch nicht nur als Mitnah-

meeffekt einer am "Leistungsprinzip" orientierten betrieblichen Allokationspolitik zu begreifen, sondern können auch konfliktpolitisch verstärkt werden (Dombois 1976, 1979).

Auch die Fragmentierung und Stratifizierung von Belegschaften kann - unter der Bedingung einer managementkontrollierten Beschäftigungspolitik - das Resultat verschiedener betrieblicher Ziele sein. Maßnahmen der Anpassung von Arbeitsplatz und Personalstruktur können zu einer Benachteiligung von weniger qualifizierten und leistungsschwachen Arbeitskräften führen. Dort, wo solche Kriterien mit sozialen Merkmalen von Gruppen korrelieren, bilden sich Muster der Diskriminierung nach rassistischer Zugehörigkeit, Hautfarbe, Alter, Geschlecht und nationaler Herkunft. Ähnliche Trennungslinien können sich aus der betrieblichen Leistungspolitik ergeben. Soziale Gruppen können sich in ihrem Leistungsverhalten unterscheiden. Betriebliche Konfliktpolitik kann die Fragmentierung und Stratifizierung von Belegschaften verstärken, wenn Privilegien und Lasten bei der Arbeitsplatzallokation nach der Konfliktfähigkeit sozialer Gruppen distribuiert werden. Fragmentierungs- und Stratifizierungsprozesse differenzieren die Betroffenheit von Belegschaftsgruppen von beschäftigungspolitischen Maßnahmen und erschweren den Aufbau kollektiver Konfliktpotentiale.

Schließlich können Allokationsentscheidungen zur Schwächung gewerkschaftlicher Infrastrukturen eingesetzt werden. Neben Einzelpersonen sind Kollektive in Werksbereichen und Abteilungen entscheidend für Konfliktverläufe. Politische Kooperationszusammenhänge lassen sich über Personalbewegungen auflösen, aktive Arbeitnehmer durch eine dauerhafte beschäftigungspolitische Diskriminierung disziplinieren.

Bei managerialer Handlungsfreiheit in der Beschäftigungspolitik können konfliktpolitische Ziele über die Individualisierung, Fragmentierung und Disziplinierung von Belegschaften durchgesetzt werden.

Senioritätsregeln sind zunächst einmal dazu geeignet, Individualisierungseffekte betrieblicher Beschäftigungspolitik zu unterlaufen. In leistungsbezogenen Allokationssystemen werden Arbeitnehmer nach ihrer individuellen Qualifikation, ihrer Leistungsfähigkeit und ihrem Leistungsverhalten beurteilt. Innerbetriebliche Depravierungsprozesse und Beschäftigungsrisiken können als individuell verschuldetes Schicksal erscheinen. Soziale Probleme werden individualisiert und der Aufbau von Konfliktfronten erschwert.

Demgegenüber bildet das Senioritätsprinzip ein kollektiv vereinbartes, durchschaubares, leicht kontrollierbares, objektivierbares und nicht an individuelle Arbeitsvermögen gebundenes Personalauswahlkriterium. Innerbetriebliche Depravierungsprozesse und Arbeitslosigkeit können nicht mehr als individuell verschuldetes Schicksal begriffen werden.

Verschiedene empirische Zusammenhänge belegen die Stärke der damit verbundenen Deindividualisierung betrieblicher Beschäftigungspolitik.

Schon seit längerer Zeit finden in der UAW Diskussionen um die Einführung der sogenannten "inversen Seniorität" bei Layoffs statt. Beim Personalabbau soll den Präferenzen der Beschäftigten eine größere Bedeutung zugesprochen werden. Während in den bisher üblichen Personalabbausystemen Arbeitskräfte mit der niedrigsten Seniorität automatisch diskriminiert werden und den Betrieb verlassen müssen, gibt das System der inversen Seniorität senioritätsälteren Arbeitskräften die Gelegenheit, freiwillig für die Versetzung in den Layoff-Status zu votieren. Bevorzugt werden dann die Arbeitskräfte mit der jeweils höchsten Seniorität. Erst dann, wenn keine Bewerbungen mehr vorliegen, greift das "normale" Verfahren, in dem wieder Arbeitskräfte mit der niedrigsten Seniorität diskriminiert werden.

Hintergrund dieser Diskussion ist die Einführung einer betrieblichen Arbeitslosenversicherung im Jahre 1955. Staatliche Unterstützungszahlungen werden über betriebliche Arbeitslosenfonds auf 95 % des Nettoeinkommens aufgestockt. Bei einem Bankrott der Fonds werden die Zahlungen eingestellt.

Die Erfahrungen in der Rezession von 1974/75 haben die Diskussion um das System der "inversen Seniorität" intensiviert. Die Fonds waren zu diesem Zeitpunkt nicht stark genug, um allen arbeitslosen Automobilarbeitern betriebliche Unterstützungsleistungen zu gewähren. Dementsprechend kamen vor allem die senioritätsjüngeren Arbeitskräfte in den Genuß der betrieblichen Arbeitslosenunter-

stützung. Als dann auch senioritätsältere Arbeitskräfte von Layoffs betroffen wurden, waren die betrieblichen Fonds weitgehend erschöpft.

Das System der inversen Seniorität konnte für zeitlich unbegrenzte Layoffs nicht durchgesetzt werden. Es wird heute vor allem bei zeitlich begrenztem Personalabbau angewandt. Entsprechende Bestimmungen sind in den betrieblichen Tarifverträgen der Konzernbetriebe festgelegt. Erst in einem Unternehmen des Landmaschinenbaus wurde das System auch für zeitlich unbegrenzte Layoffs durchgesetzt.

Die Diskussionen, Forderungen und die begrenzte Einführung der inversen Seniorität belegen die Deindividualisierungseffekte der senioritätsgeregelten Arbeitskräfteallokation. Arbeitslosigkeit kann nicht mehr als individuell verschuldetes Schicksal begriffen werden. Wer von Layoffs betroffen wird, ist vielmehr von kollektiven Definitionen, kollektiven Regelungen der Konkurrenz abhängig. Arbeitslosigkeit ist nicht das Resultat schwacher Leistungen, Arbeitslose sind nicht Versager. Der Arbeitslosenstatus kann sogar als Privileg gelten.

In einem weiteren Zusammenhang ist auf die Deindividualisierungseffekte von Senioritätssystemen einzugehen. Die Statuszuweisung zu Positionen im Felde betrieblicher Beschäftigungspolitik verändert sich aufgrund von Senioritätsregeln nicht nur für die Arbeitslosen, sondern auch für die Positionen in der betrieblichen Arbeitsplatzhierarchie. Arbeitsplätze werden nicht nach Leistungskriterien, sondern nach den Präferenzen und der Seniorität der Belegschaftsangehörigen besetzt. Arbeitsbedingungen bilden die entscheidenden Kriterien, nach denen die Statuszuweisung für Arbeitsplätze erfolgt. Besonders hoch eingeschätzt werden Tätigkeitsarten, die der Produktion vor-, neben- und nachgelagert sind. Dabei handelt es sich einmal um qualifizierte Anlernarbeiten wie die Qualitätskontrolle und Reparatur- und Einrichterarbeiten und die Facharbeit. Zum anderen geht es aber um niedrigqualifizierte Tätigkeiten, die in der Lohnhierarchie unterhalb der Produktionsarbeiten angeordnet sind. Dabei handelt es sich um Arbeitsplätze in Abteilungen der Materiallagerung, des Materialtransports, der Instandhaltung (Gebäude, Aggregate) und des Dienstleistungsbereichs (Nahrung, sanitäre Anlagen, Transport). Im Konzern liegen im Durchschnitt mehr Bewerbungen für horizontale Umsetzungen und Herabstufungen als für Höhergruppierungen vor. Reinigungsarbeiten gehören im An- und Ungelerntenbereich zu den Spitzenpositionen. Die entsprechenden Tätigkeitsarten weisen die höchste durchschnittliche Seniorität auf. Während in leistungsbezogenen Allokationssystemen niedrigqualifizierte Tätigkeitsarten ein sehr niedriger Status zugeschrieben wird, erfolgt die Statuszuweisung in dem untersuchten Konzern strikt nach Kriterien der Arbeitssituation. Dabei können niedrigqualifizierten Tätigkeitsarten zu betrieblichen Spitzenpositionen avancieren, wenn sie hohe Dispositionsspielräume und geringe Arbeitsbelastungen aufweisen.

Die Entkoppelung von Leistung und Arbeitskräfteallokation mit den damit verbundenen Deindividualisierungseffekten zeigt sich schließlich an dem System zur Besetzung vakanter Arbeitsplätze in den untersuchten Konzernbetrieben. Potentiell können alle Be-



schäftigten nach Seniorität alle Stellen des betrieblichen Teilarbeitsmarktes besetzen. Dabei spielen Leistungskriterien nur in Ausnahmesituationen eine Rolle. Die Arbeitskräfte haben ein "Arbeitsplatzinformationssystem" entwickelt, mit dessen Hilfe der betriebliche Stellenkegel differenziert eingeschätzt werden kann. Die damit verbundenen Erfahrungs- und Kommunikationsprozesse sind so dicht, daß nicht nur Arbeitsplatzstrukturen eines Werkes oder Werksbereichs, sondern auch die anderer Betriebe beurteilt werden können. Oftmals benennen Arbeitnehmer sogar die Dauer der Betriebszugehörigkeit, die erforderlich ist, um sich erfolgreich für eine Tätigkeitsart zu bewerben, oder in eine Abteilung mit bevorzugten Arbeitsplatzstrukturen einzusteigen. Die Perspektive auf die Gesamtheit aller Arbeitsplätze eines Betriebes und die Arbeitsplatzzuweisung nach Senioritätsregeln läßt die Arbeitskräfteallokation als einen sozialen Zusammenhang erscheinen, der von den Beschäftigten kollektiv kontrolliert wird.

Die Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe sind dazu geeignet, Individualisierungseffekte betrieblicher Beschäftigungspolitik zu unterlaufen. Die Arbeitskräfteallokation ist weitgehend von Leistungskriterien abgekoppelt und über tarifvertragliche Vereinbarungen durch die Beschäftigten kontrolliert.

Neben der Individualisierung von Konfliktlagen führen Fragmentierungs- und Stratifizierungsprozesse bei einer managementkontrollierten Allokationspolitik zu einer Schwächung der Konfliktpotentiale von Belegschaften (vgl. zum folgenden Kap. III, E). Fragmentierungs- und Stratifizierungsprozesse differenzieren die Betroffenheit von Belegschaftsgruppen von beschäftigungspolitischen Maßnahmen und erschweren den Aufbau kollektiver Konfliktpotentiale. Typischerweise zeichnen sich betriebliche Teilarbeitsmärkte mit managementkontrollierten Allokationsstrukturen durch eine ausgeprägte interne Segmentierung aus. Es bestehen eine Reihe von Eintrittspositionen in den Teilarbeitsmarkt auf den verschiedenen Ebenen der Arbeitsplatzhierarchie, durch die jeweils spezifische soziale Gruppen in den Betrieb eingeschleust werden. Die Chancen, vom untersten Segment auf die darüberliegenden Ebenen der Arbeitsplatzhierarchie vorzustoßen, sind relativ gering. Beim Personalabbau findet ein innerbetrieblicher Verdrängungsprozeß statt, der vor allem Arbeitskräfte aus den unteren Ebenen der Arbeitsplatzhierarchie betrifft. Die sozialen Lasten betrieblicher Beschäfti-

tigungspolitik werden auf Dauer bestimmten Arbeitskräftegruppen zugeschrieben. Solche Stratifizierungsprozesse lassen sich etwa mit den Begriffen Stamm- und Randbelegschaft beschreiben.

Fragmentierungseffekte dieses Typs werden von den Senioritätssystemen der Konzernbetriebe verhindert. Eine dauerhafte Diskriminierung von Arbeitskräftegruppen, wie sie sich etwa in der Differenzierung von Stamm- und Randbelegschaften ausdrückt, ist bei Senioritätsregeln nicht möglich. Auch während eines Layoff akkumuliert die Seniorität von Belegschaftsangehörigen. Sofern die vom Personalabbau betroffenen Arbeitskräfte nicht in andere Betriebe abwandern und der Arbeitsplatzabbau nicht permanent ist, wächst ihre Betriebszugehörigkeitsdauer unabhängig von dem jeweiligen Beschäftigungsstatus. Arbeitnehmer steigen quasi automatisch in die privilegierten Positionen der Senioritätshierarchie auf und gewinnen damit stabile Beschäftigungsverhältnisse.

Solange wie die Knappheitsbedingungen betrieblicher Beschäftigungspolitik sich nicht aufheben lassen, gehen die Privilegien einiger Arbeitskräfte und Arbeitskräftegruppen auf Kosten von anderen Beschäftigten. Insofern stellt sich nicht die Frage, ob Diskriminierungsprozesse vermieden werden können, sondern ob diese sich in einer Weise organisieren lassen, die eine dauerhafte Fragmentierung, Stratifizierung und Desolidarisierung innerhalb der Belegschaften verhindert. Hier bietet das Senioritätssystem eindeutige Vorteile gegenüber einer leistungsorientierten Beschäftigungspolitik. Während sich dort im betrieblichen Teilarbeitsmarkt interne Segmentationslinien mit der Konsequenz einer dauerhaften Fixierung von sozialen Gruppen auf bestimmte Positionen der betrieblichen Arbeitsplatzhierarchie herausbilden können, findet sich bei senioritätsgeregelter Allokation eher eine Rotation von Beschäftigungschancen. Senioritätssysteme sind auf lange Sicht, auf die Lebensarbeitszeit von Arbeitnehmern bezogen, egalitär. Jeder einzelne nimmt unabhängig von seinen Leistungen, seinem Geschlecht, Alter, Rasse usw. eine bestimmte Zeit seines Arbeitslebens in den privilegierten Positionen der Arbeitsplatzhierarchie ein. Auch Senioritätsregeln führen zu einer unterschiedlichen Betroffenheit von Beschäftigtengruppen im Feld be-

trieblicher Beschäftigungspolitik. Sie verhindern jedoch die dauerhafte Fixierung von sozialen Gruppen auf inferiore Positionen und wirken damit Fragmentierungs- und Stratifizierungseffekten wirkungsvoll entgegen.

Neben Individualisierungs- und Fragmentierungseffekten führen Maßnahmen der Disziplinierung gewerkschaftspolitisch aktiver Arbeitskräfte zur Schwächung der Konfliktpotentiale der Beschäftigten. Neben Einzelpersonen sind Kollektive in Werksbereichen und Abteilungen entscheidend für Konfliktverläufe. Konfliktpolitische Interessen von Betrieben zielen darauf, politische Kooperationszusammenhänge über Personalbewegungen aufzulösen und aktive Arbeitnehmer durch eine dauerhafte beschäftigungspolitische Diskriminierung zu disziplinieren.

Die Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe wirken solchen Strategien entgegen.

Personalbewegungen zur Besetzung vakanter Arbeitsplätze, beim Personalabbau und bei Wiedereinstellungsaktionen sind tarifvertraglich normiert. Zwar kommt es bei der Neubesetzung von Arbeitsplätzen immer wieder - vor allem bei den etwas weniger reglementierten Herabstufungen und horizontalen Umsetzungen innerhalb von Abteilungen - zu Versuchen, die Regeln zu unterlaufen. Aufgrund der Popularität und Eindeutigkeit der tarifvertraglichen Normen werden Abweichungen in engen Grenzen gehalten. Personalbewegungen bei Layoffs und Wiedereinstellungsaktionen werden strengstens durch die Belegschaften und ihre Interessenvertretungsorgane kontrolliert und können nicht unterlaufen werden. Jede Abweichung vom Senioritätsprinzip führt, auch dann, wenn sie tarifvertraglich erlaubt ist, zu erheblichen Konflikten. Personalbewegungen mit besonders bedeutsamen sozialen Folgen sind durch die Senioritätssysteme der Konzernbetriebe strikt reglementiert und können nicht zur Disziplinierung eingesetzt werden.

Manageriale Handlungsfreiheit besteht eigentlich nur noch bei Um-

setzungen innerhalb der Tätigkeitsart und bei temporären Personalbewegungen. Hier spielen zweifellos "politische" Motive bei der Arbeitskräfteallokation eine Rolle. Aktive Arbeitnehmer erhalten innerhalb der Tätigkeitsart besonders belastende Arbeitsplätze oder sind besonders häufig von den unbeliebten temporären Umsetzungen betroffen. Die sozialen Kosten solcher Disziplinierungsversuche halten sich jedoch für die betroffenen Arbeitnehmer in engen Grenzen. Temporäre Umsetzungen sind zeitlich limitiert, die Arbeitsplätze einer Tätigkeitsart sind nach Arbeitsinhalt und Arbeitsbedingungen relativ gleichartig.

Bruchstellen des Systems werden immer wieder zur Schwächung gewerkschaftlicher Infrastrukturen ausgenutzt. Die betrieblichen Gewerkschaftssektionen reagieren jedoch außerordentlich schnell und setzen im allgemeinen eine Korrektur der Regeln durch.

Senioritätsnormen für den Personalabbau und für Wiedereinstellungsaktionen werden im Konzern zwischen betrieblichem Management und betrieblichen Gewerkschaftsvertretungen ausgehandelt. Vor der Rezession von 1974/75 war in einer ganzen Reihe von Betriebstarifverträgen nicht geklärt worden, in welche Abteilungen Arbeitnehmer nach einem Layoff zurückgerufen werden. So kam es in einigen Fällen vor, daß im konjunkturellen Aufschwung von 1975 Arbeitnehmer in die Betriebe zurückgerufen, aber nicht mehr in ihren ursprünglichen Abteilungen und Arbeitsgruppen eingesetzt wurden. Auf diese Weise konnten eine ganze Reihe von stabilen und gewerkschaftlich außerordentlich aktiven Arbeitsgruppen aufgelöst werden. Solche "Lücken" im Senioritätssystem wurden dann in den Tarifverhandlungen von 1976 einigermaßen systematisch ausgemerzt.

In einem Preßwerk gingen spontane Arbeitsniederlegungen häufig von einem spezifischen Werksbereich aus. Dort waren jüngere und militante Arbeitnehmer konzentriert. Nach einem zeitlich begrenzten Layoff im Zusammenhang des Modellwechsels wurde ein großer Teil der Arbeitskräfte dieses Werksbereichs in andere Abteilungen zurückgerufen. Auf diese Weise konnten für längere Zeit erfolgreiche Protestaktionen im Betrieb verhindert werden. Auch hier entwickelten sich sehr schnell Forderungen danach, die Verfahren bei Wiedereinstellungsaktionen eindeutiger zu regeln.

Probleme entwickelten sich auch in anderen Zusammenhängen. Anfang der 70er Jahre waren einige Betriebe des Konzerns für längere Zeit stillgelegt worden. Wiedereinstellungsgarantien galten für einen Zeitraum, der der bisherigen Beschäftigungsdauer in dem betroffenen Betrieb entsprach. Bei Arbeitskräften mit einer relativ niedrigen Seniorität wurde das Beschäftigungsverhältnis mit Wiedereinstellungsgarantien nach einem entsprechenden Zeitraum aufgelöst. Häufig wurden gewerkschaftlich aktive Arbeitskräfte bei Wiedereinstellungsaktionen nicht berücksichtigt. In den Ta-

rifverhandlungen von 1976 konnte dann auf Konzernebene durchgesetzt werden, daß für Arbeitskräfte mit relativ niedriger Seniorität Wiedereinstellungsgarantien für einen Zeitraum von bis zu 3 Jahren gewährt werden müssen. Arbeitskräfte, die mehr als 3 Jahre in einem Konzernbetrieb beschäftigt waren, haben Wiedereinstellungsgarantien, die ihrer Beschäftigungsdauer entsprechen. Diese Regelungen konnten diese Schwachstelle des Senioritätssystems beseitigen.

Die Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe kontrollieren die Arbeitskräfteallokation sehr weitgehend und verhindern, daß beschäftigungspolitische Maßnahmen zur Disziplinierung gewerkschaftlich aktiver Einzelner und gewerkschaftlich starker Kollektive eingesetzt werden. Schwachstellen des Systems werden sukzessive eliminiert.

Konfliktpolitische Interessen von Betrieben zielen auf eine Instrumentalisierung der Arbeitskräfteallokation für die Schwächung der Konfliktpotentiale der Belegschaften über Mechanismen der Individualisierung, Fragmentierung und Disziplinierung.

Die untersuchten Senioritätssysteme widersprechen solchen Interessen. Sie entziehen Allokationsentscheidungen relativ weitgehend der Kontrolle des Managements und restrukturieren die betrieblichen Machtverhältnisse zugunsten der Beschäftigten. Individualisierungs-, Fragmentierungs- und Disziplinierungsprozesse können weitgehend abgeblockt werden. Die machtpolitischen Ausgangsbedingungen gewerkschaftlicher Politik werden verbessert.

Geschlossene Senioritätssysteme kontrollieren noch weitgehender als die maßgeschneiderten Senioritätsregeln der Konzernbetriebe die Arbeitskräfteallokation und erlauben damit in noch geringerem Umfang eine Instrumentalisierung der Arbeitskräfteallokation für konfliktpolitische Ziele des Managements.

Demgegenüber können in offenen Senioritätssystemen Individualisierungs-, Fragmentierungs- und Disziplinierungseffekte zu einer weiteren Verstärkung der Machtasymmetrie zugunsten des Managements führen.

Die strategische Bedeutung von Senioritätsnormen für die konflikt-politischen Beziehungen zwischen Management und Belegschaften kann wohl am besten mit den Worten des Vorsitzenden einer betrieblichen Gewerkschaftssektion zusammengefaßt werden:

"Bei Tarifverhandlungen geht es nicht nur darum, materielle Erfolge für die Beschäftigten durchzusetzen. Entscheidend für dauerhaft absicherbare Verhandlungserfolge ist die Schaffung von Regelungen, die die machtpolitischen Infrastrukturen im Betrieb zugunsten der Arbeiter verändern. Dabei kommt dem Senioritätssystem eine große Bedeutung zu."

#### F. Organisationspolitische Interessen

Organisationspolitische Interessen richten sich darauf, betriebliche Ziele ohne große Reibungsverluste und Zielkonflikte gegenüber den unteren Management-Ebenen durchzusetzen.

Bei der Arbeitskräfteallokation können Ineffizienzen vor allem aus zwei Gründen auftreten:

1. Allokationsstrukturen mit einer hohen Gewichtung leistungsbezogener Kriterien sind in starkem Ausmaß in den Zusammenhang der auf einzelne Arbeitsgruppen und Abteilungen bezogenen Tätigkeit von Meistern eingebunden und schwierig zu kontrollieren. Anzunehmen ist, daß sich bei Zielkonflikten des First-Line-Managements (Arbeitsgruppe, Abteilung, Betrieb) eine Reihe von dysfunktionalen Folgen ergeben. Meister werden z.B. unter unmittelbarem Produktionsdruck dazu tendieren, bei temporär und zeitlich unbegrenzt vakanten Stellen, bei Layoffs und Wiedereinstellungen bewegliche Arbeitskräfte mit hohen sensumotorischen, kognitiven und motivationalen Qualifikationen und einer hohen physischen und psychischen Beanspruchbarkeit zu horten. Gerade diese Personengruppen eignen sich aber besonders für Umsetzungen, da sie - aufgrund ihrer Flexibilität - Qualifizierungsaufwendungen verringern können.

2. Ineffiziente Verzerrungen der Arbeitskräfteallokation können sich zum anderen aus partikularen Interessen von Meistern ergeben. So können persönliche und verwandtschaftliche Beziehungen, die Zugehörigkeit zu einer ethnischen Gruppe und Vorurteile die Arbeitskräfteallokation beeinflussen. Von besonderer Relevanz sind diese Zusammenhänge in den USA deshalb, weil vor der Durchsetzung von Senioritätssystemen solche Motive weitgehend über die Beschäftigungschancen von Arbeitnehmern entschieden. Häufig war die Gewährung privater Dienstleistungen an Meister Voraussetzung für die Aufrechterhaltung von Beschäftigungsverhältnissen. Rassistische und ethnische Gruppen wurden scharf diskriminiert. Die heute noch gebräuchlichen Begriffe "Favouritism", "Nepotism" und "Racism" beschreiben diese weit verbreiteten beschäftigungspolitischen Praktiken.

In der personalpolitischen Literatur werden im allgemeinen im Anschluß an den organisationssoziologischen Ansatz die organisationspolitischen Vorteile von Senioritätssystemen hervorgehoben. Eine stark dezentralisierte Form der Arbeitskräfteallokation kann zur Stärkung partikularer Ziele in der Beschäftigungspolitik führen. Konsequenzen sind zum einen allokativ ineffiziente Verzerrungen von Mobilitätsmustern und zum anderen die inkonsistente Verteilung von Lasten und Privilegien auf die Belegschaftsangehörigen mit der Folge von Konflikten.

Dale Yoder hat auf die möglichen Folgen einer "informellen", dezentralisierten Arbeitskräfteallokation hingewiesen.

"As in policy on demotion, some employers prefer an "informal" policy on personnel transfers. They argue that such changes "take care of themselves" and that policy should let them do so. If an employee should move, let him make necessary arrangements for the shift. But difficulties may develop out of such a policy and the informal procedure it encourages. Requests for a transfer by an employee may irritate his supervisor. Such requests may be avoided because employees are afraid of this reaction. Some departments get the reputation of being easy to transfer from, whereas others are regarded as exactly the opposite. Some foremen and department heads suggest and recommend transfers, sometimes merely to get rid of employees they dislike. Other supervisors never make such suggestions, lest the suggestions be regarded as admissions that the supervisors have done a poor job of selection or

that they cannot get along with those they supervise. As a result, some divisions are cluttered with misfits who should have been transferred."<sup>1)</sup>

(Yoder 1956, S. 624)

Die leistungsorientierte Arbeitskräfteallokation ist sehr weitgehend an Leistungsbeurteilungen des unteren Managements gebunden. Demgegenüber sind Senioritätsregeln leicht objektivierbar und erlauben eine Zentralisierung betrieblicher Personalpolitik. Die Frage ist, wie stark die organisationspolitischen Vorteile der senioritätsgeregelten Arbeitskräfteallokation gegenüber leistungsorientierten Systemen sind.

Das Konzernmanagement sieht die Vorteile von Senioritätssystemen. Sie erlauben eine weitgehende Zentralisierung betrieblicher Personalpolitik und vermeiden ineffiziente Verzerrungen von Mobilitätsmustern, die sich aus Partikularinteressen unterer Managementebenen ergeben können. Zugleich wird jedoch auf zwei Zusammenhänge verwiesen. Senioritätsregeln zentralisieren und vereinheitlichen die betriebliche Personalpolitik in einer Weise, die die Anpassung von Arbeitsplatz- und Personalstruktur nach Qualifikations- und Leistungskriterien erschwert. Die Vorzüge von Senioritätsregeln müssen also mit relativ hohen Folgekosten erkaufte werden. Zum anderen ist das Konzernmanagement der Meinung, daß auch Leistungssysteme rationalisierbar sind. Ineffizienzen können durch eindeutige Richtlinien, Leistungsbewertungsverfahren und Kontrollen in engen Grenzen gehalten werden. So argumentierte der Konzern in zahlreichen Tarifverhandlungen für eine Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen.

In einer Untersuchung von 1955 über die möglichen Auswirkungen einer von der Gewerkschaft geforderten Veränderung der Regeln für die Besetzung vakanter Arbeitsplätze wurden mehrere Argumente gegen eine weitere Zentralisierung der Arbeitskräfteallokation angeführt.

"Any effort to carry out a posting procedure would require a cen-

1) Ähnliche Argumente finden sich bei Edwards 1975, S. 7 ff. und Doeringer, Piore 1971, S. 37.



tralized control off all transfers and job placements. The plant covers a large geographical area and transfers are made by supervision who know the job openings available, the requirements of the job and the experience of the men.

This being so, they can initiate transfers on the spot to fill openings as needed. The transfer papers often follow the actual physical transfer of the man by a day or several days.

If jobs were to be posted, supervision in the shop could no longer make transfers. They would have to transmit the details regarding the job openings to some central location for inclusion in the posting routine.

Personell in the central bureau would not have personal knowledge of the exact requirements of the job, nor the suitability of the applicant. Some contact with supervision on the job would be necessary. This would seem to make it necessary for someone to go out into the plant on every move. Only after all of this procedure was completed, would the man be available to take the job.

An excellent example of the operation of Paragraph 63 is the experience of .... (one plant, d. Verf.) during the year 1954. In that 12 months, there were 14,922 transfers of employes. Of these, 2,695 were advancements to higher paying jobs. Of these transfers, a large number were made in accordance with the requests of employes. No exact record of the number of such requests was kept as they were made to the foreman in the department. He received the requests and made the transfers. No posting was involved. No central bureau was required to check through plant-wide seniority lists. The transfers were made out in the shop by the foreman who knew the desires of the men, their qualifications and the requirements of the jobs.

The idea of handling transfers, promotions, or changes in job assignment, on a centralized basis is unsound, impractical and unworkable. So is the idea that seniority alone can be satisfactory determinant of priority in job assignment."

Genauere Untersuchungen von leistungsorientierten Allokationssystemen demonstrieren, daß auch hier ein relativ hohes Maß an managerialer Selbstkontrolle erreicht werden kann. Eine Formalisierung der Leistungsbewertung und Richtlinien für alle Formen innerbetrieblicher Personalbewegungen können die Handlungs- und Entscheidungsspielräume des First-Line-Managements weitgehend eingrenzen. Periodische Kontrollen können den Grad der Zielübereinstimmung erhöhen. Arbeitsbiographien und Leistungsbewertungen lassen sich auf ihre Kongruenz mit Allokationsentscheidungen überprüfen. Kontrollmöglichkeiten ergeben sich aus Beschwerden der Beschäftigten.

Organisationspolitische Interessen von Betrieben zielen darauf ab, betriebliche Ziele ohne große Reibungsverluste und Zielkonflikte gegenüber den unteren Management-Ebenen durchzusetzen. Maßgeschneiderte Senioritätssysteme sind weitgehend von individuellen Leistungsbeurteilungen des unteren Managements abgekoppelt und leicht von "oben" kontrollierbar. Organisationspolitische Interessen von Betrieben wird entsprochen.

Die organisationspolitischen Vorzüge von Senioritätssystemen sind allerdings nicht allzu hoch anzusetzen. Zum einen wird das höhere Maß an managerialer Selbstkontrolle mit Ineffizienzen, die in den vorangestellten Abschnitten analysiert wurden, erkauft. Zum anderen erlauben auch Leistungssysteme ein hohes Maß an Kontrolle.

#### G. Konzernpolitik

Der sukzessive Ausbau der Senioritätssysteme der Konzernbetriebe vollzog sich gegen den entschiedenen Widerstand des Managements. In öffentlichen Erklärungen und im Rahmen von Tarifverhandlungen wird immer wieder auf die grundlegenden Prinzipien in der Labor-Relations-Politik des Konzerns verwiesen. Diese Prinzipien sind in der sogenannten "Management-Right-Clause" des Konzerntarifvertrages niedergelegt:

"The right to hire; promote; discharge or discipline for cause; and to maintain discipline and efficiency of employes, is the sole responsibility of the Corporation except that Union members shall not be discriminated against as such. In addition, the products to be manufactured, the location of plants, the schedules of production, the methods, processes and means of manufacturing are solely and exclusively the responsibility of the Corporation."  
(MA, § 8)

Trotz vieler Versuche ist es der UAW bisher nicht gelungen, diesen Paragraphen zu eliminieren.

Der Konzern legt zu fast jeder Tarifverhandlung eine Reihe von Vorschlägen zur Veränderung des Senioritätssystems vor. Im allge-

meinen geht es darum, Regelungen, die die personalpolitische Effizienz einschränken, abzubauen. Praktisch wird der Versuch unternommen, die Kontrolle der UAW in der Arbeitskräfteallokation in besonders kritischen Fragen zurückzudrängen. So fordert der Konzern bereits seit längerem die Abschaffung von restriktiven Regelungen für temporäre Personalbewegungen. Gegenwärtig müssen Höhergruppierungen, auch dann, wenn sie nur eine geringe Veränderung der Lohnrate bewirken und sich nur auf wenige Tage erstrecken, unter Berücksichtigung von Senioritätsprinzipien durchgeführt werden. Horizontale Umsetzungen und Herabgruppierungen dagegen können im allgemeinen für einen Zeitraum von bis zu 30 Tagen nach den Präferenzen des Managements durchgeführt werden. Dem Konzern geht es darum, die Restriktionen für Höhergruppierungen abzubauen.

Fast alle Schritte im Ausbau des Regelungssystems seit der Etablierung der ersten Senioritätsnormen für den Personalabbau in den Tarifverhandlungen von 1937 mußten gegen den Widerstand des Konzerns durchgesetzt werden. Noch 1955 wurden Forderungen zurückgewiesen, den Geltungsbereich von Senioritätsnormen auf horizontale Umsetzungen und Herabstufungen (und auf die Arbeitsplatzzuweisung innerhalb von Tätigkeitsarten) auszudehnen.

"... (The Corporation, d. Verf.) emphasized in 1948 und 1950 contract negotiations that it considered the Union's demands for changes in Paragraph #63 to be of extreme importance. These demands attack Management's fundamental right to make work assignments and to transfer employees. As such, they go to the heart of Management's ability to operate effectively and efficiently. Therefore, ... (the corporation, d. Verf.) carefully weighed the changes sought by the Union. After doing so, ... (the corporation, d. Verf.) told the Union that a fair and objective study of the problems concerned in making transfers and work assignments and the actual performance of the present transfer procedure lead to the following conclusions; the present procedures are well understood and have operated satisfactorily; the Union's proposal is unsound and impractical and, if adopted, would seriously restrict Management's fundamental managerial right to make changes in job assignments and transfers. Accordingly, ... (the corporation, d. Verf.) informed the Union that it was not willing to abandon the present approach to the problem which gives employees an opportunity to express their desire for transfers, but leaves the discretion in the hands of the Foreman, who is responsible for getting the work done in an efficient manner."

Erst nach Auseinandersetzungen von mehr als 18 Jahren konnte in den Tarifverhandlungen von 1958 durchgesetzt werden, daß nicht nur Höhergruppierungen, sondern auch horizontale Umsetzungen und Herabstufungen nach Senioritätsregeln zu vollziehen sind. Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten sind nach wie vor nur in einer Minderheit von Betrieben über Senioritätsregeln normiert. Auch andere Forderungen, wie etwa die globale Ausweitung von Senioritätsrechten bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze auf den gesamten Betrieb oder die Eliminierung von Kriterien des Leistungsverhaltens im Auswahlprinzip stehen schon seit mehr als 30 Jahren zur Diskussion, konnten aber aufgrund des entschiedenen Widerstands des Managements nicht durchgesetzt werden.

Die Bedeutung der Kontrolle der Arbeitskräfteallokation für die Durchsetzung betrieblicher Ziele zeigt sich auch daran, daß der Konzern bereit war, eine ganze Reihe von Streiks um senioritätspolitische Fragen hinzunehmen. Bereits während der Fabrikbesetzungen und Streikwellen zur Durchsetzung des Tarifrechts gegenüber dem Konzern standen Forderungen nach der Einführung von Senioritätsregeln im Brennpunkt der gewerkschaftspolitischen Aktivität. In dem zweitlängsten Streik in der Geschichte der Arbeitsbeziehungen zwischen dem Konzern und der UAW von 1945/46 bildeten senioritätspolitische Forderungen einen der Konfliktgegenstände. Hervorzuheben sind auch Arbeitsniederlegungen im Rahmen von Auseinandersetzungen um den Konzerntarifvertrag aber auch um Betriebstarifverträge in den Tarifverhandlungen von 1961, 1964, 1967, 1969 und 1972.

Vor der Anerkennung der UAW als Tarifpartner im Jahre 1937 arbeitete der Konzern mit offenen Senioritätssystemen. Der Konzern legte bereits 1933 Richtlinien für die Arbeitskräfteallokation nieder. Senioritätsnormen bezogen sich vor allem auf den Personalabbau. Die Dauer der Betriebszugehörigkeit galt jedoch nur als ein Kriterium neben anderen. Von besonderer Bedeutung waren Qualifikations- und Leistungsgesichtspunkte und soziale Faktoren wie Familienstand, Zahl der Familienangehörigen, Alter usw. Faktisch wurden diese Richtlinien jedoch kaum eingehalten. Eine große Zahl von empirischen Untersuchungen über die Beschäftigungspos-

litik in der Automobilindustrie bis Mitte der 30er Jahre belegt, daß Qualifikation und Leistungsverhalten die wichtigsten Kriterien der Personalselektion waren. Häufig dienten soziale Kriterien dazu, Beschäftigte aufgrund ihres Geschlechts, ihrer gewerkschaftspolitischen Aktivität, ihrer nationalen Herkunft, ihrer Rasse usw. zu diskriminieren.

Die Position des Konzerns gegenüber Senioritätssystemen verdeutlicht sich auch an ihrer Politik gegenüber der UAW in neu errichteten Produktionsstätten. In nicht gewerkschaftlich organisierten Betrieben wird mit offenen Senioritätssystemen gearbeitet. Der Geltungsbereich von Senioritätsnormen wird auf Personalbewegungen im Zusammenhang mit dem Personalabbau eingegrenzt. Die Auswahlbereiche sind sehr stark auf die Qualifikationsanforderungen von Tätigkeitsarten eingegrenzt. Qualifikations-, Leistungs- und soziale Gesichtspunkte erlauben es, Senioritätsreihenfolgen außer Kraft zu setzen. Die interne Arbeitskräfteallokation ist kaum geregelt, Höhergruppierungen, Herabstufungen und horizontale Umsetzungen werden vor allem nach Qualifikations- und Leistungskriterien durchgeführt.

Löhne und Sozialleistungen in den nicht organisierten Betrieben lagen jahrelang weit unter denen der Konzernbeschäftigten im Norden der USA. Erst nachdem die UAW eine Urabstimmung in einem nicht gewerkschaftlich organisierten Betrieb gewann und damit zum Alleinrepräsentanten wurde, wurden Löhne und andere monetäre Zuwendungen fast auf das Niveau der Betriebe im Norden der USA angehoben.

Nur ca. 5 % der Konzernbetriebe sind nicht gewerkschaftlich organisiert. Sie wurden in den letzten 15 Jahren vor allem im Süden der USA, in dem eine traditionell gewerkschaftsfeindliche Gesetzgebung vorherrscht und dessen Arbeitskräfte kaum über Erfahrungen in der industriellen Massenproduktion verfügen, aufgebaut. Insgesamt sollen in einigen Jahren ca. 13 Produktionsstätten in den Südstaaten der USA operieren.

Um die Frage der Organisierung dieser Betriebe entwickelte sich eine mehrjährige Auseinandersetzung zwischen dem Konzern und der UAW. In den Tarifverhandlungen von 1976 verpflichtete sich das Management, bei Organisationsversuchen der UAW neutral zu bleiben. Zusätzlich wurde vereinbart, daß Konzernbeschäftigte aus gewerkschaftlich organisierten Betrieben Vorrechte bei Einstellungsaktionen für die neu errichteten Produktionsstätten gewährt werden sollte. Hintergrund dieser Regelung ist, daß eine große Zahl der Konzernbeschäftigten im Süden der USA aufgewachsen ist und dann später aufgrund der größeren Arbeitsmarktchancen in den Norden "auswanderte". Viele dieser Arbeitskräfte wollen, soweit dies möglich ist, wieder in den Süden zurückkehren.

Der Konzern hat die in den Tarifverhandlungen von 1976 getroffenen Vereinbarungen in einer signifikanten Zahl von Fällen unterlaufen. Die staatlichen Arbeitsämter haben Arbeitskräfte für die neu errichteten Produktionsstätten vorselegiert. In Interviews wurde versucht, Informationen über die bisherige gewerkschaftliche Aktivität der Beschäftigten zu erlangen. Eine größere Zahl von qualifizierten Konzernbeschäftigten aus gewerkschaftlich organisierten Betrieben wurde nicht eingestellt.

Nach mehr als einjährigen öffentlichen Auseinandersetzungen und Verhandlungen konnte die UAW einen entscheidenden Durchbruch in der Frage der Organisierung der in den Südstaaten der USA neu errichteten Produktionsstätten erzielen. Konzernbeschäftigte können sich auf eigenen Wunsch bei Erhaltung ihrer Seniorität in solche Betriebe versetzen lassen. Die Anwendung der entsprechenden Regelungen hat unter anderen Umständen zur sofortigen Anerkennung der UAW als Tarifpartner geführt.

## H. Ergebnisse

Interne Allokationsprinzipien tangieren betriebliche Interessen vor allem in 6 Dimensionen. Von Relevanz sind allokatonspolitische, leistungspolitische, sozialpolitische, konfliktpolitische

und organisationspolitische Interessen. In den vorangegangenen Abschnitten wurde danach gefragt, inwieweit die Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe betrieblichen Zielen in diesen Dimensionen entsprechen.

Allokationspolitische Interessen zielen darauf, die zur Produktion und Reproduktion einer adäquaten betrieblichen Qualifikationsstruktur erforderlichen Kosten zu minimieren. Dabei sind die Ökonomisierung der Qualifikationsentwicklung, die Hortung qualifizierter Arbeitskräfte beim Personalabbau und die Minimierung von Qualifizierungskosten bei internen Personalbewegungen von Relevanz.

Die maßgeschneiderten Senioritätssysteme der Konzernbetriebe entsprechen in ihren Grundstrukturen allokatonspolitischen Interessen. Diverse Steuerungsmechanismen dienen dazu, Qualifizierungskosten bei internen Personalbewegungen, bei der Personalentwicklung und beim Personalabbau einzugrenzen. Besonders geschützt sind der Facharbeiterbereich und qualifizierte Anlernertätigkeiten. Betriebliche Interessen an einem flexiblen Arbeitskräfteeinsatz und an einer Minimierung von Qualifizierungskosten sind in grundlegender Weise in das Design der maßgeschneiderten Senioritätssysteme der Konzernbetriebe eingebaut.

Auch sozialpolitischen und organisationspolitischen Interessen wird Rechnung getragen. Sozialpolitische Interessen von Betrieben zielen darauf, über eine Erhöhung der Attraktivität von Beschäftigungsverhältnissen die Betriebsbindung von Arbeitskräften zu erhöhen, Rekrutierungskosten zu verringern und die "Arbeitskräftemorale" zu verbessern.

Die untersuchten Systeme reflektieren solche Interessen. Verschiedene Untersuchungen versuchen, einen Rückgang der Rate der freiwilligen Fluktuation mit dem Ausbau von Senioritätsnormen nachzuweisen. Beim gegenwärtigen Forschungsstand können jedoch hier noch keine eindeutigen Schlußfolgerungen gezogen werden.

Senioritätsregeln entsprechen Erwartungen und Interessen von Arbeitnehmern an die Gleichheit von Beschäftigungschancen und an Beschäftigungsgarantien mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer. Senioritätsnormen sind daher dazu geeignet, Konflikte um die Zuweisung von Arbeitsplätzen zu entschärfen. Das relativ konfliktlose Funktionieren offener Senioritätssysteme zeigt allerdings, daß solche Effekte nicht allzu hoch angesetzt werden dürfen.

Organisationspolitische Interessen von Betrieben richten sich darauf, betriebliche Ziele ohne große Reibungsverluste und Zielkonflikte gegenüber den unteren Managementebenen durchzusetzen. Maßgeschneiderte Senioritätssysteme sind weitgehend von individuellen Leistungsbeurteilungen des unteren Managements abgekoppelt und leicht von "oben" kontrollierbar. Organisationspolitische Interessen sind im Design des Allokationssystems berücksichtigt.

Die organisationspolitischen Vorzüge von Senioritätssystemen sind allerdings nicht allzu hoch anzusetzen. Zum einen wird das höhere Maß an managerialer Selbstkontrolle mit Ineffizienzen, die in den vorangestellten Abschnitten analysiert wurden, erkauft. Zum anderen erlauben auch "Leistungssysteme" ein hohes Maß an Kontrolle.

Neben der grundlegenden Entsprechung von allokatonspolitischen, sozialpolitischen und organisationspolitischen Interessen mit dem Design der untersuchten Senioritätssysteme finden sich jedoch in der allokatonspolitischen, leistungspolitischen und konfliktpolitischen Dimension zum Teil erhebliche Ineffizienzen.

Interne Personalbewegungen verlaufen in qualitativer und quantitativer Perspektive allokatonspolitisch suboptimal. Effiziente und im betrieblichen Interesse rationale Verfahren der Personalentwicklung und Qualifikationshortung werden durch Senioritätsnormen in bedeutsamer Weise verzerrt.



Ineffizienzen lassen sich auch in der leistungspolitischen Dimension identifizieren. Die maßgeschneiderten Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe entziehen Allokationsentscheidungen weitgehend der Kontrolle des Managements, binden Personalbewegungen an ein objektives, leistungsunabhängiges Prinzip, führen zu einer weitgehenden Entflechtung von Allokation und Gratifikation und entschärfen ein wichtiges Instrument betrieblicher Leistungs politik.

Schließlich muß in diesem Zusammenhang auf die konfliktpolitische Dimension betrieblicher Beschäftigungspolitik verwiesen werden. Die untersuchten Senioritätssysteme restrukturieren die betrieblichen Machtverhältnisse zugunsten der Beschäftigten. Individualisierungs-, Fragmentierungs- und Disziplinierungsprozesse können weitgehend abgeblockt werden. Die machtpolitischen Ausgangsbedingungen gewerkschaftlicher Politik werden verbessert.

Die benannten Ineffizienzen sind für die betriebliche Beschäftigungspolitik von erheblicher Bedeutung. Sie treten jedoch hinter die grundlegende Korrespondenz von betrieblichen Interessen mit dem Design der maßgeschneiderten Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe zurück.

Rigiditäten und Reibungsverluste bei internen Personalbewegungen, bei der Personalentwicklung und beim Personalabbau mit der Konsequenz von erhöhten Qualifizierungskosten sind mit Hilfe von Einschränkungen des Senioritätsprinzips auf die unteren Niveaus der betrieblichen Qualifikationspyramide eingegrenzt.

Auch die benannten leistungs- und konfliktpolitischen Effekte der untersuchten Senioritätssysteme bleiben eingrenzbar. Zwar besitzt die Arbeitskräfteallokation aufgrund ihrer besonderen Relevanz für die Arbeits- und Lebensbedingungen der Arbeitnehmer eine strategische Bedeutung in der betrieblichen Leistungs- und Konflikt politik, sie ist jedoch anderen Instrumenten der Leistungs- und Konflikt politik untergeordnet. Leistungspolitische Ziele werden vor allem über die Festsetzung von Leistungsnormen und über

Disziplinarmaßnahmen durchgesetzt. Betriebliche Konfliktpolitik basiert auf einer grundlegenden Machtasymmetrie zwischen Beschäftigten und Beschäftigten. Sie geht letztlich zurück auf die Verfügungsgewalt über die Produktionsmittel. Die Kontrolle der Arbeitskräfteallokation führt zu Veränderungen der machtpolitischen Infrastrukturen, die jedoch die grundlegende Machtasymmetrie und den Einsatz anderer Instrumente betrieblicher Konfliktpolitik nicht in Frage stellt.

Betriebliche Interessen nehmen bei der Strukturierung von internen Allokationsprinzipien eine gleichsam hegemoniale Position ein. Rigiditäten und Ineffizienzen in der allokatonspolitischen, leistungspolitischen und konfliktpolitischen Dimension betrieblicher Beschäftigungspolitik verweisen zugleich darauf, daß gewerkschaftlicher Politik ein bedeutender Einfluß auf Regelungssysteme und beschäftigungspolitische Praktiken zugeschrieben werden muß. In offenen Senioritätssystemen können die benannten Ineffizienzen weitgehend vermieden werden, während sie in geschlossenen Senioritätssystemen zu einer sehr weitgehenden Einschränkung der betrieblichen Handlungsfreiheit bei der Arbeitskräfteallokation führen.

Diese Interpretation deckt sich weitgehend mit den Einschätzungen der Senioritätsregeln durch das Konzernmanagement selber. Bezugspunkt der Senioritätspolitik des Konzerns sind die Effizienzen offener Senioritätssysteme, in denen eine sehr weitgehende Kontrolle der Arbeitskräfteallokation durch das Management sichergestellt ist.

Die vorangegangenen Überlegungen bestätigen die Grundannahmen des allokatons-theoretischen Ansatzes. Die zentrale Funktion betrieblicher Beschäftigungspolitik ist die Zuordnung von Arbeitsplätzen und Arbeitskräften. Rigiditäten in der Arbeitskräfteallokation ergeben sich aus Qualifizierungsprozessen. Allokationspolitische Interessen von Betrieben richten sich darauf, die zur Produktion und Reproduktion einer adäquaten betrieblichen Qualifikationsstruktur erforderlichen Kosten zu minimieren. Untersuchungen in-

terner Allokationsprinzipien müssen die allokationspolitische Dimension betrieblicher Beschäftigungspolitik zentral stellen.

Wenn diese Argumente zutreffen, untersucht der konflikttheoretische Ansatz eine wichtige Dimension betrieblicher Beschäftigungspolitik, verfehlt jedoch die dominante - allokationspolitische - Funktion der Arbeitskräfteallokation. Die "Konflikttheoretiker" stellen leistungs- und konflikttheoretische Aspekte von Senioritätssystemen zentral. Sowohl die Radicals als auch ihre konflikttheoretisch orientierten Kritiker gehen davon aus, daß sich Qualifikationsanforderungen im Zuge der Entwicklung von Produktionstechnologien nivellieren. Allokations- und qualifikationspolitische Zusammenhänge spielen nur eine untergeordnete Rolle. Demgegenüber bilden konfliktpolitische Strategien der Arbeitsmarktparteien die entscheidenden Konstituenten interner Arbeitsmärkte und die entscheidenden Bezugspunkte einer Analyse von Senioritätssystemen.

Wie in den vorangegangenen Abschnitten gezeigt werden konnte, unterscheiden sich offene Senioritätssysteme, maßgeschneiderte Senioritätssysteme und geschlossene Senioritätssysteme im Hinblick auf die Effizienz der Qualifikationsentwicklung, der Qualifikationshortung und interner Personalbewegungen. Die Konsequenz sind unterschiedlich hohe gesamtbetriebliche Qualifizierungskosten.

Die Bedeutung solcher Qualifizierungskosten wurde über eine Analyse der Arbeitsplatzstruktur des Konzerns (Kap. II) nachgewiesen. Trotz einer allgemeinen Verflachung des Qualifikationsniveaus zeichnen sich die Arbeitsplatzstrukturen der hochtechnisierten industriellen Massenproduktion durch strukturierte Qualifikationsbeziehungen aus: Arbeitsplätze und Tätigkeitsarten weisen spezifische Qualifikationsanforderungen auf; zugleich finden sich mehr oder weniger stark ausgeprägte Qualifikationssequenzen, die eine Reduzierung von Qualifizierungszeiten und die Ökonomisierung von Anlernprozessen ermöglichen.

Im untersuchten Konzern können die Leistungsnormen von ca. 69 % aller Arbeitsplätze des Lohnempfängerbereichs über Anlernprozesse

von 0 bis 10 Tagen erreicht werden (Qualifikationsgruppen I und II). Qualifizierungskosten bilden gleichwohl einen relevanten Anteil an den Personalkosten. Zum einen können schon kurze Anlernprozesse relativ kostenintensiv werden (zusätzliches Personal, Störungen des kontinuierlichen Produktionsprozesses mit dem damit verbundenen Produktionsausfall, Schäden an Maschinen und Apparaten, Verlust an Material, Reparaturen am Produkt). Zum zweiten ist darauf hinzuweisen, daß der Zeitraum, der zum Erreichen der Vorgabezeiten erforderlich ist, nur einen begrenzten Teil des gesamten Anlernprozesses umfaßt. Die Routinisierung und Habitualisierung von Arbeitsfunktionen kann erst in einem wesentlich längeren Zeitraum erreicht werden. Bis zum Abschluß eines so definierten Anlernprozesses arbeiten die betroffenen Arbeitskräfte mit überdurchschnittlichen physischen und psychischen Belastungen. Ökonomische Kosten in Form von Materialverschleiß und Qualitätsproblemen sind unvermeidlich.

Von entscheidender Bedeutung für die Relevanz von Qualifizierungsprozessen sind die mit der Nivellierung von Qualifikationsanforderungen einhergehenden Veränderungen in der Kapitalstruktur. In kapitalintensiven Produktionsprozessen können Schäden an Maschinen und Apparaten, Materialverlust und defekte Produkte drastisch auf betriebliche Kostenstrukturen durchschlagen.

Interne Allokationsprinzipien können die zur Produktion und Reproduktion einer adäquaten betrieblichen Qualifikationsstruktur erforderlichen Kosten in erheblicher Weise beeinflussen. Die zentrale Bedeutung von Qualifizierungskosten zeigt sich in dem offensichtlichen Einfluß der Qualifikationsbeziehungen der Arbeitsplatzstruktur auf das Design der Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe. Im Zusammenhang der Qualifikationsentwicklung, der Hortung qualifizierter Arbeitskräfte beim Personalabbau und interner Personalbewegungen sind die oberen Ebenen der betrieblichen Qualifikationspyramide in besonderer Weise gegen ineffiziente und kostenintensive Mobilitätsströme abgesichert. In die Senioritätsregeln sind in den Steuerungsdimensionen Mobilitätsanlaß, Auswahlbereich und Auswahlprinzip Einschränkungen eingebaut, die zu einer Berücksichtigung von Qualifikationskriterien

führen. Auch auf den unteren Ebenen der Arbeitsplatzhierarchie finden sich - wenngleich weniger ausgeprägt - Einschränkungen des Senioritätsprinzips, die auf Qualifikationsbeziehungen zurückgehen.

Die vom konflikttheoretischen Ansatz zentral gestellten leistungs- und konfliktpolitischen Effekte von Senioritätssystemen sind zweifellos von außerordentlicher Bedeutung. Die Arbeitskräfteallokation ist Träger leistungs- und konfliktpolitischer Funktionen. Alternative Senioritätssysteme beeinflussen diese Funktionen in signifikanter Weise. Die Betriebe verfügen jedoch über andere Instrumente betrieblicher Leistungs- und Konfliktpolitik, die von größerer Bedeutung sind, und die die Relevanz der benannten Effekte eingrenzen. Leistungs- und Konfliktpolitik sind entscheidende Dimensionen in der Analyse von Senioritätssystemen. Der allokatonspoltischen Dimension kommt jedoch eine dominierende Bedeutung zu.

Im organisationssoziologischen Ansatz stehen organisationspolitische Interessen von Betrieben im Zentrum der Hypothesenbildung: In internen Arbeitsmärkten wird das "freie" Spiel der Marktkräfte durch betriebliche Entscheidungsprozesse ersetzt; daraus entstehen eine Reihe von organisationspolitischen Problemen, für die Senioritätssysteme spezifische Lösungen anbieten.

Zweifellos unterscheiden sich interne Allokationsprinzipien in ihren organisationspolitischen Effekten. Die maßgeschneiderten Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe koppeln Allokationsentscheidungen relativ weitgehend von individuellen Leistungsbeurteilungen des unteren Managements ab. Sie sind relativ leicht von "oben" und "unten" kontrollierbar. Die organisationspolitischen Vorteile gegenüber offenen Senioritätssystemen und leistungsbezogenen Allokationsstrukturen sind allerdings nicht allzu hoch anzusetzen. Zum einen wird das höhere Maß an managerialer Selbstkontrolle mit einer Reihe von Ineffizienzen erkaufte, zum anderen erlauben auch "Leistungssysteme" ein hohes Maß an Kontrolle.

Interne Allokationsprinzipien sind Träger organisationspolitischer Funktionen. Diese sind jedoch alternativen Systemen gegenüber weitgehend neutral und können daher nicht zum zentralen Bezugspunkt von Analysen senioritätsgeregelter Arbeitskräfteallokation gemacht werden.

Der allokationstheoretische Ansatz ist konflikttheoretischen und organisationssoziologischen Konzepten in der Analyse von Senioritätssystemen überlegen. Innerhalb dieses Bezugsrahmens wurden oben 3 Positionen identifiziert. Der ersten Position zufolge entsprechen Senioritätssysteme sehr weitgehend betrieblichen Interessen. Eine zweite Position behauptet, daß maßgeschneiderte Senioritätsregeln in ihren Grundstrukturen betriebliche Interessen reflektieren, daß allerdings in diesem Rahmen gewerkschaftlicher Politik und Arbeitnehmerinteressen ein entscheidender Einfluß auf die Strukturen betrieblicher Arbeitskräfteallokation zuzuschreiben ist. Der dritten Position zufolge widersprechen Senioritätsregeln in fundamentaler Weise betrieblichen Interessen. Die Grundstrukturen von Senioritätssystemen gehen auf Arbeitnehmerinteressen und den organisierten Einfluß der Gewerkschaftsbewegung zurück.

Die Analysen von Doeringer und Piore führen zu der These, daß eine relativ bruchlose Übereinstimmung zwischen betrieblichen Interessen und maßgeschneiderten Senioritätssystemen besteht. Die hier vorgenommene Analyse problematisiert diese Annahme. In der allokationspolitischen Dimension wurde vor allem die These von der Korrelation von Seniorität, Qualifikation und Effizienz in Frage gestellt. Die Differenzierung von Qualifikationen in prozeßspezifische, prozeßunspezifische und betriebsunabhängig generierte Qualifikationsanteile und die Differenzierung von Qualifikation und Leistungsfähigkeit konnte erhebliche Ineffizienzen in den maßgeschneiderten Senioritätssystemen der Konzernbetriebe aufdecken. Auch die Einführung einer leistungspolitischen und konfliktpolitischen Dimension in die Analyse betrieblicher Beschäftigungspolitik führte dazu, die These von der relativ bruchlosen Übereinstimmung von betrieblichen Interessen mit den Struk-

turen senioritätsgeregelter Arbeitskräfteallokation in Frage zu stellen: Die maßgeschneiderten Senioritätssysteme der Konzernbetriebe wirken einer Instrumentalisierung der Arbeitskräfteallokation für Zwecke der Leistungssteigerung und Konfliktabsorption in eindeutiger Weise entgegen.

In den Analysen von Doeringer und Piore wird die Übereinstimmung zwischen betrieblichen Interessen und maßgeschneiderten Senioritätssystemen weit überzogen. Demgegenüber unterschätzt die dritte Position des allokat ionstheoretischen Ansatzes grundlegende und spezifische Beschäftigterinteressen am Aufbau und an der Strukturierung interner Arbeitsmärkte. Maßgeschneiderte Senioritätssysteme reflektieren solche Interessen, indem sie die Kosten zur Produktion und Reproduktion einer adäquaten Qualifikationsstruktur verringern. Vor allem auf den oberen Ebenen der betrieblichen Arbeitsplatzhierarchie ökonomisieren maßgeschneiderte Senioritätsnormen die Personalentwicklung; beim Personalabbau werden Qualifikationen gehortet; interne Personalbewegungen führen zu relativ geringen Reibungsverlusten, da Qualifikationssequenzen gefolgt und eine Kongruenz der Mobilitätsmuster hergestellt wird. Auch für die Betriebe vorteilhafte sozial- und organisationspolitische Effekte werden erzielt.

Die vorangestellte Analyse der Senioritätssysteme des Konzerns bestätigt die zweite Position des allokat ionstheoretischen Ansatzes. Maßgeschneiderte Senioritätssysteme reflektieren in ihren Grundstrukturen betriebliche Interessen, weisen jedoch zugleich erhebliche Rigiditäten und Ineffizienzen in der allokat ionspolitischen, leistungspolitischen und konfliktpolitischen Dimension betrieblicher Beschäftigungspolitik auf.





## V. Arbeitnehmerinteressen

### A. Bezugsprobleme und Forschungsstand

Arbeitnehmerinteressen lassen sich über Reproduktionsrisiken bestimmen (Düll 1978). Reproduktionsrisiken können auf drei strukturelle Zusammenhänge kapitalistischer Gesellschaftssysteme bezogen werden.

- o Betriebliche Intensivierungsstrategien beinhalten die Tendenz, das Reproduktionsvermögen der Arbeitskräfte durch physischen, psychischen und qualifikatorischen Verschleiß zu gefährden (Risiken in der Reproduktion von Arbeitsvermögen).
- o Die Produktivitätsentwicklung und die strukturelle Instabilität kapitalistisch verfasster Akkumulationsprozesse führt zu einer beständigen Gefährdung von Beschäftigungsverhältnissen. Da Arbeitnehmer auf den Verkauf ihrer Arbeitskraft zur Existenzsicherung angewiesen sind, führt auch die Instabilität von Beschäftigungsverhältnissen zur Gefährdung der Reproduktion (Beschäftigungsrisiken).
- o Reproduktionsrisiken im zuerstgenannten Sinne und Beschäftigungsrisiken lassen sich nur dann in Grenzen halten, wenn die Beschäftigten dazu in der Lage sind, Verhandlungsmacht gegenüber den Repräsentanten von Kapitalinteressen aufzubauen. Betriebliche Interessen richten sich aber darauf, die strukturelle Machtasymmetrie zwischen Kapital und Arbeit zu erhalten und auszubauen und die Verhandlungsmacht der Beschäftigten zu unterminieren. Die Erosion von Verhandlungsmacht kann selber als Reproduktionsrisiko gelten, da Versuche der Reproduktionssicherung über eine individuelle oder kollektive Interessenvertretung erschwert werden (Verhandlungsrisiken).

Arbeitnehmerinteressen zielen darauf ab, aus Intensivierungsstra-

tegien erwachsene Risiken in der Reproduktion von Arbeitsvermögen, Beschäftigungsrisiken und Verhandlungsrisiken einzudämmen.

Beschäftigungspolitische Interessen von Betrieben führen zu einer Verschärfung von Reproduktionsrisiken über die Erhöhung der mit dem Beschäftigungsverhältnis verbundenen Belastungen, über die Destabilisierung von Beschäftigungsverhältnissen und über die Schwächung der Konfliktpotentiale der Beschäftigten. Die sich aus einer managementkontrollierten Arbeitskräfteallokation ergebenden Reproduktionsrisiken basieren auf der Konkurrenz der Arbeitnehmer um knappe Beschäftigungschancen. Knapp sind nach Arbeitsbedingungen, Qualifikation, Lohn, etc. bevorzugte Arbeitsplätze, beim Personalabbau und bei Arbeitslosigkeit Arbeitsplätze überhaupt.

Betriebliche Leistungspolitik nutzt die Konkurrenz der Arbeitskräfte um Beschäftigungschancen zur Leistungssteigerung aus. Die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten wird bei der Verteilung von Privilegien und Belastungen im Feld betrieblicher Beschäftigungspolitik berücksichtigt. Die Arbeitskräfte sind bei Strafe von Depravierungsprozessen dazu gezwungen, über die Leistungintensität gegeneinander zu konkurrieren. Die daraus entstehenden Belastungen führen zu einer Verschärfung von Reproduktionsrisiken, die sich aus dem Verschleiß der Arbeitskraft ergeben.

Auch Beschäftigungsrisiken gehen auf Knappheitsbedingungen zurück. Bei Vollbeschäftigung besteht kaum die Gefahr einer langwährenden Arbeitslosigkeitsperiode. Beschäftigungsrisiken sind aber nicht nur durch Arbeitslosigkeit sondern auch durch innerbetriebliche Depravierungsprozesse definiert. Arbeitsplätze unterscheiden sich nach Arbeitsbedingungen, Qualifikation, Lohn, usw.; innerhalb betrieblicher Arbeitsmärkte besteht in diesen Dimensionen ein erhebliches Gefälle. Knapp sind weniger restriktive und gut entlohnte Arbeitsplätze. Auch Beschäftigungsrisiken basieren auf Knappheitsbedingungen.

Die konfliktpolitischen Effekte einer managementkontrollierten Arbeitskräfteallokation lassen sich mit den Mechanismen der Indivi-

dualisierung, Fragmentierung und Disziplinierung beschreiben. Sie bewirken eine Schwächung der Durchsetzungsfähigkeit der Beschäftigten (Verhandlungsrisiken). Individualisierungs-, Fragmentierungs- und Disziplinierungseffekte können aber nur dann greifen, wenn Knappheitsbedingungen bestehen und die Arbeitskräfte gegeneinander konkurrieren. Entschieden wird über die Zuweisung von Arbeitsplätzen, die sich erheblich nach Einkommen, Arbeitsinhalt und Arbeitsbelastung unterscheiden, über mit zum Teil hohen sozialen Kosten verbundene Umsetzungen und - beim Personalabbau - über das Beschäftigungsverhältnis selbst.

Arbeitnehmerinteressen richten sich darauf, die Knappheitsbedingungen selber aufzuheben. Dazu dienen Politiken der Arbeitszeitverkürzung, der Beschränkung der Arbeitsintensität, der Verbesserung der Arbeitsbedingungen, der Verringerung der Lohndifferenziale usw. Solange Knappheitsbedingungen nicht aufgelöst werden können, besteht aber zugleich ein Interesse daran, die Konkurrenz der Arbeitskräfte um Beschäftigungschancen zu regeln. Wie oben gezeigt wurde, führt eine managementkontrollierte Arbeitskräfteallokation zu spezifischen Reproduktions-, Beschäftigungs- und Verhandlungsrisiken, die auf der Konkurrenz der Beschäftigten gegeneinander basieren. Arbeitnehmerinteressen richten sich darauf, die Arbeitskräfteallokation zu kontrollieren und die Konkurrenz in einer Weise zu regeln, die negative Effekte für die Beschäftigten soweit wie möglich ausschaltet. Senioritätssysteme sind als eine Form zu begreifen, knappe Beschäftigungschancen zu verteilen und die Konkurrenz der Arbeitnehmer zu regeln.

In Senioritätssysteme gehen vier grundlegende Prinzipien ein:

- o In leistungsbezogenen Allokationssystemen dominieren Kriterien der Qualifikation, der Leistungsfähigkeit und des Leistungsverhaltens. Senioritätssysteme stellen dagegen die Präferenzen der Arbeitnehmer zentral. Bei Inkongruenzen von Arbeitsplatz- und Personalstruktur müssen zunächst die Präferenzen der Beschäftigten berücksichtigt werden.

- o Wenn mehrere Arbeitskräfte um eine Beschäftigungschance konkurrieren, müssen Prinzipien gefunden werden, mit deren Hilfe unter den Betroffenen diskriminiert werden kann. Das Senioritätssystem schützt und privilegiert Arbeitskräfte nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Senioritätsältere Belegschaftsangehörige sind in besonderem Maße Beschäftigungsrisiken ausgesetzt. Unter Konkurrenzbedingungen schützen Senioritätssysteme Arbeitskräfte mit besonderen Reproduktionsrisiken.
- o Dort, wo zwischen konkurrierenden Arbeitskräften nicht nach unterschiedlichen Reproduktionsrisiken differenziert werden kann, greift ein weiteres Grundprinzip von Senioritätssystemen. Sie versuchen, unter Knappheitsbedingungen eine Gleichheit der Chancen zu gewährleisten. Dies kann letztlich nur über Rotationsverfahren erzielt werden. Senioritätssysteme stellen eine Rotation von Beschäftigungschancen in spezifischer Weise her: Sie sind auf lange Sicht, auf die Lebensarbeitszeit von Arbeitnehmern bezogen, egalitär; jeder einzelne nimmt unabhängig von seinen Leistungen, seinem Geschlecht, dem Alter, der Rasse usw. eine bestimmte Zeit seines Arbeitslebens in den privilegierten Positionen der Arbeitsplatzhierarchie ein.
- o Schließlich geht es um Kontrollmöglichkeiten. Allokationsprinzipien müssen gegen das Management in der betrieblichen Praxis durchgesetzt werden. Senioritätssysteme machen mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit ein einheitliches, durchschaubares und leicht überprüfbares Kriterium zum Grundprinzip der betrieblichen Arbeitskräfteallokation. Auswahlkriterien bei Personalbewegungen können von jedem einzelnen Arbeiter überprüft werden.

Die benannten vier Grundprinzipien von Senioritätsnormen sind in unterschiedlicher Weise in offenen, maßgeschneiderten und geschlossenen Senioritätssystemen sedimentiert. Die Frage ist, ob und inwieweit die maßgeschneiderten Senioritätsnormen der untersuchten Konzernbetriebe dazu geeignet sind, sich aus betrieblichen Interessen ergebende Reproduktionsrisiken einzudämmen.

Zum Zusammenhang von Arbeitnehmerinteressen und Senioritätssystemen liegen kaum umfassende und systematische Untersuchungen vor.<sup>1)</sup> Dieser frappierende Forschungsstand erklärt sich vor allem daraus, daß Senioritätssysteme in der US-amerikanischen Gewerkschaftsbewegung selber nicht zur Diskussion stehen.

Kritische Untersuchungen finden sich in zwei Zusammenhängen. Die Aufbauphase der Senioritätssysteme in den 30er und 40er Jahren war von einer Reihe von innergewerkschaftlichen Konflikten um die Ausgestaltung der Regelungssysteme begleitet. Insbesondere Autoren der Industrial Relations-Forschung untersuchten die damit verbundenen Probleme und versuchten Prognosen über die weitere Entwicklung der gewerkschaftlichen Politik zu stellen. Senioritätssysteme wurden dann erst wieder im Rahmen der Bürgerrechtsbewegungen gegen die Diskriminierung von Minoritäten und Frauen in den 60er Jahren kontrovers. Theoretischer Reflex dieser Entwicklung war die Diskriminierungsforschung. Auch auf der Basis der sich verschärfenden Klassenseinsetzungen gegen Ende der 60er Jahre, der Entstehung militanter Arbeitergruppen und der Studentenbewegung entstanden kritische Analysen von Senioritätssystemen.

Die Untersuchungen zum Zusammenhang von Arbeitnehmerinteressen und Senioritätssystemen lassen sich im Anschluß an die oben entwickelten Kategorien zur Bestimmung von Arbeitnehmerinteressen systematisieren und darstellen. Mit einem sehr groben Raster können zwei Ansätze auseinandergehalten werden.

Der erste Ansatz bezieht sich vor allem auf Phänomene, die den historischen Ausgangspunkt für die Senioritätspolitik der Gewerkschaften bildeten. Dies waren die Diskriminierung älterer Arbeitnehmer, die systematische Behinderung gewerkschaftlicher Organisationsversuche über die Diskriminierung aktiver Arbeitskräfte und die Willkür in den Allokationsentscheidungen des Managements. Diese Phänomene werden eher als Ausdruck des konfrontativen Klimas der industriellen Beziehungen in der damaligen Zeit denn als

1) Eine gute Zusammenfassung der Diskussion findet sich bei Dohse 1979.

besondere, historisch geprägte Erscheinungsformen der Strukturbedingungen betrieblicher Beschäftigungspolitik interpretiert.

Der zweite Ansatz dagegen bezieht sich auf das strukturelle Problem der Konkurrenz der Arbeitnehmer um knappe Beschäftigungschancen, auf dem Risiken in der Reproduktion des Arbeitsvermögens, Beschäftigungsrisiken und Verhandlungsrisiken in je spezifischer Weise basieren. Die damit für die Beschäftigten verbundenen Probleme sind Ausdruck des Strukturzusammenhanges kapitalistischer Gesellschaftssysteme. Senioritätssysteme sind als eine Form der Regelung der Konkurrenz zu begreifen, die Reproduktionsrisiken entgegenwirken soll.

Leonard Sayles hat im Rahmen einer Studie über die betriebliche Interessenvertretung in den USA eine Untersuchung über Senioritätssysteme durchgeführt. Seine Analysen lassen sich in den ersten Ansatz einordnen (Sayles 1952a, b; 1967).

Willkürlichkeit und Diskriminierung bei Höhergruppierungen, Lay-offs, Wiedereinstellungsaktionen und bei der Zuweisung von Arbeitsaufgaben sind eine der entscheidenden Gegenstände der Politik gewerkschaftlicher Organisationen. Die Durchsetzung von Senioritätssystemen dient dazu, solche Probleme über eine Kontrolle der Arbeitskräfteallokation einzugrenzen. Mit der Übernahme von beschäftigungspolitischen Funktionen des Managements durch die Gewerkschaft, verlagern sich Konflikte zwischen Management und Gewerkschaft tendenziell in innergewerkschaftliche Konflikte selber. Senioritätspolitische Forderungen gehören zu den Zielen, bei deren Verwirklichung eine Interessengruppe innerhalb der Belegschaft zuungunsten einer anderen privilegiert wird. Während in geschlossenen Senioritätssystemen die Position jedes einzelnen Arbeitnehmers von vornherein festgelegt ist und Konflikte um relative Privilegien kaum auftreten können, sind in maßgeschneiderte Senioritätssysteme eine Vielzahl von Grenzlinien eingezogen. Solche Grenzlinien beeinflussen die relative Position von Belegschaftsgruppen in der betrieblichen Senioritätshierarchie.

Sayles beschreibt eine Reihe von internen Konflikten, die in diesem Zusammenhang entstehen können. Bei abgestuften Senioritätsrechten im Zusammenhang mit Layoffs entwickeln Beschäftigungsgruppen das Interesse, sich möglichst viele andere Tätigkeitsarten beim innerbetrieblichen Verdrängungsprozeß unterzuordnen. Dadurch erhöht sich die Chance, bei Layoffs einen Beschäftigten mit einer niedrigen Seniorität deplazieren zu können und auf diese Weise im Betrieb zu verbleiben. Die Beschäftigungssicherheit steigt auch dann, wenn die jeweils untergeordneten Tätigkeitsarten Arbeitskräfte mit einer niedrigen durchschnittlichen Seniorität aufweisen. Sayles zeigt, wie im Zusammenhang mit Layoffs aber auch mit der internen Arbeitskräfteallokation das Design von Senioritätssystemen jeweils Ausdruck konfligierender Interessen ist. Er kommt zu dem Schluß, daß Senioritätssysteme zu ständigen innergewerkschaftlichen Auseinandersetzungen führen (Sayles 1952a, S. 60 f.).

Grundlage der Einschätzung von Sayles waren die innergewerkschaftlichen Konflikte in der Aufbauphase von Senioritätssystemen. Andere Autoren wie Harbison und Mater kommen in ihren Analysen von Senioritätssystemen in den 30er und 40er Jahren zu ähnlichen Ergebnissen (Harbison 1939; Mater 1941).

Mehr oder weniger ausgesprochen nehmen die Autoren dieses Ansatzes an, daß Senioritätsregeln vor allem als eine historisch bedingte Reaktion auf willkürliche und diskriminierende beschäftigungspolitische Praktiken der Betriebe anzusehen sind. Sie führen allerdings vor allem für die Gewerkschaften zu erheblichen Folgeproblemen, deren wichtigste die lähmenden internen Konflikte um relative Privilegien bei der Arbeitskräfteallokation sind. Zugleich entschärfen sich mit der zunehmenden Anerkennung der Gewerkschaften durch die Betriebe diejenigen Ausgangsbedingungen, die die gewerkschaftliche Senioritätspolitik hervorgerufen haben. Die implizite oder explizite These dieser Autoren ist, daß Senioritätssysteme vor allem als Reflex des konfrontativen Klimas der industriellen Beziehungen in der Aufbauphase der Gewerkschaften zu begreifen sind, daß sie aber unter veränderten historischen Ausgangsbedingungen (Anerkennung der Gewerkschaften durch die Un-

ternehmen) eher zu einer Last für die Interessenvertretung der Arbeitnehmer werden. Die Kontrolle der Arbeitskräfteallokation kann wieder in die Hände des Managements zurückverlagert werden, ohne daß damit Arbeitnehmerinteressen in fundamentaler Weise verletzt würden.<sup>1)</sup>

Im zweiten Ansatz werden Folgeprobleme aus der Arbeitskräfteallokation auf das fundamentale Problem der Konkurrenz der Beschäftigten um knappe Beschäftigungschancen bezogen. Senioritätssysteme sind als eine Form der Regelung der Konkurrenz zu begreifen. Im Rahmen dieses Ansatzes lassen sich zwei Positionen ausmachen. Sie unterscheiden sich zum einen in der Einschätzung darüber, ob und inwieweit Senioritätsregeln dazu in der Lage sind, die Risiken einer managementkontrollierten Arbeitskräfteallokation zu entschärfen. Kontrovers sind zum anderen die Interpretation und Bewertung der Folgeprobleme, die sich aus der Übernahme von Funktionen der Verteilung knapper Ressourcen durch die Gewerkschaft ergibt.

Herding (Herding 1972) geht davon aus, daß Senioritätssysteme nur in begrenztem Umfang dazu geeignet sind, die Risiken einer managementkontrollierten Arbeitskräfteallokation zu entschärfen. Zugleich führen sie zu erheblichen Folgeproblemen, deren wichtigstes die Fragmentierung oder Hierarchisierung der Belegschaften und der Arbeiterklasse insgesamt ist.

Herding zufolge richten sich Senioritätssysteme vor allem gegen die Instrumentalisierung der Arbeitskräfteallokation für Zwecke der Leistungs politik und gegen die Verschärfung von Beschäftigungsrisiken für ältere Arbeitskräfte. Zusätzlich ist die Einschränkung willkürlicher Managemententscheidungen und eine Regelung der Konkurrenz der Beschäftigten von Bedeutung.

---

1) Mit anderen Schwerpunkten aber in ähnlicher Zielrichtung argumentieren Selznick und Vollmer (Selznick, Vollmer 1962).



Maßgeschneiderte Senioritätssysteme im allgemeinen und die Regelungen in der Automobilindustrie im besonderen sind kaum dazu geeignet, Qualifikations- und Leistungskriterien in der Arbeitskräfteallokation einzuschränken. Qualifikations- und Leistungsge Gesichtspunkte in den Auswahlprinzipien für Layoffs führen dazu, daß Beschäftigte über ihre Leistungsverausgabung gegeneinander konkurrieren, um ihren Arbeitsplatz zu behalten. Ähnliches gilt in verstärktem Ausmaße für interne Arbeitskräftebewegungen und hier vor allem für Höhergruppierungen (ebd., S. 24 ff.).

Auch Beschäftigungsrisiken für ältere Arbeitskräfte werden nur in begrenztem Umfang durch Senioritätsregeln eingeschränkt. Die Normen fungieren keineswegs als Garantie auf einen "Versicherungsschutz" bei einem Nachlassen der Leistungskraft. Bei größeren Personalabbauaktionen werden auch ältere Beschäftigte von Layoffs erfaßt. Der Schutz der in den Layoff-Status versetzten Beschäftigten ist relativ schwach: Wiedereinstellungsgarantien sind zeitlich begrenzt; die staatliche und betriebliche Arbeitslosenunterstützung wird für einen noch kürzeren Zeitraum gewährt. So haben etwa Arbeitnehmer eines besonders stark von Personalabbauaktionen betroffenen Automobilunternehmens in den 50er Jahren häufig ihre Wiedereinstellungsgarantien gegen Trennungsgelder verkauft. Konsequenz dieses Systems ist eine Fragmentierung der Arbeitskräfte im Hinblick auf ihre Beschäftigungssicherheit. Auf der obersten Stufe der Senioritätshierarchie findet sich ein harter Kern von Arbeitsplatz Eigentümern, die auch bei starken Beschäftigungsschwankungen nicht von Layoffs betroffen werden. Darunter ist eine mittlere Gruppe von Arbeitskräften angeordnet, die unter normalen Beschäftigungsbedingungen über stabile Arbeitsplätze verfügt, jedoch unter Bedingungen des Personalabbaus sehr schnell von Layoffs betroffen ist. Auf der untersten Stufe der Senioritätshierarchie findet sich schließlich eine Gruppe von Arbeitskräften mit kurzfristigen Beschäftigungsverhältnissen. Senioritätssysteme gewähren damit nur einer kleinen Gruppe von Beschäftigten die Sicherheit, auch bei einem Nachlassen der Leistungskraft im Alter im Betrieb verbleiben zu können (ebd., S. 18 ff., 20 f., 23 f.).

Fundamentales Problem von Senioritätssystemen ist, daß die Gewerkschaft die manageriale Funktion der Verteilung knapper Ressourcen übernimmt, ohne jedoch auf die "Nullsumme" selber einen entscheidenden Einfluß zu nehmen. Besonders problematisch ist dies unter Bedingungen eines rapiden technologischen Wandels. Die damit verbundene Verringerung an Beschäftigungsmöglichkeiten muß zu einer Verschärfung der Konkurrenz der Arbeitskräfte um knappe Beschäftigungschancen führen. Damit verschärfen sich die Trennungslinien zwischen der Spitze, der mittleren Ebene und dem unteren Ende der Senioritätshierarchie. Vielfältige Konflikte um die Ausgestaltung von Senioritätssystemen belegen diese These (ebd., S. 20 f.).

Senioritätssysteme sind nur in begrenzter Weise dazu geeignet, Reproduktionsrisiken, die aus einer managementkontrollierten Arbeitskräfteallokation resultieren, zu entschärfen. Auf der anderen Seite führen entsprechende Regelungen zu einer Verschärfung der internen Konfliktlinien in den Belegschaften und in der Arbeiterklasse insgesamt. Konfliktpotentiale um Personalabbauaktionen werden tendenziell in innergewerkschaftliche Auseinandersetzungen kanalisiert (ebd., S. 21).

Herding kommt zu dem Schluß, daß Senioritätssysteme eher auf die Interessen spezifischer Schichten der Arbeiterklasse und der gewerkschaftlichen Bürokratie als auf allgemeine Interessen der Arbeiterklasse zurückgehen. Egalitäre Lösungen der Konkurrenz- und Knappheitsproblematik sind möglich und entsprechen Klasseninteressen eher als die hierarchisierenden Senioritätsregeln (ebd., S. 348).

Die Autoren der zweiten Position vertreten die These, daß Senioritätssysteme in sehr weitgehender Weise Arbeitnehmerinteressen entsprechen. Sie sind dazu geeignet, die Risiken einer managementkontrollierten Arbeitskräfteallokation zu entschärfen. Mit der Anwendung von Senioritätsnormen ergeben sich Folgeprobleme, die jedoch eingrenzbar bleiben.

Rose zufolge (Rose 1955, Kap. II, III) dienen Senioritätssysteme vier Zielen. Sie bilden zunächst einmal ein Netzwerk von Regeln, das dazu geeignet ist, objektivierbare, gleiche und faire Richtlinien bei der Arbeitskräfteallokation durchzusetzen. Damit wer-

den willkürliche Managemententscheidungen eingeschränkt. Senioritätsregeln erhöhen zum zweiten die Beschäftigungssicherheit der Arbeitskräfte über die Regelung der Konkurrenz zwischen Beschäftigten und Nichtbeschäftigten und über die Regelung der Konkurrenz innerhalb der betrieblichen Teilarbeitsmärkte (ebd., S. 38). Schließlich stabilisieren Senioritätssysteme die Verhandlungsmacht der Gewerkschaften. Sie verhindern, daß gewerkschaftlich aktive Arbeitnehmer bei der internen Arbeitskräfteallokation und beim Personalabbau diskriminiert werden (ebd., S. 54).

Auch Rose benennt im Anschluß an andere Autoren eine Reihe von Folgeproblemen für die Beschäftigten und gewerkschaftliche Organisationsformen. Die Privilegierung senioritätsälterer Arbeitnehmer geht auf Kosten der senioritätsjüngeren Arbeitskräfte. Beschäftigte mit hohen Qualifikationen, die unter anderen Umständen sehr schnell auf Spitzenpositionen der betrieblichen Arbeitsplatzhierarchie aufsteigen könnten, müssen sich der Dauer der Betriebszugehörigkeit als zentralem Kriterium der Arbeitskräfteallokation unterordnen (ebd., S. 39 f.). Senioritätsregeln steigern nicht die Beschäftigungssicherheit insgesamt, sondern vielmehr die Sicherheit einiger Arbeitnehmer auf Kosten von anderen.

Im Anschluß an Sayles diskutiert Rose die internen Konflikte, die bei der Konstruktion maßgeschneiderter Senioritätssysteme entstehen. Die mit der Übernahme von Managementfunktionen in der Arbeitskräfteallokation verbundenen Folgeprobleme können jedoch sehr weitgehend entschärft und eingegrenzt werden. Trotz aller internen Konflikte, Widersprüche und Partialinteressen basieren Senioritätsregeln auf einem breiten Konsens der Gewerkschaftsmitglieder. Sie sind entscheidend, um die aus einer managementkontrollierten Arbeitskräfteallokation resultierenden Reproduktionsrisiken einzudämmen.

Die Kontrolle der Arbeitskräfteallokation und der Arbeitsbedingungen über Arbeitsplatzrechte gehört zu den fundamentalen Elementen der US-amerikanischen Arbeiterbewegung. Senioritätsregeln sind in diesem Zusammenhang einzuordnen (ebd., S. 44 ff.).

Die hier vorgestellten Ansätze und Positionen decken das Spektrum umfassender und systematischer Untersuchungen zum Zusammenhang von Arbeitnehmerinteressen und Senioritätssystemen weitgehend ab. Versuche einer weitergehenden Konzeptualisierung und Theoretisierung der Problematik finden sich vor allem in der neueren arbeitsmarktheoretischen Diskussion zur Frage der Bedeutung von Arbeitnehmerinteressen für die Entstehung und Strukturierung interner Arbeitsmärkte (Rubery 1978; Bruno 1979; Sengenberger 1979; Dohse 1979). Die Thematik von Arbeitnehmerinteressen geht - zumindest implizit - auch in eine ganze Reihe von Einzelanalysen der Industrial Relations-, der Personalpolitik- und der Diskriminierungsforschung ein.

Die in der Literatur entwickelten Konzepte sollen für die Analyse der Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe nutzbar gemacht und auf ihre Validität hin überprüft werden.

Die Analyse der untersuchten Senioritätssysteme im Hinblick auf Arbeitnehmerinteressen soll in vier Schritten erfolgen. In einem ersten Schritt wird danach gefragt, inwieweit die analysierten Regelungssysteme dazu geeignet sind, Reproduktionsrisiken, die sich aus einer managementkontrollierten Arbeitskräfteallokation ergeben, einzugrenzen und zu entschärfen. In einem zweiten Schritt geht es darum, Folgeprobleme, die sich aus der tendenziellen Übernahme der managerialen Funktion der Verteilung knapper Ressourcen durch die Gewerkschaft ergeben, einzuschätzen und zu gewichten. In einem dritten Schritt soll untersucht werden, ob und inwieweit die untersuchten Senioritätssysteme den Interessenprofilen verschiedener Schichten der Arbeiterklasse in unterschiedlicher Weise entsprechen. Abschließend wird in einem vierten Schritt der Versuch unternommen, die Ergebnisse der vorangegangenen Überlegungen zusammenzufassen, Schlußfolgerungen zu ziehen und diese über empirisch-historische Überlegungen abzusichern.

## B. Reproduktionsrisiken und Senioritätsnormen

Beschäftigungspolitische Interessen von Betrieben führen zu einer Verschärfung von Reproduktionsrisiken über die Erhöhung der mit dem Beschäftigungsverhältnis verbundenen Belastungen, über die Destabilisierung von Beschäftigungsverhältnissen und über die Schwächung der Konfliktpotentiale der Beschäftigten. Arbeitnehmerinteressen richten sich darauf, über die Kontrolle der Arbeitskräfteallokation der Verschärfung von Reproduktionsrisiken entgegenzuwirken.

### 1. Risiken in der Reproduktion des Arbeitsvermögens

Belastungserhöhungen resultieren aus drei Zusammenhängen:

- o Betriebliche Leistungspolitik stimuliert die Konkurrenz der Beschäftigten, führt zu freiwilligen Qualifizierungsanstrengungen und einer erhöhten Leistungsverausgabung (vgl. IV C).
- o Betriebliche Allokationspolitik bewirkt eine Fixierung der Beschäftigten auf eng begrenzten Tätigkeitsbereich (vgl. IV B) und generiert
- o managementinitiierte Prozesse innerbetrieblicher Mobilität, die mit hohen Folgekosten für die Betroffenen verbunden sind (vgl. IV B).

Leistungspolitische Interessen der Betriebe zielen darauf ab, die Arbeitskräfteallokation zur Steigerung der Leistungsbereitschaft und der Leistungsverausgabung von Arbeitnehmern einzusetzen. Die Leistungsintensivierung verschärft Risiken in der Reproduktion der Arbeitskraft. Arbeitnehmerinteressen richten sich darauf, solche Risiken einzudämmen. Die Frage ist, ob und inwieweit die Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe solchen Interessen entsprechen.

Wie oben (Kapitel IV, C) gezeigt werden konnte, binden Senioritätsnormen Personalbewegungen an ein objektives, leistungsunabhängiges Prinzip. Leistungsbereitschaft und Leistungsverhalten können nicht mehr beschäftigungspolitisch gratifiziert oder sanktioniert werden. Die Leistungskonkurrenz der Arbeitskräfte wird abgebaut und der Widerstand gegen eine Intensivierung der Arbeit erleichtert. Senioritätsnormen führen zu einer weitgehenden Entflechtung von Allokation und Gratifikation und entschärfen ein wichtiges Instrument betrieblicher Leistungs politik.

Verglichen mit geschlossenen Senioritätssystemen weisen die untersuchten Senioritätsnormen jedoch einige Bruchstellen auf. Temporäre Personalbewegungen und Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten bilden gleichsam Inseln betrieblicher Beschäftigungspolitik, in denen die Kontrolle des Managements nicht wesentlich angetastet ist. In offenen Senioritätssystemen dagegen haben Qualifikations- und Leistungskriterien ein wesentlich größeres Gewicht.

Belastungserhöhungen ergeben sich auch aus der Fixierung von Arbeitnehmern auf enge Tätigkeitsbereiche. Allokationspolitische Interessen von Betrieben richten sich auf die Minimierung von Qualifikationskosten. Überschußqualifikationen sollen nach Möglichkeit vermieden und Umsetzungen vor allem zwischen Arbeitsplätzen mit sich überlappenden Qualifikationsanforderungen vorgenommen werden. Die qualifikationsorientierte Allokation restringiert Arbeitskräfte auf die von Kriterien allokativer Effizienz vorgeschriebenen Laufbahnen.

Die Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe schränken Belastungen aus der Festlegung auf enge Tätigkeitsbereiche weitgehend ein.<sup>1)</sup> Im An- und Ungelerntenbereich haben die Beschäftigten das Recht, sich auf Arbeitsplätze aller Tätigkeitsarten zu bewerben; bei Vakanzen müssen die Bewerbungen berücksichtigt werden; favorisiert werden die Arbeitskräfte mit der jeweils höchsten Seniorität. Die Besetzung vakanter Arbeitsplätze erfolgt

1) Vgl. zum folgenden Kap. III, C.

sehr weitgehend nach den Präferenzen und der Seniorität der Belegschaftsangehörigen. Dieses System der Arbeitskräfteallokation besitzt bei den Beschäftigten des Konzerns eine hohe Popularität.

Die untersuchten Senioritätssysteme sind dazu geeignet, eine Fixierung von Arbeitskräften und Arbeitskräftegruppen auf enge Tätigkeitsbereiche zu verhindern. Zugleich ist jedoch auf eine Reihe von Restriktionen hinzuweisen, die die Berücksichtigung von Arbeitnehmerpräferenzen bei der Arbeitskräfteallokation eingrenzen. Umsetzungen können nur zur Neubesetzung vakanter Stellen, nicht aber zur Deplazierung anderer Arbeitsplatzinhaber initiiert werden. Bewerbungen werden nur dann berücksichtigt, wenn sie mindestens 1 Woche vor dem Freiwerden eines Arbeitsplatzes eingereicht worden sind. Wurde ein Arbeitnehmer nach dem Verfahren für die Besetzung vakanter Arbeitsplätze in eine andere Abteilung umgesetzt, so kann der Betroffene erst nach 6 Monaten wieder für Umsetzungen desselben Typs in die Personalauswahl einbezogen werden. Während Höhergruppierungen auch zwischen Abteilungen möglich sind, beschränken die maßgeschneiderten Senioritätsnormen arbeitnehmerinitiierte horizontale Umsetzungen und Herabstufungen auf die Grenzen von Abteilungen. Arbeitsplätze, die als Resultat solcher Personalbewegungen frei werden (sekundäre Vakanzen), können nach Management-Option besetzt werden.

Im Facharbeiterbereich bestehen noch stärkere Einschränkungen der freiwilligen Mobilität. Facharbeiter können sich normalerweise nur für Tätigkeitsarten in ihrer Berufssparte bewerben. Dabei handelt es sich in den meisten Fällen um Vorarbeiterpositionen. Bewerbungen für andere Berufe und Berufssparten können nur dann zum Erfolg führen, wenn weder vom überbetrieblichen Arbeitsmarkt noch über die betriebliche Lehrlingsausbildung vakante Arbeitsplätze besetzt werden können.

Die Politik der UAW zielt darauf ab, diese Beschränkungen soweit wie möglich abzubauen. Dabei sind kurz- und mittelfristig verschiedene Zielsetzungen von Relevanz. Bei Umsetzungen, die mit einer Höhergruppierung verbunden sind, geht es um den Abbau des restriktiven Bewerbungsverfahrens. Bewerbungen sollen auch dann berücksichtigt werden, wenn sie nicht - wie bisher - bereits vor dem Freiwerden eines Arbeitsplatzes eingereicht worden sind. Um-

setzungen dieses Typs sollen jederzeit - und nicht wie bisher nur alle 6 Monate - möglich sein.

Bewerbungen für horizontale Umsetzungen und Herabstufungen sollen - analog zu den Bestimmungen für Höhergruppierungen - betriebsweit möglich sein (wall to wall seniority).

In den Tarifverhandlungen von 1979 konnten einige kleine Verbesserungen in dieser Richtung durchgesetzt werden. Bewerbungen für Höhergruppierungen werden jetzt auch dann berücksichtigt, wenn sie nur eine Woche vor dem Vakantwerden eines Arbeitsplatzes eingereicht worden sind (gegenüber 2 Wochen im Tarifvertrag von 1976). Zusätzlich konnten Bestimmungen durchgesetzt werden, die es beim Personalabbau herabgestuften Arbeitskräften erleichtern, wieder in die ursprünglich besetzte Tätigkeitsart zurückzukehren. Forderungen nach der völligen Aufhebung der Bewerbungsfrist bei Höhergruppierungen und der Aufhebung von restriktiven Bestimmungen für horizontale Umsetzungen und Herabstufungen konnten dagegen nicht durchgesetzt werden.

Langfristig strebt die UAW an, auch die Arbeitskräfteallokation innerhalb von Tätigkeitsarten mit Senioritätsregeln zu normieren.

Die maßgeschneiderten Senioritätssysteme der Konzernbetriebe verstärken in entscheidender Weise Initiativen der Arbeitskräfte zum Arbeitsplatzwechsel. Eine Fixierung auf enge Tätigkeitsbereiche mit den daraus resultierenden Belastungen kann weitgehend vermieden werden. Die Präferenzen und die Seniorität von Arbeitnehmern werden zu entscheidenden Kriterien bei der Arbeitskräfteallokation. Zugleich ist jedoch auf eine Reihe von Einschränkungen des Senioritätsprinzips zu verweisen.

Geschlossene Senioritätssysteme führen zu einer noch stärkeren Dominanz der freiwilligen, arbeitnehmerinitiierten Mobilität bei der Arbeitskräfteallokation. Hier bestehen kaum restriktive Einschränkungen des Senioritätsprinzips. Grundsätzlich müssen alle vakanten Arbeitsplätze nach Senioritätsregeln besetzt werden. Die Anpassung der Arbeitskräfteallokation an die Präferenzen der Beschäftigten erfolgt auch unabhängig von vakanten Arbeitsplätzen durch die wechselseitige Deplazierung nach Senioritätsregeln. Es bestehen kaum zeitliche und fachliche Einschränkungen arbeitnehmerinitiiertter Mobilität. Allerdings bleibt auch hier der Facharbeiterbereich weitgehend von den libertären Regeln ausgeschlossen.

Demgegenüber dominieren Qualifikationskriterien in offenen Senio-



ritätssystemen. Zwar besitzt auch hier die Initiative von Arbeitnehmern ein gewisses Gewicht bei der Zuweisung von Arbeitsplätzen; sie ist jedoch durch Qualifikationsgesichtspunkte eingegrenzt. Arbeitnehmer werden in sehr weitgehender Weise auf Tätigkeitsbereiche mit gleichartigen Qualifikationsanforderungen festgelegt.

Die Festlegung von Arbeitnehmern auf enge Tätigkeitsbereiche kann zu erheblichen Belastungen für die Betroffenen führen. Zum einen werden sie über einen längeren Zeitraum, wenn nicht sogar für ihr gesamtes Arbeitsleben, auf einen engen Bereich repetitiver Arbeitsvollzüge festgelegt; besonders problematisch wird dies dann, wenn die Tätigkeiten mit hohen Belastungen verbunden sind. Probleme ergeben sich zum anderen aus den sozialen Beziehungen in der Arbeitsgruppe. Konflikte mit den Vorgesetzten und Spannungen zwischen Arbeitskollegen können zu einer erheblichen Verschärfung der mit der Arbeitsausführung verbundenen Belastungen führen. Arbeitnehmerinteressen richten sich darauf, über eigeninitiierte Mobilität solche Belastungen zu vermeiden.

Umsetzungen sind jedoch zugleich selber mit erhöhten Belastungen verbunden. Das Erlernen neuer Arbeitsaufgaben und die Integration in einen neuartigen sozialen Zusammenhang erfordern vermehrte Anstrengungen. Solange wie der betroffene Arbeitnehmer ein Interesse an einer spezifischen Tätigkeit und an einem spezifischen Arbeitsplatz besitzt, die Umsetzung also eine Reihe von Vorteilen mit sich bringt, werden solche Belastungen überkompensiert.

Unfreiwillige Umsetzungen erhöhen die Belastungen für die Arbeitskraft, ohne daß damit Vorteile verbunden wären. Arbeitnehmerinteressen richten sich darauf, unfreiwillige Mobilität soweit wie möglich einzugrenzen. Dies ist in den untersuchten Senioritätssystemen weitgehend der Fall. Vakante Arbeitsplätze können innerbetrieblich nur auf der Basis von Bewerbungen besetzt werden. Liegen keine Bewerbungen vor, muß das entsprechende Personaldefizit über Neueinstellungen bewältigt werden. Umsetzungen gegen den Willen von Beschäftigten sind in diesem Zusammenhang

nicht möglich: Nach der Ausübung einer Tätigkeit für 30 Tage erhält der Arbeitnehmer Senioritätsrechte für die betroffene Tätigkeitsart.

Auch bei Personalüberhängen ist das Direktionsrecht des Managements weitgehend eingeschränkt. Die Flußdiagramme der betrieblichen Tarifverträge schreiben in umfassender und detaillierter Weise vor, auf welchen Arbeitsplatz betroffene Arbeitskräfte umgesetzt werden müssen. In das Design der Flußdiagramme gehen Arbeitnehmerinteressen ein. Dasselbe gilt - unter anderen Umständen - für Umsetzungen bei Wiedereinstellungsaktionen.

Dagegen ist das Direktionsrecht des Managements bei temporären Umsetzungen und bei Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten kaum eingeschränkt. Die sozialen Kosten solcher Umsetzungen sind jedoch eingegrenzt. Temporäre Umsetzungen können nur bis zu einem Zeitraum von 30 Tagen vorgenommen werden. Personalbewegungen zwischen Arbeitsplätzen innerhalb von Tätigkeitsarten sind auf Abteilungen eingegrenzt.

Die Durchsetzung von Senioritätsnormen für temporäre Personalbewegungen und Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten bildete einen Schwerpunkt gewerkschaftlicher Politik in den 40er und 50er Jahren. Der erbitterte Widerstand des Konzerns und der anderen großen Automobilproduzenten führte dann dazu, von solchen weitgehenden Forderungen abzugehen und sich auf den Ausbau des bestehenden Systems zu konzentrieren. Gleichwohl gehört die Kontrolle von temporären Personalbewegungen und Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten zu den langfristigen Zielsetzungen der UAW.

Daß in der betrieblichen Praxis solche Forderungen nach wie vor eine große Rolle spielen, demonstrieren die vielfältigen informellen Normen und Konflikte bei temporären Umsetzungen und Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten. Nur in einer ganz kleinen Zahl von Betrieben und auch wiederum nur in spezifischen Tätigkeitsarten konnten Beschäftigte auf einer informellen Ebene durchsetzen, daß die Arbeitsplatzzuweisung innerhalb von Tätigkeitsarten nach Senioritätsnormen geregelt wird. In einer wesentlich größeren Zahl von Betrieben dagegen bestehen informelle Vereinbarungen über die Anwendung von Senioritätsnormen bei temporären Personalbewegungen. Diese sind z.T. sogar in den betrieblichen Tarifverträgen festgelegt. Die entsprechenden Normen werden allerdings in relativ großem Umfang vom Management unterlaufen. Schließlich ist auf das System des Arbeitsplatz Eigentums zu verweisen. Arbeitskräfte dürfen innerhalb von Tätigkeitsarten dann nicht mehr umgesetzt werden, wenn sie einen Arbeitsplatz für einen bestimmten Zeitraum besetzt halten. Solche Regelungen finden

sich in einer relativ starken Minderheit der Konzernbetriebe. Sie gelten vor allem für Bandarbeitsplätze. Auch dort, wo keine informellen Vereinbarungen getroffen wurden, erwarten die Beschäftigten, daß Senioritätsreihen beachtet werden. Abweichungen führen relativ häufig zu Konflikten.

Die untersuchten Senioritätssysteme schränken das Ausmaß an unfreiwilliger Mobilität im betrieblichen Teilarbeitsmarkt drastisch ein. Nur die mit geringeren sozialen Kosten belasteten temporären Personalbewegungen und Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten sind kaum normiert.

Die maßgeschneiderten Senioritätssysteme der Konzernbetriebe erlauben eine relativ weitgehende Einschränkung von unfreiwilliger Mobilität und damit eine Reduzierung der damit verbundenen Belastungen für die Arbeitskräfte. Geschlossene Senioritätssysteme führen zu einer noch konsequenteren Einschränkung des betrieblichen Direktionsrechts beim Arbeitskräfteeinsatz, offene Senioritätssysteme dagegen erlauben ein hohes Maß an managementinitiiertem unfreiwilliger Mobilität.

Eine managementkontrollierte Arbeitskräfteallokation führt in verschiedenen Dimensionen zu einer Verschärfung von Reproduktionsrisiken durch den physisch-psychischen Verschleiß der Arbeitskraft im Arbeitsprozeß. Sowohl die Festlegung auf enge Tätigkeitsbereiche als auch unfreiwillige Mobilität resultieren in erheblichen Belastungen für die Beschäftigten. Eine leistungsorientierte Allokationspolitik stimuliert die Konkurrenz der Beschäftigten und führt zu einer Steigerung der Arbeitsintensität.

Die Senioritätsregeln der untersuchten Konzernbetriebe schwächen solche Effekte in entscheidender Weise ab. Der überwiegende Anteil der internen Arbeitskräftemobilität wird über Senioritätsregeln normiert. Die Fixierung auf enge Tätigkeitsbereiche kann vermieden werden, Arbeitskräfte können potentiell alle Arbeitsplätze des Betriebs in ihre "Karrierepläne" einbeziehen. Managementinitiierte, unfreiwillige Mobilität ist bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze ausgeschlossen. Beim Personalabbau und bei

Wiedereinstellungsaktionen regeln detaillierte und umfassende Vorschriften den Verlauf innerbetrieblicher Mobilitätsströme und damit die Position jedes einzelnen. Senioritätsregeln koppeln Personalbewegungen von Leistungskriterien ab. Die Arbeitskräfteallokation kann kaum noch für Zwecke der betrieblichen Leistungs- politik instrumentalisiert werden.

Die Bruchstellen des Systems erlauben jedoch in begrenzter Weise die Durchsetzung betrieblicher Interessen. Vor allem auf den oberen Ebenen der betrieblichen Arbeitsplatzhierarchie, in den Qualifikationsgruppen III und IV, spielen Qualifikationskriterien im Auswahlprinzip und im Auswahlbereich eine erhebliche Rolle in der Arbeitskräfteallokation. Temporäre Personalbewegungen und Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten sind nicht durch Senioritätsregeln normiert.

Geschlossene Senioritätssysteme schränken das betriebliche Direktionsrecht im Arbeitskräfteeinsatz noch weitgehender ein. Abgesehen vom Facharbeiterbereich finden sich hier kaum Bruchstellen, die die Durchsetzung leistungspolitischer Ziele erlauben würden. Offene Senioritätssysteme dagegen schränken die manageriale Handlungsfreiheit bei der Arbeitskräfteallokation nur geringfügig ein. Der Verschärfung von Risiken für die Reproduktion des Arbeitsvermögens wird nicht in entscheidender Weise entgegengewirkt.

Die maßgeschneiderten Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe entsprechen sehr weitgehend Arbeitnehmerinteressen an einer Abwehr von Tendenzen der Belastungserhöhung und Arbeitsintensivierung. Die Bruchstellen des Systems verweisen darauf, daß die tarifvertraglichen Regelungen als Kompromiß zwischen den Arbeitsmarktparteien zu verstehen sind.

## 2. Beschäftigungsrisiken

Arbeitnehmerinteressen zielen grundsätzlich darauf ab, die Sicherheit von Beschäftigungsverhältnissen überhaupt zu gewährleisten. Solange solche Ziele nicht durchgesetzt werden können, beste-

hen Nullsummenbedingungen. Die Privilegien einiger Arbeitskräftegruppen basieren auf erhöhten Risiken für andere Beschäftigte. Betriebliche Interessen zielen darauf ab, leistungsschwache Arbeitskräfte zu diskriminieren. Arbeitnehmerinteressen richten sich darauf, Arbeitskräftegruppen, bei denen Beschäftigungsrisiken besonders hohe soziale Folgekosten hervorbringen, in besonderer Weise zu schützen.

Die Schutzfunktion von Senioritätssystemen richtet sich vor allem auf ältere Arbeitskräfte. Sie sind besonders hohen Beschäftigungsrisiken ausgesetzt. Bei Beschäftigten mit mehr als 45 Jahren steigt der Anteil an leistungsgeminderten Arbeitskräften drastisch an. Dabei geht es um die allgemeine Leistungsfähigkeit, aber auch um dauerhafte Einschränkungen der Einsetzbarkeit durch Krankheiten und Körperbehinderungen. Die Frage ist, inwieweit die Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe solche Beschäftigtengruppen schützen.

Alter und Seniorität der Konzernbeschäftigten korrelieren sehr weitgehend. Die Betriebe stellen vorwiegend jüngere Arbeitskräfte ein. Die Neigung zum Betriebswechsel nimmt mit dem Alter ab. Die Seniorität wächst auch dann, wenn Arbeitskräfte in den Layoff-Status versetzt werden. Die Rechtsbeziehungen zwischen Arbeitnehmern und Unternehmen bleiben bei einem Layoff bis zu einem Minimum von 36 Monaten bestehen. Dieser Zeitraum verlängert sich bei einer vorhergehenden Beschäftigungsdauer von mehr als 3 Jahren auf gleicher Basis.

Senioritätsältere Arbeitskräfte sind nun sowohl bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze als auch beim Personalabbau in besonderer Weise geschützt.<sup>1)</sup> Personalbewegungen zur Besetzung vakanter Arbeitsplätze vollziehen sich weitgehend nach Präferenz und Seniorität der Belegschaftsangehörigen. Physisch und psychisch weniger belastende Arbeitsplätze werden an Arbeitnehmer mit einer hohen Dauer der Betriebszugehörigkeit vergeben. Seniorität, Alter und

1) Vgl. zum folgenden Kapitel IV, B, 1 d; III, C, 1.

**Einschränkungen der physischen Leistungsfähigkeit korrelieren.** Arbeitnehmer mit besonders hohen Beschäftigungsrisiken werden durch die Senioritätsregeln der untersuchten Konzernbetriebe privilegiert.

Die Regeln für die Besetzung vakanter Arbeitsplätze schützen ältere Arbeitnehmer zugleich gegen managementinitiierte Umsetzungen mit hohen sozialen Folgekosten. Arbeitskräfte können - abgesehen von Personalabbauaktionen - nicht gegen ihren Willen umgesetzt werden. Um eine Zwangsumsetzung zu rechtfertigen, müssen bereits außerordentlich durchschlagende und für die Aufrechterhaltung des Produktionsprozesses eindeutig relevante Leistungsminderungen vorliegen. Auch dann hat der betroffene Arbeitnehmer (aufgrund seiner hohen Seniorität) gute Chancen, einen weniger leistungsinintensiven Arbeitsplatz über die Regeln zur Besetzung vakanter Stellen zu besetzen.

Auch beim Personalabbau werden ältere Arbeitnehmer privilegiert. Der innerbetriebliche Verdrängungsprozeß hat vier Stufen, auf denen jeweils die Arbeitskräfte mit der niedrigsten Seniorität diskriminiert werden. Stärkere Ungleichgewichte derart, daß senioritätsältere Arbeitskräfte in den Layoff-Status versetzt werden, während senioritätsjüngere Arbeitnehmer im Beschäftigungsverhältnis verbleiben, können zwar auftreten, nehmen jedoch keine größeren Ausmaße an. Die komplizierten Regelungen des Personalauswahlprozesses beim Personalabbau gewährleisten, daß tatsächlich senioritätsältere Arbeitnehmer privilegiert werden. Arbeitnehmer mit mehr als 10 Jahren Seniorität werden im Durchschnitt erst dann von einem Layoff getroffen, wenn mehr als 44 % der Lohnempfänger des Konzerns abgebaut werden.

Senioritätsältere Arbeitskräfte werden auch im innerbetrieblichen Verdrängungsprozeß beim Personalabbau privilegiert. Die Flußdiagramme sorgen dafür, daß in ihren Tätigkeitsarten freigesetzte Arbeitskräfte auf vergleichbare Arbeitsplätze umgesetzt werden, bevor sie in die allgemeinen Sammelgruppen eingeschleust werden. Es kommt jedoch - vor allem bei größeren Personalabbauaktionen - vor, daß ältere, leistungsrestringierte Arbeitskräfte auf Ar-

beitsplätze mit härteren Anforderungen zurückversetzt werden. Sonderregelungen (die sog. "old-joe-clauses") garantieren erweiterte Umsetzungsrechte für senioritätsältere Arbeitskräfte bei Leistungsrestriktionen.

Seniorität, Alter und Einschränkungen der physischen Leistungsfähigkeit korrelieren. Die untersuchten Senioritätssysteme schützen Arbeitskräfte, die in besonderer Weise Beschäftigungsrisiken ausgesetzt sind. Dieser Schutz bezieht sich nicht nur auf die Situation des Personalabbaus, sondern auch auf die innerbetriebliche Arbeitskräfteallokation.

Probleme bestehen dort, wo leistungsgeminderte Arbeitskräfte nicht über eine hohe Seniorität verfügen. Dabei kann es sich um Arbeitskräfte handeln, die mit relativ hohem Alter eingestellt wurden und Leistungsrestriktionen entwickelten, ohne eine hohe Seniorität aufzuweisen. Betroffen ist auch die große Gruppe jüngerer, aber aus Krankheit oder sonstigen Gründen physisch und psychisch restringierter Arbeitnehmer mit geringerer Seniorität und die mit staatlichen Auflagen eingestellten Körperbehinderten. Senioritätsregeln geben ihnen keinen besonderen Schutz. In die Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe sind allerdings Sonderregelungen eingebaut, die dazu geeignet sind, die damit verbundenen Probleme zu mildern. Arbeitskräfte, die durch die Ausübung ihrer Tätigkeit Krankheiten und andere Leistungsrestriktionen entwickeln, haben erweiterte Umsetzungsrechte. Beschäftigungsrisiken werden auch dadurch abgemildert, daß die Rechtsbeziehungen zum Beschäftiger auch während eines Layoffs bestehen bleiben und daß die Seniorität weiter wächst. Auf diese Weise ist es auch solchen Arbeitskräftegruppen möglich, auf lange Sicht in die privilegierten Positionen im Feld betrieblicher Beschäftigungspolitik aufzusteigen.

Knut Dohse hat die Vorteile einer senioritätsgeregelten Arbeitskräfteallokation etwa gegenüber bundesrepublikanischen Bestimmungen zusammenfassend hervorgehoben:

"Die Sicherung älterer Arbeitnehmer etwa, welche die Gewerschaft-

ten seit einem Jahrzehnt in Rationalisierungsschutzabkommen und später in Alterssicherungsverträgen anstreben, ist im Senioritätssystem einfacher und besser geregelt. Ältere Arbeitnehmer, die in der Regel über längere Betriebszugehörigkeit verfügen, sind weitgehend gegen Entlassungen geschützt und haben überdies die besten Optionen, sich nach eigenen Kriterien einen Arbeitsplatz zu wählen. Damit sind Abstiegsprozesse nicht unbedingt ausgeschlossen, aber weniger wahrscheinlich als in der Bundesrepublik. Überdies haben Senioritätsregeln den Vorteil, daß die Schutzposition mit dem Anwachsen der Betriebszugehörigkeit allmählich wächst, während sie in Deutschland nach den meisten Tarifverträgen ab einem bestimmten Lebensalter bei einer bestimmten Betriebszugehörigkeit plötzlich einsetzt. Damit ist den Arbeitgebern die Möglichkeit gegeben, sich bereits vorher von dem Arbeitnehmer zu trennen oder aber ihn schon vor Einsetzen dieser Schutzposition innerbetrieblich zu degradieren. Überdies sind die Arbeiter darauf angewiesen, bis zum Erreichen der Schutzwelle sich den Leistungskriterien und Leistungszumutungen des Managements zu beugen, um nicht einen Arbeitsplatzverlust in Kauf nehmen zu müssen. Erst mit dem Datum, an dem die Schutzposition erreicht wird, ist ein "Aufatmen" festzustellen: Man hat es schließlich geschafft, sich durch Anpassungsleistungen und Verabgabungen der Kräfte in den sicheren Hafen des Altersschutzes zu manövrieren. Ein ausgebautes System von Senioritätsregeln kann diese Zumutungen über den Großteil der Berufskarriere dagegen erheblich abschwächen."

(Dohse 1979, S. 159 f.)

Arbeitnehmerinteressen richten sich darauf, die Beschäftigungsverhältnisse aller Arbeitskräfte zu sichern. Dort, wo dies politisch nicht durchgesetzt werden kann, geht es um die Frage, welche Arbeitskräfte unter Nullsummenbedingungen diskriminiert werden. Während betriebliche Interessen darauf abzielen, leistungsschwache Arbeitskräfte auszuselektieren, richten sich Arbeitnehmerinteressen darauf, gerade solche Beschäftigtengruppen mit besonders hohem Beschäftigungsrisiko zu schützen. Dies ist in den Senioritätssystemen der untersuchten Konzernbetriebe sehr weitgehend der Fall.

Geschlossene Senioritätssysteme führen zu einer noch strikteren Durchsetzung von Senioritätsprinzipien mit der Konsequenz eines noch weitgehenderen Schutzes senioritätsälterer Arbeitskräfte. Demgegenüber sind Senioritätsregeln in offenen Senioritätssystemen an strategischen Punkten durchbrochen. Betriebliche Interes-



sen können relativ weitgehend verfolgt werden. Leistungsgeminderte Arbeitskräfte sind hohen Beschäftigungsrisiken ausgesetzt.

### 3. Verhandlungsrisiken

Die Arbeitskräfteallokation ist für die betriebliche Konfliktpolitik von strategischer Bedeutung. Strategien der Individualisierung, Fragmentierung und Disziplinierung schwächen die Konfliktpotentiale der Beschäftigten. Der daraus resultierende Machtverlust führt zu einer Verschärfung von Reproduktionsrisiken. Arbeitnehmerinteressen richten sich darauf, über die Kontrolle der Arbeitskräfteallokation solchen Tendenzen entgegenzuwirken.<sup>1)</sup>

Senioritätsregeln sind dazu geeignet, Individualisierungseffekte betrieblicher Beschäftigungspolitik zu unterlaufen. Sie bilden ein kollektiv vereinbartes, durchschaubares, leicht kontrollierbares, objektivierbares und nicht an individuelle Arbeitsvermögen gebundenes Personalauswahlkriterium. Innerbetriebliche Deprivierungsprozesse und Arbeitslosigkeit können nicht mehr als individuell verschuldetes Schicksal begriffen werden.

Senioritätsregeln wirken zugleich Fragmentierungs- und Stratifizierungsprozessen entgegen. Während sich bei managementkontrollierten Beschäftigungspolitiken interne Segmentationslinien mit der Konsequenz einer dauerhaften Fixierung von sozialen Gruppen auf bestimmte Positionen der betrieblichen Arbeitsplatzhierarchie herausbilden können, findet sich bei senioritätsgeregelter Allokation eher eine Rotation von Beschäftigungschancen. Senioritätssysteme sind auf lange Sicht, auf die Lebensarbeitszeit von Arbeitnehmern bezogen, egalitär. Jeder einzelne nimmt unabhängig von seinen Leistungen, seinem Geschlecht, Alter, Rasse usw. eine bestimmte Zeit seines Arbeitslebens in den privilegierten Positionen der Arbeitsplatzhierarchie ein. Auch Senioritätsregeln führen zu einer unterschiedlichen Betroffenheit von Beschäftigungsgruppen im Feld betrieblicher Beschäftigungspolitik. Sie hin-

1) Vgl. zum folgenden Kapitel IV, E.

dern jedoch die dauerhafte Fixierung von sozialen Gruppen auf inferiore Positionen und wirken damit Fragmentierungs- und Stratifizierungseffekten wirkungsvoll entgegen.

Senioritätsregeln wirken schließlich Politiken der Disziplinierung entgegen. Die Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe kontrollieren sehr weitgehend die betriebliche Arbeitskräfteallokation und verhindern, daß beschäftigungspolitische Maßnahmen zur Disziplinierung gewerkschaftlich aktiver Einzelner und gewerkschaftlich starker Kollektive eingesetzt werden. Schwachstellen des Systems werden sukzessive eliminiert.

Die untersuchten Senioritätssysteme entziehen Allokationsentscheidungen relativ weitgehend der Kontrolle des Managements und restrukturieren die betrieblichen Machtverhältnisse zugunsten der Beschäftigten. Individualisierungs-, Fragmentierungs- und Disziplinierungsprozesse können abgeblockt werden. Die machtpolitischen Ausgangsbedingungen gewerkschaftlicher Politik werden verbessert. Geschlossene Senioritätssysteme kontrollieren noch weitgehender als die maßgeschneiderten Senioritätsregeln der Konzernbetriebe die Arbeitskräfteallokation und erlauben damit in noch geringerem Umfang eine Instrumentalisierung der Arbeitskräfteallokation für konfliktpolitische Ziele des Managements. Demgegenüber können in offenen Senioritätssystemen Individualisierungs-, Fragmentierungs- und Disziplinierungseffekte zu einer weiteren Verstärkung der Machtasymmetrie zugunsten des Managements führen.

### C. Folgeprobleme

Die untersuchten Senioritätssysteme entziehen Allokationsentscheidungen in relativ weitgehender Weise der Kontrolle des Managements. Die Frage ist, ob mit der tendenziellen Übernahme von Allokationsfunktionen durch die Automobilarbeitergewerkschaft nicht Folgeprobleme verbunden sind, die ihrerseits wieder zu ei-

ner Schwächung der Konfliktpotentiale der Beschäftigten beitragen können. Senioritätssysteme regeln die Konkurrenz der Beschäftigten um die privilegierten Positionen im Feld betrieblicher Beschäftigungspolitik. Die Beschäftigten werden nach von vornherein feststehenden Prinzipien privilegiert und diskriminiert. Die Frage ist, ob die auf diese Weise festgelegte unterschiedliche Betroffenheit von beschäftigungspolitischen Maßnahmen nicht in unmittelbarer Weise zu einer Fragmentierung der Belegschaften führt und den Kampf und die Aufhebung der Knappheitsbedingungen, die die Diskriminierungsprozesse hervorrufen, erschwert.

So könnte etwa die Planung von "Berufskarrieren" eine Antwort auf belastende Arbeitsbedingungen darstellen. Senioritätsältere Arbeitskräfte wären gegenüber senioritätsjüngeren privilegiert. Kollektive Problemlagen könnten nicht mehr kollektiv angegangen werden.

Wenn sich überhaupt solche Effekte konstatieren lassen, dann besitzen sie keine besondere Durchschlagskraft. Die überwiegende Mehrzahl aller Arbeitsplätze in der Automobilindustrie ist von außerordentlich restriktiven und belastenden Arbeitsbedingungen gekennzeichnet. Die "Karriereplanung" bezieht sich auf Tätigkeitsarten, die nur in geringfügiger Weise größere Dispositionsspielräume und geringere Arbeitsbelastungen versprechen. Es ist kaum anzunehmen, daß die Differenzierung von Beschäftigungschancen durch Senioritätsregeln Arbeitnehmer davon abhalten kann, eine kollektive Verbesserung ihrer Arbeits- und Lebensbedingungen anzustreben. Die Kontrolle der Arbeitsbedingungen und der Leistungsnormen bildet einen Grundpfeiler der Politik der Automobilarbeitergewerkschaft. Unzählige Streiks zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Leistungsnormen belegen diesen Tatbestand (vgl. Herding; Heliker).

Zudem ist darauf hinzuweisen, daß auch bei einer an dem "Leistungsprinzip" orientierten Arbeitskräfteallokation Hoffnungen auf eine individuelle Verbesserung der Arbeitssituation über Höhergruppierungen und Umsetzungen bestehen. Aufgrund des diffusen Charakters der Regelung von Aufstiegsprozessen, hoffen wahrschein-

lich mehr Arbeitnehmer auf eine Verbesserung ihrer Arbeitssituation.

Auch beim Personalabbau kann die bereits von vornherein festgelegte Reihenfolge, in der Layoffs durchgeführt werden, zu einer Entschärfung von Konfliktpotentialen um die Tatsache des Arbeitsplatzverlustes selber führen. Senioritätsältere Arbeitskräfte sind bei begrenzten Personalabbauaktionen keinen Beschäftigungsrisiken ausgesetzt.

Auch in diesem Zusammenhang ist darauf zu verweisen, daß auch bei managementkontrollierten Allokationsstrukturen spezifische Beschäftigtengruppen (niedrigqualifizierte Arbeitskräfte, Frauen, Minoritäten) diskriminiert werden. Unter solchen Ausgangsbedingungen sind Fragmentierungslinien sogar noch wesentlich schärfer ausgeprägt, da die diskriminierten Arbeitskräftegruppen nicht nur beim Personalabbau, sondern auch bei der internen Arbeitskräfteallokation die Lasten betrieblicher Beschäftigungspolitik einseitig tragen müssen. Hier bietet das Senioritätssystem eindeutige Vorteile gegenüber einer leistungsorientierten Beschäftigungspolitik. Während sich dort im betrieblichen Teilarbeitsmarkt interne Segmentationslinien mit der Konsequenz einer dauerhaften Fixierung von sozialen Gruppen auf bestimmte Positionen in der betrieblichen Arbeitsplatzhierarchie herausbilden können, findet bei senioritätsgeregelter Allokation eher eine Rotation von Beschäftigungschancen statt. Jeder einzelne nimmt unabhängig von seinen Leistungen, seinem Geschlecht, Alter, Rasse usw. eine bestimmte Zeit seines Arbeitslebens die privilegierten Positionen im Feld betrieblicher Beschäftigungspolitik ein. Die Wahrscheinlichkeit einer Solidarisierung zwischen freigesetzten und weiterbeschäftigten Arbeitskräften ist wesentlich größer als in anderen Allokationssystemen. Zugleich bietet der Schutz, den Senioritätsregeln bei gewerkschaftspolitischer Aktivität gewähren, günstige Voraussetzungen dafür, den Arbeitsplatzabbau selber in Frage zu stellen.

Im Gegensatz zu aus der europäischen Perspektive weit verbreiteten Auffassungen ist das Konfliktniveau um Maßnahmen des Perso-

nalabbaus im untersuchten Konzern, in der US-amerikanischen Automobilindustrie und in anderen gewerkschaftlich organisierten Branchen relativ hoch. Solange wie Layoffs einen begrenzten Umfang und eine begrenzte Zeitdauer nicht überschreiten, sind die davon betroffenen Arbeitskräfte relativ gut abgesichert. Sie erhalten aufgrund der zusätzlichen betrieblichen Arbeitslosenversicherung 95 % ihres Nettoeinkommens für maximal ein Jahr. Außerdem bestehen Wiedereinstellungsgarantien, so daß bei konjunkturell bedingten Personalabbauaktionen eine Wiederaufnahme des früheren Beschäftigungsverhältnisses nicht in Frage gestellt ist.

Dort, wo der Arbeitsplatzabbau Dimensionen annimmt, die sich mit diesen Regelungen nicht mehr adäquat bearbeiten lassen, entstehen lang anhaltende und intensive Konflikte.

Betriebsstillegungen, die Verlagerung von Teiloperationen und strukturell bedingter Arbeitsplatzabbau bilden schon seit längerer Zeit einen Schwerpunkt der Politik der UAW gegenüber dem untersuchten Konzern wie auch gegenüber den anderen großen US-Automobilproduzenten. So konnten im Rahmen von Tarifverhandlungen eine ganze Reihe von Forderungen durchgesetzt werden. Ehemalige Beschäftigte des Konzerns müssen nicht nur an ihrem früheren Arbeitsort, sondern auch in anderen Konzernbetrieben derselben Region bei Einstellungsaktionen bevorzugt werden. Bei der Verlagerung von Teiloperationen haben Beschäftigte das Recht, ihrem Arbeitsplatz - bei der Aufrechterhaltung ihrer Seniorität - zu folgen. Bis zu 24 Monate nach dem Produktionsbeginn in neuerrichteten Betrieben (eingeschlossen nicht-gewerkschaftlich organisierte Betriebe) müssen Konzernbeschäftigte im Layoff-Status bei Einstellungsaktionen gegenüber anderen Bewerbern bevorzugt werden.

Besonders starke Konflikte zwischen dem Konzern und der UAW entwickelten sich in den letzten 10 Jahren um eine Reihe von neuerrichteten Konzernbetrieben im Süden der USA. Der Konzern versuchte eine gewerkschaftliche Organisation dieser Produktionsstätten zu verhindern. So wurden Arbeitskräfte mit Erfahrungen in gewerkschaftlich organisierten Betrieben bei Einstellungen diskriminiert. 1976 konnte durchgesetzt werden, daß Beschäftigte in Konzernbetrieben, die von der UAW organisiert sind, bei Einstellungen in neuerrichteten Produktionsstätten bevorzugt werden müssen. In den Tarifverhandlungen von 1979 konnte eine weitere grundlegende Forderung durchgesetzt werden. Sie bezieht sich auf neue Betriebe, die Produkte herstellen, die mit denen anderer, von der UAW organisierter Produktionsstätten vergleichbar sind. Konzernbeschäftigte in gewerkschaftlich organisierten Betrieben haben das Recht, sich in die neuerrichteten Produktionsstätten bei Erhaltung ihrer Seniorität versetzen zu lassen.

Vor allem in Industrien mit starken saisonalen Schwankungen fin-

den sich sogenannte "work sharing arrangements". Beim Produktionsrückgang wird die Arbeit bis zu einer gewissen Grenze gleichmäßig unter die Belegschaftsmitglieder verteilt, wobei die Einkommen an die tatsächlich geleistete Arbeitszeit angepaßt werden. Einige Autoren (u.a. Herding) behaupten, daß mit dem zunehmenden Ausbau von Senioritätssystemen solche eher egalitären Lösungsformen einer Verteilung von verringertem Arbeitsvolumen zurückgedrängt worden seien.

Bezogen auf den untersuchten Konzern und die Automobilindustrie kann diese These nicht bestätigt werden. Explizite "work sharing arrangements" hat es im untersuchten Konzern nicht gegeben. Es bestehen allerdings - schon mit dem ersten Tarifvertrag - Regelungen für zeitlich begrenzte Layoffs. Dazu gehören auch Regelungen für eine temporäre Verringerung der Wochenarbeitszeit. Sowohl zeitlich begrenzte Layoffs als auch die Verringerung der Wochenarbeitszeit (short work week) führen faktisch zu einer Aufteilung des reduzierten Arbeitsvolumens auf die Belegschaftsmitglieder. Bei einer kurzfristigen Drosselung der Produktion wäre die Freisetzung von Belegschaftsangehörigen nach dem Senioritätsprinzip aufgrund des damit verbundenen innerbetrieblichen Verdrängungsprozesses und der daraus resultierenden Qualifizierungskosten außerordentlich kostenintensiv. Aus diesem Grunde werden häufig Betriebe oder einzelne Schichten für einen bestimmten Zeitraum stillgelegt. Alle Arbeitskräfte sind dann, unabhängig von ihrer Seniorität, von solchen Maßnahmen betroffen. Sie bewirken faktisch eine allgemeine Reduzierung der Arbeitszeit. Solche Maßnahmen sind in ihrer beschäftigungspolitischen Funktion und ihren Auswirkungen auf die Arbeitskräfte durchaus mit der deutschen Kurzarbeit vergleichbar und spielen im untersuchten Konzern und in der US-amerikanischen Automobilindustrie eine große Rolle. Die Anwendung dieses beschäftigungspolitischen Instruments hat über die letzten Jahrzehnte keineswegs abgenommen.

Zugleich ist es fragwürdig, die sogenannten "work sharing arrangements" als egalitär und für die Beschäftigten vorteilhafter zu bewerten. Die Strategie der UAW zielt darauf ab, beim Personalabbau das Einkommen der weiterbeschäftigten Arbeitskräfte zu erhalten und die Konzernangehörigen im Layoff-Status über die betriebliche Arbeitslosenversicherung und Wiedereinstellungsgarantien abzusichern.

Innengewerkschaftliche Konflikte können daraus entstehen, daß die Gewerkschaft Prinzipien zu entwickeln und durchzusetzen hat, die die Verteilung knapper Ressourcen regeln. Darauf hat insbesondere Sayles hingewiesen. In der Aufbauphase der Senioritätssysteme gab es unzählige Konflikte um das Design des Regelungssystems. In einem idealen Senioritätssystem wäre die Stellung jedes Beschäftigten von vornherein eindeutig festgelegt. So würden beim Personalabbau die Arbeitskräfte nach ihrer Seniorität geordnet, diejenigen

mit der niedrigsten Seniorität müßten den Betrieb verlassen. Über den Einbau von Qualifikationskriterien in die Senioritätssysteme entstanden jedoch vielfältige Differenzierungen, die einzelne Arbeitsplatzbereiche und Beschäftigtengruppen gegenüber anderen Gruppierungen favorisieren können. Begrenzt man etwa die Auswahlbereiche beim Personalabbau auf die Grenzen von Abteilungen, so ist es möglich, daß erhebliche Ungleichgewichte auftreten. In Abteilungen mit einer relativ niedrigen durchschnittlichen Seniorität können sich auch senioritätsjüngere Arbeitskräfte im Betrieb halten, während in Abteilungen mit einer hohen durchschnittlichen Seniorität relativ schnell senioritätsältere Beschäftigte freigesetzt werden. Die daraus entstehenden Ungleichgewichte können zu Konflikten zwischen den Abteilungen führen. Die senioritätsälteren Arbeitskräfte der Abteilung mit einer hohen durchschnittlichen Seniorität sind daran interessiert, den Auswahlbereich beim Personalabbau um die andere Abteilung zu erweitern und dadurch einen besseren Schutz zu erhalten. In einem solchen System wäre die Abteilung mit der relativ niedrigen durchschnittlichen Seniorität höheren Beschäftigungsrisiken ausgesetzt. Konflikte dieses Typs entstanden nicht nur um Regelungen für den Personalabbau, sondern auch im Zusammenhang mit der Besetzung vakanter Arbeitsplätze.

Solche Konflikte entwickelten sich vor allem in der Aufbauphase der Senioritätssysteme. Sie wurden allerdings eingegrenzt durch die von allen Arbeitnehmern geteilte Anerkennung der Grundprinzipien des Senioritätssystems: Senioritätsältere Arbeitskräfte sollen gegenüber senioritätsjüngeren Beschäftigten privilegiert werden. Dieses Prinzip konnte in den maßgeschneiderten Senioritätssystemen der untersuchten Konzernbetriebe sehr weitgehend verwirklicht werden. Heute treten kaum noch Konflikte um das grundlegende Design der Systeme auf.

Proteste entwickeln sich heute eher um die Frage der Durchführung von Personalabbauaktionen. Ungleichgewichte und Durchbrechungen des Senioritätsprinzips nach Qualifikationskriterien führen unmittelbar zu innergewerkschaftlichen Diskussionen und Auseinandersetzungen mit dem Management.

Konflikte dieses Typs treten bei jeder größeren Personalabbauaktion auf. Sie werden auf betrieblichen Gewerkschaftsversammlungen diskutiert. Während der Rezession 1974/75 und 1979/80 fand eine große Zahl solcher Versammlungen statt. Einzelne Gewerkschaftsmitglieder oder Arbeitsgruppen, die freigesetzt wurden, beschwerten sich über die Weiterbeschäftigung anderer Arbeitskräfte, die weniger Seniorität aufweisen, aber gleichwohl im Betrieb verbleiben. Aufgabe der Gewerkschaftsvertreter ist es, solche Beschwerden zu überprüfen. Aufgrund des abgestuften Verdrängungsprozesses bei Personalabbau, der zunächst innerhalb der Grenzen von Abteilungen verläuft, kommt es immer wieder zu Ungleichgewichten. Die Gewerkschaftsfunktionäre müssen unter solchen Umständen die Berechtigung der Ungleichgewichte gegenüber den Mitgliedern vertreten. In den seltensten Fällen kommt es zu Regelverletzungen. Aufgrund der hohen politischen Brisanz von Layoffs versucht das Management, die Vorschriften exakt zu befolgen.

Auch in solchen Konflikten wird das Senioritätsprinzip selber nicht in Frage gestellt. Auch senioritätsjüngere Arbeitskräfte, die vom Personalabbau betroffen wurden und die Beschwerden einlegen, stellen den Grundkonsens nicht in Frage. Konflikte entwickeln sich eher um die Ausgestaltung von Senioritätssystemen und ihre Durchsetzung in der beschäftigungspolitischen Praxis.

Kontroversen um Senioritätsnormen entstanden auch im Zusammenhang mit der Diskriminierung von Frauen und Minderheiten in der US-amerikanischen Automobilindustrie und im untersuchten Konzern selber. In den Personalabbauaktionen von 1974/75 und 1979/80 wurden Frauen und Minderheiten überproportional freigesetzt (vgl. Kap. III, E).

Die Ursache solcher Diskriminierungsmuster ist nicht in den Senioritätssystemen zu suchen. Senioritätsregeln geben allen Arbeitskräften unabhängig von ihrem Geschlecht, ihrer nationalen Herkunft, ihrer Rasse, ihrer Religion, aber auch ihrer Qualifikation gleiche Beschäftigungschancen. Entscheidend für Diskriminierungsmuster ist die Einstellungspolitik des Konzerns. Seniori-



tätsregeln haben auf einer solchen Basis einen doppelten Effekt. Zum einen reproduzieren sie in gewisser Weise die selektive Einstellungspolitik des Konzerns. Die diskriminierten Arbeitskräftegruppen wurden verstärkt erst Ende der 60er Jahre beschäftigt. Bei den Layoffs von 1974/75, aber auch von 1979/80 lag ihre durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer immer noch relativ niedrig. Dementsprechend wurden diese Gruppen auch in besonderer Weise von den Personalabbauaktionen getroffen. Auf der anderen Seite verhindern Senioritätsregeln, daß Frauen und Minoritäten auf inferiore Positionen im Feld betrieblicher Beschäftigungspolitik fixiert werden. Auch während des Layoffs akkumuliert die Seniorität von Belegschaftsangehörigen. Sofern die vom Personalabbau betroffenen Arbeitskräfte nicht in andere Betriebe abwandern und der Arbeitsplatzverlust nicht permanent ist, wächst ihre Betriebszugehörigkeitsdauer unabhängig von dem jeweiligen Beschäftigungsstatus. Arbeitnehmer steigen quasi automatisch in die privilegierten Positionen der Senioritätshierarchie auf und gewinnen damit stabile Beschäftigungsverhältnisse.

Seit der Rezession von 1974/75 wurden in der UAW verschiedene Möglichkeiten diskutiert, Minderheiten und Frauen in besonderer Weise vor Personalabbauaktionen zu schützen.

Insbesondere militante Gruppen innerhalb der Gewerkschaft und die Repräsentanten von Frauenorganisationen forderten die Festsetzung von Quoten für Minderheiten und Frauen beim Personalabbau. Die Relationen zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen müßten auch bei Layoffs aufrechterhalten werden. Dies hätte beinhaltet, Senioritätsrechte partiell außer Kraft zu setzen und war in der Gewerkschaft politisch nicht durchzusetzen. Die Gewerkschaftsspitze argumentierte, daß die Diskriminierung nicht auf die Senioritätssysteme, sondern auf die Einstellungspolitik der Unternehmen zurückginge. Die Forderung war, daß dort, wo die Diskriminierung von Arbeitskräften eindeutig nachgewiesen werden kann, der Konzern in die Verpflichtung genommen wird. Arbeitskräfte, die aufgrund der diskriminierenden Rekrutierungspolitik freigesetzt werden, sollen vom Konzern für den Zeitraum ihres Layoffs den vollen Lohn erhalten. Diese Forderung wurde nicht durchgesetzt.

Von Bedeutung war in diesem Zusammenhang die Diskussion um die Einführung der inversen Seniorität. Dieses Layoff-Verfahren erlaubt den senioritätsälteren Arbeitskräften, sich freiwillig für eine zeitlich befristete Freisetzung mit Unterstützungsleistungen in Höhe von 95 % des Nettoeinkommens zu entscheiden. Auf diese Weise werden die unteren Ebenen der Senioritätshierarchie entla-

stet und Frauen und Minderheiten in geringerem Umfang von Personalabbauaktionen getroffen. Entsprechende Forderungen konnten bisher allerdings nur für zeitlich begrenzte Layoffs durchgesetzt werden.

In diesem Zusammenhang sind keine nennenswerten innergewerkschaftlichen Konflikte aufgetreten. Selbst die diskriminierten Arbeitskräftegruppen sprachen sich im allgemeinen dagegen aus, Sonderregelungen in das Senioritätssystem einzubauen. Durchbrechungen von Senioritätsrechten haben historisch eher dazu geführt, daß soziale Gruppen auf Dauer auf die inferioren Positionen in der betrieblichen Arbeitsplatzhierarchie festgelegt werden. So wurden Schwarze in der Automobilindustrie bis in die 50er Jahre hinein durch die Fixierung auf bestimmte Werksbereiche und Abteilungen systematisch benachteiligt. Dies geschah zum Teil durch die Einführung getrennter Senioritätslisten, aber auch über das systematische Unterlaufen von Regelungen. Die allgemeine Durchsetzung von Senioritätsprinzipien führte dann zu einer sukzessiven Verbesserung der Situation der diskriminierten Arbeitskräftegruppen: Alle Beschäftigten mußten nach gleichen Prinzipien behandelt werden.

In den vorangegangenen Überlegungen wurden Arbeitnehmerinteressen vor allem aus der Perspektive der beschäftigten Arbeitskräfte diskutiert. Senioritätssysteme regeln aber nicht nur die Konkurrenz der Beschäftigten, sondern schützen auch die Beschäftigten insgesamt gegen die Konkurrenz der Arbeitslosen. Die Frage ist, ob dieser Zusammenhang nicht eine grundlegende Spaltung innerhalb der Arbeiterklasse produziert.

Senioritätsregeln schützen die davon betroffenen Arbeitskräfte gegen die Konkurrenz anderer Arbeitnehmer. Dabei bezieht sich der Schutz nicht nur auf die jeweils Beschäftigten, sondern auch auf diejenigen, die für einen kurzen oder längeren Zeitraum in den Layoff-Status versetzt wurden. Wenn Senioritätsregeln die Betriebsbindung von Arbeitskräften verstärken und die freiwillige Fluktuation und den zwischenbetrieblichen Arbeitsplatzwechsel einschränken, dann verschlechtern sich auch die Beschäftigungs-

chancen derjenigen Arbeitnehmer, die außerhalb des Wirkungsbereiches von Senioritätssystemen stehen.

Beim gegenwärtigen Stand der Diskussion dürfte es voreilig sein, einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen Senioritätsrechten und der Rate der freiwilligen Fluktuation zu behaupten (vgl. Kap. IV, D). Selbst wenn man einen solchen Zusammenhang unterstellt, bleibt offen, um wieviele Prozentpunkte die Raten der freiwilligen Fluktuation tatsächlich variieren. Vergleiche zwischen Industrien mit stark ausgebauten Senioritätssystemen und Industriebereichen mit vorwiegend offenen Senioritätssystemen demonstrieren keine durchschlagenden Varianzen.

Die statistischen Untersuchungen haben keine eindeutigen Ergebnisse generieren können. Selbst wenn man Variationen in den Raten der freiwilligen Fluktuation mit der Stärke von Senioritätsrechten annimmt, dürften diese nur marginale Prozentsätze betreffen. Senioritätssysteme üben kaum einen eigenständigen Einfluß auf die interne Differenzierung der Arbeiterklasse aus. Sie stärken aber in eindeutiger Weise die Verhandlungsposition der Beschäftigten gegenüber den Unternehmen.

Selbst dann, wenn man annimmt, daß Senioritätsregeln die Beschäftigungschancen der nicht vom System erfaßten Arbeitskräfte verschlechtern, sind die gewerkschaftspolitischen Folgen als durchaus ambivalent anzusehen. Lutz und Sengenberger führen aus:

"Ein anderes grundlegendes Dilemma berührt die Folgen von Arbeitsmarktsplaltung, im besonderen von vertikaler Arbeitsmarktsegmentation, für gewerkschaftliche Organisation, Verhandlungsmacht und Kampfkraft. Hierbei erscheint die Wirkung von Arbeitsmarktsegmentation ambivalent, und zwar partiell in Abhängigkeit von der Arbeitsmarktlage:

Vertikale Spaltung im Arbeitsmarkt, wie die zwischen stabilen, konjunkturfesten Stammbeflegschaften und instabilen, konjunkturanfälligen Randbeflegschaften, sowie zwischen relativ krisensicheren und relativ krisenanfälligen Betrieben bedeuten einerseits verfestigte Unterschiede in den Beschäftigungsbedingungen der Arbeitnehmer, die dann auch Unterschiede bezüglich des Grades und der Qualität gewerkschaftlicher Interessenvertretung produzieren. Der Prozeß unterliegt der zirkulären Verstärkung nach etwa folgendem Muster: Instabile Erwerbsverhältnisse und damit geringe Betriebs-

bindung schwächt die Neigung der betroffenen Arbeitnehmer zu gewerkschaftlicher Organisation, erzeugt gewerkschaftliche Organisationsdefizite, mindert die Chancen für kollektive Interessenvertretung und forciert die Differenzen in den Beschäftigungsbedingungen gegenüber den gut vertretenen Beschäftigtengruppen.

Andererseits wird durch Arbeitsmarktsplaltung die Substituierbarkeit von primären und sekundären Arbeitskräften reduziert, damit aber in Perioden von Unterbeschäftigung und Arbeitslosigkeit der klassische Reservearmee Mechanismus außer Kraft gesetzt, zumindest aber eingeschränkt; damit wird zugleich auch eine Verschiebung im Machtgefälle und in der relativen Verhandlungsposition der Arbeitsmarktparteien zugunsten der Unternehmenseite blockiert. Würde bei überschüssigem Arbeitskräfteangebot die Eingliederung der Randgruppen gleichbedeutend sein mit einer Erhöhung der Substitutionskonkurrenz zwischen den Sekundär- und Primärarbeitskräften, so würde damit der Reservemechanismus reaktiviert und entsprechend die Verhandlungsposition der Gewerkschaften - beispielsweise an der Lohnfront - geschwächt werden."

(Lutz, Sengenberger 1980, S. 299)

Die Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe sind dazu geeignet, sich aus einer managementkontrollierten Arbeitskräfteallokation ergebenden Risiken in der Reproduktion des Arbeitsvermögens, Beschäftigungsrisiken und Verhandlungsrisiken einzudämmen. Mit der tendenziellen Übernahme von Managementfunktionen in der Verteilung knapper Ressourcen sind auch Folgeprobleme verbunden: Der Aufbau von Senioritätssystemen führt zu spezifischen Konflikten um die Verteilung knapper Beschäftigungschancen. Solche innergewerkschaftlichen Konflikte sind jedoch eingrenzbar und von einem breiten Grundkonsens über gewerkschaftspolitisch adäquate Prinzipien der Arbeitskräfteallokation getragen.

#### D. Interessenprofile

Senioritätsregeln dienen dazu, die Konkurrenz der Beschäftigten um knappe Beschäftigungschancen und die Konkurrenz zwischen beschäftigten und nichtbeschäftigten Arbeitnehmern zu regeln. Konkurrenz und Individualisierung bilden gleichsam die Achillesverse gewerkschaftlicher Gegenmacht. Senioritätssysteme schränken die betriebliche Kontrolle in der Beschäftigungspolitik ein. Sie wir-

ken der Verschärfung von Reproduktionsrisiken entgegen. Insofern alle Beschäftigtengruppen Risiken in der Reproduktion des Arbeitsvermögens, Beschäftigungsrisiken und Verhandlungsrisiken ausgesetzt sind, entsprechen Senioritätsregeln allgemeinen Interessen.

Zugleich ist jedoch auf Unterschiede in sozialstrukturellen Lagen zu verweisen. Die Qualifikationen von Facharbeitern beinhalten umfassende prozeßspezifische und prozeßunspezifische Kenntnisse, die eine mehrjährige Grundausbildung erforderlich machen. Facharbeiter sind nur gegen solche Arbeitskräfte substituierbar, die über eine vergleichbare Grundausbildung verfügen. An- und ungelernete Arbeitskräfte können relativ leicht durch konkurrierende Arbeitnehmer ersetzt werden. Sie sind zur Regelung der Konkurrenz auf eine politische Kontrolle der Arbeitskräfteallokation angewiesen. Facharbeiter verfügen über Grundqualifikationen, die nur in kostenintensiven Ausbildungsprozessen erworben werden können. Ihre Qualifikation selber schützt sie in gewissem Maße gegen Substitution. Interessenvertretungsorgane der Facharbeiter haben daher traditionell eher über eine Regelung des Zugangs zur Ausbildung als über Senioritätsregeln die Konkurrenz der Arbeitskräfte kontrolliert.

Die Facharbeiter des untersuchten Konzerns und der Automobilindustrie insgesamt konnten im Rahmen der UAW Regelungen zur Begrenzung der Anzahl der Lehrstellen durchsetzen. Unter normalen Umständen soll auf 8 ausgebildete Facharbeiter nicht mehr als 1 Lehrstelle kommen.

#### "Ratio of Apprentices to Journeymen

(140) The number of new apprentices who may be enrolled shall be determined on the basis of the number of journeymen employed for the program averaged over the preceding twelve (12) months. The ratio of apprentices in training to journeymen should not exceed one (1) apprentice to eight (8) journeymen. However, the Union agrees that local Management can establish a ratio of apprentices to journeymen in excess of the one (1) to eight (8) ratio, but not to exceed a ratio of one (1) apprentice to five (5) journeymen. Deviations below the one (1) to five (5) ratio may be agreed to by the Local Apprentice Committee. Favorable consideration will be given to requests for deviation below the one (1) to five (5) ratio in instances in which it is anticipated the impact

of early retirement will create a skilled manpower shortage. Disputes concerning such deviations or the enrolling of new apprentices at a time when seniority journeymen in the same classification are laid off due to a permanent reduction in force will be referred to the GM-UAW Skilled Trades and Apprentice Committee for decision."

(MA § 140)

Faktisch haben diese Regelungen unter heutigen Bedingungen jedoch kaum eine Bedeutung. Die Facharbeiterausbildung wird - im Gegensatz zur Bundesrepublik - vollständig von den Betrieben getragen und ist mit hohen Kosten belastet. Dementsprechend wird die Anzahl der Ausbildungsstellen sehr strikt auf die Erfordernisse der einzelnen Betriebe zugeschnitten. Ausgebildete Facharbeiter werden über hohe Löhne, gute Arbeitsbedingungen und betriebliche Sozialleistungen an den Konzern gebunden, so daß die freiwillige Fluktuation gegen Null geht. Auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt können nur in Ausnahmefällen qualifizierte Arbeitskräfte rekrutiert werden.

Während im An- und Ungelerntenbereich repetitive Teilarbeit vorherrscht, ist der Einsatzbereich eines Facharbeiters weit gefächert. Physisch anstrengende und wenig beliebte Arbeitsaufgaben werden unabhängig von Seniorität rotiert. Zugleich ist der Einsatzbereich durch die Qualifikation begrenzt. Auf dieser Grundlage bestehen wesentlich weniger Möglichkeiten, die Tätigkeitsbereiche zu differenzieren und die Arbeitskräfteallokation als Mittel der Leistungssteigerung auszunutzen. Zugleich verfügen die Facharbeiter aufgrund ihrer Stellung im Produktionsprozeß (Qualifikation) und ihrer Position auf dem Arbeitsmarkt (Knappheit) über Machtpositionen, die dazu geeignet sind, Risiken in der Reproduktion des Arbeitsvermögens wirkungsvoll einzudämmen. Auch Beschäftigungsrisiken bei Leistungsminderung sind im Facharbeiterbereich von geringerer Bedeutung. Die Tätigkeiten weisen im allgemeinen hohe Dispositionschancen hinsichtlich des Arbeitstempos auf. Eine Variation in der Arbeitsintensität nach individueller Leistungsfähigkeit ist möglich. Alle Facharbeiterberufe stellen außerdem jeweils eine hohe Zahl von Arbeiten mit geringen Forderungen an die physische Beanspruchbarkeit bereit. Zugleich

wachsen die Qualifikationen mit dem Alter und der Erfahrung der Beschäftigten.

Auch Strategien der Individualisierung, Fragmentierung und Disziplinierung mit der Konsequenz einer Schwächung der Konfliktpotentiale greifen im Facharbeiterbereich weniger scharf als bei den An- und Ungelernten. Die Beschäftigungsbedingungen sind weniger differenziert. Die Position der Facharbeiter im Produktionsprozeß (Qualifikation) und ihre Marktmacht (Knappheit) erlauben den Aufbau starker Gegenmachtpotentiale, die kaum durch Strategien der Individualisierung, Fragmentierung und Disziplinierung aufgerieben werden können.

Die starke Machtposition der Facharbeiter im untersuchten Konzern und in der US-amerikanischen Automobilindustrie insgesamt zeigt sich etwa an der Kontrolle der Arbeitsintensität. Bisher konnten im untersuchten Konzern keine Zeitstudien im Facharbeiterbereich durchgeführt werden. Die Leistungsdichte liegt relativ niedrig. In einigen Betrieben und Berufssparten ist es durchaus üblich, daß durch intensive Leistungsverausgabung Spielräume bis zur Hälfte des Arbeitstages herausgearbeitet werden können. Solche Freiheitsspielräume sind im Durchschnitt schwächer ausgeprägt, besitzen jedoch in allen Betrieben eine erhebliche Bedeutung.

Senioritätsregeln haben auch im Facharbeiterbereich des untersuchten Konzerns eine große Bedeutung. Sie definieren die Reihenfolge der freizusetzenden Arbeitskräfte beim Personalabbau, sie bestimmen über Höhergruppierungen und Beförderungen auf Vorarbeiterpositionen und schützen im allgemeinen gegen die negativen Effekte einer managementkontrollierten Arbeitskräfteallokation. Sie besitzen jedoch nicht die strategische Bedeutung in der Eindämmung von Risiken in der Reproduktion des Arbeitsvermögens, von Beschäftigungsrisiken und von Verhandlungsrisiken, die Senioritätsregeln bei den An- und Ungelernten zukommen.

## E. Gewerkschaftspolitik

In der Politik der UAW zur Kontrolle der Arbeitskräfteallokation lassen sich vier Phasen unterscheiden:

- o Nach der Anerkennung der UAW als Verhandlungspartner des Konzerns im Jahre 1937 ging es zunächst darum, Senioritätsregeln für den Personalabbau und Wiedereinstellungsgarantien durchzusetzen. In den folgenden Jahren wurden die entsprechenden Regelungen ausgebaut und um Vereinbarungen zur Kontrolle der Arbeitskräfteallokation bei internen Personalbewegungen (Umsetzungen zur Besetzung vakanter Arbeitsplätze) ergänzt. In dieser Zeitperiode (1937-1945) wurden bereits die Grundstrukturen der heutigen Senioritätssysteme festgelegt.
- o In den Jahren von 1946 bis 1955 wurde versucht, den Geltungsbereich von Senioritätsnormen gegen den erbitterten Widerstand des Konzerns von Personalbewegungen zwischen Tätigkeitsarten auf Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten auszudehnen. Die entsprechenden Forderungen konnten nicht durchgesetzt werden.
- o In der darauffolgenden Phase ging es vor allem um eine Konsolidierung des bisher erreichten Standes. Im einzelnen konnten jedoch wichtige Neuerungen durchgesetzt werden.
- o Seit 1970 werden wieder weitergehende Ziele angestrebt. Wichtige Forderungen sind etwa die Einführung der inversen Seniorität, die Verlängerung der Wiedereinstellungsgarantien und die Ausweitung von Senioritätsrechten für die Besetzung vakanter Arbeitsplätze auf den gesamten Betrieb (wall to wall seniority). In langfristiger Perspektive stehen auch wieder die bis dahin von Senioritätsregeln ausgeschlossenen Mobilitätstypen (temporäre Umsetzungen, Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten) zur Debatte.

Ausgangsbedingung der Senioritätspolitik der UAW war die uneinge-



schränkte Kontrolle des Managements über die Arbeitskräfteallokation und alle anderen Beschäftigungsbedingungen. Erst 1937 konnte die Automobilarbeitergewerkschaft die Anerkennung als Tarifpartner durch den untersuchten Konzern durchsetzen. Damit wurde auch die gewerkschaftliche Organisierung in den anderen Großbetrieben der US-Automobilindustrie eingeleitet.

Senioritätsregeln gehen in den USA auf eine lange Tradition zurück. Entsprechende Regelungen wurden bereits unter George Washington in der amerikanischen Armee angewandt. Bereits 1875 wurden Senioritätsnormen tarifvertraglich in privaten Eisenbahnunternehmen kodifiziert. 1890 finden sich die ersten tarifvertraglichen Vereinbarungen im Druckereigewerbe. Senioritätsnormen bestanden als Gewohnheitsrecht bereits vor ihrer Kodifizierung in Tarifverträgen (Mater 1941, S. 392 f.).

Auch im untersuchten Konzern und in der US-amerikanischen Automobilindustrie insgesamt wurden bereits lange vor der Anerkennung von Gewerkschaften Senioritätsnormen für die Arbeitskräfteallokation benutzt. In einigen Fällen wurden entsprechende Richtlinien in Broschüren für die Beschäftigten und Anweisungen für die Vorgesetzten festgelegt (Packard 1919; GM 1934, 1937). Verschiedene statistische Erhebungen bestätigen diesen Befund (NICB 1930; Slichter 1941, S. 105; Doeringer, Piore 1971, S. 54).

Die entsprechenden Regelungen bezogen sich vor allem auf den Personalabbau. Seniorität galt jedoch nur als ein Kriterium neben anderen. Von besonderer Bedeutung waren Qualifikations- und Leistungsgesichtspunkte und soziale Faktoren wie Familienstand, Zahl der Familienangehörigen, Alter usw. Faktisch hatten Senioritätsregeln nur eine untergeordnete Bedeutung. Qualifikation und Leistungsverhalten waren die wichtigsten Merkmale bei der Personalselektion. Häufig dienten soziale Kriterien dazu, Beschäftigte aufgrund ihres Geschlechtes, ihrer gewerkschaftspolitischen Aktivität, ihrer nationalen Herkunft und ihrer Rasse zu diskriminieren (UAW: Exhibit 19, o.J., S. 14).

Senioritätsrechte waren auch deshalb von begrenzter Reichweite,

weil sie im allgemeinen selbst bei temporär begrenzten Freiset-  
zungen der Beschäftigten erloschen. Die Automobilproduktion war  
aber nicht nur von starken zyklischen, sondern auch von saisonalen  
Schwankungen durchzogen. Saisonal bedingte Absatzrückgänge und  
der jährliche Modellwechsel führten häufig zu Entlassungen eines  
großen Teils der Automobilarbeiter für mehrere Monate des Produk-  
tionsjahres. Die Arbeiter wurden entlassen (dismissal) und nicht,  
wie nach der Anerkennung der Gewerkschaften durchgesetzt, tempo-  
rär ausgestellt (Layoff). Es bestanden keine Ansprüche auf Wie-  
dereinstellungen (ebd., S. 14; Chalmers 1932, S. 334). Bei den  
Wiedereinstellungsaktionen wurde dann radikal gesiebt.

Die Instrumentalisierung der Arbeitskräfteallokation für die  
Zwecke der Automobilunternehmen führte zu einer erheblichen Ver-  
schärfung von Risiken in der Reproduktion des Arbeitsvermögens.  
Die Freisetzung der Majorität der Arbeitskräfte während des jähr-  
lichen Modellwechsels wurde zu einem entscheidenden Mittel der  
betrieblichen Leistungs politik. Die Beschäftigten wurden nur dann  
wieder eingestellt, wenn sie hohe Leistungsstandards erfüllten.  
Eine Studie der US-Bundesregierung von 1935 faßt diesen Zusammen-  
hang wie folgt zusammen.

#### "Speed up or be laid off"

But speeding up the line is only one means of speeding up the  
work. The workers claim that the speed-up is present in all jobs  
even where there is no line on which they work. The simplest form  
of the speed-up is merely that of the foreman urging the men on  
to produce more and more.

The men contend that there is constantly placed over their heads  
the threat of being laid off and of someone else taking their  
places. Since the fastest man is laid off last and taken back  
first in many cases, each man is stimulated to work at top speed.  
The fear of the layoff is always in their minds even if not defi-  
nitely brought there by the foreman. The speed-up is thus inher-  
ent in the present situation of lack of steady work and an army  
of unemployed waiting outside.

According to the workers the speed-up is present on individual  
machines as well as on lines of work. The number of revolutions  
at which the machine is operated can sometimes be increased.  
Closely related to the speed-up is the "stretch-out", the practice

of requiring one worker to tend more machines. The record is filled with illustrations of this sort."

(UAW: Exhibit 19, o.J., S. 11)

Ein Automobilarbeiter beschreibt seine - verallgemeinerbaren - Erfahrungen wie folgt:

"The annual layoff during the model change was always a menace to the security of the workers. Along about June or July it started. The bosses would pick the men off a few at a time, telling them to stay home until they were notified to come back. There was no rhyme or reason in the selection of the fortunate ones chosen to continue working. The foreman had the say. If he happened to like you, or if you sucked around him and did him favors - or if you were one of the bastards who worked like hell and turned out more than production - you might be picked to work a few weeks longer than the next guy. Some few lucky fellows were transferred to the maintenance or materials departments, which meant that they worked right through the period of the inventory layoff and model change. But most of the men were laid off outright, and there was no unemployment compensation to tide them over until they were rehired.

In October and November we began to trickle back into the plants. Again, the bosses had the full say as to who was rehired first. Years of service with the company meant nothing. Every day the lunchroom upstairs over the front end of Plant Two at Chevrolet Gear and Axle was crowded with workers for an hour before the shift started. The foremen would come upstairs and walk down the aisles picking out those they wanted on the job. Apple-polishers, suckers, and job-killers got the nod first in most instances. I must note here that all the foremen were not given to practicing this system of favoritism. There were some who felt that years of service were important, and who tried to work out a kind of unofficial seniority system in their departments. But, generally speaking, the laid-off worker had no assurance of any kind that he would be called back at any specific time. He had to be there when he was wanted, in most instances, or someone else got the nod. Sometimes, when the job was hot, workers were notified by mail to report for work."

(Fountain 1949, S. 41)

Henry Ford kommentierte die Entlassung von ca. 90 % seiner Beschäftigten zur Reorganisation des Produktionsprozesses für ein neues Modell für die Jahre von 1926 und 1927 mit den Worten:

"I know it's done them a lot of good -- everybody gets extravagant -- to let them know that things are not going along too even always."

(zit. n. Hunter 1942, S. 39)

Die Politik des untersuchten Konzerns und der anderen Automobilunternehmen führte zu einer dramatischen Verschärfung von Beschäftigungsrisiken für ältere Arbeitskräfte. Auch hier wurden die häufigen zyklischen Schwankungen und der jährliche Modellwechsel als Mittel der Personalselektion eingesetzt. Im allgemeinen wurden bereits Arbeitskräfte mit einem Alter von 40 Jahren bei zyklischen oder saisonalen Schwankungen früher als andere Arbeitskräfte freigesetzt und erst später wieder eingestellt. Nachdem auf diese Weise die Jahresarbeitszeit reduziert wurde, konnten die betroffenen Arbeitskräfte nach einer Reihe von Jahren häufig keine Wiedereinstellung mehr erreichen. Es war durchaus üblich, daß Arbeitnehmer sich ihre grauen Haare mit Schuhcreme färbten, um größere Chancen für die Wiederaufnahme eines Beschäftigungsverhältnisses zu bekommen. Die Untersuchung der Bundesregierung faßt die Situation der älteren Arbeitnehmer wie folgt zusammen:

"No jobs or income for older workers

It is my impression that there is a deadline for the hiring of new employees but that the age at which the services of old employees are terminated is quite indefinite. It may be that slowness on the job is the primary criterion but there are frequent charges that even the efficient old employees are laid off because they are a greater accident hazard. Many of the workers are convinced that the insurance companies exert an influence in the direction of getting rid of the older employees.

The situation of these men is terrible. They are doomed to idleness. When they ask for work elsewhere they are asked where they worked last. When they say, "Fisher No. 1" or "Chevy" they are told to go back there for a job. These men have fifteen or twenty years of life ahead of them in many cases. They are not really old - they are from forty to fifty years of age. Their savings may last a couple of years. Some of them may be fortunate and have grown children who can take care of them. The others must fall back on public relief and, after a time, on the poorhouse."

(UAW: Exhibit 19, o.J., S. 16; vgl. auch ebd., S. 15 f.; Marquart, S. 138; Hunter 1942, S. 40; Chalmers 1932, S. 328 ff.)

Besonderen Beschäftigungsrisiken waren auch Frauen, Minoritäten (vor allem Schwarze) und gewerkschaftlich aktive Arbeitskräfte ausgesetzt (vgl. UAW: Exhibit 19, S. 17; Chalmers 1932, S. 326 ff.).

Schließlich wurde die Arbeitskräfteallokation dazu benutzt, die gewerkschaftliche Organisierung der Industrie zu verhindern. Gewerkschaftliche Aktivität wurde in unmittelbarer Weise mit der Entlassung des Betroffenen beantwortet. In weniger eindeutigen Fällen wurden die jährlichen Freisetzungen im Zusammenhang des Modellwechsels zur Personalselektion ausgenutzt. In einigen Fällen wurde jeweils ein großer Teil der Belegschaft ausgewechselt, um jede gewerkschaftliche Aktivität zu unterbinden (vgl. auch Chalmers 1932, S. 328; UAW: Exhibit 19, S. 9):

"In September, 1933, when twenty-five hundred Ford workers formed an AFL local at the Chester, Pennsylvania, assembly plant, Ford closed down the plant, and a short time later reopend it with nonunion labor. The secretary of the local, it turend out, was one of Bennett's spies. The AFL failed to support the workers. NRA officials were indignant, but inactive.

During the winter, the Mechanics Education Society formed a chapter among the tool-and-die workers at River Rouge. As the aristocrats of labor, the tool-and-die men felt secure, and some even began wearing union buttons around the plant.

Bennett soon knew every man that belonged to the union. One by one, he transferred all two hundred fifty into the same department. He then abolished the department. No one had been "fired", but they all were out of work. The lesson was not lost on other workers.

Referring to the NRA as the "national runaround", union leaders threatened a nationwide strike in March, 1934. President Roosevelt, in his inimitable fashion, proposed a compromise: the manufacturers would not obstruct organization, but the locals that were formed could be "company unions". Fewer than half of the auto workers joined unions. Nine tenths of the locals were weak and company-controlled. Bennett organized the Ford Brotherhood of America, and shortly had the signatures of 80,698 out of 82,064 employees on a "loyalty pledge". When workers at the General Motors and Hudson plants struck, they were provided with no more protection against company retaliation by the NRA and AFL than the workers at the Ford assembly plant. G.M. President Sloan expressed the opinion:

"All's well that ends well."

(Conot 1974, S. 410 f.)

Für die Identifikation der "Agitatoren" und für die Entwicklung und Durchsetzung adäquater Strategien gegenüber den Organisationsversuchen der Beschäftigten wurden von den Unternehmen Privatde-

dekتهien herangezogen. Sie bauten in den Betrieben umfassende Spitzelsysteme auf und versuchten - häufig in Kooperation mit der Unterwelt -, aktive Gewerkschaftler in- und außerhalb der Betriebe über physische Gewalt an ihrer Tätigkeit zu hindern (Victor Reuther 1976; UAW: Exhibit 19, S. 9; Conot 1974, S. 227; Chalmers 1932, S. 326 ff.; Hunter 1942, S. 37 ff.).

Neben der systematischen und umfassenden Disziplinierungspolitik gegen gewerkschaftliche Organisationsversuche wurde die Hierarchisierung und Stratifizierung der Belegschaften verschärft. Weiße Arbeitskräfte wurden gegen schwarze Beschäftigte ausgespielt, die Konkurrenz der verschiedenen in der Automobilindustrie beschäftigten Nationalitäten (Engländer, Iren, Deutsche, Polen, Ungarn, Russen, Italiener, Spanier, Griechen usw.) um Beschäftigungschancen wurde systematisch zur Schwächung der Konfliktpotentiale ausgenutzt (Conot 1974, z.B.: S. 474 ff.).

Einstellungen, Entlassungen, Höhergruppierungen und alle anderen Fragen betrieblicher Beschäftigungspolitik waren zu einem großen Teil an die unmittelbaren Vorgesetzten delegiert. Unter Bedingungen eines hohen Arbeitskräfteüberschusses, der beständig trotz knapper Beschäftigungschancen durch direkte und indirekte Werbekampagnen der Automobilunternehmen verstärkt wurde, konnte das First-Line-Management Partialinteressen durchsetzen. Es war nicht unüblich, daß Arbeiter am Sonntag den Rasen des Vorgesetzten mähen mußten, daß Frauen in ihrer Freizeit zum Wäschewaschen eingesetzt wurden, daß Häuser mit Hilfe der Untergebenen aufgebaut wurden usw. Meister nutzten ihre Position aus, um sich Frauen gefügig zu machen. Ein Betrieb in Detroit war bekannt dafür, daß Vorgesetzte weibliche Arbeitskräfte in der Spätschicht zu Treffen unter dem Dach einluden. Wurden solche Aufforderungen nicht befolgt, konnte die Betroffene sehr leicht an Arbeitsplätze mit außerordentlich harten Arbeitsbedingungen versetzt werden oder sogar ihren Arbeitsplatz verlieren. Verwandtschaftliche Beziehungen und die Zugehörigkeit zu einer Nationalität konnten in ganz entscheidender Weise die Beschäftigungschancen von Arbeitnehmern beeinflussen.

Besonders weitgehende Eingriffe in die Privatsphäre der Beschäftigten fanden sich bei Ford.

"It was right that a man be paid enough so that he could raise his family decently, organize his life, and get to work on time. It was not right to pay a man five dollars to conduct himself improperly, or to get drunk, so that he was hung over on the job. To teach workers the proper way of life and to ensure that they follow the company's rules, the Sociology Department was organized. Headed by Lee, it consisted of thirty social workers and investigators, each furnished with a car, an interpreter, and a driver.

Only family men deemed worthy would be admitted to the "profit sharing" of the \$5 day. Women, who had been averaging \$2.07 a day, were not included in the \$5 day. When Ford was asked why, he replied that he thought they would get married. In fact, women did not work on the assembly line, and were not likely to drink and fail to show up for work. They did not jump from job to job. So there was no reason to include them.

Similarly, anyone who had not yet proven that he fit into the great machine assembled under the roof in Highland Park was not admitted to the \$5 day, but languished on "probation" at \$2.72 a day. Probationers were workers who had been with the company less than six months, unmarried men under twenty-two years of age, men separated or involved in divorce - anyone not hewing to the "code of conduct." The code was all-embracing. Employees were admonished not to "spit on the floor at home," and to "use plenty of soap and water." They were to "avoid ... making purchases on the installment plan." The smoking of cigarettes engendered suspicion. Martial discord, gambling, and the excessive consumption of alcohol were social felonies. The "evil custom" of taking in male boarders demanded explanation.

No one discerned anything improper in investigators knocking on the doors of workers' homes to check that the beds were made up, in demanding to see savings account passbooks, or in requiring an itemization of household debts. Fellow workers, neighbors, wives, children, and even the doctors of workers were interviewed. Each scrap of information, each piece of gossip was entered on a card in the man's name, and filed. The Sociology Department bred suspicion, mistrust, and silence. Through the department, men could exploit their grudges; wives could coerce their husbands; neighbors, landlords, and creditors could threaten."

(Conot 1974, S. 226 f.)

"The uncertainty of the tenure of employment at Ford's was a common complaint. A foreman could take a dislike to a man and fire him or nag him until the man quit. Prior to the union agreement, there was no grievance board that the worker could go to in order to air his wrongs. The employment office supposedly adjusted such differences but the cases in which men were reinstated after being wrongly discharged, appeared to be few and far between.

The state of mind engendered by these conditions (speed up, accidents, etc.) is aggravated by a multitude of petty tyrannies. When President Hoover was scheduled to visit the Rouge plant, all workers, regardless of their jobs, were compelled to wear white shirts. A few months later all workers then wearing white shirts were fired ... At certain times you're fired if you walk down the main aisle in your building. At others you suffer if you're caught dodging among the machines on your way to work. At one time it was all right to wear your badge anywhere, just so that it was in sight. Overnight an order was issued that they be worn on the left breast and all who forget to do so were laid off. In times like those, (1932) when every excuse is seized upon to lay off men, it becomes a nerve-racking ordeal to stick to the job. If you stay too long in the toilet, you're fired; if you eat your lunch on a conveyor, you're fired; if you eat your lunch on the floor, you're fired; if you wait to return stock to the tool crib, you're fired; if you talk to men coming on the next shift, you're fired."

(Hunter 1942, S. 40)

Die Beschäftigungspolitik der Automobilunternehmen wurde von den Arbeitnehmern in der gewerkschaftlichen Agitation mit Begriffen wie "Favouritism", "Nepotism", "Discrimination" und "Arbitrary Judgement" beschrieben, die noch heute eine große Rolle in der gewerkschaftlichen Politik spielen.

In der ersten Phase der Senioritätspolitik der UAW ging es darum, die grundlegenden Mechanismen der Arbeitskräfteallokation zu kontrollieren. Nach der Anerkennung der Automobilarbeitergewerkschaft als Tarifpartner des untersuchten Konzerns standen vor allem zwei Probleme im Vordergrund. Einmal ging es darum, ältere Arbeitnehmer besser zu schützen. Sie waren besonders hart von der Weltwirtschaftskrise von 1929 betroffen worden. Trotz des konjunkturellen Wiederaufschwungs im Jahre 1933 wurde bis zum 2. Weltkrieg in der Automobilindustrie nicht wieder das vor der Depression bestehende Beschäftigungsniveau erreicht. 1937, dem Jahr der ersten Tarifverhandlungen zwischen dem Konzern und der UAW, bestand nach wie vor eine hohe Arbeitslosigkeit unter Automobilarbeitern. Die Unternehmen konnten ältere Arbeitskräfte große Probleme gegen jüngere Arbeitnehmer austauschen. So war die Absicherung der älteren Arbeitnehmer eine der wichtigsten Forderungen der Organisierungskampagne.



Zum anderen ging es darum, die Existenzbasis der Gewerkschaft selber zu sichern. Wie oben beschrieben wurde, instrumentalisierten die Unternehmen die Arbeitskräfteallokation für konfliktpolitische Zwecke. Gewerkschaftlich aktive Arbeitnehmer und deren Sympathisanten wurden rigoros entlassen oder während des jährlichen Modellwechsels und konjunktureller Einbrüche ausgesiebt.

Die Forderung nach der Einführung von Senioritätsregeln für den Personalabbau und für Wiedereinstellungsaktionen stand im Mittelpunkt der ersten Tarifverhandlungen vom 12. März 1937. Eine Welle von Streiks und Fabrikbesetzungen hatte zur Anerkennung der Gewerkschaft als Tarifpartner geführt. Die Gewerkschaftsbasis verfügte über eine außerordentlich starke Position in den Betrieben. Eine große Zahl an kleineren Streiks und Konflikten begleitete die Tarifverhandlungen, zum Teil konnte auf der Ebene informeller Vereinbarungen schon eine sehr weitgehende Kontrolle der Arbeitskräfteallokation durchgesetzt werden.

Die wichtigsten Forderungen der UAW konnten in den Tarifverhandlungen durchgesetzt werden. Der Tarifvertrag vom 12. März 1937 sieht vor, daß Personalabbauaktionen nach Senioritätsregeln durchgeführt werden müssen. Die Rechtsbeziehungen zwischen freigesetzten Arbeitskräften und dem Konzern bleiben für einen Zeitraum von 12 Monaten bestehen. Für diese Zeitperiode bestehen Wiedereinstellungsgarantien. Arbeitskräfte müssen in der Reihenfolge ihrer Seniorität wieder an die Arbeit zurückgerufen werden. Seniorität akkumuliert auch während des Layoff. Mit diesen Regelungen wurden die beiden Grundprobleme der Organisationsphase, die Absicherung älterer Arbeitnehmer und die Sicherung der gewerkschaftlichen Organisation selber, erfolgreich angegangen.

Auf der Basis der starken Position der Beschäftigten in den Betrieben selber wurde in den folgenden Jahren die Kontrolle der Arbeitskräfteallokation durch die Gewerkschaft konsolidiert und ausgebaut. In den Tarifverhandlungen von 1940 konnte durchgesetzt werden, daß - im Gegensatz zu konjunkturell bedingten Personalabbauaktionen - bei rationalisierungsbedingtem Arbeitskräfteüberhang betriebsweite Senioritätsrechte zum besseren Schutz der Be-

schäftigten gewährt werden. Höhergruppierungen, horizontale Umsetzungen und Herabstufungen galten lange Zeit als nicht antastbare Prerogative des Managements. Tarifvertragliche Vereinbarungen von 1940 und 1941 legen fest, daß bei Personalbewegungen zwischen Tätigkeitsarten Senioritätskriterien eine Rolle spielen. Bei Höhergruppierungen zählt Seniorität dort, wo die Arbeitskräfte im Hinblick auf Qualifikation und Leistungsfähigkeit vergleichbar sind. Faktisch konnte nur bei ganz gravierenden Differenzen im Fähigkeitsprofil von Beschäftigten die Senioritätsregel außer Kraft gesetzt werden.

Bereits gegen Ende des 2. Weltkrieges hatte die UAW eine weitgehende Kontrolle der Arbeitskräfteallokation in ihren Tarifverträgen festgeschrieben. Alle Typen von Personalbewegungen mit Ausnahme von Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten und temporärer Mobilität wurden mit Senioritätsregeln normiert. In den Grundstrukturen wurden bereits die heutigen Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe festgelegt. Zugleich bestanden jedoch erhebliche Lücken vor allem im Bereich der internen Arbeitskräfteallokation. Umsetzungen wurden noch weitgehend auf Managementinitiative vorgenommen. Vorrechte der Belegschaftsangehörigen gegenüber Neueinstellungen waren noch nicht eindeutig festgelegt. Qualifikationskriterien erlaubten das Durchbrechen von Senioritätsregeln.

In der zweiten Phase ihrer Senioritätspolitik (1946-1955) versuchte die UAW, die Lücken des bestehenden Systems auszumerzen und Senioritätsnormen auf die bis dahin nicht kontrollierten Bereiche der Arbeitskräfteallokation (Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten, temporäre Personalbewegungen) auszudehnen. Die Forderungen bezogen sich zunächst auf eine stärkere Kontrolle von Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten: Höhergruppierungen, horizontale Umsetzungen und Herabstufungen zur Besetzung vakanter Arbeitsplätze sollen nur dann vorgenommen werden, wenn die Beschäftigten sich für eine solche Personalbewegung bewerben; Belegschaftsangehörige sollen auf jeden Fall gegenüber neu einzustellenden Arbeitnehmern privilegiert werden; die Bedeutung der Qualifikationskriterien im

Auswahlprinzip soll abgeschwächt werden. Schließlich ging es darum, Senioritätsrechte für die Besetzung vakanter Arbeitsplätze von den Grenzen einer Abteilung auf den gesamten Betrieb auszuweiten.

Neben diesen Forderungen, die vor allem darauf abzielten, das bestehende System in seinen Grundstrukturen zu konsolidieren und auszubauen, ging es darum, den Anwendungsbereich von Senioritätsnormen auch auf Umsetzungen zwischen Arbeitsplätzen einer Tätigkeitsart auszudehnen. Senioritätsnormen sollten die Zuweisung von Arbeitsplätzen innerhalb von Tätigkeitsarten regeln, Beschäftigte auch hier nicht gegen ihren Willen umgesetzt werden.

Basis für diese sehr weitreichenden Forderungen waren die Streikbewegungen während und gegen Ende des 2. Weltkrieges (vgl. Glaberman 1980). Trotz der über viele Konflikte durchgesetzten Verpflichtung der UAW, während des Krieges nicht zu streiken, kam es in dieser Zeit zu der größten Welle an Kampfkaktionen in der Geschichte der Automobilarbeitergewerkschaft. Die Kriegsproduktion führte zu einer starken Arbeitskräfteknappeheit. Staatsaufträge garantierten sichere und hohe Gewinne. Termine mußten pünktlich eingehalten werden. Unter diesen Bedingungen konnten die Automobilarbeiter in den Betrieben starke Machtpositionen aufbauen, die zu einer sehr weitgehenden Kontrolle der Arbeitsbedingungen ausgenutzt wurden. Leistungsstandards wurden in formellen und informellen Vereinbarungen zwischen Management, Beschäftigten und Interessenvertretung festgelegt. Auch auf Fragen des Arbeitsschutzes konnte ein großer Einfluß ausgeübt werden. Die Einführung von leistungsbezogenen Entlohnungssystemen wurde verhindert. Auch und gerade in Fragen der Arbeitskräfteallokation wurden auf der Ebene von betrieblichen Tarifverhandlungen und von Auseinandersetzungen auf Abteilungsebene sehr weitgehende Ziele durchgesetzt. So war es - unabhängig von der Sprache des Konzerntarifvertrages - in vielen Betrieben üblich, Senioritätsregeln für alle Formen von Personalbewegungen anzuwenden. Fanden sich Interessenten für die Umsetzung, so wurde derjenige mit der höchsten Seniorität privilegiert, fanden sich keine Interessenten, mußte der Beschäftigte mit der niedrigsten Seniorität diskriminiert werden. Auch Umset-

zungen innerhalb von Tätigkeitsarten waren von entsprechenden Regelungen betroffen.

Nach dem Kriege setzte jedoch ein "roll back" ein. Die Strategie des Konzerns war es, die in der betrieblichen Praxis durchgesetzten Arbeitsplatzrechte einzuschränken und den Vormarsch entsprechender Regelungen in den Tarifverträgen aufzuhalten. Die weitreichenden Forderungen der UAW in den Tarifverhandlungen von 1946 bis 1955 wurden nicht durchgesetzt. Einer der Streitpunkte des zweitlängsten Streiks in der Geschichte der Arbeitsbeziehungen zwischen der UAW und dem untersuchten Konzern von 1945/46 war die Frage der Kontrolle innerbetrieblicher Umsetzungen durch die Gewerkschaft. Durchgesetzt werden konnte, daß die Präferenzen der Beschäftigten bei Umsetzungen berücksichtigt werden müssen und daß Belegschaftsangehörige bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze gegenüber neu eingestellten Arbeitskräften privilegiert werden müssen. Hier und auch in den nächsten Tarifverhandlungen konnten zwar einige Detailverbesserungen erzielt werden, die sehr weitgehenden Forderungen dieser Periode der Senioritätspolitik der UAW wurden jedoch nicht durchgesetzt. Die wichtigste Verbesserung des Systems neben den 1946 durchgesetzten Bestimmungen für Umsetzungen war eine Verlängerung der Zeitperiode, für die der Konzern Wiedereinstellungsgarantien und Senioritätsrechte gewährt. In den Tarifverhandlungen von 1950 wurde erreicht, daß sich dieser Zeitraum auf gleicher Basis mit der bisherigen Beschäftigungsdauer verlängert.

In betrieblichen Tarifverträgen konnten in dieser Zeitperiode jedoch weitergehende Forderungen durchgesetzt werden. Hier wurde über verschiedene Regelungen das Verfügungsrecht über den Personaleinsatz innerhalb von Tätigkeitsarten eingeschränkt. Dazu zählen zum einen Bestimmungen, die in allgemeinen Formulierungen willkürliche Managemententscheidungen, die sich weder auf betriebliche noch personelle Gründe stützen können, eingrenzen sollen. Vor allem in Fließbandbetrieben gelang es, Systeme des Arbeitsplatz Eigentums zu verankern: Wenn Beschäftigte für einen bestimmten Zeitraum einen Arbeitsplatz besetzen, können sie nicht mehr

gegen ihren Willen umgesetzt werden. Schließlich wurden sogar in einer begrenzten Anzahl von Betrieben explizite Senioritätsregeln für die Arbeitskräfteallokation innerhalb von Tätigkeitsarten durchgesetzt. Starke Locals konnten darüber hinaus durchsetzen, daß auch temporäre Personalbewegungen nach Senioritätsregeln durchzuführen sind.

Die dritte Phase der Senioritätspolitik der UAW umfaßt die Jahre 1956 bis 1969. Im Zentrum der Politik stand die Konsolidierung der bisher durchgesetzten Ergebnisse. Die Forderungen richteten sich auf die stärkere Kontrolle innerbetrieblicher Umsetzungen, auf die Verlängerung der Senioritätsrechte für freigesetzte Arbeitnehmer und auf die Verstärkung anderer Elemente des bis dahin aufgebauten Senioritätssystems.

Arbeitsplatzrechte standen nicht mehr im Mittelpunkt der gewerkschaftlichen Politik auf Betriebs- und Konzernebene. Die während und nach dem Kriege aufgebaute relativ weitgehende Kontrolle der Arbeitsbedingungen in den Fabriken durch die Beschäftigten selber konnte Stück für Stück zurückgedrängt werden. Die UAW konzentrierte sich sehr stark auf den Ausbau der betrieblichen Arbeitslosen-, Kranken- und Rentenversicherung. Die internen Fraktionskämpfe innerhalb der UAW endeten mit der weitgehenden Ausschaltung der kommunistischen Fraktion.

In dieser Zeitperiode konnten eine Reihe von Verbesserungen des Senioritätssystems erreicht werden. In den Tarifverhandlungen von 1958 wurde durchgesetzt, daß Seniorität zum dominierenden Personalauswahlkriterium bei horizontalen Umsetzungen und Herabstufungen wird. 1961 wurde eine Verbesserung der Regelung von Senioritätsrechten für freigesetzte Beschäftigte erreicht: Arbeitskräfte mit einer relativ kurzen Betriebszugehörigkeitsdauer wurden während eines Layoffs für 18 Monate geschützt. Bei einer höheren Seniorität verlängerte sich der Zeitraum, in dem Senioritätsrechte aufrechterhalten werden auf gleicher Basis. Auch in betrieblichen Tarifverträgen wurde in dieser Zeitperiode eine Konsolidierung

und ein begrenzter Ausbau des Senioritätssystems erreicht. Eine Vielzahl von kleineren Streiks führte zu verbesserten Regelungen.

Seit Ende der 60er Jahre verfolgt die UAW wieder einen offensiveren Kurs in der Senioritätspolitik. Forderungen richten sich auf die weitere Einschränkung von Qualifikationskriterien gegenüber Senioritätsnormen bei innerbetrieblichen Personalbewegungen (insbesondere bei Höhergruppierungen). Angestrebt wird die Ausweitung von Senioritätsrechten für die Besetzung vakanter Arbeitsplätze auf den gesamten Betrieb. Vorrechte von Belegschaftsangehörigen gegenüber neu eingestellten Arbeitskräften sollen verstärkt werden. Die Aufhebung von Restriktionen des Anwendungsbereichs von Senioritätsnormen (sekundäre Vakanzen nach Management-Option) wird angestrebt. Die Erfahrungen mit der Rezession von 1974/75 verstärkten Interessen an der Einführung inverser Senioritätsregeln für den Personalabbau. Eine Verlängerung der Senioritätsrechte für Arbeitnehmer im Layoff-Status wird angestrebt. Daneben erhält der Aufbau neuer Produktionsstätten in den Südstaaten der USA mit einem traditionell gewerkschaftsfeindlichen politischen Klima eine größere Bedeutung in der Politik der UAW. Schließlich kommt der Diskriminierungsfrage angesichts der Aufstände der Schwarzen gegen Ende der 60er Jahre eine besondere Bedeutung zu.

Auf Betriebsebene findet sich eine Verschärfung der Konfliktpotentiale und eine Stärkung der relativen Macht der Beschäftigten gegenüber dem Management. Eine größere Zahl an spontanen Streiks und konsequent geführte betriebliche Tarifverhandlungen führen wieder zu einer größeren Bedeutung der Kontrolle von Leistungsnormen, der Arbeitskräfteallokation und von Gesundheits- und Unfallrisiken am Arbeitsplatz. Ausdruck der verstärkten gewerkschaftlichen Aktivität an der Basis ist die zunehmende Tendenz, die betrieblichen Gewerkschaftsfunktionäre bei Wahlen auszutauschen. In den Betrieben entstehen wieder in stärkerem Maße oppositionelle Gruppierungen. In dieser Phase konnten eine ganze Reihe von Verbesserungen der Senioritätssysteme des Konzerns durchgesetzt werden. So wurden 1976 Höhergruppierungen einer weitrei-

chenderen und stärkeren Kontrolle unterzogen. Vorrechte von Belegschaftsangehörigen wurden verstärkt, die Präferenzen der Beschäftigten erhalten eine zentrale Bedeutung (Bewerber müssen Nichtbewerbern vorgezogen werden). Bewerbungsverfahren schränken die Spielräume des Managements ein. Senioritätsrechte für den Layoff werden auf ein Minimum von 3 Jahren ausgedehnt. Bei einer vorherigen längeren Beschäftigungsdauer verlängert sich dieser Zeitraum auf gleicher Basis. Zugleich konnten entscheidende Durchbrüche in der Frage der gewerkschaftlichen Organisierung der in den Südstaaten der USA neuerrichteten Produktionsstätten erzielt werden. Beschäftigte können sich auf eigenen Wunsch in solche Betriebe bei Erhaltung ihrer Seniorität versetzen lassen. Die Anwendung der entsprechenden Regelungen hat unter anderen Umständen zur sofortigen Anerkennung der UAW als Tarifpartner in den entsprechenden Betrieben geführt. Zusätzlich wurden 1979 einige Verbesserungen in Verfahrensregeln für die Besetzung vakanter Arbeitsplätze durchgesetzt.

Auch in dieser Phase wurden auf der Ebene betrieblicher Tarifverhandlungen im einzelnen außerordentlich wichtige Regelungen durchgesetzt. Von besonderer Bedeutung waren zu Beginn der 70er Jahre Regelungen, die den Zugang zum Facharbeiterbereich kontrollieren. Hier bestanden erhebliche Lücken in dem Senioritätssystem, die dazu ausgenutzt wurden, Frauen und Minoritäten auszusieben. Von Bedeutung waren weiterhin Regelungen, die Arbeitnehmerrechte bei Wiedereinstellungsaktionen ausbauen. In vielen Betrieben wurden die Erfahrungen mit der Rezession von 1974/75 zum Anlaß genommen, Wiedereinstellungsgarantien zu spezifizieren. In einer Reihe von Betrieben konnte durchgesetzt werden, daß Beschäftigte nach einem Layoff wieder in ihre ursprünglichen Abteilungen zurückkehren dürfen.

Schon mit den Tarifverhandlungen von 1979, aber erst recht nach den Produktions- und Beschäftigungseinbrüchen von 1979 und 1980 zeichnet sich wieder eine eher defensive Senioritätspolitik ab. Im Vordergrund der gewerkschaftlichen Politik steht die Sicherung der Arbeitsplätze und die Absicherung der freigesetzten Konzernangehörigen.

Senioritätssysteme haben bei den Beschäftigten des Konzerns, in der Automobilindustrie insgesamt und in anderen Branchen eine außerordentlich hohe Popularität. Im Gegensatz zu weitverbreiteten Auffassungen sind die amerikanischen Automobilarbeiter in den Betrieben außerordentlich stark. Die Kontrolle der Arbeitskräfteallokation über Senioritätsregeln bildet einen Grundpfeiler der Arbeiterbewegung. Wie bereits in dem kurzen geschichtlichen Exkurs ausgeführt, standen Forderungen nach der Einführung von Senioritätsregeln im Zentrum der ersten Tarifverhandlungen zwischen dem Konzern und der UAW.

Trotz des inzwischen veränderten Klimas der industriellen Beziehungen und trotz einer wesentlich besseren Absicherung von Arbeitnehmern im Layoff-Status sind die Senioritätssysteme der Konzernbetriebe nach wie vor von einer hohen gewerkschaftspolitischen Relevanz. Das System der Arbeitsplatzzuweisung nach Interessen und Seniorität besitzt eine große Popularität: Von etwa der Hälfte aller Lohnempfänger liegen ständige Bewerbungen für Umsetzungen vor; jährlich werden ca. 10 % aller Lohnempfänger des Konzerns nach den Normen für die Besetzung vakanter Arbeitsplätze umgesetzt (vgl. Kap. III C, 1). Die Verteidigung der bestehenden Rechte und ihr weiterer Ausbau haben eine entscheidende Bedeutung für die Automobilarbeiter. Insbesondere beim Personalabbau wird die Einhaltung der Vorschriften streng kontrolliert.

Die Durchsetzung der Tarifverträge in der betrieblichen Praxis wird über ein Beschwerdeverfahren angestrebt. Arbeitskräfte, deren tarifvertraglich verbriefte Rechte verletzt wurden, können eine Beschwerde einlegen, über die dann auf verschiedenen Ebenen mit einer letzten, bindenden Schlichtungsinstanz entschieden wird. Jährlich werden im Konzern in etwa 200.000 Beschwerden eingereicht. Der größte Teil dieser sogenannten "grievances" richtet sich auf Verletzungen von Senioritätsregeln, auf Maßnahmen der Intensivierung der Arbeit und auf Fragen des Unfall- und Gesundheitsschutzes. Auf der oberen Instanz des Beschwerdeverfahrens werden nur noch ca. 50 Fälle gehört. Ein von beiden Parteien bestellter Schlichter entscheidet bindend über die zur Debatte stehenden Regelverletzungen und Interpretationsprobleme. Auf dieser



Ebene wird an erster Stelle über fristlose Entlassungen entschieden. Darauf folgen, in der Reihenfolge ihrer Bedeutung, Fälle, die sich mit dem Senioritätssystem und verwandten Problemen, mit Leistungsnormen und schließlich mit Lohnproblemen und anderen Fragen beschäftigen.

Die besondere Relevanz des Senioritätssystems in der gewerkschaftspolitischen Praxis zeigt sich auch an den Diskussionen auf Gewerkschaftstagen. Hier werden regelmäßig Forderungen zum Ausbau des bestehenden Regelungssystems vorgetragen. Die UAW führt neben den regulären Gewerkschaftskongressen, auf denen alle Fragen gewerkschaftlicher Politik thematisiert werden und die Wahlen für die Vorstandsverwaltung stattfinden, zusätzliche Kongresse vor jeder Tarifverhandlung durch. Forderungen zur Erweiterung der Senioritätssysteme spielen fast immer eine Rolle (vgl. UAW: Proceedings; UAW: Proposed Resolutions; UAW: Resolutions).

Die Zusammenfassung der Diskussion um Arbeitsplatzsicherheit auf einer "Special Collective Bargaining Convention" der UAW belegt die große Bedeutung der Senioritätssysteme auch unter heutigen Ausgangsbedingungen:

#### "Job Security and Creating New Job Opportunities

The heavy layoffs, largely the result of these misguided actions by the national administration of Presidents Nixon and Ford and Prime Minister Trudeau, have accentuated the uncertainty of job security in the auto industry. The suffering experienced by the hundreds of thousands of UAW members during extended periods of layoff and the anxiety prevalent among those who say their jobs resting perilously on a teeterboard in a declining auto market have pushed the issue of job security into the forefront of the collective bargaining and legislative agenda for action. The problem of persistent unemployment continues with tens of thousands of UAW members still not returned to their jobs after over two years of national economic recession. Many thousands will never return. The nation's unemployment represents a serious loss of productive effort and purchasing power amounting to billions and billions of dollars. To the breadwinner and the family, it is a disaster that leaves scars for years into the future. This was poignantly described in testimony given recently by a laid-off auto worker pleading for the right to a job:

"I want work. I don't want to be unemployed. I am on welfare but

I would rather be working. Welfare is for someone who is not able to work. I am able to work and I want my children to realize that they have to work. I have looked for jobs, filled out applications, taken physicals. I am the mother of 7 children and I was laid off over a year ago by the Lakewood GM plant where I had worked for five years. I've lost my house and my car; and my oldest son who has been working to support the family will be laid off next week."

The negotiations in 1976 must give special emphasis to ways and means of increasing job opportunity and protecting job and income security: for the best labor contract negotiated is a sterile instrument for those without a job and without hope of returning to their jobs."

(UAW: Special ... Convention 1976, S. 6)

Auch auf dem Gewerkschaftstag der UAW von 1977 spielten Forderungen nach einem Ausbau des Senioritätssystems eine Rolle. So wurde unter anderen darüber diskutiert, ob der Zeitraum für die Aufrechterhaltung von Senioritätsrechten bei einem Layoff auf ein Minimum von 5 Jahren ausgedehnt werden soll.

Seit der Anerkennung der UAW als Tarifpartner des untersuchten Konzerns standen in jeder Tarifverhandlung Forderungen nach der Ausweitung von Senioritätsrechten zur Debatte. Dies gilt auch für die Verhandlungen auf betrieblicher Ebene. 1973, 1976 und 1979 konnten sowohl auf betrieblicher Ebene als auch auf Konzernebene wichtige Verbesserungen des Systems durchgesetzt werden.

Die Streikhäufigkeit ist in der Automobilindustrie der USA etwa verglichen mit der Bundesrepublik außerordentlich hoch. In den Jahren von 1950 bis 1959 fanden jährlich im Durchschnitt 106 Streiks statt. Für die 60er Jahre lag die Zahl bei 85. In den Jahren von 1970 bis 1975 wurden im Durchschnitt im Jahr 90 Streiks durchgeführt (BLS 1976e). Auch der untersuchte Konzern wurde in dieser Zeitperiode von einer großen Zahl von Streiks getroffen.

Senioritätsfragen spielten wiederum für die Entstehung und den Verlauf von Streikbewegungen eine Rolle. Bereits während der Fabrikbesetzungen und Streikwellen zur Durchsetzung des Tarif-

rechts gegenüber dem Konzern standen Forderungen nach der Einführung von Senioritätsregeln im Brennpunkt der gewerkschaftspolitischen Aktivität. In dem zweitlängsten Streik in der Geschichte der Arbeitsbeziehungen zwischen dem Konzern und der UAW von 1946 bildeten Senioritätsregeln einen der Konfliktgegenstände. Dies gilt auch für die große Anzahl an Arbeitsniederlegungen im Rahmen von Tarifverhandlungen auf betrieblicher Ebene. Hervorzuheben sind insbesondere Tarifauseinandersetzungen auf Konzernebene, aber auch auf Betriebsebene in den Tarifverhandlungen von 1961, 1964, 1967, 1969 und 1972.

Auch die Streikdaten für den industriellen Bereich insgesamt sind aufschlußreich für die Automobilindustrie:

"Wie konfliktträchtig insgesamt die Frage der Arbeitsplatzsicherung in den Vereinigten Staaten ist, läßt sich anhand der Streikstatistik demonstrieren. So hatten im Jahre 1976 zwar nur 5,6 Prozent aller Streiks Auseinandersetzungen um Arbeitsplatzsicherheit zum Thema. Doch etwa 17 Prozent der Streikbeteiligten und 19 Prozent der registrierten Streiktage gehen auf das Konto dieser Arbeitskämpfe. Daran zeigt sich, daß Streiks, die um Arbeitsplatzsicherheit ausgefochten werden, überdurchschnittlich groß sind und länger dauern als andere Ausstände. Noch deutlicher wird der Stellenwert von "job security" in den Arbeitskonflikten, wenn man die - für die Hälfte der Streiks, die Hälfte der Streikbeteiligten und ca. 63 Prozent der verlorenen Arbeitstage verantwortlichen - Streiks um allgemeine Lohnerhöhungen außer Betracht läßt und nur die übrigen Streikthemen analysiert. Nur 11,4 Prozent dieser Arbeitskämpfe hatten die Arbeitsplatzsicherheit zum zentralen Kampfgegenstand. Doch etwa ein Drittel der Streikbeteiligten und über die Hälfte der Streiktage waren in diesen Konflikten zu verzeichnen. Nimmt man die Streiktage zum Maßstab, so war die Arbeitsplatzsicherheit der zweitwichtigste Konfliktpunkt nach allgemeinen Lohnerhöhungen."

(Dohse 1979, S. 58; BLS 1978b)

Die Popularität von Senioritätsnormen reflektiert sich auch in verschiedenen empirischen Untersuchungen. 1972 wurde in einem Montagewerk des untersuchten Konzerns eine Fragebogenaktion durchgeführt. Die Untersuchung bezog sich auf die für 1973 anstehenden Tarifverhandlungen. Gefragt wurde danach, welche Forderungen berücksichtigt werden sollen. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen bestätigen die hohe Relevanz von Senioritätsnormen in der

**Gewerkschaftspolitik.** So unterstützten ca. 84 % der Befragten die Forderung nach konzernweiten Senioritätsrechten bei Betriebsstilllegungen. Ca. 63 % der in dieser Weise votierenden Beschäftigten waren bereit, dafür einen bis zu einem Monat währenden Streik in Kauf zu nehmen; ca. 40 % der Befragten waren sogar bereit, mehrere Monate für diese Forderung zu streiken.

In der Frage der restriktionslosen Ausdehnung von Senioritätsrechten bei der Besetzung vakanter Arbeitsplätze auf den gesamten Betrieb (wall-to-wall seniority) votierten 63 % der Befragten für eine entsprechende Forderung. 44 % waren bereit, einen kürzeren Streik (bis zu einem Monat) und 26 % einen längeren Streik (mehrere Monate) für die Durchsetzung dieser Forderung zu akzeptieren. Vergleichbare Ergebnisse ergaben sich auch im Zusammenhang anderer senioritätspolitischer Forderungen. Dabei ging es um die Einführung eines Systems der inversen Seniorität und um die Verkürzung der Probezeit auf einen Monat (vgl. Moberg 1976, Kap. V, S. 28).

Andere Untersuchungen haben die große Bedeutung von Senioritätsnormen für die Gewerkschaftsmitglieder bestätigt.<sup>1)</sup>

Konflikte in der betrieblichen Praxis, die innergewerkschaftliche Diskussion, Tarifverhandlungen, Streikwellen und empirische Untersuchungen zum Arbeiterbewußtsein demonstrieren die außerordentliche Bedeutung der Senioritätssysteme für die Automobilarbeiter. Senioritätsregeln werden häufig als Essenz der Gewerkschaftsbewegung bezeichnet. Die daraus entstehenden Rechte sind dem Automobilarbeiter vielleicht wichtiger als das Wahlrecht. Gewerkschaftler, Manager und Wissenschaftler heben die besondere Rolle von Senioritätsrechten hervor.

"All unions sooner or later stress 'shop rights', which to the workingman at the bench, are identical with 'liberty' itself -

1) Vgl. Rose 1955, S. 37; Vollmer 1960. Trotz erheblicher Mängel und einer gegenläufigen Interpretation der Ergebnisse wird auch in dieser Studie die Unterstützung für Senioritätssysteme durch Gewerkschaftsmitglieder sichtbar.

since, thanks to them, he has no need to kowtow to foreman or boss, as the price of holding his job."

(Perlman 1949, S. 275)

Eine Auflösung der bestehenden Senioritätssysteme ist unter gegenwärtigen Bedingungen nicht denkbar. Auch der Abbau restriktiver Regeln und die Ausdehnung von Spielräumen für Qualifikations- und Leistungskriterien werden auf den entschiedenen Widerstand der UAW stoßen.

#### F. Ergebnisse

Eine für betriebliche Ziele instrumentalisierte Arbeitskräfteallokation generiert Risiken in der Reproduktion des Arbeitsvermögens, Beschäftigungsrisiken und Verhandlungsrisiken für die Beschäftigten. Die sich bei einer Kontrolle betrieblicher Beschäftigungspolitik durch das Management ergebenden Reproduktionsrisiken basieren auf der Konkurrenz der Arbeitnehmer um knappe Beschäftigungschancen.

Arbeitnehmerinteressen richten sich darauf, die Knappheitsbedingungen selber aufzuheben (Arbeitszeitverkürzung, Beschränkung der Arbeitsintensität, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Verringerung der Lohndifferentiale usw.). Solange Knappheitsbedingungen nicht aufgelöst werden können, besteht aber zugleich ein Interesse daran, die Konkurrenz der Arbeitskräfte um Beschäftigungschancen in einer Weise zu regeln, die negative Effekte für die Beschäftigten soweit wie möglich ausschaltet. Senioritätssysteme sind als eine Form zu begreifen, knappe Beschäftigungschancen zu verteilen und die Konkurrenz der Arbeitnehmer zu regeln.

Die Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe sind dazu geeignet, die sich aus einer managementkontrollierten Arbeitskräfteallokation ergebenden Reproduktionsrisiken einzudämmen. Sie dienen der Abwehr von Tendenzen der Belastungserhöhung und Arbeitsintensivierung (Risiken in der Reproduktion von Arbeitsvermö-

gen), dem Schutz von Beschäftigtengruppen mit besonders hohen Beschäftigungsrisiken (Beschäftigungsrisiken) und der Eingrenzung konfliktpolitischer Strategien des Managements (Verhandlungsrisiken).

Mit der tendenziellen Übernahme von Managementfunktionen in der Verteilung knapper Ressourcen durch die Gewerkschaft sind jedoch auch Folgeprobleme verbunden: Der Aufbau von Senioritätssystemen führt zu spezifischen internen Konflikten. Solche innergewerkschaftlichen Auseinandersetzungen sind jedoch eingrenzbar und von einem breiten Grundkonsens über gewerkschaftspolitisch adäquate Prinzipien der Arbeitskräfteallokation getragen.

Eine Analyse der Gewerkschaftspolitik demonstriert, daß Aufbau, Erhaltung und Ausbau der Senioritätssysteme für die UAW von hoher Relevanz waren und sind. Konflikte in der betrieblichen Praxis, die innergewerkschaftliche Diskussion, Tarifverhandlungen, Streikwellen und empirische Untersuchungen zum Arbeiterbewußtsein belegen die außerordentliche Bedeutung einer Kontrolle der Arbeitskräfteallokation für die US-amerikanischen Automobilarbeiter.

Die Senioritätssysteme des untersuchten Konzerns sind dazu geeignet, über eine Kontrolle der betrieblichen Arbeitskräfteallokation Reproduktionsrisiken wirkungsvoll einzudämmen. Sie weisen jedoch erhebliche Lücken auf, die zur Durchsetzung betrieblicher Interessen genutzt werden. Definitionen des Mobilitätsanlasses dienen dazu, bestimmte Typen von Personalbewegungen (temporäre Personalbewegungen, Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten) von der Kontrolle durch die Beschäftigten auszuschließen und die Bedeutung von Arbeitnehmerpräferenzen bei der Arbeitskräfteallokation einzuschränken (Beschränkungen bei der Bewerbung auf vakante Arbeitsplätze, Einschränkungen von Deplazierungsrechten usw.). Definitionen von Auswahlbereichen führen zu Einschränkungen des potentiellen Mobilitätsbereichs und können Ungleichgewichte hervorrufen. Definitionen des Auswahlprinzips geben Qualifikations- und Leistungskriterien auf den höheren Ebenen der betrieblichen Qualifikationspyramide ein nicht unbedeutendes Gewicht bei der Personalauswahl.

Geschlossene Senioritätssysteme kontrollieren die Arbeitskräfteallokation in wesentlich konsequenterer Weise. Reproduktionsrisiken, die sich aus einer Instrumentalisierung der Arbeitskräfteallokation für betriebliche Zwecke ergeben, können noch schärfer eingegrenzt werden. Umgekehrt bestehen in offenen Senioritätssystemen nur sehr schwach ausgeprägte Kontrollen betrieblicher Beschäftigungspolitik.

Die maßgeschneiderten Normen der untersuchten Konzernbetriebe sind in bezug auf weitergehende, geschlossene Senioritätssysteme als Kompromiß zu verstehen. Der Kompromißcharakter maßgeschneiderter Senioritätssysteme wird auch dann deutlich, wenn man sie mit andersartigen Systemen zur Verteilung knapper Ressourcen vergleicht.

Insgesamt gesehen lassen sich vier Regelungstypen ausmachen:

- o Senioritätssysteme privilegieren senioritätsältere Arbeitskräfte zuungunsten von Beschäftigten mit einer niedrigen Betriebszugehörigkeitsdauer.
- o Alternative Systeme differenzieren dagegen unmittelbar nach sozialen Kriterien. Von Bedeutung sind Gesichtspunkte der Bedürftigkeit wie Alter, Familienstand, Leistungsfähigkeit, Größe der Familie usw.
- o Während in den vorangegangenen Regelungstypen jeweils spezifische Beschäftigtengruppen zuungunsten anderer privilegiert werden, wird in Rotationssystemen eine Gleichverteilung der "Nullsumme" auf alle Beschäftigten angestrebt.
- o Dies gilt auch für Regelungssysteme, in denen auf Knappheitsbedingungen mit einer egalitären Aufteilung des beschränkten Arbeitsvolumen geantwortet wird.

Leistungsbezogene Allokationssysteme stellen Qualifikations- und Leistungskriterien zentral. Senioritätsregeln versuchen dagegen,

Präferenzen der Beschäftigten und sozialen Gesichtspunkten (vor allem den Schutz älterer Arbeitskräfte) Geltung zu verschaffen.

Soziale Gesichtspunkte lassen sich jedoch auch in anderer Weise berücksichtigen. Wie oben demonstriert wurde, weist eine große Anzahl von Arbeitskräften auch unabhängig von Alter und Seniorität Leistungsrestriktionen verschiedener Art auf. Auch diese Gruppe ist besonderen Beschäftigungsrisiken ausgesetzt, wird aber in geringerem Umfang als senioritätsältere Beschäftigte geschützt. Soziale Kriterien bei der Arbeitskräfteallokation wären dann weitgehender durchgesetzt, wenn ältere und leistungsgeminderte Arbeitskräfte unabhängig von ihrer Seniorität privilegiert würden.

Das Senioritätsprinzip abstrahiert in einem gewissen Umfang von individuell unterschiedlichen Lebens- und Bedürfnislagen. Jüngere Arbeitskräfte, die eine große Familie zu ernähren haben und dabei sind, sich einen Hausstand aufzubauen, können vom Schicksal der Arbeitslosigkeit wesentlich härter getroffen sein als ältere Arbeitskräfte, deren Kinder sich selber ernähren können. Alleinstehende Arbeitnehmer sind geringeren Risiken ausgesetzt als Beschäftigte mit einer Familie.

Allokationssysteme, die das Alter, den Familienstand und andere soziale Umstände der Beschäftigten berücksichtigen, haben bisher nicht eine Reichweite entwickelt, die mit der von Senioritätssystemen vergleichbar wäre. Dies gilt etwa für die Bundesrepublik. Hier müssen soziale Gesichtspunkte beim Personalabbau berücksichtigt werden. Der Qualifikation der Beschäftigten und ihrer Leistungsfähigkeit wird aber eine sehr große Bedeutung in der Konstruktion der Auswahlbereiche und des Auswahlprinzips zugeordnet. Zugleich wird ein großer Anteil an Personalbewegungen nicht in die gewerkschaftliche Kontrolle einbezogen. Es wäre jedoch denkbar, den benannten (sozialen) Kriterien einer an Arbeitnehmerinteressen orientierten Arbeitskräfteallokation eine größere Bedeutung zuzuweisen und den Einflußbereich gewerkschaftlicher Politik auszudehnen.



Allokationssysteme, die sozialen Gesichtspunkten in unmittelbarer Weise Geltung verschaffen, wären dazu geeignet, eine Reihe von Problemen und Defiziten, die Senioritätsregeln aufwerfen, zu kontrollieren. Dies gilt unter anderen Bedingungen auch für Rotationssysteme.

Senioritätssysteme gewähren über eine spezifische Form der Rotation gleiche Beschäftigungschancen: Jeder einzelne nimmt unabhängig von seinen Leistungen, seinem Geschlecht, dem Alter, der Rasse usw. eine bestimmte Zeit seines Arbeitslebens in den privilegierten Positionen der Arbeitsplatzhierarchie ein. Die Rotation von Beschäftigungschancen bezieht sich auf die Lebensarbeitszeit der Arbeitskräfte. Senioritätsjüngere Arbeitskräfte tragen für einen längeren Zeitraum die Lasten, genießen dafür aber mit zunehmender Seniorität und zunehmendem Alter die Privilegien im Feld betrieblicher Beschäftigungspolitik.

Rotationsregeln sind aber auch kurz- und mittelfristig möglich. Dies demonstrieren etwa Regelungen bei der Zuweisung von Arbeitsaufgaben im Facharbeiterbereich. Dort werden sehr häufig unbeliebte Tätigkeiten, für die kein Interesse besteht, rotierend vergeben. Jeder Beschäftigte muß unabhängig von seiner Seniorität solche Tätigkeiten für einen begrenzten Zeitraum ausüben. Ein anderes Beispiel bildet die Zuweisung von Arbeitsschichten, wie sie etwa in der Bundesrepublik vorgenommen wird. In Wechselschichten werden unbeliebte Arbeitszeiten jeweils wechselnden Arbeitskräften zugewiesen, während in der US-amerikanischen Automobilindustrie Schichten nach Seniorität besetzt werden. Rotationsregeln dieses Typs finden sich in der Praxis immer nur in begrenzten Bereichen. Es wäre jedoch durchaus denkbar, sie zu einem Grundprinzip der Arbeitskräfteallokation zu machen.

Senioritätssysteme differenzieren Privilegien und Lasten der Arbeitskräfteallokation auf verschiedene Beschäftigtengruppen. Rotationssysteme dagegen vereinheitlichen die Betroffenheit von beschäftigungspolitischen Maßnahmen in unmittelbarer Weise und führen zu einer Gleichverteilung von Privilegien.

Auch Strategien der gleichmäßigen Aufteilung eines begrenzten Arbeitsvolumens auf die Beschäftigten führen zu einer egalitären Lösung der Knappheitsproblematik. Entsprechende Regelungen für den Personalabbau gehen in den USA auf eine lange Tradition zurück. Vor allem in Industrien mit starken saisonalen Schwankungen finden sich sogenannte "work sharing arrangements". Beim Produktionsrückgang wird die Arbeit bis zu einer gewissen Grenze gleichmäßig auf die Belegschaftsmitglieder verteilt, wobei die Einkommen an die tatsächlich geleistete Arbeitszeit angepaßt werden. Vergleichbare Regelungen finden sich in den USA auch für die gleichmäßige Verteilung von Überstunden.

Auch dieser Regelungstyp hat bisher weder in den USA noch in anderen entwickelten kapitalistischen Ländern in der Kontrolle der Arbeitskräfteallokation eine mit Senioritätssystemen vergleichbare Reichweite entwickelt. Die Grundprinzipien solcher Systeme bieten jedoch Senioritätsnormen gegenüber eine Reihe von Vorteilen, deren wichtigster zweifellos die gleichmäßige Verteilung von Privilegien und Lasten der Arbeitskräfteallokation auf alle Beschäftigten darstellt.

Systeme, die nach sozialen Kriterien knappe Ressourcen verteilen, Rotationssysteme und Systeme der Gleichverteilung eines begrenzten Arbeitsvolumens sind durchaus als Alternativen zu Senioritätssystemen denkbar. Die entsprechenden Regelungstypen könnten auch für jeweils spezifische personalpolitische Ausgangskonstellationen eingesetzt werden und insgesamt zu Mischformen verschiedenster Schattierungen führen. Entsprechende Systeme wären dazu geeignet, eine Reihe von Problemen und Defiziten, die Senioritätsregeln aufwerfen, zu kontrollieren.

Auch die benannten, zu Senioritätsnormen alternativen Regelungstypen, beinhalten jedoch eine Reihe von Problemen. So abstrahieren die "egalitären" Systeme von Unterschieden in der sozialen Lage von Beschäftigten. Eine Rotation unbeliebter Arbeitsplätze und unbeliebter Arbeitsaufgaben stößt dann sehr schnell an ihre Grenzen, wenn leistungsgeminderte Arbeitskräfte in das System

einbezogen werden. Auch die Zuweisung von Arbeitsschichten nach dem Rotationsverfahren birgt Probleme in sich: Ältere Arbeitnehmer sind ungleich stärker von wechselnden Arbeitszeiten belastet als dies bei jüngeren Arbeitskräften der Fall ist. Faktisch können Rotationssysteme nur dann im Sinne von Arbeitnehmerinteressen funktionieren, wenn zugleich nach Beschäftigtengruppen differenziert wird. Rotationsregeln können darüber hinaus aber auch zu zusätzlichen Belastungen für alle Arbeitskräfte führen. Umsetzungen beinhalten immer hohe soziale Kosten für den Betroffenen, die sich aus dem Anlernprozeß und aus der Veränderung der sozialen Zusammenhängen ergeben. Ein dauernder Wechsel in der Zuweisung von Arbeitsplätzen und Arbeitsaufgaben würde solche Belastungen verschärfen.

Auch der Regelungstyp der Gleichverteilung eines beschränkten Arbeitsvolumens auf die Beschäftigten ist nicht von vornherein als vorteilhafter als alternative Systeme anzusehen. Die damit verbundenen Einkommensverluste betreffen Beschäftigte unterschiedlich hart. Das in einigen Gewerkschaften gebräuchliche Schlagwort von der Gleichverteilung des Elends ("sharing of misery") kann nicht nur als Rechtfertigung für die Privilegierung einzelner Arbeitskräftegruppen angesehen werden. Die Strategie der UAW zielt darauf ab, beim Personalabbau das Einkommen der weiterbeschäftigten Arbeitskräfte zu erhalten und die Konzernabgehörigen in Layoff-Status über die betriebliche Arbeitslosenversicherung und Wiedereinstellungsgarantien abzusichern.

Auch Systeme, die vielfältige soziale Kriterien wie Alter, Familienstand, Zahl der Abhängigen, Leistungsminderung usw. bei der Arbeitskräfteallokation berücksichtigen, bieten Senioritätsregeln gegenüber eine Reihe von Nachteilen. Von besonderer Bedeutung ist das Problem der Kontrollierbarkeit. Die betriebliche Arbeitskräfteallokation ist mit Personalbewegungen zur Besetzung vakanter Arbeitsplätze, temporären Umsetzungen, Umsetzungen im Zusammenhang mit Personalabbau und Personalbewegungen bei Wiedereinstellungsaktionen hochkomplex und außerordentlich schwer durch Belegschaften und ihre Interessenvertretungsorgane zu kontrollieren. So wurden vor der Einführung von Senioritätssystemen

men Regelungen mit vielfältigen sozialen Kriterien systematisch durch die Betriebe unterlaufen. Demgegenüber bieten Senioritätsregeln den Vorteil einer relativ guten Kontrollierbarkeit. Die Einheitlichkeit in der Anwendung von Senioritätsregeln für alle Typen von Personalbewegungen und die Objektivierbarkeit des Kriteriums "Dauer der Betriebszugehörigkeit" ermöglichen es allen Beschäftigten, die Durchsetzung von Senioritätsregeln in der Praxis zu kontrollieren. Im untersuchten Konzern kann jeder einzelne Arbeitnehmer jederzeit die in verschiedenen Abteilungen des Betriebes ausgelegten Senioritätslisten einsehen und seine Stellung in der Senioritätshierarchie bestimmen. Die Personalauswahl für Höhergruppierungen muß über die Aushänge in den Betrieben bekannt gemacht werden. Trotz dieser relativ eindeutigen Regelungen ist die Vielzahl von Personalbewegungen in der Praxis nur außerordentlich schwer zu kontrollieren. Alternative Regelungstypen würden vor fast unlösbaren Aufgaben stehen.

Die zu Senioritätsnormen alternativen Regelungstypen bieten eine Reihe von jeweils spezifischen Vorzügen. Sie sind jedoch keineswegs in eindeutiger Weise Senioritätssystemen gegenüber überlegen, sondern werfen für die Interessenvertretung wiederum spezifische Probleme und Defizite auf.

Dann, wenn alternative Regelungstypen als eindeutig vorteilhafte und weitergehende Formen der Kontrolle der Arbeitskräfteallokation angesehen werden, stellt sich das Problem ihrer machtpolitischen Durchsetzbarkeit. Systeme, die soziale Kriterien bei der Verteilung knapper Ressourcen geltend machen, Rotationssysteme und Systeme der Gleichverteilung von Privilegien und Lasten der betrieblichen Beschäftigungspolitik sind bisher in hochentwickelten kapitalistischen Ländern nur im Rahmen leistungsgesteuerter Allokationssysteme zum Zuge gekommen, haben also nirgendwo die Reichweite von Senioritätsnormen angenommen. Die Kontrolle der Arbeitskräfteallokation über Senioritätssysteme in dem untersuchten Konzern und in der US-amerikanischen Automobilindustrie geht weit über den gewerkschaftlichen Einfluß in anderen Ländern hinaus.

Die machtpolitischen Probleme bei der Durchsetzung weitergehender Regelungsformen zeigen sich bereits an den Versuchen der UAW, den Anwendungsbereich von Senioritätsnormen zu erweitern. Relativ kleine und marginale Verbesserungen können im Rahmen von Tarifverhandlungen ohne größere Probleme durchgesetzt werden. Die Grenzzlinien, oberhalb derer Forderungen nur noch über langfristige und kostenintensive Arbeitskämpfe durchgesetzt werden können, sind jedoch relativ eindeutig festgelegt. Elemente geschlossener Senioritätssysteme führen zu erheblichen Ineffizienzen und Rigiditäten in der Arbeitskräfteallokation. Der untersuchte Konzern und die US-Automobilunternehmen insgesamt sind bereit, einen hohen Preis für die Abwehr entsprechender Forderungen zu zahlen.

Die maßgeschneiderten Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe sind dazu geeignet, Tendenzen der Verschärfung von Reproduktionsrisiken, wie sie durch die Instrumentalisierung der Arbeitskräfteallokation für betriebliche Ziele hervorgerufen werden, wirkungsvoll einzudämmen. Bruchstellen im Regelungssystem und Folgeprobleme in der Anwendung der Normen verweisen darauf, daß die im Konzern geschaffenen Institutionen als Kompromiß zwischen Arbeitnehmerinteressen und betrieblichen Interessen zu interpretieren sind.

Der Kompromißcharakter des untersuchten Regelungstyps wird im Vergleich mit geschlossenen Senioritätssystemen, aber auch in bezug auf alternative Regelungssysteme deutlich. Die Durchsetzung weitergehender Forderungen ist vor allem ein machtpolitisches Problem. Die Kontrolle der Arbeitskräfteallokation in dem untersuchten Konzern und in der US-amerikanischen Automobilindustrie insgesamt gehört zu den weitestgehendsten Formen gewerkschaftlicher Kontrolle in hochentwickelten kapitalistischen Ländern überhaupt.

Die vorangegangenen Überlegungen lassen abschließend einige Schlußfolgerungen für die in der Einleitung vorgestellten Analysen von Senioritätssystemen zu. Dort wurden zwei Ansätze unter-

schieden. Der erste Ansatz bezieht sich vor allem auf Phänomene, die den historischen Ausgangspunkt der Senioritätspolitik der Gewerkschaften bildeten (Diskriminierung älterer Arbeitnehmer, die Behinderung gewerkschaftlicher Organisationsversuche, willkürliche Allokationsentscheidungen usw.). Diese Phänomene werden eher als Ausdruck des konfrontativen Klimas der industriellen Beziehungen in den 30er Jahren, denn als besondere, historisch geprägte Erscheinungsformen der Strukturbedingungen betrieblicher Beschäftigungspolitik interpretiert. Der zweite Ansatz dagegen bezieht Arbeitnehmerinteressen auf das strukturelle Problem der Konkurrenz der Arbeitnehmer um knappe Beschäftigungschancen. Die aus der Instrumentalisierung der Arbeitskräfteallokation für betriebliche Zwecke resultierenden Produktionsrisiken sind Ausdruck des Strukturzusammenhanges kapitalistischer Gesellschaftssysteme.

Die vorangestellten Überlegungen widersprechen Interpretationen, die im Rahmen des ersten Ansatzes vorgenommen werden. Die von einigen Autoren (u.a. Sayles, Selznick, Vollmer) aufgestellten Prognosen haben sich nicht bestätigt. Angenommen wurde, daß mit der zunehmenden Anerkennung der Gewerkschaften durch die Unternehmen diejenigen Ausgangsbedingungen, die die gewerkschaftliche Senioritätspolitik hervorgerufen haben, sich tendenziell entschärfen. Damit wird - so die Autoren dieser These - langfristig gesehen der Weg frei für alternative und eher leistungsorientierte Systeme der Arbeitskräfteallokation. Entscheidend für den Aufbau von Senioritätssystemen war die Willkürlichkeit von Allokationsentscheidungen des Managements. In einem etablierten und funktionierenden System der industriellen Beziehungen und bei einer durchrationalisierten managerialen Beschäftigungspolitik dürften solche Phänomene eingrenzbar sein, die zentrale Funktion von Senioritätsregeln entfällt.

Demgegenüber verweist die ungebrochene Aktualität der Senioritätspolitik der UAW und anderer US-amerikanischer Industriegewerkschaften auf die strukturelle Problematik, die der Existenz von Senioritätssystemen zugrundeliegt. Rationalisierungsprozesse und strukturelle Instabilitäten kapitalistisch verfaßter Akkumula-

tionsprozesse führen zur beständigen Freisetzung von Arbeitskräften. Arbeitnehmer konkurrieren in doppelter Weise um knappe Beschäftigungschancen. Knapp sind nach Arbeitsbedingungen, Qualifikation, Lohn, etc. bevorzugte Arbeitsplätze, beim Personalabbau und bei Arbeitslosigkeit Arbeitsplätze überhaupt. Betriebliche Beschäftigungspolitik kann auf dieser Basis zu verschärften Risiken in der Reproduktion des Arbeitsvermögens, besonderen Beschäftigungsrisiken für leistungsgeminderte Arbeitskräfte und Verhandlungsrisiken führen.

Arbeitnehmerinteressen richten sich darauf, die Arbeitskräfteallokation zu kontrollieren und die Konkurrenz in einer Weise zu regeln, die negative Effekte für die Beschäftigten soweit wie möglich ausschaltet. Senioritätssysteme sind als eine Form zu begreifen, knappe Beschäftigungschancen zu verteilen und die Konkurrenz der Arbeitnehmer zu regeln. Weder in der US-amerikanischen Automobilindustrie noch in anderen Branchen sind gegenwärtig Alternativen in der gewerkschaftlichen Politik absehbar, die zum einen die Funktionen der Senioritätssysteme übernehmen könnten und zum anderen machtpolitisch durchsetzbar wären.

Die im Rahmen des zweiten Ansatzes vorgenommenen Analysen begreifen strukturelle Gegebenheiten betrieblicher Beschäftigungspolitik als Bezugsproblem für die Untersuchung gewerkschaftlicher Senioritätspolitik. Sie kommen jedoch zum Teil zu Schlußfolgerungen, die quer zu den in dieser Arbeit entwickelten Argumentationen stehen.

Herding thematisiert die Ambivalenzen und Probleme, die mit der Übernahme managerialer Funktionen der Verteilung knapper Ressourcen durch die Gewerkschaften verbunden sind. Er kommt jedoch zu einer Reihe von überzogenen Einschätzungen, die zu einem verzerrenden Gesamtbild führen. Senioritätssysteme gehen Herding zufolge eher auf die Interessen spezifischer Schichten der Arbeiterklasse und der gewerkschaftlichen Bürokratie als auf allgemeine Interesssen der Arbeiterklasse zurück. Egalitäre Lösungen der

Konkurrenz- und Knappheitsproblematik sind möglich und entsprechen Klasseninteressen eher als die hierarchisierenden Senioritätsregeln.

Herding unterschätzt die Risiken einer mangementkontrollierten Arbeitskräfteallokation für die Beschäftigten. Auswirkungen betrieblicher Beschäftigungspolitik auf die Verhandlungsmacht schließt er aus der Analyse aus. Mit der Anerkennung der Gewerkschaften als Tarifpartner und der Etablierung der sogenannten "union-shops" (alle Belegschaftsangehörigen müssen der Gewerkschaft beitreten) sei das Problem der Unterminierung gewerkschaftlicher Macht weitgehend beseitigt. Auch die Relevanz einer Instrumentalisierung der Arbeitskräfteallokation für Zwecke der betrieblichen Leistungspolitik wird von Herding unterschätzt.

Demgegenüber ist auf die strategische Bedeutung der Arbeitskräfteallokation für die betriebliche Leistungs- und Konfliktpolitik hinzuweisen. Entschieden wird über die Zuweisung von Arbeitsplätzen, die sich erheblich nach Einkommen, Arbeitsinhalt und Arbeitsbelastung unterscheiden, über mit zum Teil mit hohen sozialen Kosten verbundene Umsetzungen und - beim Personalabbau - über das Beschäftigungsverhältnis selbst. Auf dieser Basis können sich leistungspolitische Strategien der Intensivierung der Arbeit und konfliktpolitische Maßnahmen mit Individualisierungs-, Fragmentierungs- und Disziplinierungseffekten entfalten.

Systeme zur Regelung der Konkurrenz der Beschäftigten um knappe Beschäftigungschancen können danach beurteilt werden, ob und inwieweit sie dazu geeignet sind, Risiken einer mangementkontrollierten Arbeitskräfteallokation zu entschärfen. Herding verweist in diesem Zusammenhang auf die Schwachstellen maßgeschneiderter Senioritätssysteme. Die oben vorgelegten Überlegungen führen jedoch zu anderen Schlußfolgerungen: Qualifikations- und Leistungskriterien können - im Gegensatz zu den Annahmen von Herding - nur in Ausnahmefällen bei der internen Arbeitskräfteallokation geltend gemacht werden. Die Senioritätsregeln der untersuchten Konzernbetriebe und - man kann schlußfolgern - maßgeschneiderter Se-



nioritätssysteme insgesamt sind in effektiver Weise dazu geeignet, für Arbeitnehmerinteressen negative Effekte betrieblicher Beschäftigungspolitik einzudämmen.

Beschäftigungsrisiken werden in schärferer Weise kontrolliert als dies Herding annimmt. Senioritätssysteme können als eine Versicherung gegen Beschäftigungsrisiken bei altersbedingter Leistungsminderung angesehen werden. Die Arbeitskräfte "bezahlen" die Versicherungsleistung damit, daß sie über eine längere Zeit ihrer Lebensarbeitszeit inferiore Positionen in der Senioritätshierarchie einnehmen. Wiedereinstellungsgarantien und die betriebliche Arbeitslosenversicherung sorgen dafür, daß Ansprüche auf diese Versicherungsleistungen auch bei einer längeren Periode der Arbeitslosigkeit nicht verloren gehen. Der "Verkauf" von Senioritätsrechten ist ein Phänomen vor allem der 50er Jahre, in denen die betrieblichen Arbeitslosenversicherungen erst im Aufbau begriffen waren.

Senioritätssysteme sind nicht dazu in der Lage, auch nur einen zusätzlichen Arbeitsplatz zu schaffen. Sie schützen nicht gegen Strukturkrisen, Betriebsstillegungen und Rationalisierungsprozesse. Sie sind aber dazu geeignet, in egalitärer und rationaler Weise die Konkurrenz der Beschäftigten um knappe Beschäftigungschancen zu regulieren. Unter der Voraussetzung, daß die Zahl der Arbeitsplätze in einem Unternehmen nicht drastisch eingeschränkt wird, hat jeder Beschäftigte die Chance, in die privilegierten Positionen der Arbeitsplatzhierarchie aufzusteigen und in den Genuß der "Versicherungsleistungen" des Senioritätssystems zu kommen. Insofern reflektieren Senioritätsnormen nicht nur die Partialinteressen älterer Arbeitskräfte mit einer hohen Seniorität, sondern die Interessen der Beschäftigten insgesamt.

Schließlich ist in diesem Zusammenhang auf die konfliktpolitischen Funktionen von Senioritätsnormen zu verweisen. Das untersuchte Regelungssystem restrukturiert die betrieblichen Machtverhältnisse zugunsten der Beschäftigten. Individualisierungs-, Fragmentierungs- und Disziplinierungsprozesse können weitgehend

abgeblockt werden. Schwachstellen des Systems werden sukzessive eliminiert.

Eine Verschärfung der Trennungslinien zwischen Beschäftigten und arbeitslosen Arbeitnehmern aufgrund von Senioritätssystemen konnte bisher nicht nachgewiesen werden. Auch dann, wenn nur begrenzte Kontrollen der Arbeitskräfteallokation durchgesetzt werden können, wie dies in offenen Senioritätssystemen und bei leistungsbezogenen Allokationssystemen der Fall ist, binden eine ganze Reihe von Mechanismen (Sozialleistungen, relative Löhne, Privilegien in der Arbeitskräfteallokation usw.) Beschäftigte an das Unternehmen. Die Theorien interner Arbeitsmärkte waren dazu in der Lage, diese Mechanismen theoretisch und empirisch zu entschlüsseln. Die *differencia specifica* einer senioritätsgeregelten Arbeitskräfteallokation ist die, daß hier explizit betriebliche Beschäftigungspolitik einer sehr weitgehenden Kontrolle durch die Gewerkschaften ausgesetzt wird, und daß Arbeitnehmerinteressen konstitutiv in die Regelungssysteme eingehen.

Senioritätssysteme können nicht als Alternative zu einer aktiven Arbeitsmarktpolitik der Gewerkschaften verstanden werden wie Herding suggeriert. Beschäftigungssicherung für alle Arbeitnehmer kann letztlich nur über die Sicherung und Ausweitung der Beschäftigungsverhältnisse insgesamt erzielt werden. Gewerkschaftliche Politik operiert jedoch unter Bedingungen einer strukturellen Machtasymmetrie zwischen Beschäftigern und Beschäftigten. Solange wie die Knappheit von Beschäftigungschancen und die Konkurrenz der Arbeitskräfte nicht aufgehoben werden kann, liegt es im Interesse der Beschäftigten, kollektive Regelungen der Konkurrenz durchzusetzen. Eine Politik, die in solcher Weise Arbeitnehmerinteressen bei der Verteilung knapper Ressourcen Geltung verschafft, wird kaum dazu führen, Konfliktpotentiale um die Beschäftigungsbedingungen insgesamt zu entschärfen. Anzunehmen ist eher, daß die Verhandlungsmacht für eine aktive Beschäftigungspolitik gestärkt wird.

Auf der Basis dieser Überlegungen kann schließlich auch Herdings

These von der Hierarchisierung der Arbeiterklasse und der Verlagerung von Konfliktfronten zwischen Beschäftigten und Management in innergewerkschaftliche Auseinandersetzungen nicht zugestimmt werden. Solange wie die Nullsummenbedingungen betrieblicher Beschäftigungspolitik nicht aufgehoben werden können, gehen die Privilegien bestimmter Beschäftigtengruppen auf Kosten anderer Strata. Wie oben gezeigt werden konnte, führen leistungsbezogene Allokationssysteme zu einer sehr scharfen und dauerhaften Differenzierung in Beschäftigungsbedingungen mit der Konsequenz der internen Segmentierung von Belegschaften. Auch die senioritätsgeregelte Arbeitskräfteallokation resultiert in einer Differenzierung von Beschäftigungschancen: Senioritätsältere Arbeitskräfte werden zuungunsten senioritätsjüngerer Beschäftigter privilegiert. Entscheidend ist jedoch, daß die unterschiedliche Betroffenheit von beschäftigungspolitischen Maßnahmen nicht auf Dauer gestellt wird. Senioritätssysteme ermöglichen vielmehr eine Rotation der Beschäftigungschancen. Alle Arbeitskräfte können unabhängig von ihrer Qualifikation, ihrem Leistungsverhalten, ihrer Rasse, ihrem Alter usw. in die privilegierten Positionen der Senioritätshierarchie aufsteigen.

Die von Herding favorisierten Politiken der gleichmäßigen Verteilung eines eingeschränkten Arbeitsvolumens auf die Beschäftigten ("work sharing") bieten zweifellos eine Reihe von Vorteilen. Sie sind jedoch nicht a priori den hier untersuchten Senioritätssystemen überlegen. Zum einen werden auch im untersuchten Konzern Maßnahmen der Arbeitszeitverkürzung vor zeitlich unbegrenzten Layoffs ergriffen (vor allem im Zusammenhang temporärer Layoffs). Maßnahmen der Verteilung des Arbeitsvolumens und Senioritätssysteme schließen einander nicht aus. Zum anderen ist darauf hinzuweisen, daß die sogenannten "work sharing arrangements" nicht unbedingt egalitärer und für die Beschäftigten vorteilhafter sind.

Herding unterschätzt die Relevanz von Senioritätssystemen für die Eindämmung von Reproduktionsrisiken und überschätzt ihre desolidarisierenden, hierarchisierenden und konfliktabsorbierenden Effekte. Der Kompromißcharakter maßgeschneiderter Senioritätssysteme

verweist auf alternative Systeme einer gewerkschaftlich kontrollierten Arbeitskräfteallokation (Arbeitsverteilung, Rotation, soziale Gesichtspunkte). Die Frage ist einmal, ob solche Regelungstypen in der Tat Arbeitnehmerinteressen eher entsprechen und zum anderen, ob sie machtpolitisch durchsetzbar sind.

Demgegenüber decken sich die Schlußfolgerungen von Rose weitgehend mit den hier entwickelten Argumentationen. Auch er unterschätzt jedoch die fundamentale Bedeutung der Arbeitskräfteallokation für Reproduktionsrisiken. Der Zusammenhang betrieblicher Leistungspolitik mit Senioritätssystemen wird vollständig aus der Analyse ausgeklammert. Auch die konfliktpolitische Funktion der Arbeitskräfteallokation wird verengt: Rose geht es vor allem um die Disziplinierung gewerkschaftlich aktiver Arbeitskräfte. Wie oben gezeigt werden konnte, können jedoch auch Mechanismen der Fragmentierung und Individualisierung, die als Ausdruck leistungsbezogener Allokationssysteme zu verstehen sind, zu einer eindeutigen und erheblichen Schwächung der Verhandlungsmacht der Beschäftigten führen und sind in einer Analyse des Zusammenhangs von Senioritätssystemen und Arbeitnehmerinteressen aufzunehmen.

Insgesamt gesehen steht die Forschung zum Zusammenhang von Arbeitnehmerinteressen, betrieblicher Beschäftigungspolitik und Arbeitsmarktstrukturen immer noch in den allerersten Anfängen. Dies gilt für die Analysen von Senioritätssystemen, aber auch für die arbeitsmarkttheoretische Diskussion der jüngsten Zeit (Rubery 1978; Bruno 1979; Sengenberger 1979; Dohse 1979). Die in dieser Arbeit vorgelegten Überlegungen mußten sich daher darauf beschränken, vorhandene Konzepte in vorsichtiger Weise zu erweitern und Fragmente verschiedener Untersuchungen für die Analyse von Senioritätssystemen fruchtbar zu machen.

## VI. Zusammenfassung und Schlußfolgerungen

### A. Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit untersuchte am Beispiel eines Konzerns der US-Automobilindustrie den Zusammenhang von innerbetrieblicher Mobilität und Arbeitsplatzrechten. Die Analyse der Senioritätssysteme des untersuchten Konzerns wurde in vier Schritten angegangen.

In Kapitel II geht es um eine Analyse der Arbeitsplatzstruktur. Die dort entwickelten Argumente bestätigen im wesentlichen die Annahmen des alloktionstheoretischen Ansatzes in der Analyse interner Arbeitsmärkte. Die Arbeitsplatzstrukturen der hochtechnisierten industriellen Massenproduktion zeichnen sich trotz einer allgemeinen Verflachung des Qualifikationsniveaus durch strukturierte Qualifikationsbeziehungen aus: Arbeitsplätze und Tätigkeitsarten weisen spezifische Qualifikationsanforderungen auf; zugleich finden sich mehr oder weniger stark ausgeprägte Qualifikationssequenzen, die eine Reduzierung von Qualifizierungszeiten und die Ökonomisierung von Anlernprozessen ermöglichen. Qualifizierungskosten bilden nach wie vor einen signifikanten Anteil an den Gesamtkosten der Bereitstellung und Nutzung betrieblicher Arbeitskräftepotentiale. Von entscheidender Bedeutung dafür sind die mit der Nivellierung von Qualifikationsanforderungen einhergehenden Veränderungen in der Kapitalstruktur: In kapitalintensiven Produktionsprozessen schlagen Schäden an Maschinen und Apparaten, Materialverlust, defekte Produkte und Störungen des kontinuierlichen Produktionsablaufs drastisch auf betriebliche Kostenstrukturen durch.

In Kapitel III werden in einer eher deskriptiv orientierten Perspektive Regelungssysteme und Mobilitätsmuster in den untersuchten Konzernbetrieben dargestellt. Dabei geht es um die beschäftigungspolitischen Ausgangsbedingungen, um den qualitativen Verlauf und um den quantitativen Umfang interner Mobilität.

Die Senioritätssysteme der Konzernbetriebe führen zu einer relativ weitgehenden "Internalisierung" von Personalbewegungen. Inkongruenzen von Arbeitsplatzstruktur und Personalstruktur müssen zum großen Teil primär über Prozesse innerbetrieblicher Mobilität und erst sekundär über den externen Arbeitsmarkt (Layoffs, Einstellungen) bewältigt werden. Die interne Arbeitskräfteallokation ist sehr weitgehend durch Senioritätsnormen strukturiert. Nur Umsetzungen innerhalb von Tätigkeitsarten und temporäre Umsetzungen zwischen Tätigkeitsarten verbleiben in der Kontrolle des Managements. Die Reichweite der Senioritätsnormen ist durch Beschränkungen des Umfangs arbeitnehmerinitiiertter Umsetzungen (Mobilitätsanlaß), durch die Festlegung von Personalbewegungen auf spezifische Arbeitsplatzbereiche (Auswahlbereich) und durch die Einschränkung von Senioritätsregeln über Qualifikationskriterien (Auswahlprinzip) eingegrenzt.

Die Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe lassen sich mit dem - Theorien interner Arbeitsmärkte entlehnten - Konzept der Allokationsstruktur zusammenfassend charakterisieren und von alternativen Allokationsprinzipien abgrenzen. Wenn der Kern des Senioritätsprinzips die Verteilung von Privilegien bei der Arbeitskräfteallokation nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit ist, lassen sich nach dem Grad der Durchdringung von Allokationsstrukturen mit Senioritätsnormen geschlossene, maßgeschneiderte und offene Senioritätssysteme unterscheiden.

Die Senioritätssysteme der Konzernbetriebe sind auf die Qualifikationsbeziehungen der Arbeitsplatzstruktur zugeschnitten und insofern maßgeschneidert. Steuerungen in den Dimensionen Mobilitätsanlaß, Auswahlbereich und Auswahlprinzip führen zur Durchbrechung von Senioritätsregeln und zu Ungleichgewichten. Seniorität bleibt jedoch das grundlegende Organisationsprinzip des Teilarbeitsmarktes. In geschlossenen Senioritätssystemen wird die Arbeitskräfteallokation ungebrochen durch Senioritätsnormen kontrolliert. In offenen Senioritätssystemen dagegen dominieren Qualifikations- und Leistungskriterien über Senioritätsprinzipien.

In Kapitel IV wird danach gefragt, inwieweit die untersuchten Senioritätssysteme betrieblichen Interessen entsprechen. Dabei geht es um allokatonspolitische, leistungspolitische, sozialpolitische, konfliktpolitische und organisationspolitische Funktionen der internen Arbeitskräfteallokation.

In der allokatonspolitischen Dimension findet sich eine relativ weitgehende Entsprechung der Grundstrukturen des Senioritätssystems mit betrieblichen Interessen. Diverse Steuerungsmechanismen dienen dazu, Qualifizierungskosten bei internen Personalbewegungen, bei der Personalentwicklung und beim Personalabbau einzugrenzen. Besonders geschützt sind der Facharbeiterbereich und qualifizierte Anlernertätigkeiten. Betriebliche Interessen an einem flexiblen Arbeitskräfteeinsatz und an einer Minimierung von Qualifizierungskosten sind in grundlegender Weise in das Design der maßgeschneiderten Senioritätssysteme der Konzernbetriebe eingebaut. Auch sozialpolitischen und organisationspolitischen Interessen wird Rechnung getragen.

Zugleich finden sich jedoch in der allokatonspolitischen, leistungspolitischen und konfliktpolitischen Dimension zum Teil erhebliche Ineffizienzen. Sie sind für die betriebliche Beschäftigungspolitik von großer Bedeutung, treten jedoch hinter die grundlegende Korrespondenz von betrieblichen Interessen mit den Grundstrukturen der maßgeschneiderten Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe zurück.

Maßgeschneiderte Senioritätssysteme reflektieren in ihren Grundstrukturen betriebliche Interessen, weisen jedoch zugleich erhebliche Rigiditäten und Ineffizienzen auf. In offenen Senioritätssystemen können die benannten Ineffizienzen weitgehend vermieden werden, während sie in geschlossenen Senioritätssystemen zu einer sehr weitgehenden Einschränkung der betrieblichen Handlungsfreiheit bei der Arbeitskräfteallokation führen.

Arbeitnehmerinteressen an einer Kontrolle innerbetrieblicher Mobilität sind im Kapitel V thematisch. Die Frage ist, ob und in-

wieweit die untersuchten Senioritätssysteme mit Arbeitnehmerinteressen korrespondieren.

Die Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe sind dazu geeignet, die sich aus einer managementkontrollierten Arbeitskräfteallokation ergebenden Reproduktionsrisiken einzudämmen. Sie dienen der Abwehr von Tendenzen der Belastungserhöhung und Arbeitsintensivierung (Risiken in der Reproduktion von Arbeitsvermögen), dem Schutz von Beschäftigtengruppen mit besonders hohen Beschäftigungsrisiken (Beschäftigungsrisiken) und der Eingrenzung konfliktpolitischer Strategien des Managements (Verhandlungsrisiken).

Mit der tendenziellen Übernahme von Managementfunktionen in der Verteilung knapper Ressourcen durch die Gewerkschaft sind jedoch auch Folgeprobleme verbunden: Der Aufbau von Senioritätssystemen führt zu spezifischen internen Konflikten. Solche innergewerkschaftlichen Auseinandersetzungen sind jedoch eingrenzbar und von einem breiten Grundkonsens über gewerkschaftspolitisch adäquate Prinzipien der Arbeitskräfteallokation getragen.

Bruchstellen im Regelungssystem und Folgeprobleme in der Anwendung der Normen verweisen darauf, daß die im Konzern geschaffenen Institutionen als Kompromiß zwischen Arbeitnehmerinteressen und betrieblichen Interessen zu interpretieren sind. Der Kompromißcharakter des untersuchten Regelungstyps wird im Vergleich mit geschlossenen Senioritätssystemen aber, auch in bezug auf alternative Regelungssysteme deutlich. Die Durchsetzung weitergehender Forderungen ist vor allem ein machtpolitisches Problem.

Die Kontrolle der Arbeitskräfteallokation in dem untersuchten Konzern und in der US-amerikanischen Automobilindustrie insgesamt gehört zu den weitestgehendsten Formen gewerkschaftlicher Kontrolle in hochentwickelten kapitalistischen Ländern überhaupt. Senioritätssysteme sind als eine Form zu begreifen, knappe Beschäftigungschancen zu verteilen und die Konkurrenz der Arbeitnehmer zu regeln. Sie entsprechen strukturell und historisch de-



finierbaren Arbeitnehmerinteressen an der Eindämmung von Reproduktionsrisiken, wie sie aus einer Instrumentalisierung der Arbeitskräfteallokation für betriebliche Zwecke resultieren. Trotz des sehr weitgehenden gewerkschaftlichen Einflusses auf die betriebliche Beschäftigungspolitik des untersuchten Konzerns ist die manageriale Hegemonie in der Kontrolle der Arbeitskräfteallokation nicht in Frage gestellt. Betriebliche Interessen gehen in fundamentaler Weise in das Design der untersuchten maßgeschneiderten Senioritätssysteme ein.

Kernthese der Arbeit ist, daß die maßgeschneiderten Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe in ihren Grundstrukturen betrieblichen Interessen entsprechen, zugleich jedoch Arbeitnehmerinteressen und gewerkschaftliche Politik einen bedeutsamen Einfluß auf die Strukturierung des betrieblichen Arbeitsmarktes ausüben. Damit wird die Dominanz der Kapitaleseite festgehalten, ohne - in Abgrenzung gegen Positionen des alloktionstheoretischen, konflikttheoretischen und organisationssoziologischen Ansatzes - die Relevanz gewerkschaftlicher Politik zu leugnen. Der Gramsci und Poulantzas entlehnte Hegemoniebegriff soll diesen Sachverhalt bezeichnen.

Die Studie wendet sich damit sowohl gegen Analysen, die eine weitgehend bruchlose Übereinstimmung von betrieblichen Interessen mit Senioritätsnormen behaupten, als auch gegen Studien, die die Grundstrukturen von Senioritätssystemen auf den Einfluß gewerkschaftlicher Politik zurückführen.

#### B. Zum Konzept des "betrieblichen Arbeitsmarktes"

Konzeptueller Leitfaden der vorliegenden Arbeit war die "Teilbereichstheorie" interner Arbeitsmärkte, die in fundamentaler Weise auf die Arbeiten von Doeringer und Piore zurückgeht. Der Ansatz muß in mindestens 5 Punkten kritisch überprüft und ausgebaut werden.

1. Doeringer und Piore stellen in ihren Analysen die Flexibilität des Arbeitskräfteeinsatzes und die Kosten von Qualifizierungsprozessen zentral. Demgegenüber behaupten die Radicals, daß die Entwicklung der kapitalistischen Produktion zu einer zunehmenden Nivellierung von Qualifikationsanforderungen und zu einer Amorphisierung von Qualifikationsstrukturen führt: Entstehung und Strukturierung von internen Arbeitsmärkten können nicht mehr auf allokatons- und qualifikationspolitischen Interessen basieren.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie bestätigen die Grundannahmen des allokatons-theoretischen Ansatzes und der Analysen von Doeringer und Piore. Die zentrale Funktion betrieblicher Beschäftigungspolitik liegt in der Anpassung von Arbeitsplatzstruktur und Personalstruktur. Rigiditäten in der Arbeitskräfteallokation ergeben sich vor allem aus Qualifizierungsprozessen. Allokationspolitische Interessen von Betrieben richten sich darauf, die zur Produktion und Reproduktion einer adäquaten betrieblichen Qualifikationsstruktur erforderlichen Kosten zu minimieren. Untersuchungen interner Allokationsprinzipien müssen die allokatonspolitische Dimension betrieblicher Beschäftigungspolitik zentral stellen.

2. Doeringer und Piore schreiben der Arbeitskräfteallokation in internen Arbeitsmärkten vor allem allokatons- und sozialpolitische Funktionen zu. Wie konflikttheoretische Ansätze belegen, gehen aber leistungs- und konfliktpolitische Zusammenhänge konstitutiv in betriebliche Beschäftigungspolitik ein. Alternative Allokationsprinzipien, wie maßgeschneiderte, offene und geschlossene Senioritätssysteme unterscheiden sich in ihren leistungspolitischen Effekten. Maßgeschneiderte Senioritätsnormen führen zu einer weitgehenden Entflechtung von Allokation und Gratifikation und entschärfen ein wichtiges Instrument betrieblicher Leistungspolitik. Von vergleichbarer Bedeutung sind konfliktpolitische Effekte. Senioritätsnormen restrukturieren die betrieblichen Machtverhältnisse zugunsten der Beschäftigten. Individualisierungs-, Fragmentierungs- und Disziplinierungsprozesse können entschärft werden.

Allokationspolitische Zusammenhänge bilden gleichsam das Fundament betrieblicher Teilarbeitsmärkte. Die Arbeitskräfteallokation ist jedoch zugleich Träger leistungspolitischer, konfliktpolitischer, sozialpolitischer und organisationspolitischer Funktionen. Leistungs- und konfliktpolitische Zusammenhänge müssen konstitutiv in eine Theorie interner Arbeitsmärkte eingehen.

3. Doeringer und Piore hatten in einer forschungspolitisch gleichsam feindlichen Umwelt die Existenz von internen Arbeitsmärkten empirisch zu belegen und konzeptuell zu begründen. Sie konzentrierten sich daher auf jene fundamentalen Mechanismen, die die Internalisierung von Personalbewegungen zu einem betrieblichen Interesse werden lassen. Die Frage ist, ob diese Frontstellung nicht einen verengten Begriff betrieblicher Interessen generiert hat, der nicht dazu geeignet ist, Varianzen in den Strukturen interner Arbeitsmärkte und Konflikte um ihre Ausgestaltung zwischen Beschäftigter und Beschäftigten zu interpretieren.

Wie Burkart Lutz betont, hat bei Existenz von Lohnarbeit der Beschäftigter ein generelles Interesse an der Existenz eines offenen, nichtsegmentierten Arbeitsmarktes (Lutz 1979). Nur durch beliebigen Rückgriff auf ein im Prinzip unbegrenztes Angebot an Arbeitskräften kann der Beschäftigter unter Bedingungen der Lohnarbeit seine Interessen an Maximierung von Leistung und Minimierung von Personalkosten (cf. Reservearmee) optimal realisieren. Wenn diese Annahmen zutreffen, können betriebliche Interessen nicht eindeutig und bruchlos auf interne Arbeitsmärkte abzielen. Betriebliche Beschäftigungspolitik muß vielmehr widerstreitenden Interessen an einer Internalisierung und Externalisierung von Personalbewegungen folgen, deren adäquater Ausdruck interne Arbeitsmärkte mit einer spezifischen Balance von Offenheit und Geschlossenheit gegenüber den überbetrieblichen Teilmärkten sind.

Interessen an einer relativen Offenheit von Teilmärkten konnten im Rahmen der Analyse der Senioritätssysteme des Konzerns in der allokatons-, leistungs- und konfliktpolitischen Dimension betrieblicher Beschäftigungspolitik identifiziert werden. So führt

die Begrenzung der Zahl der Eintritts- und Austrittspositionen des Teilarbeitsmarktes zu einer drastischen Erhöhung der Rate der internen Mobilität. Daraus können erhebliche Reibungsverluste und Qualifizierungskosten entstehen, die mit den Effizienzen internalisierter Personalbewegungen konkurrieren. Die Arbeitskräfteallokation hat aufgrund ihrer besonderen Relevanz für die Arbeits- und Lebensbedingungen der Beschäftigten eine strategische Bedeutung in der betrieblichen Leistungs- und Konfliktpolitik. Leistungs- und konfliktpolitische Interessen von Betrieben zielen darauf ab, die Konkurrenz der Beschäftigten untereinander und die Konkurrenz zwischen Beschäftigten und Nichtbeschäftigten (Reservearmee) für Zwecke der Leistungssteigerung und Konfliktabsorption zu nutzen. Auch dies ist nur bei einer relativen Durchlässigkeit der Grenzen interner Teilmärkte möglich.

Beschäftigterinteressen richten sich keineswegs eindeutig und ungebrochen auf den Aufbau betrieblicher Märkte, vielmehr besteht ein generelles Interesse an der Existenz eines offenen, nicht segmentierten Arbeitsmarktes. Die damit angesprochene Interessenambivalenz der Beschäftigten demonstriert, daß die Entstehung und Verbreitung betrieblicher Arbeitsmärkte insgesamt wie auch senioritätsgeregelter Allokationsstrukturen nicht zulänglich aus einzelbetrieblicher Perspektive interpretiert werden können. Vielmehr müssen Annahmen über Makrostrukturen (Arbeitsmarkt, Gewerkschaftspolitik, Sozialgesetzgebung) konstitutiv in die Analyse eingehen (vgl. Sengenberger 1979b).

4. Doeringer und Piore setzen Arbeitsplatzstrukturen und damit Arbeitsorganisation und Qualifikationsanforderungen als Rahmenbedingungen ihrer Analysen. Empirische und theoretische Untersuchungen zeigen jedoch, daß die Arbeitsorganisation als ein Aktionsparameter betrieblicher Strategien zu betrachten ist (Lutz 1976, 1979). Arbeitskräfte- und Qualifikationsprobleme können partiell über arbeitsorganisatorische Maßnahmen umgangen werden.

Auch die vorliegende Studie konnte betriebliche Anpassungsstrategien auf der Ebene der Arbeitsorganisation und Produktionstechnik

nicht verfolgen. Eine Theorie betrieblicher Arbeitsmärkte müßte den Zusammenhang von Allokationsstruktur, Arbeitsplatzstruktur und Technik systematisch erfassen.

5. Doeringer und Piore kommen zu der These, daß eine relativ bruchlose Übereinstimmung zwischen betrieblichen Interessen und maßgeschneiderten Senioritätssystemen besteht. Arbeitnehmerinteressen und gewerkschaftlicher Politik wird bei der Strukturierung interner Arbeitsmärkte nur eine marginale Rolle zugesprochen. Diese Position wurde zu Recht von konflikttheoretisch orientierten Arbeitsmarktforschern angegriffen.

Rubery (Rubery 1978) kritisiert die Analysen sowohl der Dualisten wie auch der Radicals, weil beide die Strukturierung des Arbeitsmarktes nahezu ausschließlich auf die Interessen und Maßnahmen der Beschäftigterseite zurückführen und die Rolle der Arbeitnehmer und ihrer Interessenvertretung völlig ignorieren. So nehmen beispielsweise die Radicals an, daß ein homogener Arbeitsmarkt und Homogenität des Arbeitskräfteangebots im Interesse der Arbeitnehmer liegen und die Marktposition der Arbeitgeber schwächen. Denn nur unter dieser Bedingung sei es möglich, daß die Arbeitnehmer ihre volle Kampfkraft entfalten können. Diese Position übersieht, so die Kritik, völlig die praktischen Probleme und Voraussetzungen der Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen durch die Erzielung und Aufrechterhaltung einer effektiven Verhandlungsposition. Arbeitnehmer können sich letztlich gegen Substitution und Wettbewerb nur zur Wehr setzen, indem sie potentielle Konkurrenz untereinander ausschalten oder einschränken, sei es durch Angebotsverknappung, durch Senioritätssysteme oder über Kündigungsschutz. Soweit diese Maßnahmen wirkungsvoll sind, führten sie indes immer auch zu einer Differenzierung der Arbeitnehmerschaft, die dann wiederum von den Beschäftigern als Ausgangsbedingung für eine Segmentierung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen genutzt wird. Dies sei der Preis, der für die Einschränkung der Substituierbarkeit der Arbeitskräfte zu zahlen sei; ein unabdingbarer Preis allerdings, wenn man Verhandlungsmacht gegenüber den Arbeitgebern erreichen möchte.

In ähnlicher Weise argumentiert S. Bruno (Bruno 1979), daß Arbeitsmarktsegmentation im Sinne der Nichtsubstituierbarkeit von Arbeitskräften (z.B. im primären und sekundären Sektor) das Substitutionspotential verringert und folglich auch den Arbeitgebern das Macht- und Druckmittel wegnimmt, das sich aus der Nutzung einer Reservearmee ergibt; denn der Reservemechanismus kann nur bei hoher Austauschbarkeit von Arbeitskräften zu voller Wirksamkeit gelangen.

Die vorliegende Arbeit bestätigt zunächst einmal im Gegensatz zu konflikttheoretischen Ansätzen die These von der hegemonialen Position betrieblicher Interessen und betrieblicher Politik bei der Entstehung und Strukturierung interner Arbeitsmärkte. Beschäftigungspolitische Maßnahmen und Arbeitsmarktstrukturen werden weitgehend von den Nachfragern nach Arbeitskraft bestimmt. Interne Arbeitsmärkte sind nur dann denkbar, wenn hierfür spezifische Beschäftigterinteressen bestehen.

Die materialen Analysen dieser Studie verweisen jedoch zugleich darauf, daß Arbeitnehmerinteressen und gewerkschaftliche Politik einen bedeutsamen Einfluß auf die Strukturen interner Märkte ausüben. Die analysierten Rigiditäten und Ineffizienzen sind nicht mit der Annahme einer relativ bruchlosen Entsprechung von maßgeschneiderten Senioritätssystemen mit betrieblichen Interessen vereinbar. Sie gehen vielmehr auf strukturell und historisch definierbare Arbeitnehmerinteressen an dem Aufbau und an einer spezifischen Strukturierung interner Märkte zurück. Die maßgeschneiderten Senioritätssysteme der untersuchten Konzernbetriebe stellen einen Kompromiß zwischen den Arbeitsmarktparteien unter der Hegemonie betrieblicher Interessen dar.

Zur Relevanz von Arbeitnehmerinteressen und gewerkschaftlicher Politik für die Entstehung und Strukturierung betrieblicher Märkte gibt es - dies konnte oben gezeigt werden - nur allererste Konzepte. Die vorliegende Studie konnte an solche Konzepte kritisch anknüpfen und einige neue Perspektiven für die Diskussion aufweisen, nicht jedoch die angesprochene Problematik umfassend bearbeiten.

Dies zeigt sich etwa daran, daß Arbeitnehmerinteressen vorwiegend aus der Perspektive der beschäftigten und freigesetzten Konzernangehörigen weniger jedoch für das Umfeld der nicht in den Funktionskreis des betrieblichen Arbeitsmarktes eingetretenen arbeitslosen Arbeitskräfte und der Gesamtklasse diskutiert werden. Eine Theorie betrieblicher Arbeitsmärkte müßte aber den Zusammenhang von Gesamtinteressen und Partialinteressen näher bestimmen. Neben der Differenzierung zwischen Beschäftigten und Nichtbeschäftigten sind auch Unterschiede in den Interessensprofilen von Fachkräften (fachliche Märkte) und An- und Ungelernten (betriebliche Märkte) von Interesse.

Die Analysen von Doeringer und Piore sind für die Entwicklung einer Theorie betrieblicher Teilarbeitsmärkte von entscheidender Relevanz. Die vorliegende Untersuchung konnte die Grundannahmen des von ihnen entwickelten Ansatzes bestätigen. Allokationspolitische Zusammenhänge bilden gleichsam das Fundament betrieblicher Teilarbeitsmärkte. Beschäftigterinteressen nehmen eine hegemoniale Position in der Gestaltung betrieblicher Beschäftigungspolitik und in der Strukturierung von Arbeitsmärkten ein.

Der Ansatz muß jedoch in verschiedenen Dimensionen erweitert und neu fundiert werden<sup>1)</sup>:

- o Die betriebliche Arbeitskräfteallokation ist neben den von Doeringer und Piore zentral gestellten allokationspolitischen und sozialpolitischen auch noch Träger leistungspolitischer und konfliktpolitischer Funktionen.
- o Betriebliche Interessen an der Internalisierung von Personalbewegungen konfliktieren mit dem generellen Interesse von Beschäftigten an der Existenz eines offenen, nichtsegmentierten Arbeitsmarktes. Die Existenz und Ausbreitung betrieblicher Märkte

---

1) Im ISF wird gegenwärtig an den damit bezeichneten Problemen gearbeitet. Zu den Fragestellungen liegen in veröffentlichter Form nur erste Ergebnisse vor, die oben zitiert wurden.

kann nicht zulänglich aus einzelbetrieblicher Perspektive erklärt werden. Annahmen über Makrostrukturen müssen konstitutiv in die Analyse eingehen.

- o Eine Theorie betrieblicher Arbeitsmärkte müßte den Zusammenhang von Allokationsstruktur, Arbeitsplatzstruktur und Technik systematisch erfassen.
- o Arbeitnehmerinteressen und gewerkschaftliche Politik gehen konstitutiv in die Entstehung und Strukturierung betrieblicher Teilarbeitsmärkte ein. Partial- und Gesamtinteressen müssen strukturell und historisch erfaßt werden.

### C. Senioritätsnormen und gewerkschaftliche Politik

Die gegen Ende 1979 einsetzende und immer noch anhaltende Strukturkrise der US-amerikanischen Automobilindustrie hat die gewerkschaftlich kontrollierten Senioritätssysteme einem starken Test ausgesetzt. Die US-Autoproduktion sank seit 1978 um etwa 40 %. Allein 1980 ging die Produktion von 8,3 auf 6,3 Mio. PKW zurück. Während bis Ende der sechziger Jahre der US-amerikanische Binnenmarkt fast vollständig von den "Großen Drei" der Automobilindustrie beherrscht wurde, erreichten im Juli 1980 die Importe einen Anteil von 30 % an den Neuzulassungen (vgl. Dombois/Sengenberger 1981).

1980 waren bis zu 325.000 Automobilarbeiter befristet oder unbefristet arbeitslos (wobei der befristete Layoff eher mit der bundesrepublikanischen Kurzarbeit vergleichbar ist). In der Zuliefererindustrie waren die Beschäftigungseinbrüche noch dramatischer. In gleicher Weise waren Arbeiter und Angestellte von Autohändlern und Reparaturwerkstätten betroffen. Chrysler schloß 1979 und 1980 sieben Werke mit rund 10.000 Beschäftigten und Ford und General Motors jeweils 3 Betriebe. Man schätzt, daß ca. 100 Zuliefererbetriebe in den letzten 3 Jahren stillgelegt werden mußten (vgl. Dombois, Sengenberger 1981).



Erst 1981 zeigten sich erste Anzeichen einer Verbesserung der Lage der Automobilindustrie. Von 450.000 Arbeitern bei GM waren im Mai "nur" noch 60.000 im Layoff-Status, während bei Ford von 175.000 fast 50.000 und bei Chrysler von 100.000 50.000 Arbeiter freigesetzt sind. Insbesondere bei Chrysler werden viele ehemalige Beschäftigte keine Chance haben, ihre im Senioritätssystem verankerten Wiedereinstellungsrechte geltend zu machen, da eine größere Zahl von Fabriken geschlossen wurde. In der Zuliefererindustrie sieht die Lage nach wie vor noch dramatischer aus, u.a. deshalb, weil die kleineren PKWs wesentlich weniger Teile brauchen. Viele der Zuliefererbetriebe arbeiten heute noch mit einer um 30 - 40 % reduzierten Belegschaft.

Die arbeitslosen Automobilarbeiter sind relativ schlecht abgesichert. Die staatliche Arbeitslosenunterstützung variiert von Bundesstaat zu Bundesstaat und liegt zwischen 35 und 60 % des Bruttoverdienstes. Sie wird nur maximal für 6 Monate gezahlt und schließt Versicherungsleistungen (Krankenversicherung, Rentenversicherung) nicht ein. Die UAW konnte 1955 den Aufbau einer zusätzlichen betrieblichen Arbeitslosenversicherung (SUB), die auch Leistungen aus der Krankenversicherung und Rentenversicherung umfaßt, durchsetzen. Diese zusätzliche Sicherung wird aus Fonds, in die ein bestimmter Betrag pro geleisteter Arbeitsstunde vom Arbeitgeber eingezahlt wird, finanziert. Unter der Voraussetzung, daß die Fonds zahlungsfähig sind, wird die staatliche Arbeitslosenunterstützung auf 95 % des Nettoeinkommens aufgestockt; diese Leistungen werden bis zu einem Jahr gewährt.

Dieses Absicherungssystem hat so lange gut funktioniert, wie Personalabbauaktionen im Rahmen zyklischer konjunktureller und saisonaler Schwankungen verblieben. Mit dem Eintreten der Strukturkrise in der Automobilindustrie und der Kumulation von ungünstigen strukturellen, konjunkturellen und saisonalen Bedingungen, wie sie erstmals in der Krise von 1974/75 deutlich wurde, erschöpften sich die Fonds relativ schnell, so daß nicht mehr alle freigesetzten Arbeitskräfte in den Genuß der betrieblichen Unterstützungsleistungen kamen. Nach der Rezession von 1974/75 hat die UAW in den folgenden Tarifverhandlungen einige strukturelle Ver-

besserungen der Fonds durchgesetzt, die jedoch in der dramatischen Beschäftigungskrise der letzten Jahre nur begrenzt geholfen haben. Unter der Voraussetzung von Maximalvermögen reichen die Fonds ungefähr 60 Wochen bei einer Reduzierung der Belegschaften um 25 Prozent. Da bei der 1979 einsetzenden Strukturkrise einmal Maximalvermögen nicht vorhanden waren und zum anderen der Personalabbau über 25 % der Gesamtbelegschaften hinausging, reichten die Fonds erheblich weniger als ein Jahr. Jetzt erhalten nur noch arbeitslose Automobilarbeiter mit einer mehr als 10-jährigen Betriebszugehörigkeit Leistungen aus der betrieblichen Arbeitslosenversicherung, die unabhängig von der Lage der Fonds durch die Automobilproduzenten garantiert werden müssen. In der Zuliefererindustrie insgesamt sieht die Lage noch schlechter aus. Eine leichte Milderung der Situation konnte dadurch erreicht werden, daß die Leistungen aus der staatlichen Arbeitslosenversicherung verlängert wurden.

Die hier entscheidende Frage ist die, ob die untersuchten Senioritätssysteme dem Test der massiven Beschäftigungskrise standgehalten haben. Die Analyse von Absicherungssystemen bei Personalabbauaktionen muß zwischen drei "Gegenstandsbereichen" gewerkschaftlicher und staatlicher Politik unterscheiden (vgl. Kap. V).

In einem beschäftigungspolitischen Bereich geht es darum, betriebliche Politik so zu beeinflussen, daß Personalabbauaktionen soweit wie möglich vermieden werden. So richten sich etwa eine ganze Reihe bundesrepublikanischer gesetzlicher und tarifvertraglicher Bestimmungen darauf, über Anlaß, Umfang und Zeitpunkt von Entlassungen mitzubestimmen. Der Kündigungsschutz zielt auf den Schutz von Beschäftigungsverhältnissen überhaupt und die Einschränkung der Handlungsspielräume der Beschäftigten.

Im Bereich der Absicherung freigesetzter Arbeitskräfte geht es um staatliche und betriebliche Unterstützungsleistungen bei Arbeitslosigkeit. Hierzu sind das gesamte staatliche Versicherungssystem wie auch betriebliche Leistungen (z.B. Abfindungen usw.) zu zählen.

Geht man davon aus, daß die Produktivitätsentwicklung und die strukturelle Instabilität kapitalistisch verfaßter Akkumulationsprozesse zu einer Gefährdung von Beschäftigungsverhältnissen führen, die durch eine aktive Beschäftigungspolitik vielleicht gemildert, nicht aber aufgehoben werden kann, so ergibt sich ein dritter Bereich gewerkschaftlicher und staatlicher Absicherungspolitik. Wenn beschäftigte und arbeitslose Arbeitskräfte um ein insgesamt reduziertes Arbeitsplatzangebot konkurrieren, hat dies unter Bedingungen einer überwiegend managementkontrollierten Selektionspolitik die Konsequenz einer allgemeinen Verschärfung von Reproduktionsrisiken (vgl. V A, B):

- o Die Personalauslese nach Leistungsgesichtspunkten führt zu einer Verschärfung der Konkurrenz um knappe Beschäftigungschancen und damit zu einer allgemeinen Leistungsintensivierung, die wiederum eine Verringerung des Arbeitsplatzangebots nach sich zieht.
- o Arbeitskräfte mit den höchsten Beschäftigungsrisiken und geringsten Wiedereingliederungschancen wie ältere Arbeitnehmer, Frauen, Ausländer und andere diskriminierte soziale Gruppen werden besonders scharf von Personalabbauaktionen erfaßt.
- o Schließlich führt die Konkurrenz der Beschäftigten untereinander und die Konkurrenz zwischen Beschäftigten und Nichtbeschäftigten (Reservearmeeemechanismus) zu einer Erosion der Verhandlungsmacht der beschäftigten Arbeitskräfte wie auch der Klasse insgesamt.

In diesem Bereich der Absicherungspolitik geht es darum, die betriebliche Selektions- und Allokationspolitik so zu kontrollieren, daß daraus resultierende Reproduktionsrisiken soweit wie möglich eingedämmt werden. Positiv formuliert bedeutet dies eine Regelung der Konkurrenz der Arbeitskräfte um knappe Beschäftigungschancen. Dem dienen in der Bundesrepublik etwa Personalauswahlrichtlinien für innerbetriebliche Personalbewegungen und für den Personalabbau selber. Hier liegt die eigentliche Domäne von Senioritätssystemen.

Während die bundesrepublikanische - und man kann sagen - die europäische Gewerkschaftsbewegung insgesamt das Schwergewicht ihrer Politik auf den Bereich der Beschäftigungspolitik und der Absicherung über betriebliche und staatliche Sozialleistungen gelegt hat, liegt der Schwerpunkt der Politik der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung auf dem Bereich der Regelung der Konkurrenz über Senioritätssysteme. Der UAW wie auch den US-amerikanischen Gewerkschaften insgesamt ist es bisher nicht gelungen, zur Bundesrepublik und Europa insgesamt vergleichbare Absicherungen im Bereich der Beschäftigungspolitik und der Sozialleistungen durchzusetzen. Unter erheblichen Anstrengungen hat etwa die UAW versucht, die schwachen staatlichen Sozialversicherungssysteme durch betriebliche Leistungen abzustützen und auf diese Weise eine bessere Absicherung ihrer Mitglieder bei Personalabbauaktionen zu erreichen. Im Bereich der Beschäftigungspolitik konnten Kontrollmöglichkeiten bei Betriebsverlagerungen durchgesetzt werden; Betriebsstillegungen und Layoff-Aktionen können aber nach wie vor nahezu ohne Meldepflichten und Konsultationen mit den Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungsorganen durchgeführt werden.

Diese Defizite haben sich in der jüngsten Beschäftigungskrise deutlich gezeigt. Es gab so gut wie keine Möglichkeit, den radikalen Personalabbau der großen US-amerikanischen Automobilproduzenten im Hinblick auf Zeitstruktur und Umfang zu beeinflussen. Die arbeitslosen Automobilarbeiter sind - verglichen mit bundesrepublikanischen Verhältnissen - relativ schlecht abgesichert.

Die Senioritätssysteme haben jedoch ihre Funktionsfähigkeit im Bereich der gewerkschaftlichen Kontrolle betrieblicher Selektionspolitik voll beweisen können. Nach allen vorliegenden Informationen ist es den Automobilbetrieben nicht gelungen, die gegenwärtige Situation insgesamt und den Druck der Reservearmee dazu auszunutzen, die starke Kontrolle der Arbeitsbedingungen (Produktionsstandards, Unfall- und Gesundheitsschutz, Arbeitskräfteallokation, usw.) durch Belegschaften und Interessenvertretungsorgane entscheidend zurückzudrängen. Vielmehr stehen nach wie vor Konflikte um Leistungsnormen, Schutzbestimmungen und Senioritäts-

rechte auf der betrieblichen Tagesordnung. Weder die betriebliche Interessenvertretung noch die Gewerkschaft insgesamt sind in ihrer Verhandlungsmacht in einer Weise getroffen worden, wie es ohne Senioritätsrechte bei dem dramatischsten Beschäftigungseinbruch in der Geschichte der UAW zu erwarten gewesen wäre. Der leistungspolitischen Offensive des Managements konnte standgehalten werden.

Auch in der Frage des relativen Schutzes älterer Arbeitskräfte mit hohen Beschäftigungsrisiken und schlechten Wiedereingliederungschancen haben die Senioritätssysteme ihre Funktionsfähigkeit bewiesen. Ältere Arbeitskräfte haben in der Regel eine höhere Seniorität akkumuliert, so daß sie jüngeren Arbeitskräften gegenüber bei der Personalauswahl für Layoffs privilegiert werden.

Dieser Schutz ist auch absolut gesehen einigermaßen weitgehend. Arbeitskräfte mit mehr als 10 Jahren Seniorität werden im untersuchten Konzern im Durchschnitt erst dann von einem Layoff getroffen, wenn mehr als 44 % der Belegschaft abgebaut werden. Dies war auch in der gegenwärtigen Beschäftigungskrise aber nur für begrenzte Zeiträume und in einer begrenzten Zahl an Betrieben der Fall. Kommt es doch zu Layoffs älterer Arbeitskräfte mit einer hohen Seniorität, so haben sie relativ gute Chancen, bei Wiedereinstellungsaktionen als erste berücksichtigt zu werden. Layoffs führen nicht zu einem Bruch des Beschäftigungsverhältnisses, vielmehr bestehen Rechte auf Wiedereinstellungen nach Seniorität in umgekehrter Reihenfolge der Abbauverfahren. Derartige Rechte gelten bei ununterbrochener Arbeitslosigkeit bis zu einem Minimum von 3 Jahren oder der bisherigen Beschäftigungsdauer (vgl. III, C, 1, a).

Auch bei auf Dauer gestellten Stilllegungen von Fabriken bestehen relativ gute Chancen für ältere Arbeitskräfte, in einem anderen Betrieb desselben Unternehmens - wenn auch in der gegenwärtigen Situation wohl erst nach einem längeren Zeitraum - wieder beschäftigt zu werden. Bei Neueinstellungen können Senioritätsrechte nicht nur für den Betrieb, in dem diese erworben wurden, sondern auch für andere Betriebe desselben Unternehmens und Konzerns geltend gemacht werden.

Senioritätsnormen koppeln die Personalselektion von Leistungskriterien und Kriterien des Alters, des Geschlechtes, der Nationalität, der Zugehörigkeit zu einer ethnischen Gruppe usw. ab. Sie verhindern damit, daß derartige soziale Gruppen gezielt und auf Dauer starken Beschäftigungsrisiken ausgesetzt sind. Senioritätssysteme perpetuieren jedoch in gewisser Weise diskriminierende Einstellungspraktiken der Automobilkonzerne. Frauen und ethnische Gruppen wie Mexikaner und Indianer wurden erst im Rahmen des letzten Jahrzehnts eingestellt. Diese Gruppen waren dementsprechend in der Rezession von 1974/75 wie auch in der anhaltenden Beschäftigungskrise besonders stark vom Personalabbau betroffen. Dies gilt weniger für Schwarze, die bereits in früheren Einstellungswellen massiv rekrutiert werden mußten.

Hervorzuheben ist aber, daß ohne den Schutz von Senioritätsregeln die benannten Arbeitskräftegruppen vermutlich noch stärker diskriminiert würden. Die gegenwärtige Betroffenheit von Layoffs geht nicht in erster Linie auf die von Merkmalen sozialer Gruppen abgekoppelten Senioritätsnormen, sondern vielmehr auf die diskriminierenden Einstellungspraktiken der Konzerne zurück. Zugleich ist darauf hinzuweisen, daß die Seniorität freigesetzter Konzernangehöriger auch während der Zeitdauer des Layoffs akkumuliert. Trotz des massiven permanenten Abbaus von Arbeitsplätzen bestehen Chancen, daß Konzernangehörige der benannten sozialen Gruppen - jedenfalls bei den ökonomisch stärkeren Konzernen - in höhere Positionen der Senioritätshierarchie aufrücken und damit in Zukunft unter verringerten Beschäftigungsrisiken tätig sein werden (vgl. III, E; V, C).

Die Senioritätssysteme des untersuchten Konzerns und der US-Automobilindustrie insgesamt haben auch unter Extrembedingungen ihre Wirksamkeit beweisen können. Die Absicherungsdefizite im Bereich der Beschäftigungspolitik und des betrieblichen und staatlichen Sozialversicherungssystems sind jedoch sehr deutlich geworden.

Die UAW hat sich im letzten Jahrzehnt darum bemüht, die Schwachstellen des Absicherungssystems auszubessern. Sie hat sowohl Initiativen gegenüber den Konzernen und Unternehmen ihres Einzugsbe-

reiches wie auch gegenüber den politischen Institutionen eingeleitet. Sowohl im Hinblick auf den Ausbau des betrieblichen Versicherungssystems als auch auf die Kontrolle von Betriebsstilllegungen im Norden und dem Aufbau von neuen Produktionsstätten im Süden der USA konnten Erfolge erzielt werden. Weniger erfolgreich waren die massiven politischen Initiativen der UAW zum Ausbau des staatlichen Sozialversicherungssystems.

Diese Bestrebungen machen deutlich, daß sich die UAW immer stärker den Bereichen von Absicherungssystemen zuwendet, die traditionell im Zentrum der bundesrepublikanischen und europäischen Gewerkschaftsbewegung standen. Ob auf lange Sicht eine "Europäisierung" der US-amerikanischen Absicherungssysteme durchgesetzt werden kann, ist von vielen, schlecht prognostizierbaren ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen abhängig. Daß Tendenzen in dieser Richtung sichtbar sind, ist unbestreitbar.

Das Schwergewicht der gewerkschaftlichen Absicherungspolitik in der Bundesrepublik liegt eher im oben als beschäftigungspolitisch gekennzeichneten Bereich und im Bereich der Sozialversicherungssysteme und Sozialleistungen. Vor allem im letzten Jahrzehnt wurden jedoch Fragen der Personalselektion und des Personaleinsatzes verschärft aufgegriffen. Beispiele für diese Entwicklung bilden die Initiativen zur Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972, die 1978 durchgesetzten Regelungen zur Sicherung der Eingruppierung und zur Verdienstsicherung bei Abgruppierungen, die Vereinbarungen zur besonderen Sicherung von älteren Arbeitnehmern und die allgemeine Tarifkonzeption zum Rationalisierungsschutz. Die Frage ist, ob damit Tendenzen sichtbar werden, die auf eine Angleichung an die Beschäftigungspolitik der US-amerikanischen Gewerkschaften abzielen.

Die Arbeitskräfteallokation ist im untersuchten Konzern und in der US-amerikanischen Automobilindustrie insgesamt in wesentlich stärkerem Ausmaß als in anderen hochentwickelten kapitalistischen Ländern gewerkschaftlich kontrolliert. Wie oben gezeigt werden konnte, laufen betriebliche Interessen auf die Instrumentalisierung

rung der Beschäftigungspolitik für allokatonspolitische, leistungspolitische, sozialpolitische und konfliktpolitische Ziele mit der Konsequenz von verschärften Reproduktionsrisiken für die Beschäftigten hinaus. Eine Kontrolle der Arbeitskräfteallokation über gewerkschaftliche Politik kann dazu dienen, Risiken in der Reproduktion des Arbeitsvermögens, Beschäftigungsrisiken und Verhandlungsrisiken einzugrenzen. Insofern Senioritätssysteme solche Funktionen erfüllen, entsprechen sie durchaus unabhängig von nationalen Besonderheiten den Interessen der abhängig Beschäftigten. Die besondere Stärke der UAW und der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung insgesamt im Hinblick auf Regelungen zur Kontrolle der Arbeitskräfteallokation geht allerdings auf eine Reihe von Sonderbedingungen zurück.

1. Bedingt durch die Einwanderungswellen und die Stärke des amerikanischen Kapitalismus (Produktivitätsentwicklung) war die ökonomische Entwicklung in den USA selbst in Prosperitätsphasen durch eine relativ hohe Arbeitslosenrate gekennzeichnet. Die Beschäftigten standen ständig unter dem Druck einer industriellen Reservearmee. Die Konkurrenz der Arbeitskräfte wurde zusätzlich durch den Kampf der verschiedenen Nationalitäten, ethnischen Gruppen und Rassen um knappe Beschäftigungschancen verschärft.

Die Automobilunternehmen förderten die Übersättigung des Arbeitsmarktes und nutzten die Konkurrenz der Beschäftigten für betriebliche Ziele der Leistungssteigerung, Deplazierung leistungsgeminderter Arbeitskräfte und der Schwächung der Konfliktpotentiale über Mechanismen der Disziplinierung, Fragmentierung und Individualisierung.

2. Die US-amerikanische Automobilindustrie ist mit dem jährlichen Modellwechsel besonders stark Beschäftigungsschwankungen ausgesetzt. In den 30er Jahren wurde die Produktion häufig für mehrere Monate stillgelegt. Der größte Teil der Beschäftigten wurde ohne jegliche Unterstützung auf die Straße gesetzt. Auch heute noch spielt der jährliche Modellwechsel in der Beschäftigungspolitik der Automobilkonzerne eine große Rolle. Während noch in den 50er und 60er Jahren die Modelle sowohl in ihrem äußeren Erscheinungs-



bild als auch in ihrem technischen Design geändert wurden, zeichnet sich jedoch die Tendenz ab, nur noch die äußeren Formen zu variieren und die Stillstandszeiten der Produktion zu verkürzen. Der Modellwechsel generiert eigenständige saisonale Effekte und verschärft damit zusätzlich Variationen des Arbeitsvolumens.

Zusätzlich zu diesen destabilisierenden Faktoren ist auf die ausgeprägte Konjunkturanfälligkeit der amerikanischen Automobilindustrie zu verweisen. Die Produktionseinbrüche vor Beginn des 2. Weltkrieges setzten sich mit den Rezessionen von 1948/49, 1953/54, 1957/58, 1969/70, 1974/75 und 1979/80 fort.

Die starken konjunkturellen und saisonalen Schwankungen in der US-amerikanischen Automobilindustrie führten zu einer Verschärfung der Konkurrenz der Arbeitskräfte um knappe Beschäftigungschancen und wurden systematisch für die Ziele betrieblicher Beschäftigungspolitik genutzt.

3. Das Schicksal der Arbeitslosigkeit war und ist in den USA besonders hart deshalb, weil kein auch nur einigermaßen ausgebautetes Netz der sozialen Sicherheit besteht. Erst nach der Weltwirtschaftskrise wurde im Verlaufe des "New Deal" ein öffentliches System der Arbeitslosenversicherung eingeführt. Die Unterstützungsleistungen waren jedoch minimal, die Arbeitslosen konnten weder auf eine Krankenversicherung noch auf eine Rentenversicherung zurückgreifen. Diese Bedingungen haben sich bis heute in ihren Grundstrukturen nicht geändert.

"Die Sicherung des Arbeitnehmers und seiner Familie hängt vornehmlich davon ab, ob er seinen Arbeitsplatz behalten kann. Verlust des Arbeitsplatzes bedeutet für den amerikanischen Arbeitnehmer weitaus mehr als Lohnausfall. Auch wenn er Glück hat und eine ebenso gute Stellung bei einer anderen Firma findet, so verliert er alle Ansprüche, die er aufgrund der Betriebszugehörigkeit bei seinem früheren Arbeitgeber hatte. Die Dauer der Betriebszugehörigkeit entscheidet unter anderem über seinen Kündigungsschutz, sein Recht auf Beförderung, seinen Anspruch auf gewisse Leistungen, die Länge seines Urlaubs und die Höhe seiner Rente. Außerdem hat die mangelhafte Sozialgesetzgebung die amerikanischen Arbeitnehmer gezwungen, sich auf dem Wege der Tarifvereinbarungen gewisse Sozialleistungen zu sichern oder weiter

auszubauen, die in anderen Ländern durch Gesetz geregelt sind. In den USA gibt es zum Beispiel keine gesetzliche Krankenversicherung oder Krankenversorgung. Wenn Arbeitnehmer und ihre Familienangehörigen eine Krankenhaus-, Operations- und Arzneikostenversicherung haben, ist das gewöhnlich ein Ergebnis der Tarifverhandlungen mit dem betreffenden Arbeitgeber. Dies gilt auch für Krankengeld und Invaliditätsunterstützung. Zusätzliche Rentenbezüge, welche die staatliche Altersrente auf ein annähernd zumutbares Niveau bringen sollen, sind auch in den Tarifverhandlungen festgelegt. Sogar Ansprüche der Familie auf die Leistungen der Lebensversicherung nach seinem Tode, die ebenfalls durch den Tarifvertrag gesichert wurden, fallen weg, wenn das Arbeitsverhältnis gelöst wird. Da so viel von einer fortdauernden Beschäftigung beim selben Arbeitgeber abhängt, ist es unausweichlich, daß der Arbeitnehmer durch seine Gewerkschaft einen zähen Kampf führt, um seinen Arbeitsplatz zu sichern oder im Falle des Verlustes wenigstens ausreichend entschädigt zu werden."

(Weinberg, zit. n. Dohse 1979, S. 55 f.)

Die Defizite des öffentlichen Sozialsystems gehen letztlich auf die politische Schwäche der amerikanischen Arbeiterbewegung zurück. Sie basiert neben anderen Faktoren auf der Fragmentierung der Arbeiterbewegung in verschiedene nationale und ethnische Gruppierungen, der besonderen Stärke des Agrarsektors in den USA und der Konzessionsfähigkeit der US-amerikanischen Unternehmen.<sup>1)</sup>

Die benannten Bedingungen führten dazu, daß die Beschäftigten der US-amerikanischen Automobilindustrie in besonderer Weise Risiken in der Reproduktion des Arbeitsvermögens, Beschäftigungsrisiken und Verhandlungsrisiken ausgesetzt waren. Die Kontrolle betrieblicher Beschäftigungspolitik war gleichsam eine Grundbedingung der gewerkschaftlichen Organisation der Automobilindustrie.

Zugleich ist jedoch auf eine Reihe von - im engeren Sinne - politischen Faktoren zu verweisen, die die Senioritätspolitik der UAW in besonderer Weise gefördert haben.

4. Bereits lange vor der Gründung der UAW Anfang der 30er Jahre und vor der Anerkennung der UAW als Tarifpartner gegenüber den Automobilkonzernen entwickelten sich mehr oder weniger starke ge-

1) Zu dieser Thematik vgl. Lösche 1974.

werkschaftliche Organisationsformen bei den Facharbeitern der Automobilindustrie. Diese Organisationen wurden jedoch entweder zerschlagen oder aber in die AFL (American Federation of Labour) integriert. Der Dachverband der amerikanischen Gewerkschaften war sehr stark auf eine ständische Interessenvertretungspolitik ausgerichtet. Die Entstehung von Industriegewerkschaften wurde durch die AFL eher behindert als gefördert. Die Gründung der CIO (Committee for Industrial Organization) und der UAW war ein Ausdruck der politischen Autonomisierung der An- und Ungelernten gegenüber den ständischen Interessenvertretungsorganen der Facharbeiter (vgl. Mortimer 1971; Conot 1974; Reuther 1976).

6. Die Hegemonie der An- und Ungelernten in der Automobilarbeitergewerkschaft wurde durch verschiedene andere Faktoren verstärkt. Nach dem National Labor Relations Act werden in jedem Betrieb Wahlen über die gewerkschaftliche Interessenvertretung durchgeführt, sobald 30 % der Beschäftigten für eine solche Wahl votieren. Erheben mehrere Gewerkschaften den Anspruch, die Tarifeinheit zu repräsentieren, so wird über die damit gegebenen Alternativen mit der Möglichkeit, eine gewerkschaftliche Interessenvertretung überhaupt abzulehnen, abgestimmt. Erhält eine gewerkschaftliche Organisation im ersten Wahlgang oder in einer Stichwahl die absolute Mehrheit der Stimmen, so wird sie zum Alleinrepräsentant der Beschäftigten der Tarifeinheit. In Streitfragen um die Festlegung der Tarifeinheit (Bargaining Unit) entscheidet der National Labor Relations Board über die Grenzsetzung. Verschiedene gewerkschaftspolitische Gruppierungen der Facharbeiter haben in der Gründungsphase der UAW aber auch in späteren Jahren versucht, den Facharbeiterbereich als selbständige Tarifeinheit von den An- und Ungelernten abzugrenzen und auf diese Weise eine eigenständige gewerkschaftliche Interessenvertretung zu etablieren. In der Automobilindustrie setzte sich jedoch die industrielle Definition der Tarifeinheit durch. Damit waren die Facharbeiter in der Minderheit (vgl. Lösche 1974, S. 55 f.).

6. Die Dominanz der An- und Ungelernten wurde in einem weiteren Zusammenhang verstärkt. Die UAW konnte durchsetzen, daß alle Be-

legschaftsangehörigen in gewerkschaftlich repräsentierten Betrieben der Organisation beitreten müssen (Union Shop). Die An- und Ungelernten besaßen bereits in der Entstehungsphase der UAW nicht nur die politische Hegemonie, sondern auch die numerische Übermacht in der Mitgliedschaft. Revolten und eigenständige Organisationsversuche der Facharbeiter durchziehen die Geschichte der Automobilarbeitergewerkschaft bis in die heutige Zeit (Beach 1959).

Wie oben gezeigt werden konnte, ist die Kontrolle der Arbeitskräfteallokation über Senioritätsregeln für Facharbeiter von einer geringeren Bedeutung als für die An- und Ungelernten. Die starke Position der Facharbeiter im Produktionsprozeß (Qualifikation) und ihre Marktmacht (Knappheit) erlauben den Aufbau starker Gegenmachtpotentiale, die die aus der Arbeitskräfteallokation entstehenden Risiken in der Reproduktion des Arbeitsvermögens, Beschäftigungsrisiken und Verhandlungsrisiken wirksam einzudämmen in der Lage sind. Die große Bedeutung der Senioritätspolitik in der Geschichte der amerikanischen Automobilarbeitergewerkschaft ist daher auch ein Reflex der politischen Macht der An- und Ungelernten in der Organisation. Auch die besondere Bedeutung von Forderungen zur Kontrolle der Leistungsstandards und zur Eindämmung von Gesundheits- und Unfallrisiken sind Indikatoren für diesen Zusammenhang. Das Senioritätssystem, die Kontrolle der Leistungsstandards und die Eindämmung von Unfall- und Gesundheitsrisiken bilden heute noch die Grundbausteine der UAW-Politik in den Betrieben. In Fragen der Leistungsstandards und des Unfall- und Gesundheitsschutzes kann sogar während der Laufzeit von Tarifverträgen gestreikt werden.

Die benannten "objektiven" und "subjektiven" Faktoren können Erklärungsmomente für die geschichtliche Entstehung, Durchsetzung und besondere Ausprägung der Senioritätssysteme in der amerikanischen Automobilindustrie bilden.<sup>1)</sup> Zugleich konnte jedoch ge-

- 1) Frappierend ist, daß gleichsam vorindustrielle Normen gerade in einem der hochentwickeltsten kapitalistischen Länder, das bereits in seiner Entstehungsphase Elemente feudaler Gesellschaftsstrukturen systematisch ausgemerzt hat, eine derart hohe Bedeutung erlangen, während sich das "Leistungsprinzip" vor allem in Nationen mit starken vorkapitalistischen Traditionen relativ ungebrochen bei der Arbeitskräfteallokation durchsetzen konnte.

zeigt werden, daß Senioritätssysteme in struktureller Weise dazu geeignet sind, Reproduktionsrisiken der Beschäftigten einzudämmen. Wie die Entwicklung der Automobilarbeitergewerkschaft demonstriert, erhalten Senioritätsnormen auch dann ihre Relevanz, wenn einige derjenigen Bedingungen, die sie in besonderer Weise geprägt haben, entfallen. Besonders frappierend ist in diesem Zusammenhang etwa die Diskussion um die Einführung von Prinzipien der inversen Seniorität. Ältere Beschäftigte sollen auf eigene Option hin beim Personalabbau Vorrechte für die Versetzung in den Lay-off-Status erhalten. Basis dafür ist die Durchsetzung der betrieblichen Arbeitslosenunterstützung, die sich auf 95 % des bisherigen Nettoeinkommens beläuft. Inzwischen hat die Frage der Regelung von Personalabbauaktionen durch die von einer Rezession überlagerte Strukturkrise in der amerikanischen Automobilindustrie eine erneute Aktualität gewonnen. Auch in Fragen der innerbetrieblichen Arbeitskräfteallokation ist ein Abgehen von Senioritätsnormen nicht absehbar. Vielmehr strebt die UAW für den untersuchten Konzern und für die anderen Automobilproduzenten einen weiteren Ausbau des bestehenden Systems an.

Auch in der Bundesrepublik finden sich Entwicklungstrends, die eine stärkere Kontrolle der Arbeitskräfteallokation durch die Gewerkschaften wahrscheinlich machen lassen. Während in den 50er und 60er Jahren die Arbeitskräfte aufgrund ihrer starken Stellung auf dem Arbeitsmarkt über informelle Vereinbarungen und Gewohnheitsrechte einen relativ weitgehenden Einfluß auf die Arbeitskräfteallokation ausüben konnten und nur in relativ schwacher Weise von Beschäftigungsrisiken bedroht waren, haben sich die Ausgangsbedingungen gewerkschaftlicher Politik im letzten Jahrzehnt radikal verändert. Die selbst in Prosperitätsphasen auf einem - für bundesrepublikanische Verhältnisse - hohen Niveau stagnierende Arbeitslosigkeit verschärft die Konkurrenz der Arbeitskräfte um knappe Beschäftigungschancen und erhöht Beschäftigungsrisiken.

Zusätzlich gliedert sich die Bundesrepublik nach der langanhaltenden Aufbauphase wieder in einen auf Beschäftigungsbedingungen

durchschlagenden Krisen- und Konjunkturzyklus ein. Fragen der Personalselektion und der internen Reallokation von Beschäftigten erhalten eine zunehmende Bedeutung. Ähnliches gilt für die Folgen der sich im Zuge der Weltmarktkonkurrenz intensivierenden Rationalisierungsprozesse.

Zugleich wird das "Netz der sozialen Sicherheit" in zunehmender Weise belastet. Staatliche Maßnahmen zielen darauf ab, die gesamtgesellschaftlichen Kosten der Sozialversicherungssysteme über eine Verschärfung der Anspruchsvoraussetzungen und Reduzierung der Leistungen in Grenzen zu halten.

Die benannten "objektiven" Entwicklungstendenzen erhöhen die sozialen Kosten eines Arbeitslosenschicksals, vergrößern die industrielle Reservearmee und verschärfen die Konkurrenz der Arbeitnehmer außerhalb und innerhalb der Betriebe um knappe Beschäftigungschancen. Beschäftigungspolitische Strategien der Betriebe zielen darauf ab, die veränderten Rahmenbedingungen für allokatonspolitische, leistungspolitische und konfliktpolitische Ziele zu nutzen. Konsequenz ist eine Verschärfung von Risiken in der Reproduktion des Arbeitsvermögens, von Beschäftigungsrisiken und von Verhandlungsrisiken für die Arbeitnehmer und ihre Interessenvertretungsorgane. Die Kontrolle der Arbeitskräfteallokation zur Eingrenzung von Reproduktionsrisiken erhält eine zunehmende Bedeutung.

Zugleich verändern sich die "subjektiven" Bedingungen gewerkschaftlicher Politik. Im Gegensatz zur UAW und zu den anderen US-amerikanischen Industriegewerkschaften verfügten in der Bundesrepublik lange Zeit die Facharbeiter über hegemoniale Positionen in den Interessenvertretungsorganen. Sie waren besonders stark organisiert, besonders kampfkraftig und in besonderer Weise in Betriebsräten und Gewerkschaften repräsentiert. Seit Beginn der 70er Jahre zeichnet sich hier jedoch eine Wende ab. Spätestens mit den spontanen Streiks von 1973 wurde die zunehmende Stärke der An- und Ungelernten offensichtlich. Die Politik der Gewerkschaften hat diesen Veränderungen mit der Aufnahme egalitärer

Lohnforderungen und verstärkten Versuchen, belastende Arbeitsbedingungen über die Institutionen des Betriebsverfassungsgesetzes und in Tarifverhandlungen zu entschärfen, Rechnung getragen.

Wie oben gezeigt werden konnte, ist aber gerade die Kontrolle der Arbeitskräfteallokation für Facharbeiter von geringerer Bedeutung als für die An- und Ungelernten. Die Position der Facharbeiter im Produktionsprozeß und ihre Marktmacht erlauben den Aufbau starker Gegenmachtpotentiale, die aus der Arbeitskräfteallokation entstehende Risiken wirksam einzudämmen in der Lage sind. Anzunehmen ist, daß die zunehmende gewerkschaftspolitische Stärke der An- und Ungelernten zu verstärkten Initiativen für eine Kontrolle der betrieblichen Arbeitskräfteallokation führen wird.

Sowohl "objektive" (Arbeitslosigkeit, Konjunkturanfälligkeit) als auch "subjektive" (die Relevanz der An- und Ungelernten in der Gewerkschaftspolitik) Bedingungen führen zu einer Annäherung der bundesrepublikanischen an die oben beschriebenen US-amerikanischen Rahmenbedingungen gewerkschaftlicher Politik. Die Initiativen zum Betriebsverfassungsgesetz von 1972, die 1978 durchgesetzten Regelungen zur Sicherung der Eingruppierung und zur Verdienstsicherung bei Abgruppierungen, die Vereinbarungen zur besonderen Sicherung von älteren Arbeitnehmern und die allgemeine Tarifkonzeption zum Rationalisierungsschutz weisen daraufhin, daß Fragen der Kontrolle der Arbeitskräfteallokation eine zunehmende Relevanz in der bundesrepublikanischen Gewerkschaftsbewegung erhalten.

Die Entwicklungspfade sind weitgehend durch die Grundstrukturen des bestehenden Regelungssystems festgelegt. Anzunehmen ist, daß auf lange Sicht ein Ausbau der bestehenden Institutionen angestrebt wird. Dabei wird es auch in Zukunft um Fragen des differentiellen Kündigungsschutzes, des besonderen Schutzes älterer Arbeitnehmer usw. gehen. Anzunehmen ist auch, daß die betriebsverfassungsrechtlichen Bestimmungen zur Kontrolle der internen Arbeitskräfteallokation durch die Betriebsräte in Zukunft verstärkt genutzt und ausgebaut werden. Dabei geht es etwa um die

Normen zur innerbetrieblichen Stellenausschreibung, um die Mitbestimmungsrechte bei Umsetzungen und Umgruppierungen und um Auswahlrichtlinien für innerbetriebliche Personalbewegungen und für die Personalselektion bei Entlassungen.

Die Intensität und Extensität, mit der in der US-amerikanischen Automobilindustrie die betriebliche Arbeitskräfteallokation zum Gegenstand gewerkschaftlicher Politik gemacht wird, zeigt, daß in der Bundesrepublik noch erhebliche Kompromißzonen für eine Ausweitung betriebsverfassungsrechtlicher und tarifvertraglicher Normierungen betrieblicher Beschäftigungspolitik offen stehen.



## Literatur- und Quellenverzeichnis

### a) Bücher und Zeitschriftenaufsätze

- Abendroth, Michael; Beckenbach, Niels; Braun, Siegfried; Dombois, Rainer: Hafenarbeit. Eine industriesoziologische Untersuchung der Arbeits- und Betriebsverhältnisse in den bremischen Häfen, Frankfurt/New York 1979.
- Adams, Avril; Krislov, Joseph; Lairson, David R.: Plantwide seniority, black employment, and employer affirmative action. In: Industrial and Labor Relations Review, Vol. 26, No. 1, 1972, S. 686-690.
- Althusser, Louis; Balibar, Etienne: Das Kapital lesen, I, II, Reinbeck 1972.
- Altmann, Norbert; Bechtle, Günter; Lutz, Burkart: Betrieb - Technik - Arbeit. Elemente einer soziologischen Analytik technisch-organisatorischer Veränderungen, Frankfurt/M./New York 1978.
- Altmann, Norbert; Böhle, Fritz: Betriebsspezifische Qualifizierung und Humanisierung der Arbeit. In: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München (Hrsg.): Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation, Bd. I, Frankfurt 1976, S. 153-206.
- Altmann, Norbert; Bechtle, Günter: Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft, München 1971.
- Andress, Frank J.: The learning curve as a production tool. In: Harvard Business Review, Vol. 32, No. 1, January-February 1954.
- Arnault, Jacques: Die Arbeiterklasse der USA, Frankfurt/M. 1974.
- Aronson, Robert L.: Layoff policies and practices: Recent experience under collective bargaining, New Jersey 1950.
- Asendorf-Krings, Inge; Drexel, Ingrid; Nuber, Christoph: Reproduktionsvermögen und die Interessen von Kapital und Arbeit - Ein Beitrag zur theoretischen Bestimmung von Qualifikation. In: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München (Hrsg.): Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation, Bd. I, Frankfurt 1976, S. 207-236.
- Ashenfelter, Orley; Johnson, George E.: Unionism, relative wages, and labor quality in U.S. manufacturing industries. In: International Economic Review, 13, No. 3, October 1972.
- Auw, Werner u.a. (Autorenkollektiv): Klassenbewegung und Staat in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Arbeitsskizze zur Untersuchung des westdeutschen politischen Systems. In: Gesellschaft Beiträge zur Marxschen Theorie 8/9, Frankfurt/M. 1976.
- Bailer, Llyod H.: The right to assign employees in one job classification to jobs in another classification. In: Industrial and Labor Relations Review, Vol. 16, No. 2, November 1963, S. 200-204.
- Bakke, E. Wright; Hauser, Philip M.: Labor mobility and economic opportunity, New York/London 1954.

- Ballweg, John A.: Intra-plant mobility: Volitional versus, non-volitional. In: Otto Larsen (Hrsg.): Sociological Inquiry, Vol. 33, Nos. 1-2, University of Washington, S. 197-206.
- Barbash, Jack: Union response to the 'Hard Line'. In: Industrial Relations, Vol. 1, No. 1, October 1961.
- Barkin, Solomon: Handling work assignment changes. In: Harvard Business Review, Vol. 25, No. 4, July 1947, S. 473-482.
- Beach, Dale S.: Personnel: The management of people at work, New York/London 1965.
- Belfer, Nathan: Hidden costs in the labor agreement. In: Current Economic Comment, Vol. 17, February 1955, S. 31-48.
- Bergmann, Joachim (Hrsg.): Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaften, Frankfurt 1979.
- Bergmann, Joachim; Jacobi, Otto; Müller-Jentsch, Walther: Gewerkschaften in der Bundesrepublik, Frankfurt/M./Köln 1975.
- Beynon, Huw: Working for Ford, Wakefield 1973.
- Bloch, Joseph; Platt, Robert: Layoff, recall, and worksharing procedures. In: Monthly Labor Review, 1956, S. 1385-1393; 1957, S. 177-185.
- Block, Richard N.: The impact of seniority provisions on the manufacturing quit rate. In: Industrial and Labor Relations Review, Vol. 31, No. 4, 1978, S. 474-488.
- Bloomfield, Gerald: The world automotive industry, Vancouver 1978.
- Böhle, Fritz; Altmann, Norbert: Industrielle Arbeit und Soziale Sicherheit. Eine Studie über Risiken im Arbeitsprozeß und auf dem Arbeitsmarkt, Frankfurt/M. 1972.
- Böhle, Fritz; Kaplonek, Hanna: Interessenvertretung am Arbeitsplatz und Reformen im Gesundheitsschutz, Frankfurt/M./New York 1980.
- Bosch, Gerhard: Arbeitsplatzverlust - Die sozialen Folgen einer Betriebsstillegung, Frankfurt/M. 1978.
- Bravermann, Harry: Labour and monopoly capital, New York 1974 (deutsch: Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß, Frankfurt/M. 1977).
- Brecher, Jeremy: Streiks und Arbeiterrevolten. Amerikanische Arbeiterbewegung 1877-1970, Frankfurt/M. Januar 1975.
- Brinkmann, Christian; Kühl, Jürgen; Schultz-Wild, Rainer; Sengenberger, Werner (Hrsg.): Arbeitsmarktsegmentation - Theorie und Therapie im Lichte der empirischen Befunde, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 33, Nürnberg 1979.
- Brown, Richard P.: A new technique in seniority administration. In: Industrial and Labor Relations Review, Vol. 9, October 1955, S. 32-34.
- Bruno, Sergio: The industrial reserve army, segmentation and the Italian labour market. In: Cambridge Journal of Economics, 3/ 1979.

- Bureau of Labor Statistics (BLS): Major collective bargaining agreements: Grievance procedures, Bulletin No. 1425-1, Washington, November 1964.
- Bureau of Labor Statistics (BLS): Major collective bargaining agreements: Severance pay & layoff benefit plans, Bulletin No. 1425-2, Washington, March 1965a.
- Bureau of Labor Statistics (BLS): Major collective bargaining agreements: Supplemental unemployment benefit plans and wage-employment guarantees, Bulletin No. 1425-3, Washington, June 1965b.
- Bureau of Labor Statistics (BLS): Major collective bargaining agreements: Management rights & union-management cooperation, Bulletin No. 1525-5, Washington, April 1966a.
- Bureau of Labor Statistics (BLS): Major collective bargaining agreements: Arbitration procedures, Bulletin No. 1425-6, Washington, June 1966b.
- Bureau of Labor Statistics (BLS): Major collective bargaining agreements: Training and retraining provisions, Bulletin No. 1425-7, Washington, March 1969a.
- Bureau of Labor Statistics (BLS): Major collective bargaining agreements: Subcontracting, Bulletin No. 1425-8, Washington, April 1969b.
- Bureau of Labor Statistics (BLS): Major collective bargaining agreements: Plant movement, transfer, and relocation allowances, Bulletin No. 1425-10, Washington, July 1969c.
- Bureau of Labor Statistics (BLS): Seniority in promotion and transfer provisions, Bulletin 1425-11, Washington, March 1970.
- Bureau of Labor Statistics (BLS): Layoff, recall, and worksharing procedures, Bulletin 1425-13, Washington 1972a.
- Bureau of Labor Statistics (BLS): Administration of seniority, Bulletin 1425-14, Washington 1972b.
- Bureau of Labor Statistics (BLS): Ford Motor Company June 1941-September 1973, Bulletin 1787, Washington 1973.
- Bureau of Labor Statistics (BLS): Employment and earnings, United States, 1909-75, Bulletin 1312-10, Washington 1976a.
- Bureau of Labor Statistics (BLS): Industry wage survey: Motor vehicles and parts 1973-74, Bulletin 1912, Washington 1976b.
- Bureau of Labor Statistics (BLS): Major collective bargaining agreements: Safety and health provisions, Bulletin No. 1425-16, Washington 1976c.
- Bureau of Labor Statistics (BLS): BLS Handbook of methods, Bulletin 1910, Washington 1976d.
- Bureau of Labor Statistics (BLS): Collective bargaining in the motor vehicle and equipment industry, Report 479, 1976e.
- Bureau of Labor Statistics (BLS): Characteristics of major collective bargaining agreements, July 1, 1975, Bulletin 1957, Washington 1977a.

- Bureau of Labor Statistics (BLS): Absence from work, measuring the hours lost, May 1973-76, Washington 1977b.
- Bureau of Labor Statistics (BLS): Technological change and its labor impact in five industries, Bulletin 1961, Washington 1977c.
- Bureau of Labor Statistics (BLS): Major collective bargaining agreements: Wage administration provisions, Bulletin No. 1425-17, Washington 1978a.
- Bureau of Labor Statistics (BLS): Analysis of work stoppages, Bulletin 1996, 1978b.
- Bureau of National Affairs (BNA): Effective utilization of manpower, PPF, Survey No. 83, August 1968, Washington.
- Bureau of National Affairs (BNA): Employee absenteeism & turnover, PPF, Survey, No. 106, May 1974.
- Bureau of National Affairs (BNA): Employee promotion & transfer policies, PPF, Survey, No. 120, January 1978, Washington.
- Burghardt, Heinz: Die Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats, Köln 1979.
- Buttler, Friedrich; Gerlach, Knut; Liepmann, Peter: Messung und Interpretation betriebsinterner Arbeitsmarktbewegungen - Ein empirischer Beitrag zur nicht-marktgesteuerten Allokation von Arbeitskräften. In: W. Sengenberger (Hrsg.): Der gesplittete Arbeitsmarkt, Frankfurt/M./New York 1978.
- Cain, Glen G.: The challenge of segmented labor market theories to orthodox theory: A survey. In: Journal of Economics, No. 3, 1976.
- Canfield, Grant W.: How to compute your labor turnover costs. In: Personnel, Vol. 37, No. 11, April 1959.
- Chamberlain, Neil W.: Management in motion; The corporate decision-making process as applied to the transfer of employees, New Haven, Connecticut 1950.
- Chamberlain, Neil W.: The union challenge to management control. In: Industrial and Labor Relations Review, Vol. 16, No. 2, January 1963.
- Chinoy, Ely: Automobile workers and the American dream, Boston 1955.
- Chinoy, Ely: The tradition of opportunity and the aspirations of automobile workers. In: The American Journal of Sociology, Vol. 57, No. 5, March 1952, S. 423-459.
- Clarke, Tom; Clements, Laurie: Trade unions under capitalism, Glasgow 1977.
- Conot, Robert: American odyssey, New York, June 1974.
- Connors, Terrence F.: Talks with stewards: Shop relations and shop psychology for shop stewards, Detroit 1966.
- Davis, H.A.: The transfer problem. In: Personnel, Vol. 13, No. 6, May 1943, S. 722-726.

- Daykin, Walter L.: Seniority in labor contracts. In: Herbert J. Chruden u.a.: Union relations, Chicago 1966, S. 456-467.
- Doeringer, Peter B.: Determinants of the structure of industrial type internal labor market. In: Industrial and Labor Relations Review, Vol. 20, January 1967, S. 206-220.
- Doeringer, Peter B.; Piore, Michael J.: Internal labor markets and manpower analysis, Lexington/Mass. 1971.
- Doeringer, Peter B.; Piore, Michael J.: Labor market adjustment and internal training. In: Proceedings of the Eighteenth Annual Winter Meeting, Industrial Relations Research Association, New York, December 28-29, 1965.
- Dohse, Knuth: Ausländerentlassungen beim Volkswagenwerk. In: Leviathan, Heft 4, 1976, S. 485-493.
- Dombois, Rainer: Massenentlassungen bei VW: Individualisierung der Krise. In: Leviathan, Heft 4, 1976, S. 432-464.
- Dombois, Rainer: Stammarbeiter und Krisenbetroffenheit - Fallanalysen zur Differenzierung der Krisenbetroffenheit angelernter Arbeiter. In: Prokla, Heft 36, 1979, S. 161-187.
- Drexel, Ingrid; Nuber, Christoph: Qualifizierung für Industriearbeit im Umbruch. Die Ablösung von Anlernung durch Ausbildung in Großbetrieben von Stahl und Chemie, Frankfurt/M./New York 1979.
- Drucker, Peter F.: Concept of the corporation, New York 1975.
- Edwards, Richard C.: The social relations of production in the firm and labor market structure. In: R. Edwards; D. Gordon: Labor market segmentation, Lexington/Mass. 1975, S. 3-26.
- Edwards, Richard C.; Reich, Michael; Gordon, David M.: Labor market segmentation, Lexington/Mass. 1975.
- Elkouri, Frank; Elkouri, Edna Asper: How arbitration works, Washington 1960.
- Elliot, John M.: Promotion from within fact or farce? In: Personnel, Vol. 29, No. 3, November 1952, S. 227-233.
- Erd, Rainer: Verrechtlichung industrieller Konflikte, Frankfurt/M. New York 1978.
- Fine, Sidney A.: The use of the dictionary of occupational titles as a source of estimates of educational and training requirements. In: The Journal of Human Resources, Vol. 3, No. 3, Summer 1968, S. 363-375.
- Form, Williams H.: Blue-collar stratification, autoworkers in four countries, Princeton University Press, 1976.
- Form, Williams H.: Occupational and social integration of automobile workers in four countries: A comparative study. In: The sociology of the blue-collar worker, 1968.
- Forsythe, E.J.: A profile of Detroit. In: Michigan Business Review, Vol. 17, No. 2, March 1965.
- Forsythe, E.J.: Collective bargaining in Western Europe. In: Labor Law Journal, November 1963.

- Fountain, Clayton W.: Union guy, New York 1949.
- Freeman, Richard B.; Medoff, James L.: New estimates of private sector unionism in the United States. In: Industrial and Labor Relations Review, Vol. 32, No. 2, January 1979, S. 143-174.
- Freiburghaus, Dieter: Arbeitsmarktsegmentation - Wissenschaftliche Modeerscheinung oder arbeitsmarkttheoretische Revolution? In: Brinkmann u.a.: Arbeitsmarktsegmentation - Theorie und Therapie im Lichte der empirischen Befunde, Nürnberg 1979.
- Freiburghaus, Dieter; Schmid, Günther: Theorie der Segmentierung von Arbeitsmärkten. In: Leviathan, Heft 3, 1975, S. 417-447.
- Friedlander, Peter: The emergence of a U.A.W. local 1936-1939, a study in class and culture, University of Pittsburg Press 1975.
- Friedman, Sheldon; Bumstead, Dennis C.; Lund, Robert T.: The potential of inverse seniority as an approach to the conflict between seniority and equal employment opportunity. In: Proceedings of the twenty-eighth Annual Winter Meeting of the Industrial Relations Research Association, Dallas, December 28-29, 1975.
- Friedrichs, Günter (Hrsg.): Automation - Risiko und Chance, 2 Bde., Frankfurt/M. 1965.
- Garbin, A.P.; Ballweg, John A.: Intra-plant mobility of negro and white workers. In: American Journal of Sociology, November 1975, S. 315-319.
- Gaudet, Frederick J.: Labor turnover: Calculation and costs. In: AMA Research Study 39, New York 1960a.
- Gaudet, Frederick J.: The literature on labor turnover. In: Industrial Relations News, New York 1960b.
- Gaugler, Eduard: Betriebliche Personalplanung, Bd. 23 der Schriftenreihe der Kommission für Wirtschaftlichen und Sozialen Wandel, Göttingen 1974.
- Gaugler, Eduard (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1975.
- Gitelman, H.M.: Occupational mobility within the firm. In: Industrial and Labor Relations Review, Vol. 20, October 1966, S. 50-65.
- Glaberman, Martin: Wartime strikes: The struggle against the no-strike pledge in the UAW during World War II, Detroit 1980.
- Gomersall, Earl R.; Myers, M. Scott: Breakthrough in on-the-job training. In: Harvard Business Review, July-August 1966.
- Gordon, David M.: Theories of poverty and unemployment, Lexington/Mass. 1972.
- Harbison, Frederick H.: Seniority in mass-production industries. In: Journal of Political Economy, Vol. 48, 1940, S. 851-864.
- Harbison, Frederick H.: The seniority principle in union-management relations, New Jersey 1939.
- Healy, James: The factor of ability in labor relations. In: Arbitration Today. Proceedings of the Eighth Annual Meeting of the National Academy of Arbitrators, 1955.

- Heizer, Jay H.: Transfer and terminations as staffing options. In: Academy of Management Journal, Vol. 19, No. 1, March 1976, S. 115-120.
- Herding, Richard: Die Beschwerdeprozedur in den USA - Vehikel betrieblichen Widerstands und Disziplinierungsmittel der Gewerkschaftsbürokratie. In: Kritische Justiz, April/Juni 1970.
- Herding, Richard: Job control and union structure, Rotterdam 1972.
- Herding, Richard: Kontrolle am Arbeitsplatz, Frankfurt/M. 1980.
- Herding, Richard; Kirchlechner, Berndt: Lohnarbeiterinteressen: Homogenität und Fraktionierung, Frankfurt/M./New York 1979.
- Herding, Richard; Köhler, Christoph: Codetermination and control. In: John Purcell; Robin Smith (Hrsg.): The control of work, London 1979.
- Herding, Richard; Sabel, Charles: "Business unions" in den USA. Eine Verteidigung gegen ihre falschen Feinde. In J. Bergmann (Hrsg.): Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaften, Frankfurt/M. 1979, S. 363-386.
- Hildebrandt, Eckart: Feuern ohne zu Heuern - Betriebs- und Personalpolitik in der Krise - Am Beispiel der Automobilindustrie. In: Prokla, Heft 26, 1977, S. 151-190.
- Hirsch, Joachim: "Der Sicherheitsstaat", Frankfurt/M. 1980.
- Hunold, Wolf; Leitfaden der Personalanpassung, Herne/Berlin 1976.
- Hunnius, Gerry; Garson, G. David; Case, John (Hrsg.): Workers' control: A reader on labor and social change, New York 1973.
- Hyman, Richard: Industrial relations; A marxist introduction, Plymouth/Great Britain 1975.
- Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München (Hrsg.): Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation, Bd. I, Frankfurt/M. 1976.
- Jennes, Linda; Hill, Herbert; Reid, Willie Mae; Lovell, Frank; Davenport, Sue E.: Last hired, first fired, affirmative action vs. seniority, New York, November 1975.
- Johnson, George E.: Economic analysis of trade unionism. In: The American Economic Review, Vol. 65, No. 2, May 1975.
- Jurgensen, Clifford E.: Job preferences (what makes a job good or bad?). In: Journal of Applied Psychology, Vol. 63, No. 3, June 1978, S. 267-276.
- Jusenius, Carl L.; von Rabenau, Burkhard: Internationaler Vergleich offener und verdeckter Arbeitslosigkeit am Beispiel der USA und der Bundesrepublik Deutschland, Bonn 1979.
- Keller, Leonard A.: The management function: A positive approach to labor relations, Washington 1963.
- Kern, Horst; Schumann, Michael: Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein, Teil I, II, Frankfurt/M. 1970.
- Kern, Horst; Schumann, Michael: Der soziale Prozeß bei technischen Umstellungen. Forschungsprojekt des RKW: Wirtschaftliche und soziale Aspekte des technischen Wandels in der BRD; Neunter Band, Frankfurt/M. 1972.

- Kerr, Clark u.a.: *Industrialism and industrial man*, London 1973 (Erstausgabe 1960).
- Kerr, Clark: The balkanization of labor markets. In: E.W. Bakke; Ph.M. Hauser: *Labor mobility and economic opportunity*, New York/London 1954.
- Kilbridge, Maurice D.: Turnover, absence, and transfer rates as indicators of employee dissatisfaction with repetitive work. In: *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 15, October-July 1961-1962, S. 21-32.
- Koons, George R.: Handling work assignment and jurisdictional disputes. In: *Personnel*, Vol. 36, No. 4, July-August 1959, S. 71-77.
- Kujawa, Duane: *International labor relations management in the automotive industry. A comparative study of Chrysler, Ford and General Motors*, New York/London 1971.
- Lapp, John A.: *How to handle problems of seniority*, New York/Deep River, Conn./Chicago 1946.
- Lichte, Rainer: *Betriebsalltag von Industriebearbeitern*, Frankfurt/M. 1978.
- Lippert, John: Edginess in the UAW. In: *The New York Times*, Thursday, September 13, 1979.
- Lippert, John: Fleetwood wildcat: Anatomy of a wildcat strike. In: *Radical America*, Vol. 11, No. 5, September-October 1977.
- Lippert, John: Wilder Streik bei Fleetwood. In: *Dollars & Träume: Studien zu Politik, Ökonomie, Kultur der USA*, Heft Nr. 2, Berlin, Januar 1980.
- Livernash, E. Robert: The general problem of work rules. In: *Proceedings of the Fourteenth Annual Meeting, Industrial Relations Research Association*, New York, December 28-29, 1961, S. 389-423.
- Lösche, Peter: *Industriegewerkschaften im organisierten Kapitalismus. Das CIO in der Roosevelt Ära*, Opladen 1974.
- Luhmann, Niklas: *Soziologische Aufklärung. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*, Bd. 1, 3. Auflage, Opladen 1970.
- Lund, R.T.; Bumstead, D.C.; Friedman, S.: Inverse seniority: Timely answer to the layoff dilemma? In: *Harvard Business Review*, Vol. 53, September-October 1975, S. 65-72.
- Lutz, Burkart: *Arbeitsmarktsegmentation und Unterbeschäftigung*, DIW-Symposium: Strategien zur Wiedergewinnung der Vollbeschäftigung, Heft Nr. 1, Berlin 1980.
- Lutz, Burkart: *Bildungssystem und Beschäftigungsstruktur in Deutschland und Frankreich - Zum Einfluß des Bildungssystems auf die Gestaltung betrieblicher Arbeitskräftestrukturen*. In: *Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München (Hrsg.): Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation*, Bd. 1, Frankfurt/M. 1976, S. 83-151.



- Lutz, Burkart: Qualifikation und Arbeitsmarktsegmentation. In: Brinkmann u.a. (Hrsg.): Arbeitsmarktsegmentation - Theorie und Therapie im Lichte der empirischen Befunde, Nürnberg 1979.
- Lutz, Burkart; Sengenberger, Werner: Segmentationsanalyse und Beschäftigungspolitik. In: WSI-Mitteilungen, 5/1980, Köln 1980.
- Lutz, Burkart; Weltz, Friedrich: Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel - Zur Soziologie und Sozioökonomie der Berufsmobilität, Frankfurt/M. 1966.
- Maase, Mira; Schultz-Wild, Rainer (Hrsg.): Personalplanung zwischen Wachstum und Stagnation - Forschungsergebnisse und praktische Erfahrungen, Frankfurt/M./New York 1980a.
- Maase, Mira; Schultz-Wild, Rainer: Betriebliche Beschäftigungspolitik und technisch-organisatorische Veränderungen. In: M. Maase; R. Schultz-Wild (Hrsg.): Personalplanung zwischen Wachstum und Stagnation - Forschungsergebnisse und praktische Erfahrungen, Frankfurt/M./New York 1980b.
- Maase, Mira; Sengenberger, Werner; Weltz, Friedrich: Weiterbildung - Aktionsfeld für den Betriebsrat? Eine Studie über Arbeitnehmerinteressen und betriebliche Personalpolitik, 2. Auflage, Frankfurt/M./München 1978.
- McConkey, Dale D.: Ability vs. seniority in promotion and layoff. In: Personnel, Vol. 37, No. 3, May-June 1960, S. 51-57.
- MacDonald, Robert: Collective bargaining in the automobile industry, New Haven/London 1963.
- Mahoney, Thomas A.; Milkovich, George T.: Internal labor market: An empirical investigation. In: Proceedings of the 32nd Annual Meeting of the Academy of Management, Minneapolis/Minnesota, August 13-16, 1972, S. 203-206.
- Maniha, John K.: Universalism and particularism in bureaucratizing organizations. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 20, No. 2, June 1975.
- Marquart, Frank: An auto worker's journal, The Pennsylvania State University Press/University Park and London.
- Matthes, Hans-Christoph: Einstellung und Kündigung, Saarbrücken 1976.
- Medoff, James L.: Layoffs and alternatives under trade unions in U.S. manufacturing. In: American Economic Review, Vol. 69, No. 3, 1979, S. 380-395.
- Medoff, James; Brown, Charles: Trade unions in the production process. In: Journal of Political Economy, Vol. 86, June 1978.
- Meisel, Peter G.: Die Mitwirkung und Mitbestimmung des Betriebsrats in personellen Angelegenheiten, 4. Auflage, Heidelberg 1974.
- Mendius, Hans Gerhard; Schultz-Wild, Rainer: Personalabbau und Interessenvertretung durch den Betriebsrat - Zur Krisenbewältigung in der Automobilindustrie. In: M. Maase; R. Schultz-Wild (Hrsg.): Personalplanung zwischen Wachstum und Stagnation - Forschungsergebnisse und praktische Erfahrungen, Frankfurt/M./New York 1980.

- Mendius, Hans Gerhard; Sengenberger, Werner: Konjunkturschwankungen und betriebliche Politik. Zur Entstehung und Verfestigung von Arbeitsmarktsegmentation. In: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München (Hrsg.): Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation, Bd. I, Frankfurt/M. 1976, S. 15-81.
- Meyers, Frederic: The analytic meaning of seniority. In: Proceedings of the 18th Annual Winter Meetings of the Industrial Relations Research Association, New York 1965, S. 194-202.
- Meyers, Frederick: Ownership of jobs: A comparative study, Los Angeles 1964.
- Mickler, Otfried; Dittrich, Eckhard; Neumann, Uwe: Technik, Arbeitsorganisation und Arbeit. Eine empirische Untersuchung in der automatisierten Produktion, Frankfurt/M. 1976.
- Mirvis, Philip H.; Lawler, Edward E.: Measuring the financial impact of employee attitudes. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 62, No. 1, February 1977.
- Mohr, Annegret: Personalplanung und Betriebsverfassungsgesetz - Beteiligungsmöglichkeiten des Betriebsrats, Köln 1977.
- Montgomery, David; Schatz, Ronald; Facing layoffs. In: Radical America, Vol. 10, No. 2, March-April 1976.
- Mortimer, Wyndham: Organize! May life as an union man, Boston 1971.
- Myers, John G.: Hiring costs: Some survey findings. In: The Conference Board Record, Vol. 4, No. 1, January 1967, S. 33-42.
- Neipert Hedges, Janice: Absence from work: A look at some national data. In: Bureau of Labor Statistics, Vol. 96, No. 7, July 1973.
- Neipert Hedges, Janice: Unscheduled absence from work - an update. In: Monthly Labor Review, Vol. 98, No. 8, August 1975.
- National Industrial Conference Board (NICB): Lay-off and its prevention, New York 1930.
- Nichols, Theo; Beynon, Huw: Living with capitalism: Class relations and the modern factory, London/Boston 1977.
- Northrup, Herbert R.; Rowan, Richard L.: Multinational collective bargaining attempts, Philadelphia 1979.
- Nystrom, Paul C.: A job vacancy model for organizational manpower management. In: Proceedings of the 32nd Annual Meeting to the Academy of Management, Minneapolis/Minnesota, August 13-16, 1972, S. 200-202.
- O'Connor, James: Die Finanzkrise des Staates, Frankfurt/M. 1974.
- O'Connor, James: The fiscal crisis of the state, New York 1973.
- Offe, Claus: Berufsbildungsreform. Eine Fallstudie über Reformpolitik, Frankfurt/M. 1975.
- Offe, Claus: Leistungsprinzip und industrielle Arbeit, Frankfurt/M. 1970.
- Offe, Claus: Strukturprobleme des kapitalistischen Staates. Frankfurt/M. 1972.

- O'Higgins, Paul: *Workers' rights*, Essex 1976.
- Oi, Walter Y.: Labor as a quasi-fixed factor. In: *The journal of Political Economy*, Vol. 70, No. 6, December 1962, S. 538-555.
- Perlman, Selig: *A theory of the labor movement*, New York 1949.
- Pfriem, Hans: *Konkurrierende Arbeitsmarkttheorien*, Frankfurt/M. 1979.
- Pigors, Paul; Myers, Charles A.: *Personnel administration: A point of view and a method*, New York 1973.
- Piore, Michael J.: The importance of human capital theory to labor economics - A dissenting view. In: *Proceedings of the twenty-sixth Annual Winter Meeting, Industrial Relations Research Association Series*, New York, December 28-29, 1973.
- Piore, Michael J.: Lernprozesse, Mobilitätsketten und Arbeitsmarktsegmente. In: W. Sengenberger (Hrsg.): *Der gespaltene Arbeitsmarkt*, Frankfurt/M./New York 1978, S. 67-98.
- Piore, Michael J.: Notes for a theory of labor market stratification. In: R. Edwards; M. Reich; D. Gordon: *Labor market segmentation*, Lexington/Mass. 1975, S. 125-150 (deutsch: Piore 1978).
- Piper, Christa: *Journal zur Tarifbewegung der IG Metall in Nordwürttemberg/Nordbaden 1977/78*, IIVG-Papers, Berlin, November 1978.
- Poulantzas, Nicos: *Klassen im Kapitalismus-heute*, Westberlin 1975.
- Poulantzas, Nicos: *Politische Macht und gesellschaftliche Klassen*, Frankfurt/M. 1968.
- Prott, Jürgen: *Industriearbeit bei betrieblichen Umstrukturierungen*, Köln 1975.
- Projektgruppe im WSI: *Betriebliche Beschäftigungspolitik und gewerkschaftliche Interessenvertretung: WSI-Studien Nr. 34*, Köln 1977.
- Reder, M.W.: The theory of occupational wage differentials. In: *American Economic Review*, Vol. 45, No. 5, December 1955, S. 833-852.
- Rees, Albert: Some non-wage aspects of collective bargaining. In: Philip Bradley (Hrsg.): *The public stake in union power*, Charlottesville 1959.
- Reich, Michael; Gordon, David M.; Edwards, Richard C.: *Arbeitsmarktsegmentation und Herrschaft*. In: W. Sengenberger (Hrsg.): *Der gespaltene Arbeitsmarkt*, Frankfurt/M./New York 1978, S. 55-66.
- Reich, Michael; Gordon, David M.; Edwards, Richard C.: A theory of labor market segmentation. In: *American Economic Review*, Vol. 63, No. 2, 1973, S. 359-365 (deutsche Fassung: Reich/Gordon/Edwards 1978).
- Reuther, Victor G.: *The brothers Reuther and the story of the UAW*, Boston 1976.
- Reynolds, Lloyd G.: *Labor economics and labor relations*, Prentice Hall, New Jersey.

- Reynolds, Lloyd G.: The structure of labor markets, New York 1951.
- Rose, Theodore: Layoff, recall, and work sharing procedures. In: Monthly Labor Review, 1957, S. 1-7 und S. 329-335.
- Ross, Arthur M.: Do we have a new industrial feudalism. In: American Economic Review, Vol. 48, No. 5, 1958, S. 903-920.
- Rothschild, Emma: Paradise lost: The decline of the auto-industrial age, New York, October 1974.
- Rowland, Kendrith M.; Sovereign, Michael G.: Markov chain analysis of internal manpower supply. In: Industrial Relations, Vol. 9, No. 1, 1969, S. 88-99.
- Rubery, Jill: Structured labour markets, worker organisation and low pay. In: Cambridge Journal of Economics, Vol. 5, 1978, S. 17-36.
- Rubin, Milton: The right of management to split jobs and assign work to other jobs. In: Industrial and Labor Relations Review, Vol. 16, January 1963, S. 205-207.
- Sayles, Leonard R.: Behavior of industrial work groups, New York/London 1958.
- Sayles, Leonard R.: Seniority: An internal union problem. In: Harvard Business Review, January-February 1952.
- Sayles, Leonard R.; Strauss, George: Conflicts within the local union. In: Harvard Business Review, Vol. 30, No. 6, November-December 1952.
- Sayles, Leonard R.; Strauss, George: The local union, New York 1967.
- Schmid, Günther; Semlinger, Klaus: Instrumente gezielter Arbeitsmarktpolitik: Kurzarbeit, Einarbeitungszuschüsse, Eingliederungsbeihilfen - Durchführung, Wirksamkeit und Reformvorschläge, IIMV-Papers, Berlin, Juni 1979.
- Schmiede, Rudi; Schudlich, Edwin: Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in Deutschland. Eine historisch-theoretische Untersuchung zum Verhältnis von Lohn und Leistung unter kapitalistischen Produktionsbedingungen, Frankfurt/M. 1976.
- Schultz-Wild, Rainer: Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise - Forschungsergebnisse aus der Rezession 1973/75, Frankfurt/M./New York 1978.
- Scoville, James G.: Education and training requirements for occupations. In: The Review of Economics and Statistics, Vol. 48, November 1966, S. 387-392.
- Scoville, James S.: A theory of jobs and training. In: Industrial Relations, Vol. 9, No. 1, October 1969, S. 36-53.
- Selznick, Philipp; Vollmer, Howard: Rule of law in industry: Seniority rights. In: Industrial Relations, Vol. 1, No. 3, 1962, S. 97-116.
- Sengenberger, Werner: Arbeitsmarktstruktur: Ansätze zu einem Modell des segmentierten Arbeitsmarktes, Frankfurt/M./München 1975.

- Sengenberger, Werner: Arbeitslosigkeit und Arbeitsmarktstruktur. In: WSI-Mitteilungen, Heft 4, 1977.
- Sengenberger, Werner (Hrsg.): Der gespaltene Arbeitsmarkt, Frankfurt/M./New York 1978b.
- Sengenberger, Werner (Hrsg.): Die Segmentation des Arbeitsmarkts als politisches und wissenschaftliches Problem. In: W. Sengenberger (Hrsg.): Der gespaltene Arbeitsmarkt, Frankfurt/M./New York 1978c, S. 15-42.
- Sengenberger, Werner: Die gegenwärtige Arbeitslosigkeit - auch ein Strukturproblem des Arbeitsmarkts, Frankfurt/M./München 1978d.
- Sengenberger, Werner: Innerbetriebliche Arbeitsmärkte und ihre Folgen für die öffentliche Arbeitsmarktpolitik - Ein Beitrag zur arbeitsmarkttheoretischen Diskussion. In: WSI-Mitteilungen, Heft 2, 1976.
- Serrin, Williams: The Company and the Union: The "civilized relationship" of the General Motors Corporation and the United Automobile Workers, New York, July 1974.
- Siebert, Gerd; Degen, Barbara: Betriebsverfassungsgesetz '72, 3. erweiterte Auflage, Frankfurt/M. 1975.
- Silvestre, J.J.: Industrial wage differentials, a two country comparison. In: International Labor Review, Vol. 110, No. 6, December 1974, S. 495-514.
- Slichter, Sumner; Healy, James; Livernash, E. Robert: The impact of collective bargaining on management, Washington 1960.
- Slichter, Sumner H.: Union policies and industrial management, Washington 1941.
- Sloan, Jr. Alfred P.: My years with General Motors. John McDonald; Catharine Stevens (Hrsg.), New York 1972.
- Speed, John J.; Bambrick, Jr. James: Seniority systems in non-unionized companies, National Industrial Conference Board, Inc. Studies in Personnel Policy, No. 110, 247 Park Avenue, New York 17, N.Y.
- Stone, Katherine: Job structure in the steel industry. In: Radical America, Vol. 7, No. 6, November 1973, S. 19-66.
- Stone, Katherine: The origins of job structures in the steel industry. In: R. Edwards; M. Reich; D. Gordon: Labor market segmentation, Lexington/Mass. 1975, S. 27-84.
- Stück, Heiner unter Mitarbeit von Altmann, Norbert; Düll, Klaus: Betrieb und Markt: Elastizität als Problem der Gestaltung von Produktionsprozeß und Arbeitskräfteeinsatz. In: N. Altmann, K. Düll: Neue Formen von Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation in der Bundesrepublik Deutschland, München 1978/Dublin 1980.
- Suzuki, H.: Age, seniority and wages. In: International Labor Review, Vol. 113, No. 1, January-February 1976, S. 67-84.

- Taft, Philip: Interplant transfer in the automobile industry. In: Monthly Labor Review, Vol. 86, No. 3, March 1963.
- Tergeist, Peter: Beschäftigungsstruktur, Arbeitsbedingungen und Gewerkschaftspolitik in den USA, IIVG-Papers, Berlin, November 1978.
- Terkel, Studs: Working: People talk about what they do all day and how they feel about what they do, New York 1975.
- Turner, Arthur N.: Foremen - Key to worker morale. In: Harvard Business Review, Vol. 31, No. 1, January-February 1954, S. 76-86.
- United States Government: Economic report of the president, Washington 1978.
- U.S. Commission on Civil Rights: Last hired, first fired: Layoffs and civil rights, February 1977.
- U.S. Department of Labor. Employment and training administration: Dictionary of occupational titles, fourth edition, 1977.
- U.S. Department of Labor: Selected characteristics of occupations (physical demands, working conditions, training time) a supplement to the Dictionary of Occupational Titles, third edition, Washington 1966.
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission: Affirmative action and equal employment, Vol. 1, Washington, January 1974a.
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission: Affirmative action and equal employment, Vol. 2, Washington, January 1974b.
- U.S. Office of Management and Budget: Standard Industrial Classification Manual, 1972.
- Vollmer, Howard M.: Employee rights and the employment relationship, Berkeley/Los Angeles 1960.
- Walker, Charles R.; Guest, Robert H.; Turner, Arthur N.: The foreman on the assembly line, Massachusetts 1956.
- Walker, Charles R.; Guest, Robert H.: The man on the assembly line, Cambridge/Mass. 1952.
- Wallen, Saul: The arbitration of work assignment disputes. In: Industrial and Labor Relations Review, Vol. 16, No. 2, January 1963, S. 193-199.
- Watkins, Gordon S.; Dodd, Paul A.: The management of labor relations. New York/London 1938.
- Watkins, Gordon S.; Dodd, Paul A.; McNaughton, Wayne L.; Prasow, Paul: The management of personnel and labor relations, New York/Toronto/London 1950.
- Weinberg, Jack: Detroit auto uprising 1973, Detroit 1974.
- Weinberg, Nat.: Automation und Tarifpolitik in den Vereinigten Staaten. In: G. Friedrichs (Hrsg.): Automation - Risiko und Chance, 2 Bde., Frankfurt/M. 1965.
- Weltz, Friedrich: Kooperative Konfliktverarbeitung - Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 5, 1977.

- White, Lawrence J.: The automobile industry. In: W. Adams: The structure of american industry, Harvard 1971, S. 165-220.
- Wildcat, Dodge: Truck, a black + red pamphlet, Detroit, June 1974.
- Yoder, Dale; Heneman, Herbert (Hrsg.): Planning and auditing PAIR, Washington.
- Yoder, Dale; Heneman, Herbert (Hrsg.): Staffing policies and strategies, Washington.
- Yoder, Dale: Personnel management and industrial relations, Prentice-Hall, Inc., 1956.
- b) Dissertationen, Forschungsberichte, Geschäftsberichte, Protokolle, Zeitungsartikel etc.
- 
- Altmann, Norbert; Bechtle, Günter: Betrieb und Arbeitskräfteeinsatz, Band II, München 1974, als Manuskript vervielfältigt (ISF).
- Altmann, Norbert; Bechtle, Günter; Düll, Klaus; Stück, Heiner: Probleme der Nutzung von Arbeitskraft und betriebliche Arbeitskräftepolitik. In: Sonderforschungsbereich 101, Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung (Hrsg.): Arbeits- und Ergebnisbericht für die Jahre 1975/76/77, München 1977, als Manuskript vervielfältigt.
- Anderson, Bernard E.: Collective bargaining and black employment. A comparative study of black employment and industrial unionism in the aluminium and industrial chemicals industries, Philadelphia, Pennsylvania, November 1973, Forschungsbericht, University of Pennsylvania, the Wharton School, Industrial Research unit.
- Automotive Task Force: Review of the north american automotive industrie, April 1977, Published by the Department of Industry, Trade and Commerce, Ottawa, Canada.
- Bittkau, Manfred O.: Anmerkungen zu den Methoden des Personalabbaus in der US-Automobilindustrie, Detroit 1979, unveröffentlichtes Manuskript.
- Bittkau, Manfred O.: Betriebliche Fonds für Arbeitslosen- und Kurzarbeitergeld (SUB) in der Automobilindustrie der USA, Detroit 1978, unveröffentlichtes Manuskript.
- Business Week: Heavy layoffs squeeze the UAW's cash, they are also causing political problems at all union levels, February 1974.
- Heliker, George B.: Grievance Arbitration in the automobile industry: A comparative analysis of its history and results in the big three, University of Michigan 1954, Dissertation.
- Capelleveen, Remco van: Bewußtseinsformen und Handlungsorientierungen von Arbeitern in entwickelten kapitalistischen Gesellschaften, Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt/M. 1978, Inaugural Dissertation.

- Cassell, Frank H.: A three company study of the intrafirm mobility of the blue collar and lower level white collar workers. In: National Technical Information Service, Springfield, November 1972.
- Chalmers, William Ellison: Labor in the automobile industry - A study of personnel policies, workers attitudes, and attempts at unionism, University of Wisconsin 1932, unveröffentlichte Dissertation.
- Detroit Free Press, November 27, 1977: GM's strategy for a broader slice of overseas sales.
- Dohse, Knuth: Bestandsschutz durch Seniorität, US-amerikanische Tarifvertragsregelungen zur Einschränkung der personalpolitischen Dispositionsfreiheit der Betriebe, IIVG Papers, Berlin, Dezember 1979.
- Dohse, Knuth; Jürgens, Ulrich; Russig, Harald: Die Diskussion um Zwangsverrentung in den USA, IIVG-Papers, Berlin, November 1978b.
- Dohse, Knuth; Jürgens, Ulrich; Russig, Harald: Probleme einer Beschränkung gewerkschaftlicher Bestandsschutzpolitik auf die Absicherung älterer Arbeitnehmer - Zum Verhältnis von Bestandsschutz und personalpolitischer Flexibilität, IIVG-Papers, Berlin, Oktober 1978c.
- Dohse, Knuth; Jürgens, Ulrich; Russig, Harald: Selektion von Leistungsgeminderten und Älteren. Problemskizze und Materialien zur betrieblichen Personalpolitik und zu tarifvertraglichen Schutzregelungen, IIVG-Papers, Berlin, April 1978d.
- Düll, Klaus: Betriebliche Humanisierungsmaßnahmen und das Problem der Reproduktion von Arbeitskraft, Beitrag des ISF München zu einem deutsch-französischen Seminar in Aix-en-Provence, Mai 1978, unveröffentlichtes Manuskript.
- Everything you always wanted to know about Auto, by L. Mark & M. Kim. In: IS Central Committee Documents, February 26, 1978.
- Funke, Hajo: Die neue Tarifkonzeption der IG Metall zum Rationalisierungsschutz, IIVG-Papers, Berlin 1978.
- Funke, Hajo; Hildebrandt, Eckart; Watkinson, Christof: Die Absicherung in der metallverarbeitenden Industrie in Nordwürttemberg-Nordbaden - Eine Voruntersuchung über soziale Folgen der Rationalisierung in der Metallindustrie, die Bedingungen und Formen gewerkschaftlicher Gegenwehr, Vorstudie PB 4 - Dezember 1977, leicht überarbeitete Fassung, IIVG-Papers, Berlin, November 1978.
- General Motors: Annual Report, 1950-1978.
- General Motors: Labor Policies and Procedures, Issued August 15, 1934, revised March 25, 1937.
- General Motors: Sixth conference for college and university educators, personnel administration and industrial relations, August 17-29, 1950.
- Hildebrandt, Eckart: Die Tarifbewegung in der metallverarbeitenden Industrie 1978, IIVG-Papers, Berlin, November 1978.



- Hirsch, Joachim; K  chler, Manfred: Krisenprozesse, Destabilisierungstendenzen und subjektive Verankerung von Massenintegration - Veränderungen im politischen System der BRD -, Antrag auf F  rderung eines Forschungsprojekts, Frankfurt/M. 1978, unveröffentlichtes Manuskript.
- Hunter, Eleanore R.: The labor policy of the Ford Motor Company, Wayne University, Detroit 1942, Master Thesis.
- Hutchinson, J.G.: The control of production standards in the American Automobile Industry, University of Michigan 1961, Dissertation.
- IG Metall (Hrsg.): Personalplanung und Betriebsrat, Frankfurt/M. 1976.
- Kahn, Laurence M.: Unions and labor market segmentation. Berkeley 1975, unveröffentlichte Dissertation.
- Keller, Maryann N.: Automobile industry, analysis of labor costs, Kidder, Peabody & Co. Inc., The Research Department, July 14, 1976.
- Keller, Maryann N.: Ford of Europe, Kidder, Peabody & Co. Inc., The Research Department, July 1978.
- Köhler, Christoph: Zur Problematik des Faschismus in der neueren politischen Soziologie, Diplomarbeit, J.W. Goethe Universität, Frankfurt/M. 1975.
- Maase, Mira unter Mitarbeit von Mendi  us, Hans Gerhard; Schultz-Wild, Rainer; Sengenberger, Werner: Arbeitsbericht 2 (Fallstudien): Umsetzungen im Zuge des Personalabbaus in zwei Unternehmen der Automobilindustrie, hektographierter Bericht, München 1976.
- Maase, Mira unter Mitarbeit von Mendi  us, Hans Gerhard; Schultz-Wild, Rainer, Sengenberger, Werner: Arbeitsbericht 11: Personalpolitik bei internen Umsetzungen von Arbeitskräften. Eine Fallstudie in der Automobilindustrie, interner Arbeitsbericht, München 1977, als Manuskript vervielfältigt.
- Maase, Mira; Schultz-Wild, Rainer: Arbeitsbericht 13: Personalpolitik und -planung bei technisch-organisatorischen Umstellungen im Produktionsprozeß. Eine Fallstudie im Maschinenbau, hektographierter Arbeitsbericht, München 1978.
- Maase, Mira; Mendi  us, Hans Gerhard: Besch  ftigungsanpassung in der Kraftfahrzeugindustrie - Was erreicht der Betriebsrat für den Arbeitnehmer? Hektographierter Arbeitsbericht 5, München 1975.
- Mater, Dan H.: The railroad seniority system. History, description, and evaluation, University of Chicago, Illinois 1941, unveröffentlichte Dissertation.
- Moberg, David: Rattling the golden chains: Conflict and consciousness of auto workers, University of Chicago 1978, unveröffentlichte Dissertation.
- Packard Motor Car Co.: Job-hunting or what Jerry told his dough-boy about Packard, Detroit, 15.9.1919.

- Projektgruppe Gewerkschaftsforschung: Die Austauschbeziehung zwischen Kapital und Arbeit im Kontext der sozio-ökonomischen Entwicklung, Zwischenbericht 1976 - Erster Teil: Theoretische Vorarbeiten.** Hrsg. vom Institut für Sozialforschung, Frankfurt/M. 1976.
- Rose, Robert J.: Some effects of seniority in industry, University of Wisconsin 1955, unveröffentlichte Dissertation.
- Rummel, Christoph: Wirkungstendenzen der Mitbestimmung des Betriebsrats bei personellen Entscheidungen, Inaugural-Dissertation, Universität Mannheim, Mannheim 1977.
- Sengenberger, Werner: Protection of workers in case of work force reduction in the undertaking - The case of the Federal Republic of Germany - A report prepared for the International Labour Office, Geneva, München 1979a (Veröffentlichung in Vorbereitung).
- Sengenberger, Werner: Sources of labor market segmentation with special consideration of the business cycle, a paper prepared for the conference on "Low Pay and Labor Market Segmentation in Advanced Industrial Countries", September 3-7, 1979b, at Trinity College, Cambridge, U.K., unveröffentlichtes Manuskript.
- Steigerwald, Fritz: Die personelle Beteiligung des Betriebsrats an der Versetzung von Arbeitnehmern, Bayerische Julius-Maximilians-Universität zu Würzburg, 1976, Inaugural-Dissertation.
- UAW: Collective Bargaining gains by date of settlement: UAW-General Motors 1937-1975, prepared by UAW Research Department, December 1975 revised.
- UAW: "Exhibit 19", what workers thought of the Auto Industry 40 years ago.
- UAW: President Leonard Woodcock's report to the 25th Constitutional Convention, May 15-21, 1977, Los Angeles, California, part one: UAW in action.
- UAW: Proceedings, Special Collective Bargaining Convention, 1961, 1967, Detroit, Michigan (The Archives of Labor History and Urban Affairs, University Archives, Wayne State University. Collection: UAW, Resolutions and Reports).
- UAW: Proceedings, Special Convention, 1967, 1970, 1973, Detroit, Michigan (The Archives of Labor History and Urban Affairs, University Archives, Wayne State University. Collection: UAW, Resolutions and Reports).
- UAW: Proposed resolutions (submitted by Local Unions) to the 16th, 19th, 20th, 21st, 22nd, 23rd, 24th, 25th Constitutional Convention (The archives of Labor History and Urban Affairs, University Archives, Wayne State University. Collection: UAW Proposed Resolutions).
- UAW: Proposed resolutions (submitted by Local Unions) to the Special Convention, Cobo Hall, Detroit, Michigan, April 20-22, 1967 (The Archives of Labor History and Urban Affairs, University Archives, Wayne State University. Collection: UAW, Resolutions and Reports).

UAW: Reduced work time. An explanation and text of the new Chrysler-UAW, scheduled paid personal holiday plan for hourly workers, November 5, 1976.

UAW: Resolutions and reports: 16th Constitutional Convention, April 7-12, 1957, Atlantic City, N. Jersey (The Archives of Labor History and Urban Affairs, University Archives, Wayne State University. Collection: UAW, Resolutions and Reports).

UAW: Special Collective Bargaining Convention, Cobo Hall, March 18-19-20, 1976, Detroit, Michigan.

Young, Howard: Jobs, technology, and the hours of labor: The future of work in the U.S., a paper presented at hearings of the Joint Economic Committee's Special Study on Economic Change, Washington, June 14, 1978, als Manuskript vervielfältigt.

### c) Zeitungen, Zeitschriften

American Economic Review.

American Journal of Sociology.

American Sociological Review.

AMMO: UAW (Hrsg.), Vol. 1-20.

Bureau of Labor Statistics (BLS): Employment and Earnings, Vol. 10-25.

Chevrolet, Local 235, UAW-CIO, News, Detroit.

Current Economic Comment.

Detroit Free Press.

Detroit News.

Fleetwood Organizer, Local 15, Detroit.

Gewerkschaftliche Monatshefte.

Harvard Business Review.

Industrial and Labor Relations Review.

Industrial Relations.

In These Times, Chicago.

Journal of Applied Psychology.

Journal of Political Economy.

Labour Law Journal.

Monthly Labor Review.

Network, voice of UAW militants, Network (Hrsg.), Detroit, No. 1-5.

Radical America.

Research Bulletin, UAW (Hrsg.), 1970-1980.

Solidarity, UAW (Hrsg.), Vol. 1-22.

The Cadillac Steward, Local 22, Detroit.

The New York Times.

The Skilled Tradesman, the Independent Skilled Trades Council (UAW), Detroit.

Quarterly Journal of Economics.

Workers Power, International Socialists, Detroit.

WSI-Mitteilungen.

d) Tarifverträge und Interpretationen tarifvertraglicher Normen

Caterpillar, UAW: Master agreements, 1976.

Chrysler, UAW: Master agreements, 1973, 1976.

Ford, UAW: Master agreements, 1973, 1976.

GM-UAW: Decisions of the Impartial Umpire, Vol. I-XV (The Archives of Labor History and Urban Affairs, University Archives, Wayne State University, collection: Umpire Decisions, General Motors, UAW, CIO).

GM, UAW: Master agreements, 1937-1979.

International Harvester, UAW: Master agreements, 1976.

Kelsey-Hayes, UAW: Master agreements, 1977.

Local Agreements, UAW Local 7, 14, 15, 22, 23, 25, 27, 31, 34, 45, 47, 93, 95, 119, 122, 155, 157, 160, 163, 174, 199, 211, 216, 222, 233, 235, 239, 247, 262, 276, 292, 303, 326, 329, 362, 422, 438, 455, 465, 467, 483, 488, 499, 522, 541, 544, 549, 558, 579, 594, 596, 602, 634, 645, 651, 652, 653, 659, 662, 663, 664, 668, 674, 696, 699, 730, 735, 736, 774, 780, 854, 869, 913, 933, 961, 977, 1045, 1097, 1112, 1173, 1231, 1292, 1341, 1590, 1618, 1714, 1753, 1776, 1866, 1973.

UAW: Administrative letter, Vol. 1-30.

UAW: Bargaining in G.M. '70, September 23, 1970.

UAW: Contract provisions 1973-1974: Equal application of agreement: Ford-GM-Chrysler-AG IMP., Budd & other contracts, procedures for handling discrimination grievances, workshop and discussion material.

UAW-GM National Informational Subcouncils, December 9-10, 1975, Promotion, paragraph (63) (b).

UAW-GM National Informational Subcouncils, June 21-22, 1977, Promotion, paragraphs (63), (63) (a) (1) and (63) (a) (2).

UAW-GM National Informational Subcouncils, March 6-8, 1972, paragraphs (64) (c), (64) (d), (106), (108), (111) (b).

UAW-GM National Informational Subcouncils, March 6, 7, 8, 1972, paragraph (64) (d) - Loss of seniority.

UAW-GM National Informational Subcouncils, June 21-22, 1977, Loss of seniority-Credit for prior seniority, paragraphs (64)(e) and (111)(c).

UAW-GM National Informational Subcouncils, June 21-22, 1977, paragraph (69).

UAW-GM National Informational Subcouncils, November 19-20, 1974, paragraph (72).

UAW-GM National Informational Subcouncils, November 27, 1972, paragraphs (102) & (102a) - New jobs.

UAW-GM National Informational Subcouncils, March 6-8, 1972, paragraph (111)(b) - Loss of seniority.

UAW: Reduced work time! An explanation and text of the new General Motors-UAW, Scheduled paid personal holiday plan, November 19, 1976.

UAW: Report on the UAW-General Motors 1979 Tentative Settlement, September 18, 1979.

## Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München

Das ISF - ein eingetragener Verein mit anerkannter Gemeinnützigkeit - entstand in seiner jetzigen Form und Aufgabenstellung im Winter 1964/65 und finanziert sich ausschließlich durch projektgebundene Einnahmen und Zuwendungen.

Mitglieder des Vereins sind ganz überwiegend Personen, die mit der Arbeit des Instituts - zum Teil als langjährige Mitarbeiter - verbunden sind; der Vereinsvorstand besteht aus den beiden Institutsleitern und Mitarbeitern des Instituts.

Seit 1973 ist das ISF - neben dem Soziologischen Institut der Universität München und dem Deutschen Jugendinstitut - als einer von drei Arbeitsbereichen (Arbeitsbereich C) am Sonderforschungsbereich 101 der Universität München - Titel: "Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung" - beteiligt.

Im Institut arbeiten etwa 20 Wissenschaftler mit soziologischer bzw. wirtschaftswissenschaftlicher Ausbildung (nicht selten in Kombinationen miteinander bzw. mit Jurisprudenz und Ingenieurwissenschaften). Die meisten Wissenschaftler des Instituts verfügen über langjährige Forschungserfahrung, die überwiegend, aber nicht ausschließlich, im Institut erworben wurde.

Die Arbeit des Instituts gliedert sich seit geraumer Zeit in vier Schwerpunkte:

- (1) Betrieb und technischer Fortschritt
- (2) Betrieb, Arbeitskraft und öffentliche Interventionen
- (3) Bildung und Arbeit
- (4) Arbeitsmarkt und betriebliche Beschäftigungspolitik.

Gemäß diesen Schwerpunkten strukturieren sich sowohl die grundlagenorientierten Projekte (die das ISF vor allem im Rahmen des Sonderforschungsbereichs 101 bearbeitet) wie die meisten empirischen und überwiegend anwendungsbezogenen Arbeiten, die vor allem für

öffentliche Auftraggeber durchgeführt werden. Jedem Schwerpunkt entspricht eine Projektgruppe ("Team"), die aus vier bis fünf langfristig in diesem Schwerpunkt tätigen Mitarbeitern und je einem der beiden Institutsdirektoren besteht.

Während das Institut in den ersten Jahren seiner Existenz nur wenige Publikationen vorlegen konnte, werden seit 1973 pro Jahr vier bis sechs Arbeiten des Instituts veröffentlicht - seit 1977 im Campus Verlag, Frankfurt/New York, der auch den Vertrieb der früher in der Europäischen Verlagsanstalt bzw. im Aspekto Verlag erschienenen Institutspublikationen übernommen hat.

Ein Überblick über alle bisherigen Arbeiten und Veröffentlichungen des Instituts ist über das Institut erhältlich.

INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE  
FORSCHUNG E.V.

INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V.  
Jakob-Klar-Straße 9 - 8000 München 40 - Tel.2714573

# Veröffentlichungen des ISF 1976 - 1981

- Drexel, I.; Nuber, Ch.; von Behr, M.: Zwischen Anlernung und Ausbildung - Qualifizierung von Jungarbeitern zwischen Betriebs- und Arbeitnehmerinteressen, Frankfurt/München 1976.
- Düll, K.; Sauer, D.; Schneller, I.; Altmann, N.: Öffentliche Dienstleistungen und technischer Fortschritt - Eine Untersuchung der gesellschaftlichen Bedingungen und Auswirkungen in der Deutschen Bundespost, 2 Bde., Frankfurt/München 1976.
- Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München (Hrsg.): Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation, Bd. I, Beiträge aus der laufenden Forschungsarbeit, Frankfurt/München 1976.
- Lutz, B., unter Mitwirkung von Schultz-Wild, R.; von Behr, M.: Personalplanung in der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik - Ergebnisse der Betriebserhebung 1975, Bd. I, Frankfurt/München 1977.
- Marquardt, R.: Sonderschule - und was dann? - Zur Situation der Sonderschüler auf dem Arbeitsmarkt und im Beruf, Frankfurt/New York 1977.
- Altmann, N.; Bechtle, G.; Lutz, B.: Betrieb - Technik - Arbeit - Elemente einer Analytik technisch-organisatorischer Veränderungen, Frankfurt/München 1978.
- Binkelmann, P.; Deiß, M.: Öffentliche Interventionen und betriebliches Handeln - Das Beispiel der beruflichen Abschlußprüfung, Frankfurt/München 1978.
- Maase, M.; Sengenberger, W.; Weltz, F.: Weiterbildung - Aktionsfeld für den Betriebsrat? - Eine Studie über Arbeitnehmerinteressen und betriebliche Sozialpolitik, 2. Auflage, Frankfurt/München 1978.
- Sauer, D.: Staat und Staatsapparat - Ein theoretischer Ansatz, Frankfurt/München 1978.
- Schultz-Wild, R.: Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise - Forschungsergebnisse aus der Rezession 1973/75, Frankfurt/New York 1978.
- Sengenberger, W. (Hrsg.): Der gesplittete Arbeitsmarkt - Probleme der Arbeitsmarktsegmentation, Frankfurt/New York 1978.
- Sengenberger, W.: Arbeitsmarktstruktur - Ansätze zu einem Modell des segmentierten Arbeitsmarktes, 2. Auflage, Frankfurt/München 1978.
- Sengenberger, W.: Die gegenwärtige Arbeitslosigkeit - auch ein Strukturproblem des Arbeitsmarktes, Frankfurt/München 1978.
- Asendorf-Krings, I.: Facharbeiter und Rationalisierung - Das Beispiel der großbetrieblichen Instandhaltung, Frankfurt/München 1979.



- Drexel, I.; Nuber, Ch.: Qualifizierung für Industriearbeit im Umbruch - Die Ablösung von Anlernung durch Ausbildung in Großbetrieben von Stahl und Chemie, Frankfurt/München 1979.
- Lutz, B., unter Mitwirkung von Schultz-Wild, R.; Tiemann, F.: Betriebliche Personalplanung zwischen Unternehmensplanung und Personalpolitik - Ergebnisse der Betriebserhebung 1975, Bd. II, Frankfurt/München 1979.
- Altmann, N.; Düll, K.: Neue Formen von Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation in der Europäischen Gemeinschaft. Bundesrepublik Deutschland, München 1978/Dublin 1980.
- Bechtle, G.: Betrieb als Strategie - Theoretische Vorarbeiten zu einem industriesoziologischen Konzept, Frankfurt/München 1980.
- Böhle, F.; Kaplonek, H.: Interessenvertretung am Arbeitsplatz und Reformen im Gesundheitsschutz - Das Beispiel Großbritannien, Frankfurt/New York 1980.
- Böhle, F.; Deiß, M.: Arbeitnehmerpolitik und betriebliche Strategien - Zur Institutionalisierung und Wirksamkeit staatlicher und kollektiver Interessendurchsetzung, Frankfurt/München 1980.
- Maase, M.; Schultz-Wild, R. (Hrsg.): Personalplanung zwischen Wachstum und Stagnation - Forschungsergebnisse und praktische Erfahrungen, Frankfurt/New York 1980.
- Altmann, N.; Binkelmann, P.; Düll, K.; Mendolia, R.; Stück, H.: Bedingungen und Probleme betrieblich initiierteter Humanisierungsmaßnahmen, 4 Bde., Karlsruhe 1981.
- Altmann, N.; Binkelmann, P.; Düll, K.; Stück, H.: Grenzen neuer Arbeitsformen im Industriebetrieb - Probleme, Voraussetzungen und Folgen, Frankfurt 1981.
- Behr, M. von: Die Entstehung der industriellen Lehrwerkstatt - Materialien und Analysen zur beruflichen Bildung im 19. Jahrhundert, Bd. I, Frankfurt/München 1981.
- Böhle, F.; Deiß, M.; Döhl, V.; Sauer, D.: Humanisierung der Arbeit und Arbeitsmarktpolitik - Ergebnisse einer Untersuchung im Bergbau und in Gießereien, Frankfurt 1981.
- Deiß, M.; Döhl, V.; Sauer, D.; Böhle, F.: Humanisierung der Arbeit in Betrieben der Gießerei- und metallverarbeitenden Industrie - Zum Einfluß staatlicher und gewerkschaftlicher Politik, Karlsruhe 1981.
- Döhl, V.; Deiß, M.; Sauer, D.; Böhle, F., unter Mitarbeit von Altmann, N.: Humanisierung der Arbeit im Steinkohlenbergbau - Zum Einfluß staatlicher und gewerkschaftlicher Politik, Essen 1981.
- Köhler, Ch.: Betrieblicher Arbeitsmarkt und Gewerkschaftspolitik - Innerbetriebliche Mobilität und Arbeitsplatzrechte in der amerikanischen Automobilindustrie, Frankfurt/München 1981.