

Konferenz: Déjà vu? Die neuen Arbeitswelten - Einleitungsreferat

Die neuen Arbeitswelten – ein *déjà vu*?

Jörg Flecker (Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt – FORBA)

Die Arbeitswelt ist, zumindest in Kontinentaleuropa, in unseren Vorstellungen von Organisationsmustern geprägt, die heute in der Realität nur noch eingeschränkt Gültigkeit haben: bürokratische Großorganisationen fordern die Ausführung vorbestimmter Aufgaben und bieten Beschäftigungssicherheit und Aufstiegschancen; Erwerbsarbeit bedeutet in der Regel ein dauerhaftes Dienstverhältnis; Arbeit ist betriebsförmig organisiert, wobei Betrieb und Arbeitgeber übereinstimmen; wichtige Arbeitsbedingungen wie Löhne und Arbeitszeiten werden auf überbetrieblicher Ebene einheitlich festgelegt; Arbeit sichert den Lebensunterhalt und soziale Absicherung über die Beschäftigung hinaus.

Viele dieser Bedingungen sind keineswegs mehr selbstverständlich, manche Organisationsmuster sind offensichtlich in Auflösung begriffen. Seit längerem befassen sich Wissenschaft und Politik daher mit der Frage, was nun an deren Stelle tritt oder treten soll. Wegen der empirischen Unübersichtlichkeit und der Vielfalt und Widersprüchlichkeit der Trends waren bisherige Versuche einer Beschreibung der neuen Arbeitswelt nicht allzu erfolgreich. Vielfach wurden einzelne neue Arbeitsweisen oder Entwicklungen in Teilbereichen zur Zukunft der Arbeit schlechthin stilisiert. Auf diese großen Entwürfe und gewagten Verallgemeinerungen folgten freilich rasch Gegenargumente und empirische Relativierungen.

Bei genauerer Betrachtung der aktuellen Trends wird eines schnell klar: Die neue Arbeitswelt gibt es nicht. Ein entscheidender Strukturwandel der letzten beiden Jahrzehnte führte gerade zu einer größeren Vielfalt an Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und zu einer Polarisierung der Erwerbs- und Lebenschancen. Die neuen Arbeitswelten driften also auseinander. Zugleich wird man bei der Analyse immer wieder von Déjà-vu-Erlebnissen heimgesucht: Weder in der Arbeitswelt selbst, noch in der wissenschaftlichen Diskussion darüber ist alles so neu, wie es scheint. So stellen sich manche Arbeitsverhältnisse in der schillernden high-tech Welt nicht als zukunftsweisend, sondern als Rückfall in überwunden geglaubte Zeiten heraus, und unter so manch neuen Begriff, wie Wissensarbeit oder e-work, wiederholen sich bereits bekannte Debatten.

Diese Themen möchte ich im Referat mit Forschungsergebnissen aus folgenden Themengebieten illustrieren:

- Netzwerke als neue Organisationsmuster wirtschaftlicher Aktivitäten und die Folgen,
- die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses und
- Selbstorganisation und Vertrauen in der Arbeitsorganisation und in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen.

1. Neue Wirtschafts- und Unternehmensstrukturen: Markt und Netzwerk statt Großorganisationen und Hierarchie?

Für das traditionelle Bild von Erwerbsarbeit ist kennzeichnend, dass sie organisatorisch und räumlich in Betrieben zusammengefasst erfolgt. Unternehmen als Organisationen und rechtlich abgegrenzte Wirtschaftseinheiten treten auf dem Markt auf. Seit vielen Jahren wird darüber gesprochen, dass sich das Verhältnis von Organisation und Markt als Steuerungsmodi gravierend verschiebt. Um es kurz zu fassen: bürokratische Großorganisationen sind *out*, Markt und Netzwerk sind *in*. Letztere haben nicht nur von den Schwächen der bürokratischen Organisation angesichts dynamischer Umwelten profitiert, sondern auch von den enorm gewachsenen Potentialen der IKT, wodurch Transaktionskosten erheblich gesenkt werden konnten.

Als modernes Beispiel für marktförmige Koordination ließe sich die Vermittlung von Aufgaben im IT-Bereich durch Makler im Internet beschreiben: Will ein Unternehmen seine Website neu gestalten und programmieren lassen, kann es dieses Projekt über Firmen wie *smarterwork.com* im Internet ausschreiben und bekommt nach kurzer Zeit eine Reihe von Angeboten aus verschiedensten Ländern.

Es wird nun vermutet, dass immer mehr Tätigkeiten auf diese Art und Weise zugekauft werden können und einen großen Teil der bisher noch bei den Unternehmen intern Beschäftigten ersetzen. Wie sich beispielsweise in einer Fallstudie über Makler im Internet, auf die Csaba Makó morgen Vormittag noch genauer eingehen wird, zeigte, bedienen sich die Anbieter dieser Internet-Plattformen, um überhaupt ins Geschäft zu kommen, und bieten daher häufig unter ihren tatsächlichen Kosten an. Dies ist freilich nicht lange möglich, daher versuchen sie, möglichst schnell dauerhafte Kundenbeziehungen aufzubauen. Umgekehrt bleiben die Nachfrager, wenn sie auf diesem Weg einen Dienstleister gefunden haben, diesem häufig treu, d.h. spätere Aufträge werden nicht mehr auf diese Weise ausgeschrieben. Darin kommt das auf beiden Seiten bestehende Interesse an stabilen Geschäftsbeziehungen zum Ausdruck.

Damit sind wir ausgehend von der marktförmigen Koordination beim Netzwerk gelandet. Dabei handelt es sich schon seit einer Reihe von Jahren zweifellos um ein Modethema. Aber es kann in unserem Zusammenhang nicht als solches abgetan werden: Die Veränderungen in der Wirtschaftsstruktur und in den Organisationsformen der Unternehmen haben erhebliche Konsequenzen für die Arbeit. Schließlich sind Größe und Aufbau der Unternehmen und der Charakter des Betriebs entscheidend für die Gestalt der Arbeitsorganisation, für die Arbeitsbeziehungen, für die sozialen Beziehungen in der Arbeit. Die Konsequenzen gehen bis hin zur Frage, ob "ArbeitnehmerInnen" durch "ArbeitskraftunternehmerInnen" abgelöst werden.

Wenn auch Gegenteiligkeiten in einzelnen Bereichen nicht zu übersehen sind, dürfte der Trend zum *outsourcing* anhalten. Transportfirmen, die heute Logistikunternehmen heißen, besitzen vielfach keine Fahrzeuge mehr, sondern beschäftigen selbständige Fahrer; manche Industrieunternehmen erklären, dass sogar die Produktion *nicht* zu ihren Kernbereichen zählt und lagern sie aus. Nicht nur in der Automobilindustrie sind komplexe Zulieferbeziehungen entstanden, während die Kernunternehmen ihre Fertigungstiefe erheblich reduziert haben. Die Markenunternehmen lagern dabei auch Risiko und Flexibilitätsanforderungen aus, wodurch die Arbeitsbedingungen dem Muster: "Den letzten beißen die Hunde" entsprechen. Ja, es geht nicht nur um klassische Zulieferung von Teilen oder Komponenten, oft arbeiten Personen, die bei ganz

verschiedenen Firmen beschäftigt sind, Seite an Seite in einem Montagewerk oder einer IT-Abteilung. Jill Rubery wird übermorgen die Folgen der zunehmenden Vernetzung für den Arbeitsmarkt behandeln.

Lösen sich die Unternehmen also vollkommen auf? In der Managementliteratur finden sich tatsächlich solche, wie wir finden, überzogene Darstellungen und Prognosen zu diesem Thema: So ist beispielweise beim Bestsellerautor *Handy* die Rede davon, dass Unternehmen sich davon wegbewegen, jemanden zu beschäftigen und sich nur noch darauf konzentrieren zu organisieren (organising organisations not employment organisations). Bei solchen Thesen fällt einiges unter den Tisch: So sollte nicht übersehen werden, dass Auslagerungen nicht nur an Klein- und Mittelbetriebe oder Selbständige erfolgen, wie man sich das unter dem Eindruck der Diskussion über Flexible Spezialisierung und *industrial districts* vorstellt. Vielfach wird an Großunternehmen ausgelagert, z.B. an transnationale IT-Firmen, die Rechenzentren betreiben, als *application software provider* agieren etc. Aber auch die sogenannten Zulieferer in verschiedenen Industriebranchen sind heute Multis mit großen, zentralisierten Produktionsstätten, in denen die Fertigung von Komponenten für verschiedene Abnehmerunternehmen zusammengefasst sind.

Die Großorganisationen verschwinden also bei zunehmender Vernetzung nicht notwendigerweise, sie setzen sich im Hinblick auf die intern ausgeübten Funktionen nur anders zusammen. Es wäre zu prüfen, ob wir es nicht nur mit dem Übergang von einem integrierten Unternehmen mit einer Vielzahl von Funktionen wie F&E, Marketing, Buchhaltung etc. zum spezialisierten Einfunktionsunternehmen zu tun haben, also große multinationale Werbeagenturen, Buchhaltungsfirmen, IT-Firmen, Reinigungsfirmen, technische Entwicklungsunternehmen etc. etc. Denn eines ist nicht zu übersehen: Während von *small is beautiful* die Rede war und während sich Netzwerke bildeten, ist zugleich der Konzentrationsprozess weiter voran geschritten: Einerseits ist die Konkurrenz zwischen Großunternehmen durch Allianzen nicht zum Stillstand gekommen; andererseits werden kleine Know-how-Lieferanten aufgekauft und in Großunternehmen einverleibt.

Welche Rolle spielt in diesen Prozessen die IKT? Es besteht kein Zweifel daran, dass die technische Vernetzung die organisatorische Netzwerkbildung erleichtert. Oft werden in diesem Zusammenhang die Vorteile für *horizontale* Netzwerke besonders betont: Kommunikationstechnologien, technische Unterstützung für Zusammenarbeit auf Distanz – wir alle kennen aus unserer eigenen Arbeit die gravierenden Veränderungen auf diesem Gebiet in den letzten 5 Jahren.

"Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, insbesondere Internet und E-Mail, ermöglichen Arbeitsformen, in denen die räumlichen und zeitlichen Bedingungen weitgehend selbstbestimmt sind" (Kesselring, "Beweglichkeit ohne Bewegung", Mitbestimmung 9/2001) – Wer kann tatsächlich selbst bestimmen, wie und wo er oder sie arbeitet? Es gibt zweifellos einige Mobilitäts- und Zeitpioniere – in dem Artikel wird ein erfolgreicher Wirtschaftsjournalist beschrieben, der auf den kanarischen Inseln am Laptop sitzt ... Für die überwiegende Mehrheit bleibt es u.E. aber bei der nicht realisierten und auch kaum realisierbaren Möglichkeit. Eher ist es umgekehrt: Der Druck zur Erreichbarkeit, Verfügbarkeit und Mobilität steigt ständig an.

Doch auch zwischen den technischen Potentialen und der möglichen organisatorischen Umsetzung muss genauer unterschieden werden. Wir stellten immer wieder fest, dass

Kooperation über elektronische Medien dann erfolgreich ist, wenn durch persönliche Treffen die soziale und emotionale Basis dafür geschaffen und erhalten wird. Und der hohe Grad der Erreichbarkeit sowie die Geschwindigkeit der Kommunikation über sehr große Entfernungen vervielfachen die Kooperationsbeziehungen auf Distanz. In Summe verursacht das eher zusätzliche Mobilität, als dass sie diese reduzieren würde – daher der paradoxe Effekt, dass Technologien wie Fax, E-Mail, Internet nicht dazu geführt haben, dass die Reisetätigkeit zurückgegangen wäre, sondern eher noch gestiegen ist (persönliche Beobachtung: seit es das Fax gibt, sind aufgrund der ausgelösten generellen Beschleunigung wesentlich mehr Botendienste in der Stadt unterwegs ...)

Mobilität und zeitliche Verfügbarkeit werden unter diesen Bedingungen zu wichtigen Konkurrenzvorteilen am Arbeitsmarkt und im Unternehmen. Damit haben privat unbelastete oder durch andere entlastete Erwerbstätige einen Vorteil. Betreuungspflichten für Kinder dagegen sind insbesondere für Frauen de facto eine Mobilitätsbarriere. Daraus erwachsen Benachteiligungen, die den Akteuren in den Unternehmen oft gar nicht bewusst werden.

Was uns in diesem Zusammenhang besonders wichtig ist: Es geht hier nicht nur um E-Mail und Chat-Rooms – genauso wichtig ist die vertikale Vernetzung: Die technische Unterstützung für die Koordination und Kontrolle von Unternehmen und die Rationalisierung durch IKT. Deutlich weniger beachtet, haben sich hier gravierende Veränderungen in den Unternehmen vollzogen – Zentralisierung der IT-Funktion und Standardisierung des Informationswesens. *Enterprise Resource Planning Systems* wie jene der Firma SAP werden mit dem Ziel eingesetzt, mehr Transparenz für die Unternehmensleitung zu erreichen. Dies geht aufgrund der erforderlichen Standardisierung auf Kosten des Spielraums der Angestellten in der Arbeit. Nach unserer Erfahrung bestimmt diese Tendenz der Zentralisierung, der Standardisierung und der Intensivierung der Kontrolle die neuen Arbeitswelten in einem Ausmaß, das den Veränderungen in durch E-Mail und der technisch unterstützten Kooperation über Entfernungen zumindest vergleichbar ist.

Wenn man die Diskussion über Netzwerke und IKT verfolgt, ist man nicht vor Déjà-vu-Erlebnissen gefeit – auch wenn man davon absieht, dass manche der neuen Unternehmensstrukturen Erinnerungen an das Verlagswesen im 18. Jahrhundert wecken, in dem Verleger die marktnahen Funktionen selbst ausführten und alle herstellenden Arbeiten in Heimarbeit ausgelagert hatten.

Auch in der wissenschaftlichen Diskussion ist nicht alles so neu, wie es scheint: In den 80er Jahren lief die Diskussion unter den Stichworten "flexible Spezialisierung" und "*industrial districts*"; ebenfalls in den 80er Jahren wurde das Thema Telearbeit, v.a. Teleheimarbeit, populär – heute spielt das in den Auflösungsszenarien wieder eine große Rolle, allerdings unter der Bezeichnung *e-work* genannt, weil das Thema Teleheimarbeit nicht mehr so viele interessiert ...

Und schließlich gibt es im Hinblick auf die Informationstechnologien seit Anfang der Diskussion über Automation in den 50er Jahren sowohl Befreiungsthesen als auch Unterwerfungsthesen – auf höherem Technisierungsniveau besteht diese Polarität in den Argumentationen weiter. Sie spiegelt unseres Erachtens die Vielfalt und Widersprüchlichkeit der realen Entwicklung wieder. Wir behaupten, dass zwar viele Techniken und viele Tätigkeiten neu sind, doch die sozialen

Strukturen und ökonomischen Abhängigkeiten sich nicht so sehr verändert haben, wie es vielfach behauptet wird.

2. Erosion des Normalarbeitsverhältnisses und Prekarisierung:

Sind die dauerhafte, sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, der gesellschaftlich normierte Arbeitsvertrag, die gesetzlich und kollektivvertraglich verbrieften Rechte im Schwinden begriffen? Sind die neuen Arbeitswelten durch individuelle Vertragsbeziehungen charakterisiert, mit einer extremen Polarisierung zwischen wenigen Gutverdienenden und gut Abgesicherten und vielen in ungesicherten und ungeschützten Arbeitsverhältnissen?

Es gibt unterschiedliche Positionen zu diesem Thema. Eine Sichtweise ist jene der fortschreitenden Prekarisierung:

Zitat aus einer Studie von *Carola Möller* über den Dienstleistungssektor: "Flexibilisierung und ihr Kernstück, die Zunahme ungeschützter Arbeitsverhältnisse, haben sich in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren in den Betrieben schleichend durchsetzen können. Ich möchte verallgemeinernd behaupten: Ungeschützte Beschäftigungsverhältnisse sind bereits heute die tragende Form der Arbeit quer durch alle Dienstleistungsbereiche" – das "Heute" in diesem Zitat bezieht sich nicht auf das Jahr 2001, sondern auf Mitte der 80er Jahre.

Für *Pierre Bourdieu* ist die Prekarität der Beschäftigung Teil einer neuartigen Herrschaftsform, die auf einer "zum allgemeinen Dauerzustand gewordenen Unsicherheit" aufbaut (1998:100). Von der Unsicherheit wird strategisch Gebrauch gemacht, um Gehorsam und Unterwerfung der Arbeitenden zu erreichen. "Das flexible Unternehmen beutet gewissermaßen ganz bewusst eine von Unsicherheit geprägte Situation aus, die von ihm noch verschärft wird" (ebenda:99).

Der Bericht der Zukunftskommission der Freistaaten Bayern und Sachsen vor einigen Jahren, der jüngere des Sachverständigenrates in Deutschland über die "Neue Wirtschaft" und eine Vielzahl anderer Stellungnahmen enthalten die Aussage, das so genannte Normalarbeitsverhältnis habe ausgedient, Beschäftigungsformen jenseits des traditionellen Arbeitsvertrags werden bald überwiegen. Teilweise wird auch die Notwendigkeit dieser Entwicklung unterstellt: So gibt es Thesen, dass sich Wissensarbeit nicht mit bisherigen Formen der Regulierung verträgt oder dass in der "new economy" aufgrund der Geschwindigkeit und Flexibilität grundsätzlich andere Regeln gelten.

Für diese Autoren sind das keine Bedrohungsszenarien, sondern vielmehr erwünschte Entwicklungen. Man kann es auch als neoliberales Wunschdenken bezeichnen, das allerdings zu einer selbsterfüllenden Prophezeiung werden kann, nämlich dann, wenn nationalstaatliche Politik nicht entgegenwirkt, sondern sich dem Stabilitätsdogma und dem Diktat der Finanzmärkte beugt. Dies zeigen Altvater und Mahnkopf in ihrer These von der "Informalisierung der Arbeit" im Kontext der Globalisierung auf. Wir haben gleich im Anschluss die Gelegenheit, die Ausführungen von Birgit Mahnkopf über die Rückkehr zu einer überwunden geglaubten "Politischen Ökonomie der Unsicherheit", wie es im Abstract heißt, zu hören.

Teilbereiche des Arbeitsmarkts zeigen schon heute die Merkmale geringer Stabilität der Beschäftigung, häufiger Wechsel, eines hohen Anteils "atypischer" Beschäftigungsverhältnisse, kurze, befristete Beschäftigungsverhältnisse etc. Wenn der Trend stimmt, so kann aus diesen Teilbereichen viel für die Zukunft der Arbeit gelernt werden. Der Arbeitsmarkt für KünstlerInnen bspw. (G. Schmid 2000) wird als ein solcher Arbeitsmarkt der Zukunft gesehen – und es lassen sich daraus auch Lösungen für Probleme ableiten, die durch die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses entstehen.

Bei FORBA untersuchten Ulrike Papouschek und Ulli Pastner Beschäftigungsbedingungen und Arbeitsmarktsituation von Wissenschaftlerinnen in der außeruniversitären Forschung. Auch diese kann in Teilbereichen – vor allem im projektorientierten, wenig bis nicht subventionierten außeruniversitären Forschungssegment – als ein solcher "Arbeitsmarkt der Zukunft" gesehen werden, der von befristeten Beschäftigungsverhältnissen, freien Dienstverträgen etc. gekennzeichnet ist. In diesem Arbeitsmarktsegment sind Frauen überdurchschnittlich stark vertreten. Die Beschäftigungsverhältnisse sind freilich nicht neu. Weil dieses Segment aber in den letzten Jahren gewachsen ist, sich aber die Rahmenbedingungen nicht verbessert haben, sind mehr Personen davon betroffen. Wie die Entwicklung weiter geht, hängt von der Forschungspolitik ab. Wenn der Forschung politisch der Stellenwert tatsächlich zuerkannt wird, den sie in den Reden über die Wissensgesellschaft und die Standortpolitik genießt, wäre die Gegenwart und die Zukunft auch dieses Teilarbeitsmarktes eine andere ...

Andere Branchen und Teilarbeitsmärkte, die in diesem Zusammenhang angeführt werden können, sind Architektur und Multimedia – über innovative Betriebe und flexible Beschäftigte dort wird Ina Wagner morgen Vormittag sprechen.

Wir teilen die These der Erosion des Normalarbeitsverhältnisses oder die Gleichsetzung von atypischer Beschäftigung und Prekarisierung nur eingeschränkt. Was uns an der Diskussion über die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses immer wieder überrascht, ist, wie häufig Aussagen über die Verbreitung von Beschäftigungsformen jenseits des traditionellen Arbeitsvertrags (also Neue Selbständige, freie DienstnehmerInnen etc.) mit Zahlen über "atypische" Beschäftigung insgesamt belegt werden. Es wird selten betont, dass die überwiegende Mehrheit der so genannten atypischen Beschäftigten Teilzeitbeschäftigte über der Geringfügigkeitsgrenze sind. Freilich weicht auch diese Arbeitsform vom Normalarbeitsverhältnis ab und kann dadurch mit Nachteilen verbunden sein. Aber es handelt sich um einen sozialversicherungspflichtigen, oft unbefristeten Dienstvertrag, der in Österreich in der Regel einem Branchenkollektivvertrag unterliegt.

Für die Einschätzung der Tendenzen ist ein Punkt sehr wichtig, der oft übersehen wird: Frauen mit Kindern wurden in Form von Teilzeit und geringfügiger Beschäftigung in den Arbeitsmarkt integriert, für diese ist atypische Beschäftigung die Norm. Die Zunahme atypischer Beschäftigung geht daher auch auf die Eingliederung zusätzlicher Arbeitskräftegruppen und nicht so sehr auf die Umwandlung von Normalarbeitsverhältnissen in atypische zurück. Das heißt, dass Bedingungen außerhalb des Erwerbssystems, wie die Verteilung der Haushalts- und Familienarbeit, über das Arbeitskräfteangebot auf den Wandel der Beschäftigungsverhältnisse einwirkt. Auch in der sogenannten fordistischen Periode galt ja, nebenbei bemerkt, dauerhafte, sozialversicherungspflichtige Vollzeitbeschäftigung vorwiegend für Männer.

Spannend ist in diesem Zusammenhang der Vergleich mit den mittel-osteuropäischen Transformationsländern, wo im Hinblick auf die Rahmenbedingungen für die Erwerbsarbeit von Frauen seit 89 Verschlechterungen eingetreten sind. Anna Pollert wird morgen Vormittag darüber und über die Perspektiven des Gender Mainstreaming in diesen Ländern sprechen.

Ein weiteres Beispiel, mit dem wir unsere skeptische Haltung begründen können: Teleheimarbeit, die in den Auflösungsszenarien oft eine prominente Rolle spielt, ist nach unseren Erfahrungen keineswegs nur das Resultat von Strategien der Unternehmen, wie z.B. Büroflächen einzusparen, sondern geht häufig auf Zugeständnisse der Unternehmen an die Beschäftigten zurück, die Beruf und Familie besser vereinbaren, Arbeitswege sparen oder zu Hause in Ruhe arbeiten wollen.

Auch bei unseren Erhebungen über die IT-Branche machen wir die Erfahrung, dass Betriebe gern Leute an sich binden und in normalem Dienstverhältnis anstellen würden, aber hochqualifizierte und gefragte Beschäftigte freie DV oder Selbständigkeit vorziehen. Das war zumindest in der Zeit der Arbeitskräfteknappheit eine nicht seltene Situation v.a. für kleinere Betriebe oder Anwenderbetriebe von IT, die für IT-Spezialisten im Hinblick auf Lernchancen und Karrieremöglichkeiten nicht besonders attraktiv sind.

Mit diesen Einschränkungen wollen wir keine Entwarnung geben, sondern lediglich darauf hinweisen, dass eine Vielzahl von Faktoren den Wandel der Beschäftigungsverhältnisse bestimmt, worunter das Erwerbsverhalten der Frauen, die Machtverhältnisse am Arbeitsmarkt und in den industriellen Beziehungen besonders hervorzuheben sind. Die Veränderungen sind keine Notwendigkeiten, sie sind politisch gestaltbar.

Gestaltung ist insbesondere im Hinblick auf die soziale Sicherheit notwendig, da diese in sehr hohem Maße an die Erwerbsarbeit und an das Normalarbeitsverhältnis gebunden ist. Wir haben heute Nachmittag noch Gelegenheit, den Vortrag von Emmerich Tálos zu diesem Thema zu hören.

Neu ist nicht die Polarisierung zwischen primärem und sekundärem Arbeitsmarkt, zwischen abgesicherten Beschäftigungsverhältnissen und prekären, sondern die Ausweitung des ungesicherten Bereichs und auch die zunehmende Unsicherheit innerhalb der Unternehmen und für Beschäftigte mit unbefristeten Dienstverträgen. Mit anderen Worten: Auch das sogenannte Normalarbeitsverhältnis ist nicht mehr, was es einmal war.

3. Wandel der Arbeitsorganisation und der betrieblichen Arbeitsbeziehungen:

Einerseits: steigende Autonomie in der Arbeit, Selbstorganisation etc.,

andererseits: gestiegene Ungewissheit auch für die Kernbelegschaften über die Dauer der Beschäftigung und über die Arbeitszeiten, zugleich mehr Druck durch neue Kontrollformen

Die vorherrschende These zu diesem Thema lautet: Strukturwandel, neue Technologien und geänderte Konkurrenzverhältnisse verlangen von den Unternehmen, hohe Qualifikationen einzusetzen und den Beschäftigten Autonomie in der Arbeit zu gewähren. Das ist eine in letzter Zeit v.a. unter den Stichworten "Wissensgesellschaft", "Wissensarbeit" oder auch "Netzwerkgesellschaft" weithin geteilte Auffassung. Routinetätigkeiten und die Ausführung vorausgeplanter Aufgaben gehen zugunsten von komplexen Problemlösungen zurück. Beispiele sind nicht nur technische Entwicklung sondern auch Kundenbetreuung etc. Das Ergebnis der Tätigkeit ist nicht vorherbestimmt, daraus folgt der hohe Bedarf an Wissen und auch an Spielraum in der Arbeit. Bürokratische und tayloristische Arbeitsorganisation mit ihren Merkmalen der engen Spezialisierung, der Anweisung und Ausführung in hierarchischen Beziehungen, der Regelgebundenheit der Tätigkeit etc. haben ausgespielt. Oder, wie es oft salopp heißt: Die Kommandowirtschaft in den Betrieben ist am Ende.

Diese Thesen sind freilich nicht so neu: Schon in Fourastiés "tertiärer Zivilisation", in Bells "postindustrieller Gesellschaft" war von hohen Qualifikationen und Autonomie in der Arbeit die Rede. Auch ein Teil der Diskussion über Wissensarbeit oder immaterielle Arbeit erinnert stark an die Thesen über Dienstleistungsarbeit von Offe und anderen in den 80er Jahren. Vieles damals als neue Arbeitswelt Dargestellte wurde allerdings nicht zur dominanten Realität. Nun muss das aber nicht heißen, dass wir nicht diesmal mit einem grundlegenden Umbruch konfrontiert, und die entworfenen Bilder der neuen Arbeitswelt daher nun zutreffender sind.

Aussagen wie "Wissen löst Arbeit als Schlüsselkategorie der Gesellschaft ab" sind außer auf einem sehr abstrakten, um nicht zu sagen oberflächlichen Niveau nicht nachvollziehbar. Wissen war in unterschiedlicher Form immer eine grundlegende Voraussetzung für Arbeit, und auch heute sind nicht nur objektives, wissenschaftliches Wissen, sondern höchst unterschiedliche Wissensformen und Fähigkeiten für die Arbeit relevant. Trotz weitreichender Verwissenschaftlichung der Produktion und auch bei umfassendem Einsatz von IKT gilt: Arbeit und das für die Arbeit nötige Wissen bleibt gebunden an die real-stofflichen Prozesse und sozialen Beziehungen; Berufserfahrung in einem konkreten Kontext bleibt daher in der Regel Grundlage für den erfolgreichen Einsatz von theoretischem Wissen bei Problemlösungen und Innovationen.

Dort wo Arbeit aus diesem Kontext herausgelöst wird, bspw. bei Call-Center-Betrieben, deren Beschäftigte nur vorgeben, Mitglieder des Kundenunternehmens zu sein, entstehen Probleme, die man durch Ersatzmaßnahmen wie Betriebsbesuche überwinden will.

Was zweifellos stimmt, ist, dass gerade im Bereich von Tätigkeiten, die hohe Qualifikationen erfordern, neue Formen der Arbeitsorganisation besonders verbreitet sind: Hier sind Projektorganisation oder Zielvorgaben häufig anzutreffen. Die neue Arbeitsorganisation wird vielfach mit dem Merkmal Selbstorganisation beschrieben. Damit ist aber nicht die Freiheit ausgebrochen im Reich der Notwendigkeit: Es handelt sich vielmehr um relative

Selbstbestimmung in der Erreichung fremdgesetzter Ziele, um die Kontrolle des Ergebnisses anstelle der Vorgangsweise zu dessen Erreichung.

Damit haben sich betriebliche Herrschaft und Hierarchien zwar gewandelt, sind aber nicht verschwunden. Trotz gestiegener Handlungsspielräume ist es u.E. problematisch von Autonomie zu sprechen: Zum einen kann über Zielvereinbarungen und *benchmarking* ein erheblich höherer Druck erzeugt werden, zum anderen ist die Hierarchie nicht außer Kraft gesetzt und die Wahrscheinlichkeit des Hineinregierens durch Vorgesetzte groß (Kotthoff).

Es gibt aber auch Gegenthesen: Etwa die Rückkehr zum Taylorismus in der Produktion. Als generelle Tendenz ist zu erkennen, dass der hohe Druck zu Renditesteigerungen und die Orientierung am *shareholder value* vermehrt zu Rationalisierungsmaßnahmen führt, die kurzfristig erreichbare und klar kalkulierbare Ergebnisse versprechen. Dies tritt in Widerspruch mit den vorhin beschriebenen Organisationsmustern oder Unternehmenskulturen, welche die ganze Person der Arbeitskräfte und deren Subjektivität nutzen wollen. Die Orientierung am kurzfristigen Erfolg und an (scheinbar) genauer Kalkulierbarkeit fördern dagegen unpersönliche Kontrollformen, die Erfahrungswissen und unsichtbar bleibende Beiträge zum Unternehmenserfolg negieren, damit die Ehre qualifizierter und engagierter Arbeitskräfte verletzen, Vertrauensbeziehungen untergraben und eher instrumentelle Arbeitshaltungen hervorrufen. Der lange Arm der Finanzmärkte ist also in den Veränderungen der Arbeitsformen wirksam, eine These, die Paul Thompson am Samstag Vormittag ausführen wird.

In Bezug auf die betrieblichen und kollektivvertraglichen Arbeitsbeziehungen wird in letzter Zeit oft betont, dass sich Wissensarbeit gegen Regulierung sperrt (Willke in Töpsch u.a. 2001:307): Der Grund dafür sei, dass "Problemlösung" und nicht "Ausführung" den Kern der Tätigkeiten bildet, dass Zeit und Ort der Arbeit immer unbestimmter werden. Durch diese und andere Merkmale ist die kollektive Regulierung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen etwa in Branchenkollektivverträgen erschwert. Andererseits zeigt ein aktueller Überblick des EIRO über Kollektivverhältnisse in den IT-Branchen, dass in Ö, B und teilweise in F für 100% der Beschäftigten, in DK und S für etwa 60% ein Kollektivvertrag gilt. In anderen Ländern ist die Deckungsrate niedriger.

Die generelle Entwicklung der überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen, sowohl was die Lohnverhandlungen als auch was die Einbeziehung der Gewerkschaften in sozialpartnerschaftliche Arrangements betrifft, werden wir morgen Nachmittag von Franz Traxler und Thorsten Schulten aktuelle Forschungsergebnisse erfahren.

Auf der betrieblichen Ebene, also im Hinblick auf die Mitbestimmung durch den Betriebsrat, stellen wir fest, dass die neuen Unternehmens- bzw. Managementstrategien, Stichwort: *shareholder value*, gravierende Auswirkungen haben. Für die Vertrauensbeziehungen in der betrieblichen Mitbestimmung ist ein langfristiger Horizont erforderlich, vielfach stützen sich die Beziehungen auf den als sozialer Tausch charakterisierbares Geben und Nehmen. Durch den Zwang zum kurzfristigen Erfolg, durch häufige Wechsel im Management, durch Hinaufschrauben der Renditeforderungen wird diese Beziehung schwer belastet, zumeist ist die Managementseite schlicht nicht mehr "vertrauenswürdig".

Dazu kommt die oben beschriebene Netzworkebildung, die mit einer Auflösung des Betriebs einhergehen kann. Hermann Kotthoff wird morgen Nachmittag über die daraus resultierende, schwierige Situation der betrieblichen Arbeitsbeziehungen sprechen und dabei entgegen den Auflösungsthesen die Behauptung vertreten, dass die Institution des Betriebsrates trotz aller Veränderungen gar nicht so schlechte Überlebenschancen hat.

Es ist keineswegs sicher, dass sich bestimmte Muster (z.B. individualisierte) der Arbeitsbeziehungen generell ausbreiten. Wir bezweifeln zumindest, dass Veränderungen auf der Ebene der Tätigkeiten und der Organisation der Arbeit *notwendigerweise* zu einem grundlegenden Wandel der Arbeitsbeziehungen führen. In einschlägigen Artikeln wird nämlich das Fehlen von Betriebsräten in neuen IT-Firmen einseitig auf die Organisationsmuster und die individualistische Orientierung der Beschäftigten zurückgeführt. Völlig ausgeblendet bleiben häufig die aktiven Strategien des Management, die Einrichtung eines Betriebsrates zu verhindern, etwa durch die Wahl von "Vertrauenspersonen" oder auch durch die Kündigung interessenpolitisch aktiver Beschäftigter. Das wiederum ist nicht so neu und keineswegs auf die *'new economy'* beschränkt.

Die Rahmenbedingungen können sich sehr rasch verändern. Die Krise der *'new economy'* hat gezeigt, dass manche Phänomene, die man für Vorboten zukünftiger Arbeitsmärkte hält, durchaus vorübergehender Natur sein können. So ist nicht gesagt, dass die heute jungen IT- und Multimedia-Firmen weiterhin mehrheitlich ohne Betriebsrat sein werden. Viel Aufsehen in der Branche hat die Gründung eines Betriebsrats bei Pixelpark in Berlin hervorgerufen. Nach den finanziellen Einbußen durch den Kursverlust der Unternehmensaktie waren die finanziell beteiligten Angestellten für die Aktivitäten der Gewerkschaft ansprechbarer, und im Mai dieses Jahres wurde ein Betriebsrat gewählt. Auch in einer Reihe anderer IT-Dienstleistungsunternehmen in Deutschland wurden heuer Betriebsräte neu gegründet. Im EIRO Observer heißt es zur Entwicklung in den IT-Branchen insgesamt: "... recent problems in the "new economy" may be starting to normalise industrial relations there".

Schluss:

Die neuen Arbeitswelten sind höchst vielfältig. Einfache Beschreibungen und Erklärungen werden der Situation nicht gerecht. Auch stellen sich immer wieder neue Fragen – was unser Institut betrifft, ich bin also optimistisch, dass uns auch in den nächsten 10 Jahren die Forschungsthemen nicht ausgehen.

Die Konferenz ist für uns alle hier eine Gelegenheit, uns für die neuen Herausforderungen zu rüsten, inhaltlich aufzutanken – ich bin überzeugt, dass wir auf dieser Konferenz spannende Einblicke in die Entwicklung der neuen Arbeitswelten bekommen. Es ist sicherlich viel Neues dabei, und Sie werden am Schluss nicht sagen können: *Déjà vu* – alles schon gehört.