

Die Rationalität betrieblicher Beschäftigungsstrategien

Eine soziologische Analyse beschäftigungspolitischer Entscheidungen am
Beispiel von Softwareunternehmen

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades
doctor philosophiae (Dr. phil.)

vorgelegt dem Rat der Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften der
Friedrich-Schiller-Universität Jena

von Dipl. Soz. Matthias Hinze

geboren am 16.10.1969 in Leipzig

Gutachter

1. Prof. Dr. Christoph Köhler
2. Prof. Dr. Klaus Dörre

Tag des Kolloquiums: 14. März 2006

Danksagung

Für die Anfertigung dieser Untersuchung habe ich versucht, auf die Schultern vielzähliger Kollegen und Kolleginnen zu klettern, um von dort aus ein Stück weiter zu sehen. Diese KollegInnen sind in der Literaturliste verzeichnet.

Einige Menschen haben mich persönlich unterstützt. Danken möchte ich: Petra Diebler, Frank Kleemann, Christoph Köhler, Hanna Meißner, Tim Schröder und Olaf Struck für Anregungen und Kritiken in verschiedenen Stadien der Arbeit; meinen InterviewpartnerInnen für den umfassenden Einblick in ihre Tätigkeit; der Hans-Böckler-Stiftung für ein Stipendium, ohne das diese Dissertation nicht zustande gekommen wäre; meinen Eltern, Eva-Maria und Wolfgang Hinze, für das Vertrauen in meinen Weg und für die materielle Unterstützung sowie meiner Lebensgefährtin Anja Diegmüller für die Nachsicht mit meiner Unzugänglichkeit in schwierigen Phasen der Arbeit und für den starken emotionalen Rückhalt.

Inhaltsverzeichnis

I.	Einleitung	1
1.	Die Heterogenisierung betrieblicher Beschäftigungsstrategien als Erklärungsproblem der Arbeitsmarkttheorie	1
2.	Untersuchungsziel	5
3.	Aufbau der Untersuchung	7
II.	Die Konstitution betrieblicher Beschäftigungsstrategien: Theoretische Befunde	11
1.	Die Transaktionskostentheorie – Beschäftigungsstrategien als Resultate nutzenmaximierenden Handelns	11
1.1	Die Neoklassik als Ausgangspunkt	11
1.2	Konzeptionelle Grundzüge	12
1.3	Kritik der Handlungstheorie	17
1.4	Die Generierung von Leistungsbereitschaft als Bezugsproblem beschäftigungspolitischer Entscheidungen	19
2.	Der ‚Münchener Segmentationsansatz‘ – Beschäftigungsstrategien zwischen Nutzenmaximierung und ‚überformenden‘ Institutionen	21
2.1	Die sozialwissenschaftliche Segmentationsforschung	21
2.2	Konzeptionelle Grundzüge	22
2.3	Kritik der Handlungstheorie	27
2.4	Die Generierung von Leistungsbereitschaft als Bezugsproblem beschäftigungspolitischer Entscheidungen	36
2.5	Der Wandel betrieblicher Beschäftigungsstrategien	40
3.	Neuere Beiträge zur Konstitution betrieblicher Beschäftigungsstrategien	42
3.1	Ökonomische Beiträge – Die Ergänzung des Nutzenkalküls um sozial generierte Entscheidungsmotive	43
3.1.1	Erweiterung des Kreises strategiebedingender Faktoren	43
3.1.2	Die spieltheoretische Erklärung der Konstitution von Beschäftigungsstrategien	44
3.1.3	Beschäftigungsstrategien als Resultate nutzenmaximierenden Handelns, mikropolitische Konflikte und sozialer Normen	45
3.2	Segmentationstheoretische Beiträge – Die Verbindung des ökonomischen Nutzenkalküls und sozial generierter Entscheidungsmotive	49
3.2.1	Beschäftigungsstrategien als Resultate der nutzenmaximierenden Wahl zwischen global gültigen Strategiemustern	49
3.2.2	Die Konditionierung nutzenmaximierender Entscheidungen durch gesellschaftliche Einflüsse	52

3.2.3	Ökonomische Zwänge und beschäftigungspolitische Identitäten als prägende Faktoren betrieblicher Beschäftigungsstrategien.....	53
3.2.4	Betriebliche Organisationsstrukturen und mikropolitische Konflikte als gestaltende Kräfte der Beschäftigungspolitik	55
3.3	Die sozio-kulturelle Formung betrieblicher Beschäftigungsstrategien	58
3.3.1	Beschäftigungsstrategien als Resultate sozialer Beziehungen („effet societal“).....	58
3.3.2	Die Prägung betrieblicher Beschäftigungsstrategien durch soziale Normen, Leistungen und Regeln	60
3.3.3	Die handlungssteuernde Funktion beschäftigungspolitischer Leitbilder und die aktive Rolle des Managements in der Interpretation institutioneller Anforderungen.....	62
4.	Zwischenfazit.....	70
III.	Konzeptionelle Grundlagen: Ökonomisches Handeln und die Lösung des Transformationsproblems	79
1.	Beschäftigungspolitische Entscheidungen – Ökonomisches Handeln unter Ungewissheitsbedingungen	79
1.1	Zur Reichweite ökonomischer und soziologischer Erklärungen ökonomischen Handelns	80
1.2	Zum Verhältnis von ökonomischem Maximierungsziel und sozialen Mechanismen im ökonomischen Handeln – Der Begriff der ‚intentionalen Handlungsrationalität‘	85
1.3	Ein organisationstheoretisches Modell des Wirkens sozialer Mechanismen auf das organisationale Handeln	88
1.3.1	Das organisationale Handeln folgt institutionalisierten und in Leitbildern systematisierten Erwartungen.....	88
1.3.2	Die institutionelle Vermittlung der ‚invisible hand‘	91
1.3.3	Dimensionen von Institutionen.....	92
1.3.4	Handlungsfähigkeit und Kreativität der organisationalen Akteure	93
1.3.5	Organisationaler Wandel durch die Verarbeitung alternativer Handlungsorientierungen.....	94
2.	Ungewissheiten, Umwelten und Entscheidungen in der Arbeitsmarktforschung	97
2.1	Transaktionskostentheorie und Münchner Segmentationsansatz.....	97
2.2	Neuere ökonomische Beiträge	104
2.2.1	Die spieltheoretische Minimierung von Ungewissheit	104
2.2.2	Die Ergänzung der Nutzenmaximierung um sozial generierte Entscheidungsmotive	105
2.3	Neuere segmentationstheoretische Beiträge	107
2.3.1	Die Verbindung von ökonomischem Handlungsmodell und sozial generierten Entscheidungsmotiven.....	107

2.3.2	Betriebliche Organisationsstrukturen und mikropolitische Konflikte als gestaltende Kräfte der Beschäftigungspolitik	110
2.4	Die sozio-kulturelle Formung betrieblicher Beschäftigungsstrategien	112
3.	Das Transformationsproblem als beschäftigungsspezifische Form der Ungewissheit	114
3.1	Grundzüge und Dynamik des Transformationsproblems	115
3.2	Marx, Weber und die klassische Organisationstheorie	118
3.3	Die Generierung von Leistungsbereitschaft auf der Basis nutzenmaximierender Entscheidungen – Vertrauen, Spiele, ‚gift exchange‘	120
3.4	Die Generierung von Leistungsbereitschaft als Resultat innerbetrieblicher Sozialbeziehungen und überbetrieblicher Institutionen.....	123
3.4.1	Arbeitspolitik und Mikropolitik.....	123
3.4.2	Betriebliche Sozialordnung und gesellschaftliche Institutionen.....	125
4.	Zwischenfazit.....	128
IV.	Beschäftigung im Wandel: Tendenzen, Triebkräfte, Institutionen	134
1.	Das Normalarbeitsverhältnis und seine Erosion.....	134
1.1	Begriff, Entstehung und Ausbreitung	134
1.2	Umfang der Erosion.....	135
1.3	Ursachen der Erosion.....	137
1.4	Folgen der Erosion.....	139
2.	Die Re- oder Deregulierung des Arbeitsmarktes	140
3.	Die ‚Entgrenzung‘ von Beschäftigungsbeziehungen als Prozess und Resultat betrieblicher Reorganisation.....	143
3.1	Dezentralisierung und Vermarktlichung als neue betriebliche Struktur- und Steuerungsprinzipien	144
3.2	Ursachen der Entgrenzung betrieblicher Beschäftigung	145
3.3	Charakteristika und Umfang ‚entgrenzter‘ Beschäftigung	147
4.	Der Wandel betrieblicher Reziprozitätsarrangements	150
5.	Beschäftigung und Reziprozität in der Softwarebranche	155
5.1	Branchenentwicklung	156
5.2	Beschäftigungsstruktur	157
5.3	Arbeitsorganisation und Leistungssteuerung.....	158
5.4	Betriebliche Sozialbeziehungen.....	160
5.5	Einstellungen und Arbeitsmarktverhalten der Beschäftigten.....	161
5.6	Ein neues Reziprozitätsarrangement?	163
6.	Zwischenfazit.....	166

V.	Fallstudien: Die Beschäftigungsstrategien von vier Softwareunternehmen	171
1.	Untersuchungsdesign	171
1.1	Methodologischer Zugang	171
1.2	Fallauswahl	173
1.3	Erhebung und Auswertung der Daten.....	174
1.4	Einzelfalldarstellung und Fallvergleich.....	176
2.	Der >E-Commerce-Spezialist<.....	177
2.1	Das Unternehmen	177
2.1.1	Geschäftsfelder und Entwicklung.....	177
2.1.2	Markt und Kunden.....	178
2.1.3	Organisationsstruktur, Leistungssteuerung und Sozialordnung	178
2.1.4	Beschäftigungsentwicklung und Beschäftigungsstruktur	180
2.2	Die Beschäftigungsstrategie: Optionen, Restriktionen und Praxis	182
2.3	Die Wahrnehmungen und Handlungsorientierungen des Managements.....	185
2.3.1	Generierung von Leistungsbereitschaft	185
2.3.2	Sicherung der Verfügbarkeit von Arbeitskräften	191
2.3.3	Sicherung der Auslastung der betrieblichen Beschäftigungskapazität.....	196
2.4	Fazit >E-Commerce-Spezialist<.....	200
3.	Der >ERP-Spezialist<.....	203
3.1	Das Unternehmen	203
3.1.1	Geschäftsfelder und Entwicklung.....	203
3.1.2	Markt und Kunden.....	203
3.1.3	Organisationsstruktur, Leistungssteuerung und Sozialordnung	205
3.1.4	Beschäftigungsentwicklung und Beschäftigungsstruktur	206
3.1.5	Die Entwicklung der Beschäftigungsstrategie: Optionen, Praxis und Interpretationen.....	208
3.2	Fazit >ERP-Spezialist<.....	217
4.	Der >Allrounder<	218
4.1	Das Unternehmen	218
4.1.1.	Geschäftsfelder und Entwicklung.....	218
4.1.2.	Markt und Kunden.....	219
4.1.3	Organisationsstruktur, Leistungssteuerung und Sozialordnung	219
4.1.4	Beschäftigungsentwicklung und Beschäftigungsstruktur	221
4.2	Die Beschäftigungsstrategie: Optionen, Praxis und Interpretationen.....	221
4.3	Fazit >Allrounder<	223

5.	Der >Berater<	225
5.1	Das Unternehmen	225
5.1.1	Geschäftsfelder und Entwicklung.....	225
5.1.2	Markt und Kunden.....	225
5.1.3	Organisationsstruktur, Leistungssteuerung und Sozialordnung	225
5.1.4	Beschäftigungsentwicklung und Beschäftigungsstruktur	227
5.2	Die Beschäftigungsstrategie: Optionen, Praxis und Interpretationen.....	227
5.3	Fazit >Berater<	228
6.	Fallvergleich	230
6.1	>E-Commerce-Spezialist< und >ERP-Spezialist<: Stabilität und reaktive Nutzung flexibler Beschäftigung vs. Stabilität und aktive Integration flexibler Beschäftigung.....	230
6.2	>Allrounder< und >Berater<: personelle Kontinuität vs. Kombination stabiler und flexibler Beschäftigungsformen.....	231
6.3	Die Handlungsorientierungen des Managements im Vergleich.....	233
6.3.1	Generierung von Leistungsbereitschaft	233
6.3.2	Sicherung der Verfügbarkeit von Arbeitskräften	235
6.3.3	Sicherung der Auslastung der betrieblichen Beschäftigungskapazität.....	237
6.3.4	Fazit.....	238
VI.	Fazit: Die Rationalität betrieblicher Beschäftigungsstrategien.....	240
1.	Zusammenfassung der Argumentationsführung.....	240
2.	Abschied vom Leitbild ‚Normalarbeitsverhältnis im Rahmen interner Arbeitsmärkte‘ – Flexibilität als (neues) Grundprinzip beschäftigungspolitischer Rationalität	249
3.	Die Heterogenität betrieblicher Beschäftigungsstrategien als Ausdruck des Wandels beschäftigungspolitischer Leitorientierungen	252
4.	Betriebliches Handeln als Moment der (Re-) Produktion von Leitbildern.....	254
5.	Die Rationalität betrieblicher Beschäftigungsstrategien – Eine Wahlverwandtschaft zwischen den allgemeinen Funktionsanforderungen der betrieblichen Beschäftigungspolitik und ihren Realisierungen.....	257
6.	Stabile Beschäftigungsbeziehungen als Grundlage von Leistungsbereitschaft?	261
7.	Forschungsperspektiven	264
	Anhang.....	266
	Literaturverzeichnis.....	274

I. Einleitung

1. Die Heterogenisierung betrieblicher Beschäftigungsstrategien als Erklärungsproblem der Arbeitsmarkttheorie

Seit Beginn der 1980er Jahre diagnostiziert die Arbeitsmarktforschung für Deutschland und andere moderne Industrieländer die Verbreitung jenseits des Normalarbeitsverhältnisses liegender Beschäftigungsformen (Zeitarbeit, befristete Arbeitsverträge, Werkverträge, Leiharbeit etc.).¹ Die Reichweite der Flexibilisierung bzw. Entstandardisierung betrieblicher Beschäftigungsbeziehungen wird kontrovers beurteilt, je nachdem, welche kausalen Zusammenhänge für deren Stabilität bzw. Instabilität geltend gemacht werden. Die Vertreter der These einer begrenzten Flexibilisierung argumentieren mit einer nur in langfristigen Beschäftigungsbeziehungen gelingenden Sicherstellung von Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft, die insbesondere bei hochqualifizierten und weitgehend selbständig arbeitenden Beschäftigten der Destabilisierung von Beschäftigungsbeziehungen enge Grenzen setze.² Die Gegenposition verweist insbesondere auf die mit den neuen Formen der betrieblichen Leistungssteuerung und den veränderten Ansprüchen der Beschäftigten an die Gestaltung von Arbeitskonditionen und Berufsverläufen einhergehenden alternativen Quellen der Generierung von Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft³ jenseits stabiler Beschäftigungsbeziehungen.⁴

Unabhängig von der umstrittenen Frage, wie der Umfang der Flexibilisierung zu beurteilen ist, besteht in der Arbeitsmarktforschung ein Konsens über die zunehmende Verbreitung atypischer Beschäftigungsbeziehungen und dies gerade auch bei hochqualifizierten Arbeitnehmern.⁵ Der ‚Einbruch‘ atypischer Beschäftigungsbeziehungen in dieses Beschäftigungssegment zieht einerseits eine Heterogenität im Beschäftigungsarrangement der einzelnen

¹ Vgl. unter anderem Abraham 1990, Cappelli 1995, Deml und Struck-Möbbeck 1998, DIW 2001, Dostal u.a. 1998, Hoffmann und Walwei 1998, Knuth 1998, Marsden 1999 sowie Mückenberger 1985.

² Vgl. unter anderem Baethge und Baethge-Kinsky 1998, Seifert und Pawlowsky 1998 sowie Sennett 1998.

³ Vgl. zu empirischen und theoretischen Befunden für die These der funktionalen Äquivalenz diverser betrieblicher Instrumente der Generierung von Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft Struck 2005.

⁴ Einigkeit besteht in der Diskussion darüber, dass eine Vielzahl ökonomischer, politischer und sozialer Triebkräfte die Grundlagen unbefristeter, stabiler Beschäftigungsbeziehungen unterminieren. Vgl. zur zunehmenden Konkurrenz auf den Produktmärkten sowie zu den steigenden Rentabilitätsansprüchen von Shareholdern Denard und Northrup 1994, Jacoby 1985, McKinsey and Co. 1993, Ostermann 1986 sowie Rosenau 1988. Vgl. zum verbesserten Arbeitskräfteangebot auf den Arbeitsmärkten Dombois 1999, Keller und Seifert 1997 und Rifkin 1995; vgl. zum Abbau von arbeitnehmerfreundlichen Regelungen in der Sozial- und Arbeitsmarktpolitik Gazier 1999, Heinze 1997, Held 1993, Siebert 1996 und Soltwedel 1984.

⁵ Vgl. für die Wiederbeschäftigung von entlassenen Beschäftigten in Teilzeit-Beschäftigungsverhältnissen Faber 1993; vgl. für die steigende Rate des Arbeitsplatzverlustes bei Höherqualifizierten Boisjoly u.a. 1994; vgl. zur Zunahme kaufvertragsähnlicher Beschäftigungsbeziehungen Cappelli 1995.

Unternehmen⁶ nach sich: Hochqualifizierte Beschäftigte mit unbefristeten Arbeitsverträgen und der Aussicht auf eine lange Betriebszugehörigkeit arbeiten Seite an Seite mit hochqualifizierten Beschäftigten mit befristeten Arbeitsverträgen oder Werkverträgen. Andererseits führt die flexible Beschäftigung Hochqualifizierter zu einer Heterogenität der Beschäftigungsstrategien zwischen einzelnen Unternehmen: Unternehmen mit überwiegend langfristig beschäftigten Hochqualifizierten stehen neben Unternehmen mit überwiegend kurzfristig beschäftigten Hochqualifizierten (Kratzer 2001; Struck 2004; Struck/ Köhler 2004).

Diese Entwicklung stellt zwei zentrale Annahmen der mit der Strukturierung von Arbeitsmärkten und Beschäftigungsbeziehungen befassten Arbeitsmarkttheorien in Frage. Das betrifft erstens die Kausalannahme, nach der die Unternehmen ihre Beschäftigungsverhältnisse nach dem anfallenden Aufwand für die Generierung von Qualifikation und Leistungsbereitschaft organisieren. Dieser Annahme zufolge wäre zu erwarten, dass die Hochqualifizierten eines Unternehmens zu den gleichen (stabilitätsorientierten) Konditionen beschäftigt werden. Dies trifft empirisch nicht zu (1). Zweitens stellt diese Entwicklung die zentrale entscheidungstheoretische Annahme der Arbeitsmarktforschung in Frage, nach der solche Unternehmen die gleiche oder zumindest eine ähnliche Beschäftigungsstrategie praktizieren werden, die unter vergleichbaren externen Konditionen (Branche, Region etc.) operieren und in ihrer Struktur (Größe, Kapitalausstattung, Arbeits- und Produktionsorganisation etc.) vergleichbar sind. Tatsächlich bestehen aber auch zwischen vergleichbaren Unternehmen Unterschiede in der Beschäftigungspraxis hochqualifizierter Beschäftigter (2).

(1) Ökonomische und sozialwissenschaftliche Arbeitsmarkttheorien gehen – im Kern und mit unterschiedlichen Akzentuierungen und Begrifflichkeiten – mehrheitlich davon aus, dass hohe betriebliche Investitionen in die Qualifikationen der Beschäftigten und/oder eine geringe Kontrollierbarkeit des einzelnen Beschäftigten aufgrund komplexer Arbeitsvollzüge (geringe Zurechenbarkeit von Leistungen) die Unternehmen veranlasst, den Hochqualifizierten langfristige Beschäftigungsbeziehungen anzubieten. Nur sie, so die Argumentation, bieten die Voraussetzung zur Amortisierung betrieblicher Qualifikationsinvestitionen und zur Vermeidung von opportunistischem Verhalten durch den Aufbau moralischer Bindungen zwischen Unternehmen und Beschäftigten.⁷ Diese Sicht auf die Grundlagen betrieblicher Beschäftigungsbeziehungen wird durch das industriesoziologische Argument gestützt, nach

⁶ Vgl. unter anderem Beck 1999, DIW 2001, Dombois 1999, Kock 1994 und Marsden 1999.

⁷ Vgl. für einen aktuellen Überblick über die arbeitsmarkttheoretischen Begründungen langfristiger Beschäftigungsverhältnisse im Rahmen interner Arbeitsmärkte Struck 2005

dem den stabilen Beschäftigungsbeziehungen eine zentrale Funktion bei der Transformation von (gekaufter) Arbeitskraft in Arbeitsleistung zukommt. Zur moralischen Integration und der Generierung von Leistungsbereitschaft, so die Überlegung, bedarf es eines vertrauensvollen Verhältnisses zwischen Unternehmen und Beschäftigten, das auf der Basis von Beschäftigungs- und Einkommenssicherheit in langfristigen Beschäftigungsbeziehungen erzeugt wird. Die dauerhafte Generierung von Leistungsbereitschaft könne insbesondere bei Beschäftigten, von denen innovative und kooperative Arbeitsleistungen erwartet werden, nur auf dieser Grundlage gelingen.⁸

Unter anderem aufgrund dieser Diskrepanz zwischen der tatsächlichen Entwicklung von Beschäftigungsverhältnissen und den arbeitsmarkttheoretischen Erklärungsversuchen, verbreitet sich in jüngster Zeit die Einschätzung, derzufolge das bestehende begriffliche Instrumentarium nicht mehr hinreichend sei, um die Strukturierung von betrieblichen Beschäftigungsbeziehungen zu deuten. Weder „die alleinige Wirkungsbetrachtung von strukturellen Variablen, wie Tertiarisierung, Verkleinbetrieblichung oder Angebotspotenzial externer Arbeitsmärkte usw. noch die Berücksichtigung betriebsinterner Determinanten, wie Qualifikationshöhe und -spezifität, Vertrauen und Kontrollierbarkeit“ (Köhler/Struck 2003: 371) gelten heute als hinreichend zu einer ursächlichen Bestimmung stabiler oder instabiler Beschäftigung (Köhler u.a. 2004a, 2004b; Kratzer 2001, Kratzer/Döhl 2000; Moldaschl 2001; Nordhause-Janz/Pekruhl 2000). Statt der eindimensionalen Verknüpfung zwischen Qualifikationszuschnitt und Zurechenbarkeit von Arbeitsleistungen einerseits und der Beschäftigungsweise andererseits wird die mehrdimensionale Betrachtung kausaler Zusammenhänge eingefordert (ISF 2001; Köhler 2004b; Struck 2005).

Von dieser Zielsetzung nach mehrdimensionalen und komplexeren Erklärungsmustern betrieblicher Beschäftigungsstrukturen haben sich bereits die segmentationstheoretischen Studien in den 1980er Jahren leiten lassen. Gegenüber den monokausalen Erklärungsansätzen (etwa der Humankapitaltheorie Beckers oder dem machttheoretischen Ansatz der ‚Radicals‘), lag das Bestreben dieser Beiträge darin, die Bedeutung gesellschaftlicher Einflüsse - oder: Institutionen - für das Arbeitsmarktgeschehen auszuloten.⁹

⁸ Vgl. exemplarisch für dieses Argument Seifert und Pawlowsky 1998.

⁹ Vgl. zu den durch Gewerkschaftspolitik eröffneten Spielräumen bei der Gestaltung interner Arbeitsmärkte Köhler 1981, Köhler und Sengenberger 1982, 1983; vgl. zum institutionellen Rahmen der Strukturierung von Arbeitsmärkten sowie zu den Handlungsressourcen der Arbeitsmarktparteien Sengenberger 1987.

Osterman (1984a) – ein Vertreter der sozialwissenschaftlichen Segmentationsforschung - schrieb Mitte der 1980er Jahre mit Blick auf die institutionalistischen Beiträge dieser Zeit von einer Auflistung plausibler Faktoren, der eine Synthese des Funktionsmechanismus des Arbeitsmarktes fehle. Struck (2005) kommt – nach Sichtung der neueren theoretischen Befunde zur Strukturierung von Arbeitsmärkten und Beschäftigungsbeziehungen – zu der Einschätzung, die Erklärungskonzepte kämen nicht über eine voluntaristische Aufzählung von Einflussgrößen hinaus. Zwischen den beiden Statements liegen zwei Jahrzehnte, in denen die Arbeitsmarktforschung in einer unüberschaubaren Vielzahl von Beiträgen die Wirkung vielfältigster ‚Faktoren‘ thematisiert hat, sich aber offensichtlich nicht auf die von Osterman geforderte ‚Synthese des Funktionsmechanismus‘ verständigen konnte.

Das beklagte Fehlen einer Synthese des Wirkens der Einflussgrößen ist unseres Erachtens zumindest hinsichtlich des Modus der betrieblichen Verarbeitung der ‚Faktoren‘ unzutreffend. Sowohl die klassischen als auch die neueren ökonomischen und sozialwissenschaftlichen Segmentationsansätze eint – bis auf wenige Ausnahmen - die Annahme, dass die unter den gleichen internen und externen Bedingungen operierenden Unternehmen die gleichen, d.h. die jeweils effizientesten Beschäftigungsstrategien verfolgen werden.

(2) Damit kommen wir zu der zweiten Annahme der Arbeitsmarkttheorie, die von der konstatierten Heterogenisierung von Beschäftigungsstrategien zwischen vergleichbaren Unternehmen in Frage gestellt wird: der Annahme über den betrieblichen Mechanismus der Verarbeitung von ‚Faktoren‘ der Beschäftigungspolitik, kurz: dem Entscheidungsmodell der Arbeitsmarktforschung.

Sowohl den klassischen ökonomischen und sozialwissenschaftlichen Segmentationsansätzen als auch den, die Mehrdimensionalität betonenden, neueren Beiträgen ist die Annahme gemein, dass die Unternehmen lediglich über geringe Handlungsspielräume bei der Gestaltung der Beschäftigungsbeziehungen verfügen. Stark vereinfacht zusammengefasst lautet das zentrale entscheidungstheoretische Argument: Die Unternehmen nutzen immer diejenige Beschäftigungsweise, die unter den jeweils gegebenen betriebsinternen und betriebsexternen Bedingungen am kostengünstigsten ist. Die Personalverantwortlichen der Unternehmen verhalten sich in ihren Entscheidungen als Nutzenmaximierer. Folgerichtig ist anzunehmen, dass die unter den gleichen Bedingungen operierende Unternehmen die gleichen Beschäftigungsstrategien verfolgen werden. In den Interpretationen der empirischen Veränderungen dominiert daher die Vorstellung, der ökonomische und technische Wandel münde nahezu alternativlos in eine bestimmte, neue beschäftigungspolitische Organisationsweise mit – je

nach Gewichtung der Kausalbeziehungen – mehr oder weniger flexiblen Beschäftigungsverhältnissen. Dieser Einschätzung zum Verhältnis zwischen der beschäftigungspolitischen Organisationsweise von Unternehmen sowie ihren externen und internen Umwelten steht die im Zuge der allgemeinen Entwicklung zur Entstandardisierung betrieblicher Beschäftigung diagnostizierte Heterogenisierung betrieblicher Beschäftigungsstrategien entgegen. Offensichtlich stehen auch die unter den gleichen Bedingungen operierenden Unternehmen in einem höheren Maß vor offenen Entscheidungslagen, vor strategischen Optionen, als mit dem bisher maßgeblichen Entscheidungsmodell abgebildet und erklärt werden kann.

Auf eine Klärung der Frage, wie diese beschäftigungspolitischen Wahlmöglichkeiten der Unternehmen analytisch zu fassen seien, zielte Sengenberger bereits 1987 mit seiner Kritik am deterministischen Handlungsmodell der Transaktionskostentheorie: „In dieser Vorstellung ist der Arbeitsmarkt deshalb strukturiert, weil dies die *effizientere Lösung* des Allokations- und Verteilungsproblems darstellt ... Es gibt stets *die* effizienteste Lösung bei gegebenen Bedingungen“ (Sengenberger 1987: 74, Herv. im Orig.). Da das von der Transaktionskostentheorie genutzte Handlungsmodell des homo oeconomicus im Grunde keine Freiheitsgrade im unternehmerischen Handeln kennt, lassen sich divergente Beschäftigungsarrangements lediglich auf unterschiedliche Rahmenbindungen zurückführen. Genau diese Argumentation wird durch die Ausdifferenzierung betrieblicher Beschäftigungsstrategien in Frage gestellt. Denn die auftretenden Unterschiede liegen nicht nur zwischen Unternehmen mit unterschiedlichen, sondern auch zwischen Unternehmen mit gleichen Rahmenbedingungen. Ebenso finden sich Unternehmen mit ähnlichen Beschäftigungsstrategien, die unter ungleichen Rahmenbedingungen operieren (Köhler u.a. 2004b; Hinze 2004; Schwiderrek u.a. 2004). Sengenbergers (1987) Kritik ist deshalb hinzuzufügen: Das Bild des Unternehmens als Organisation, die ihre Strukturen selektiv-reaktiv nach den Signalen ihrer Umwelt formt, zieht schwarze Flecken im Bereich der Konstitution der betrieblichen Beschäftigungsstrategien nach sich. Offensichtlich reicht die in der Arbeitsmarktforschung zentrale handlungstheoretische Annahme, die betrieblichen Entscheidungsträger verhielten sich bei der Sicherstellung von Qualifikationen und Leistungsbereitschaft als rationale Nutzenmaximierer, nicht aus, um die Konstitution betrieblicher Beschäftigungsstrategien zu erklären.

2. Untersuchungsziel

An dieser Problemstellung setzt die vorliegende Untersuchung an. Wir arbeiten heraus, worin die spezifischen Limitationen des Entscheidungskonzeptes der Nutzenmaximierung lie-

gen, inwieweit alternative entscheidungstheoretische Ansätze in der Arbeitsmarktforschung dazu geeignet sind, diese Begrenzungen zu überwinden und welche entscheidungstheoretischen Optionen sich darüber hinaus für die Erklärung der Konstitution von Beschäftigungsstrategien anbieten.

Wenn das Entscheidungsverhalten von Personalverantwortlichen mit dem Konzept der rationalen Wahl nicht hinreichend erfasst wird, wenn also ein anderes Konzept notwendig wird, dann hätte das auch Auswirkungen auf das Verständnis der Wirkungsweise von Einflussfaktoren. Unter dem Entscheidungsmodell der rationalen Wahl haben ökonomische, politische, rechtliche und andere Bedingungen den Charakter von Determinanten der betrieblichen Beschäftigungsstrategie: Unter den jeweils gegebenen Bedingungen gibt es jeweils eine, die ‚effizienteste‘, Beschäftigungsweise. Die Personalverantwortlichen treffen keine Entscheidungen im Sinne einer Wahl zwischen Alternativen, sondern sie setzen die von den ‚Faktoren‘ ausgehenden ‚Kostensignale‘ lediglich in adäquate beschäftigungspolitische Instrumente um. Mithin besteht ein eindeutiger Kausalzusammenhang zwischen den ‚Faktoren‘ und der beschäftigungspolitischen Strategie eines Unternehmens. Wir haben am Beispiel der Beschäftigung von Hochqualifizierten deutlich gemacht, dass dieses Denken in eindeutigen und unverrückbaren Kausalzusammenhängen dann zu Erklärungsproblemen führt, wenn Unternehmen vom Modell abweichende Beschäftigungsstrategien praktizieren.

In der Arbeitsmarktforschung markiert die Frage nach den Flexibilisierungsmöglichkeiten der Beschäftigung Hochqualifizierter eine zentrale Kontroverse. Umstritten ist der Stellenwert stabiler Beschäftigungsverhältnisse für die Generierung innovativer und kooperativer Arbeitsleistungen. Die klassische ökonomische und sozialwissenschaftliche Segmentationsforschung geht hier von einem engen Nexus aus: Rational, weil am kostengünstigsten gelingt die Generierung von Leistungsbereitschaft mittels langfristiger Beschäftigungsbeziehungen (und darauf aufbauender betrieblicher Leistungen). Neuere Beiträge heben hingegen die funktionale Äquivalenz anderer betrieblicher und überbetrieblicher Gegenleistungen hervor (Struck 2005; Köhler u.a. 2004b; Hinze 2004; Deutschmann 2002). Wenn nun im Rahmen einer Heterogenisierung betrieblicher Beschäftigungsstrategien auch empirische Alternativen zur Generierung von Leistungsbereitschaft durch Beschäftigungsgarantien diagnostiziert werden, dann wirft das auch die Frage nach der Geltung eines Kausalzusammenhangs betrieblicher Beschäftigungspolitik auf, der in der Arbeitsmarktforschung lange Zeit als selbstverständlich galt. Diese Thematik der ‚Generierung von Leistungsbereitschaft‘ dient uns in der vorliegenden Untersuchung als Beispiel, an dem wir illustrieren, wie sich verschiedene

entscheidungstheoretische Konzepte der Arbeitsmarktforschung auf das allgemeine Verständnis des Funktionszusammenhangs zwischen den inneren und äußeren Umwelten einerseits und der Beschäftigungspolitik von Unternehmen andererseits auswirken.

3. Aufbau der Untersuchung

In *Kapitel II* stellen wir zunächst anhand der in der Arbeitsmarktforschung einflussreichen Transaktionskostentheorie und einem - über den deutschen Sprachraum hinaus - ebenfalls einflussreichen sozialwissenschaftlichen Gegenentwurf, dem ‚Münchener Segmentationsansatz‘, die Probleme einer auf das Entscheidungsmodell des homo oeconomicus zurückgreifenden Erklärung heraus (Abschnitte II.1 und II.2). Wir werden argumentieren, dass die Annahme, die Personalverantwortlichen würden in ihren Entscheidungen dem Nutzenkalkül folgen, nur unter der Bedingung plausibel ist, dass es ihnen möglich ist, die Kosten und den Nutzen ihrer Entscheidungen zu antizipieren. Das impliziert Handlungssituationen mit ‚begrenzter Ungewissheit‘, wie sie in Situationen mit stabilen ökonomischen, politischen und sozialen Konditionen gegeben ist. In Situationen mit dynamischen Konditionen, wie sie derzeit für den Arbeitsmarkt diagnostiziert werden, bietet das Modell der Nutzenmaximierung daher keine Erklärung für das Zustandekommen beschäftigungspolitischer Entscheidungen. Anschließend stellen wir neuere Beiträge zur Arbeitsmarktforschung vor, die darum bestrebt sind, das Verhältnis zwischen beschäftigungsstrategischen Entscheidungen und Umweltfaktoren näher zu bestimmen (Abschnitt II.3). Darunter fallen ökonomische und segmentationstheoretische Beiträge, die das Handlungsmodell des homo oeconomicus mit zusätzlichen Annahmen verbinden. So können empirische Phänomene erklärt werden, die mit dem Verweis auf das nutzenmaximierende Verhalten der ökonomischen Akteure als unzureichend bestimmt gelten, wie etwa der Wandel von Beschäftigungsstrategien oder die Entscheidung in Situationen mit gleich effizienten Handlungsalternativen. Diese Beiträge gehen davon aus, dass die Personalverantwortlichen nutzenmaximierende Entscheidungen treffen, wobei die Verfolgung des Nutzenkalküls von einer Vielzahl nicht-ökonomischer – sozial, politisch, kulturell vermittelter – Handlungsmotive beeinflusst oder ‚kanalisiert‘ wird. Wir werden herausstellen, dass diese Beiträge in ihren entscheidungstheoretischen Konzepten nicht schlüssig begründen können, wie genau das ökonomische Maximierungsziel und die Umweltfaktoren zusammen wirken. Infolgedessen bieten die Beiträge gegenüber der Transaktionskostentheorie und dem Münchener Segmentationsansatz keine weiteren Ansatzpunkte für eine Erklärung, wie ökonomische Entscheidungen unter der Bedingung von Ungewissheit zu Stande kommen. Von dieser Konzeption beschäftigungspolitischer Entscheidungen heben

sich sozio-kulturelle Beiträge zur Arbeitsmarktforschung ab, die wir zum Abschluss des Kapitels vorstellen und diskutieren. Diese Beiträge verweisen darauf, dass institutionelle Umwelten konstitutiv für die Ziele und Mittel des ökonomischen Handelns sind und auf diese Weise die Ungewissheit von Entscheidungssituationen reduzieren. Die beschäftigungspolitische Rationalität wird in diesen Beiträgen daher als eine sozial-relative und historisch-veränderliche Größe aufgefasst. Die Studien veranschaulichen, dass Unternehmen trotz gleicher ökonomischer Konditionen und betrieblicher Strukturen unterschiedliche Beschäftigungsstrategien praktizieren können und dass dafür ungleiche Bezüge auf gesellschaftliche Erwartungsstrukturen verantwortlich gemacht werden können. Dieses Verständnis der Rationalität beschäftigungspolitischer Entscheidungen bietet Ansatzpunkte für die Erklärung der Heterogenisierung betrieblicher Strategien.

In *Kapitel III* nehmen wir diese Anregungen für eine institutionalistische Interpretation beschäftigungspolitischer Entscheidungen auf und verbinden sie zunächst mit einigen konzeptionellen Überlegungen zum Verständnis ökonomischen Handelns. Auf der Basis neo-institutionalistischer und konstruktivistischer Überlegungen entwickeln wir einen allgemeinen entscheidungstheoretischen Bezugsrahmen für die Analyse betrieblicher Beschäftigungsstrategien (Abschnitt III.1). Mit dem Begriff der ‚intentionalen Rationalität‘ halten wir einerseits an der Vorstellung fest, dass die Unternehmen darum bestrebt sind, sich in ihren Entscheidungen nutzenmaximierend zu verhalten. Andererseits zeigt der Begriff an, dass die Akteure aufgrund der Ungewissheit von Entscheidungssituationen auf institutionalisierte, gesellschaftliche Erwartungshaltungen zurückzugreifen müssen. Institutionen verstehen wir daher als die nicht rational erklärbaren, sondern nur in der historischen Analyse bestimmbar Grundlagen rationalen Handelns. Anschließend gleichen wir diese Konzeption mit den entscheidungstheoretischen Grundlagen der in Kapitel II vorgestellten Arbeitsmarktkonzepte ab und stellen das Erklärungspotenzial unseres Ansatzes heraus (Abschnitt III.2). Im Anschluss daran thematisieren wir am Beispiel einer der zentralen Aufgaben der betrieblichen Beschäftigungspolitik, der Bewältigung des Transformationsproblems, wie Unternehmen zu beschäftigungspolitischen Entscheidungen unter Ungewissheitsbedingungen gelangen (Abschnitt III.3). Die hinsichtlich des Transformationsproblems von den Unternehmen ‚intendierte Rationalität‘ besteht in der Generierung der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten. Wir werden argumentieren, dass sich die Unternehmen in ihren Entscheidungen an verschiedenen gesellschaftlichen Institutionen (Struktur von Arbeitsmärkten, sozialpolitische Leis-

tungen, Fairnessnormen etc.) orientieren, die das mögliche und wünschenswerte Verhalten von Unternehmen und Beschäftigten bezeichnen.

In *Kapitel IV* werden wir die Ausprägung der institutionellen Anforderungen für den deutschen Arbeitsmarkt anhand der Entwicklung der Beschäftigungsbeziehungen, der Entwicklung der politischen und rechtlichen Arbeitsmarktinterventionen und des organisationalen Wandels von Unternehmen umreißen. Dazu rekapitulieren wir zentrale Ergebnisse der empirischen Arbeitsmarktforschung zum Normalarbeitsverhältnis und seiner Erosion (Abschnitt IV.1), zur Re-/Deregulierung des Arbeitsmarktes (Abschnitt IV.2) und zur ‚Entgrenzung‘ betrieblicher Organisationsformen (Abschnitt IV.3). Die empirischen Befunde deuten auf einen tiefgreifenden Wandel der institutionellen Anforderungen betrieblicher Beschäftigung hin. Daraufhin thematisieren wir die Konsequenzen dieser Veränderungsprozesse für die Austauschbeziehungen zwischen Beschäftigten und Unternehmen (Reziprozitätsarrangements) (Abschnitt IV.4). Wir werden argumentieren, dass mit der diagnostizierten Heterogenisierung der Form und Dauer von Beschäftigungsbeziehungen der Austausch von Beschäftigungssicherheit gegen Leistungsbereitschaft als dominante Form betrieblicher Anerkennung seine vorherrschende Stellung verliert und dass zweitens neue bzw. gesteigerte betriebliche Ansprüche an die Art der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten an Bedeutung gewinnen. Abschließend stellen wir für die deutsche Softwarebranche die Beschäftigungsentwicklung, die institutionellen Anforderungen an Beschäftigungsbeziehungen, den betrieblichen Umgang mit diesen Anforderungen und die daraus folgenden betrieblichen Reziprozitätsarrangements dar (Abschnitt IV.5). Wir werden zeigen, dass derzeit in der Softwarebranche kein kohärentes und stabiles Leitbild betrieblicher Beschäftigung existiert, auf das die Unternehmen in ihren Beschäftigungsentscheidungen zurückgreifen können. Wir können deshalb annehmen, dass die Personalverantwortlichen der Unternehmen gezwungen sind, unterschiedliche institutionelle Anforderungen in organisationalen Leitvorstellungen zu harmonisieren und dazu auf ‚Inszenierungen‘ ihres Unternehmens - auf der Basis selbsterzeugter Leitbilder und/oder aus der Umwelt übernommener Vorstellungen - zurückzugreifen. Erst die Rekonstruktion der von den Akteuren geleisteten Interpretationen sowie der dazu erzeugten und/oder übernommenen organisationalen Leitbilder – so unsere Annahme - ermöglicht das Verständnis beschäftigungspolitischer Strategien.

In *Kapitel V* stellen wir die Ergebnisse von Fallstudien in Softwareunternehmen vor. In diesen Fallstudien werden wir exemplarisch rekonstruieren, welche Anforderungen die einzelnen Umwelten für das personalverantwortliche Management des jeweiligen Unternehmens

beinhalten und welche Beschäftigungsstrategie unter diesen Bedingungen als rational gilt. Von besonderem Interesse ist dabei der Stellenwert, der den stabilen Beschäftigungsverhältnissen als einer Quelle der Leistungsbereitschaft in den beschäftigungspolitischen Leitbildern zugewiesen wird. Softwareunternehmen beschäftigen in hohen Anteilen Hochqualifizierte, deren Arbeit sich auf “kreative und kommunikative Leistungen, sowie auf die Bewältigung von Störungen und situativen Anforderungen konzentriert. Sie ist von mechanischen Funktionen weitgehend entlastet und hat es vorrangig mit der Bewältigung von Unsicherheit zu tun“ (Deutschmann 2002: 9). Es handelt sich also um genau jenen Typ von Arbeit, bei dem die Reichweite einer möglichen Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse in der Arbeitsmarktforschung am meisten umstritten ist.

In *Kapitel VI* rekapitulieren wir den Argumentationsgang der vorliegenden Arbeit, verallgemeinern die Erkenntnisse aus den Fallstudien und führen sie mit unseren konzeptionellen Überlegungen zusammen.

II. Die Konstitution betrieblicher Beschäftigungsstrategien: Theoretische Befunde

1. Die Transaktionskostentheorie – Beschäftigungsstrategien als Resultate nutzenmaximierenden Handelns

1.1 Die Neoklassik als Ausgangspunkt

In der neoklassischen Theorie wird der Arbeitsmarkt als Gütermarkt behandelt, wobei alle Akteure über die vollständige Kenntnis von Zweck-Mittel-Beziehungen verfügen und auf der Basis dieses Wissens mit dem Ziel der Nutzenmaximierung handeln. Das vollständige Wissen gilt als zentrale Voraussetzung für Funktionsweise von Märkten (Lachmann 1991; Sesselmeier/Blauermel 1998: 17ff.). Variationen im Verhältnis von Angebot und Nachfrage werden durch die Veränderung der Lohnhöhe ausgeglichen, während die Beschäftigungshöhe stabil bleibt (auf der Basis von Arbeitsverträgen oder realisiert durch die Aneinanderreihung mehrerer Spotverträge). In der ‚reinen‘ Form der neoklassischen Arbeitsmarkttheorie gibt es neben dem Preis (Lohn) keine weiteren Selektions- und Anreizmechanismen. Empirische Phänomene wie Dauerarbeitslosigkeit, persistente Lohnunterschiede, Unterschiede in den Beschäftigungsbedingungen müssen unter diesen Modellannahmen als Resultate marktwidriger Regulationen gelten.

Die Bereitschaft der Beschäftigten zur Kooperation und Selbstkontrolle setzt die Neoklassik als selbstverständlich voraus und umgeht damit das aus der Unvollständigkeit des Arbeitsvertrages resultierende Kontroll- bzw. Transformationsproblem. Die Frage „Warum arbeiten die Arbeiter?“ (Berger 1995) stellt sich nicht. Die Kritik hat darauf hingewiesen, dass die Annahme einer grundsätzlich gegebenen Bereitschaft der Arbeitenden zur Kooperation und Selbstkontrolle unter der ebenfalls geltenden neoklassischen Prämisse rationalen, nutzenmaximierenden Handelns problematisch ist. In der Erwartung opportunistischen Handelns der Arbeitenden wäre im Gegenteil ein Verhalten zu erwarten, das die Unbestimmtheitslücke des Arbeitsvertrages nicht im Sinne des Unternehmens interpretiert, sondern stattdessen bei minimalem Aufwand die eigenen Energieressourcen schont (Brandes/Weise 1999). Der Lohn(Preis)-Mechanismus und die Kooperationswilligkeit gelten im neoklassischen Modell als Prämissen, die für alle Entwicklungsperioden von Marktwirtschaften gültig sind.

Die Diskrepanzen zwischen den von der neoklassischen Theorie vorhergesagten und den tatsächlich eingetretenen Entwicklungen in den Beschäftigungsbeziehungen haben wirtschaftswissenschaftliche Konzeptionen angeregt, denen realitätsnähere Annahmen über das

Verhalten der Akteure und die Merkmale von Situationen zugrunde liegen. Die Mikroökonomie wendet sich dabei vor allem der Erklärung ineffizienter, nicht pareto-optimaler Gleichgewichte zu (vgl. den Überblick in Blien 1986). Das für unsere Fragestellung relevante Problem der Existenz und Ausgestaltung alternativer, nicht-marktlicher Organisationsformen (Beschäftigung im Rahmen von Unternehmen) unter den Bedingungen von Ungewissheit und opportunistischem Handeln bildet einen Schwerpunkt der Neuen Institutionellen Ökonomie. Insbesondere die dieser Schule zugerechnete Transaktionskostentheorie dominiert gegenwärtig die ökonomischen Erklärungen diverser Formen der Beschäftigung.¹ Sie zielt darauf ab, die Charakteristika der Akteure und deren Beziehungen konzeptionell an die empirisch beobachteten Varianzen betrieblicher Beschäftigungsstrategien anzupassen. Dabei stellt sie sich auch dem im neoklassischen Modell ausgeblendeten Problem der Generierung von Leistungswilligkeit der Beschäftigten. In den Erklärungen der betrieblichen Beschäftigungsformen nimmt die Frage nach der Einlösung der im Arbeitsvertrag festgelegten Leistungsverpflichtung im Rahmen betrieblicher Organisationen einen zentralen Platz ein.

1.2 Konzeptionelle Grundzüge

Den Gegenstand der Transaktionskostentheorie bildet der Übergang vom marktförmigen Leistungsbezug zur organisationsinternen Leistungserstellung. Im Hinblick auf Arbeitsbeziehungen geht es „im Kern ... um die Frage, wann und unter welchen Bedingungen Beschäftigungsverhältnisse eingegangen werden“ (Kock 1994: 39; Coase 1937). Beschäftigungsverhältnisse markieren den Unterschied zwischen Markt und Organisation, zwischen einer Tauschbeziehung mittels Kaufvertrag und einer dauerhaften Beziehung von Arbeitendem und Unternehmer. Angestrebt wird eine originäre Begründung für die innerhalb der neoklassischen Theorie nicht abzubildende empirische Dominanz langfristig orientierter, unspezifischer Arbeitsverträge (Picot/Dietl 1990; Williamson 1985, 1990; Williamson u.a. 1975).² Dazu fokussiert die Theorie den mit dem Begriff der ‚Transaktion‘

¹ Alternativ bzw. ergänzend zur transaktionskostentheoretischen Erklärung betrieblicher Beschäftigungsbeziehungen stehen diverse ökonomische Ansätze, die das Verhältnis von Unternehmen und Beschäftigten als Principal-Agent-Beziehung modellieren. Sofern diese Beiträge für unsere Fragestellung von Bedeutung sind, diskutieren wir sie in Kapitel III. Vgl. für einen kritischen Überblick über die Principal-Agent-Ansätze (Kontrakttheorie, Effizienzlohntheorie, Insider-Outsider-Theorie) Blien 1986 und Lärm 1982.

² Williamsons Konzeptionalisierung des Beschäftigungsverhältnisses knüpft an Simons (1951) Arbeiten zu einer Theorie des Beschäftigungsverhältnisses an.

bezeichneten Austausch von Eigentums- oder Verfügungsrechten³ und die bei der Übertragung, Durchsetzung und Bestimmung dieser Rechte auftretenden Transaktionskosten.⁴

Unter alternativen institutionellen Bedingungen (Wirtschaftsstruktur und -konjunktur, Erwerbsbeteiligung, Arbeitsrecht, Arbeits- und Produktionsorganisation etc.), so die Annahme, variieren diese Kosten (Goldberg 1985). Folglich lassen sich diejenigen betrieblichen Organisationsformen - differenziert nach Form und Dauer der Beschäftigung – bestimmen, unter denen die Kosten am geringsten sind (Williamson 1985: 41). Die Beziehungen zwischen den kostenträchtigen Faktoren und der betrieblichen Gestaltung der Beschäftigungsformen stellt die Transaktionskostentheorie über das Handlungsmodell des nutzenmaximierenden betrieblichen Entscheiders her (Simon 1951, 1957; Williamson 1975, 1985; Williamson u.a. 1975). Dieser homo oeconomicus stellt den gegebenen Kontextbedingungen mögliche Beschäftigungsformen gegenüber und wählt unter diesen die Effizienteste aus. Verändern sich die Kontextbedingungen im Zeitverlauf, führt dies zu einer Neukalkulation des Kosten-Nutzen-Verhältnisses, der die Anpassung der Beschäftigungsformen folgt, so dass die Arbeitskraftnutzung wieder effizient organisiert wird.⁵

Die Erklärung basiert auf gegenüber der Neoklassik modifizierten Annahmen über die Merkmale der Situation, das Verhalten und die Beziehungen von Beschäftigten und Unternehmen:

- Beschäftigte und Unternehmer handeln beschränkt rational, da sie aufgrund begrenzter kognitiver Kapazitäten bei der Informationsaufnahme und –weitergabe die Vertragssituation unter Umständen nicht adäquat einschätzen (Simon 1976). Damit wird das neoklassische Handlungsmodell des homo oeconomicus erweitert um die Möglichkeit unvollständigen Wissens. Dessen zentrale Annahme eines rationalen, auf die Maximierung des eigenen Nutzens zielenden Handelns hat aber weiterhin bestand.
- Die Vertragssituation zeichnet sich durch die wechselseitige Ungewissheit der Vertragsparteien über das zu erwartende Verhalten der jeweils anderen Seite aus sowie durch eine hohe Komplexität aufgrund der Unüberschaubarkeit von Einflussfaktoren. Die daraus

³ Hier bedient sich die Transaktionskostentheorie der Einsichten der Property-Rights-Theorie, vgl. zusammenfassend Ebers und Gotsch 2002.

⁴ Vgl. zu den verschiedenen Kostenformen (Such-, Selektions-, Informations-, Aushandlungs-, Kontroll- und Vertrauens- bzw. Disincentivekosten etc.) Schüller 1983: 138f. und Struck 2005: 76ff.

⁵ Vgl. zur Illustration dieses Handlungskonzeptes Oschmiansky und Schmid 2000.

resultierende Ungewissheit⁶ über das Eintreten gewünschter Handlungseffekte begünstigt Vertragsformen, die Ungewissheit und Komplexität reduzieren. Diese Anforderungen sieht Williamson (1990: 50ff.) im unspezifischen, ein dauerhaftes Beschäftigungsverhältnis begründenden Arbeitsvertrag erfüllt. Dieser erlaubt ein hohes Maß an Flexibilität in der Steuerung von Arbeitsleistungen nach Vertragsabschluß und reduziert auf diese Weise sukzessive die Ungewissheit der Situation. Verträge mit definitiven Absprachen über Leistung und Gegenleistung (prototypisch: der Werkvertrag) sind dagegen unter Umständen mit hohen Entstehungs- und Durchsetzungskosten (Abstimmung, Bewertung und Berücksichtigung möglicher Umweltänderungen) verbunden.

- Die Transaktionskostentheorie löst sich von der traditionellen neoklassischen Annahme, ein individuelles Arbeitsverhältnis sei einer Käufer-Verkäufer-Beziehung auf einem Gütermarkt gleichzusetzen. Die Besonderheit der Ware Arbeit besteht gegenüber sachlichen Gütern darin, dass die Arbeit nicht von ihrem Träger, der Arbeitskraft, trennbar ist. Dies bedingt, dass die „genau spezifizierte Arbeitsintensität und der konkrete Arbeitsinhalt ... in den überwiegenden Fällen nicht eindeutig im Arbeitsvertrag festgehalten werden“ (Sesselmeier/Blauermel 1997: 206) können. Stattdessen werden langfristige, unspezifische Arbeitsverträge abgeschlossen (Williamson 1985: 75ff.; vgl. Becker 1985).
- Zur Schließung der in unspezifischen Arbeitsverträgen enthaltenen Unbestimmtheitslücken gehen die Vertragsparteien implizite Vereinbarungen auf der Basis von Verhaltensgewohnheiten und sozialen Normen ein, d.h. sie kooperieren unterhalb der Ebene arbeitsvertraglich festgelegter Leistungen und Gegenleistungen (Hardes 1989). Unter der Annahme des opportunistischen Verhaltens der Arbeitenden sowie der Asymmetrie im Verhältnis von Beschäftigten und Unternehmern nach Abschluss des Arbeitsvertrages (Simon 1957) bedarf es nach Auffassung der Transaktionskostentheorie zur Ermöglichung der Kooperation einer besonderen ‚Transaktionsatmosphäre‘ (Williamson 1975: 38ff.).⁷ Elemente einer solchen Atmosphäre sind unter anderen informelle Beschäftigungsgarantien und betriebliche Aufstiegsleitern, wie sie für interne Arbeitsmärkte ty-

⁶ Vgl. zum Begriff der Ungewissheit die Bestimmung von Beckert (1996: 125): „Ungewissheit wird dabei als Merkmal einer Situation verstanden, in der Akteure das Ergebnis einer Entscheidung nicht antizipieren und möglichen Handlungsergebnissen keine Wahrscheinlichkeiten zurechnen können.“

⁷ Vgl. die konträre neoklassische Prämisse der symmetrischen Beziehung von Beschäftigten und Unternehmen bei Schröfer 1988.

pisch sind.⁸ Solche Regulierungsformen schaffen die Voraussetzung für die Interpretation des Arbeitsverhältnisses als einer kooperativen Beziehung (Sesselmeier/Blauermel 1997: 205).

Die originäre transaktionskostentheoretische Deutung von Beschäftigungsbeziehungen erfolgt auf dieser Grundlage, indem die Arbeitsverhältnisse nach den zu ihrer Anwendung notwendigen Humankapitalinvestitionen (Rekrutierungs- und Ausbildungskosten) und nach der Zurechenbarkeit von Leistungen (Kontrollkosten) unterschieden werden. Mit der Kostenhöhe variiert – so die zentrale Annahme – der Anreiz für das Unternehmen, den Beschäftigten langfristige Arbeitsverhältnisse anzubieten. Sind die zu erfüllenden Aufgaben in einem Unternehmen unternehmensspezifischer Natur, werden spezifische Humankapitalinvestitionen notwendig. Solche Aufgabenbesonderheiten entstehen durch Besonderheiten der Technik, des Arbeits- und Produktionsprozesses, durch informelle Übereinkünfte zwischen den Arbeitenden sowie aufgrund besonderer Informationskanäle und –codes (Kock 1994: 46). Hohe Investitionen in die Arbeitskräfte zur Bewältigung dieser Besonderheiten (durch learning by doing und gezielte Weiterbildung) würden bei einem frühen Ausscheiden aus dem Unternehmen hohe Wiederbeschaffungskosten verursachen. Daher „wird das betroffene Unternehmen bemüht sein, [das Ausscheiden] sowohl durch monetäre als auch nicht-monetäre Anreize zu verhindern, um eine optimale Amortisation der betrieblichen Humankapitalinvestitionen zu ermöglichen. [So] erscheint auch eine Hortung von Arbeitnehmern in rezessiven Phasen rational, solange die Hortungskosten über den Konjunkturverlauf gesehen unter den Neubeschaffungskosten liegen“ (Sesselmeier/Blauermel 1997: 209; Schasse 1991). Es gilt die Regel: Je höher die betriebsspezifischen Humankapitalinvestitionen ausfallen, je größer ist der Anreiz für ein langfristiges Beschäftigungsverhältnis.⁹

In ähnlicher Weise wirkt die individuelle Zurechenbarkeit von Arbeitsleistungen auf die von den Unternehmen gewünschte Beschäftigungsdauer. Je weniger die Ergebnisse der Arbeit individuell zurechenbar sind, je größer sind die Möglichkeiten zu opportunistischem Verhalten für den einzelnen Arbeitenden und je höher fallen die Kosten für Gegenmaßnahmen für

⁸ Vgl. zu den Charakteristika interner Arbeitsmärkte Brandes und Buttler 1988 und Lutz 1987.

⁹ Die Transaktionskostentheorie greift hier zentrale Gedanken der Humankapitaltheorie (Becker 1975) auf. Diese betrachtet die Qualifikationen der Arbeitenden als Resultat von individuellen und/oder betrieblichen Investitionen und führt die Unterscheidung von allgemeinen und spezifischen Qualifikationen ein. Das jeweilige betriebliche Beschäftigungsarrangement resultiert aus dem Typ und der Höhe der Qualifikationsinvestitionen. Zur Amortisation von Investitionen in spezielle Qualifikationen sind Beschäftigte wie Unternehmen an einer längeren Dauer der Beschäftigung interessiert. Vgl. für einen Überblick sowie kritische Kommentare Alewell 1993, Blien 1986, Franz 1996 und Lärm 1982.

die Unternehmen aus. Damit besteht ein hoher Anreiz zu Kosten senkenden Maßnahmen auf der Basis langfristiger Beschäftigungsbeziehungen. Zur Vermeidung des Opportunismus der Beschäftigten können die Unternehmen erstens auf eine Stärkung des Vertrauens der Beschäftigten in das nicht-opportunistische Verhalten der Unternehmen setzen. Voraussetzung dafür sind „langfristige Beziehungen (genau: unendliche, iterative Spiele)“ (Sesselmeier/Blauermel 1997: 215). Zweitens können Unternehmen die Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten stärken, indem sie kooperatives Verhalten besonders honorieren (über materielle Anreize in Form von Prämien und Karriereoptionen etc.). Drittens besteht die Möglichkeit, durch die Gestaltung von Rahmenbedingungen kooperatives Verhalten zu fördern (mittels beteiligungsorientierter Arbeitsorganisation etc.).

Je nach Ausprägung und Kombination der Faktoren ‚Humankapital‘ und ‚individuelle Zurechenbarkeit von Arbeitsleistungen‘ wählen die Unternehmen die unter den jeweiligen Bedingungen effizienteste Form und Dauer der Beschäftigungsbeziehungen (Schaubild II-1). Verändern sich die Bedingungen im Zeitverlauf, führt dies zur Anpassung der Beschäftigungsbedingungen, so dass die Arbeitskraftnutzung wiederum effizient organisiert wird.

Schaubild II-1: Einflüsse auf die Form und Dauer der Beschäftigungsbeziehungen in der Transaktionskostentheorie

individuelle Outputmessung	Humankapital	
	unspezifisch	spezifisch
leicht	1. Auktionsmarkt	3. interner Arbeitsmarkt
schwer	2. einfaches Team	4. relationales Team

Quelle: Sesselmeier/Blauermel 1997: 214

Auf dem Auktionsmarkt können Vertragsverhältnisse jederzeit gekündigt werden, ohne dass einer der beiden Seiten Verluste entstehen. Ein Anreiz für dauerhafte Beschäftigungsbeziehungen besteht für das Unternehmen nicht. In einem einfachen Team kann das Unternehmen lediglich das Teamergebnis kontrollieren, nicht aber die individuellen Leistungen. Langfristige Arbeitsverhältnisse können hier neben anderen Anreizen (Lohn etc.) einen Kooperationsanreiz bieten, sind aber nicht zwingend erforderlich. In internen Arbeitsmärkten haben Beschäftigte und Unternehmen gleichermaßen ein Interesse an der Amortisation der unternehmensspezifischen Humankapitalinvestitionen. Dazu bedarf es unter anderem langfristiger Arbeitsbeziehungen, garantiert in den verpflichtenden Sicherungsvorkehrungen der Regeln interner Arbeitsmärkte. Im Fall relationaler Teams muss das Unternehmen zugleich das Problem der schwierigen Messbarkeit individueller Outputs und die Sicherung unternehmensspezifischer Humankapitalinvestitionen organisatorisch bewältigen. Williamson (1985)

sieht die Lösung in der Verbindung von sozialer Konditionierung (Identifikation mit den Unternehmenszielen) und Arbeitsplatzsicherheit. Beide Elemente begünstigen ein kooperatives Verhalten der Arbeitenden.

Mit dem Vergleich der Effizienz der nach Form und Dauer unterschiedlichen Beschäftigungsbeziehungen liefert die Transaktionskostentheorie Argumente für die betriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen. Mit den in Arbeitsverträgen geregelten Beschäftigungsverhältnissen gewinnt das Unternehmen die Möglichkeit der direkten Steuerung des Arbeitsprozesses, wenn die Leistung im Voraus nicht genau zu spezifizieren ist (Williamson 1991: 278ff.). Ist das Gegenteil der Fall, erweisen sich Kaufverträge, zum Beispiel in Form eines Werkvertrages über eine Dienstleistung, als überlegen (Ebers/Gotsch 2002: 233f.). Unterschiede in den Beschäftigungsbedingungen gelten der Transaktionskostentheorie - anders als der neoklassischen Theorie - nicht als Resultate marktwidriger Regulationen. Vielmehr stellen individuelle, betriebliche und überbetriebliche Einflussfaktoren die Grundlage dar für die mikroökonomisch rationale Wahl betrieblicher Beschäftigungsstrategien (Goldberg 1985: 399).

1.3 Kritik der Handlungstheorie

Die Transaktionskostentheorie stellt das Modell des rational handelnden Akteurs - den handlungstheoretischen Kern der ökonomischen Theorie - nicht grundsätzlich infrage (Beckert 1996: 132). Parametrische und verhaltensbedingte Ungewissheiten¹⁰ gelten der Theorie lediglich als Komplizierung der Handlungssituation. Damit setzt sich die Transaktionskostentheorie deutlich vom Vorgehen früherer Ökonomen ab, „Ungewissheit als Ansatzpunkt für die Zurückweisung des Handlungsmodells des homo oeconomicus zu verwenden“ (Beckert 1996: 132). Wie Beckert (1996: 128f., 140) herausstellt, hatten bereits Knight (1921), Keynes (1973) und Hayek (1948) die Indeterminiertheit wirtschaftlichen Handelns aufgrund der Ungewissheit von Ergebnissen und nichtintendierten Effekten betont. In dieser Ungewissheit sah man den Grund dafür, dass sich Akteure in ihren Handlungen an Kontingenz reduzierenden, in Institutionen kristallisierten Regeln orientieren: Akteure müssen „sich auf ‚Mechanismen‘ verlassen, die aus den situativen Bedingungen der Ungewissheit entstehen und helfen, Entscheidungen unter den Bedingungen informationaler Begrenzungen zu treffen“ (Beckert 1996: 128). Solche Mechanismen zur Aufrechterhaltung von Handlungsfähigkeit

¹⁰ Williamson (1985: 57ff.) unterscheidet parametrische (situative Bedingungen: Qualifikationsangebot, Produktabsatz, rechtliche Bestimmungen etc.) und verhaltensbedingte (Opportunismus der Beschäftigten) Ungewissheitsprobleme.

sahen die Ökonomen in Konventionen, Beratungsangeboten, Moden und Gewohnheiten. Gegenwärtig gibt es nur wenige Vertreter der Neuen Institutionellen Ökonomie, wie etwa North (1990), die im Anschluss an diese frühen Arbeiten gegen die Maximierungsannahme einwenden, dass die Entstehung und der Wandel organisationaler Strukturen auch im Kontext ihrer Funktion der Limitation von Handlungskontingenz und unter Berücksichtigung politischer Interessen und Pfadabhängigkeiten gesehen werden muss.

Ebenso wie die Thematisierung von Ungewissheit der Transaktionskostentheorie lediglich als Komplizierung der Handlungssituation gilt, führt auch die Einführung der Annahme ‚begrenzter Rationalität‘ nicht zur Abkehr vom Modell des homo oeconomicus. Die Begrenzung der kognitiven Fähigkeiten setzt den Handelnden zwar Grenzen der Handlungsoptimierung, gilt aber als prinzipiell überwindbar durch eine Erhöhung der Informationsverarbeitungskapazitäten (Simon 1992). Kritisch wird gegen das Konzept der ‚begrenzten Rationalität‘ eingewendet, dieses könne die neben der Nutzenmaximierung als handlungsentscheidend anerkannten persönlichen und sozialen Kriterien nicht operationalisieren und damit nicht angeben, „an welcher Stelle Entscheidungsträger die Suche nach weiteren Alternativen einstellen“ (Beckert 1996: 137) und welche sozialen Mechanismen dabei wirken.

Das Festhalten am Entscheidungsmodell nutzenmaximierender Akteure hat der Transaktionskostentheorie den Vorwurf eingetragen, sie stelle eine deterministische Beziehung zwischen den betrieblichen Umweltbedingungen und der Beschäftigungsorganisation her: „In dieser Vorstellung ist der Arbeitsmarkt deshalb strukturiert, weil dies die *effizientere Lösung* des Allokations- und Verteilungsproblems darstellt... Es gibt stets *die* effizienteste Lösung bei gegebenen Bedingungen“ (Sengenberger 1987: 74, Herv. im Orig.). Da es im Grunde keine Freiheitsgrade für unternehmerisches Handeln gibt, lassen sich divergente Beschäftigungsarrangements lediglich auf unterschiedliche betriebliche Rahmenbedingungen zurückführen. Der Zusammenhang zwischen Produktionstechnik, Qualifikationsanforderungen, Arbeitsorganisation und Beschäftigungsarrangement erscheint eindeutig (Alewell 1993; Baden u.a. 1996; Behrens 1984).

Soziale, politische und rechtliche Einflüsse hingegen finden im Transaktionskostenansatz und seinen Anwendungen in der empirischen Forschung keine systematische Berücksichtigung (Alewell 1993; Granovetter 1985; Pirker 1997). Dies erscheint „insofern problematisch, als z.B. je nach sozialem Umfeld und historischer Situation die Effizienz alternativer institutioneller Gestaltungslösungen dramatisch unterschiedlich ausfallen kann ... So kann

z.B. opportunistisches Verhalten in bestimmten Kontexten durch soziale Normen und traditionelle Standards effektiv beschränkt sein ... [und] kostspielige institutionelle Absicherungen gegen opportunistisches Verhalten“ (Ebers/Gotsch 2002: 247) überflüssig machen. Mit der Ausblendung der ‚gesellschaftlichen Einbettung‘ (Granovetter 1985) betrieblicher Organisationsweisen in der Transaktionskostentheorie geht die Vernachlässigung historischer Entstehungsprozesse der Regulierung von Beschäftigung einher. Die Transaktionskostentheorie argumentiert funktionalistisch, da sie nicht zwischen Effekten und Intentionen menschlicher Handlungen unterscheidet (Kock 1994: 55). Systematisch blendet die Theorie damit die Möglichkeit aus, dass u.U. weniger effiziente Beschäftigungsformen dominieren, da diese etwa durch entsprechende Interessen- und Machkonstellationen gestützt (Meyer/Zucker 1989) oder infolge begrenzter Rationalität sowie aufgrund von Mess- und Zurechnungsproblemen nicht durch effizientere Arrangements ersetzt werden (Schneider 1985).

1.4 Die Generierung von Leistungsbereitschaft als Bezugsproblem beschäftigungspolitischer Entscheidungen

Die empirische Existenz des Reziprozitätsarrangements ‚Stabilität gegen Leistungsbereitschaft‘ wird in der Transaktionskostentheorie nicht historisch-genetisch sondern funktionalistisch erklärt: Das Arrangement existiert, weil es seine Funktion erfüllt. Die Theorie schließt von der Unbestimmtheitslücke im Arbeitsvertrag und der Notwendigkeit ihrer Schließung auf die Notwendigkeit betrieblicher Beschäftigungsgarantien. Innerhalb des Transaktionskostenmodells ist diese Argumentation folgerichtig und notwendig: Erstens verortet die Transaktionskostentheorie die wechselseitige Anerkennung der betrieblichen Akteure als Voraussetzung eines kooperativen Verhaltens nur auf betrieblicher Ebene und lässt überbetriebliche Bedingungen außer acht (Alewell 1993; Granovetter 1985). Die in einer – von bestimmten politischen, sozialen und ökonomischen Verhältnissen geprägten – historischen Periode beobachteten Formen der Beschäftigungsbeziehungen und die mit diesen verbundenen betrieblichen Reziprozitätsarrangements müssen so zwangsläufig als Grundmuster der Anerkennung erscheinen. Zweitens gilt in der Transaktionskostentheorie die Beschäftigungsstabilität per se als unverzichtbarer Bestandteil des Austauschverhältnisses zwischen Beschäftigten und Unternehmen, weil die Präferenz der Beschäftigten für Stabilität als unveränderlich gilt. Insbesondere bei geringer Kontrollierbarkeit der individuellen Arbeitsleistungen und hoher Spezifität des Humankapitals bedarf es der Arbeitsplatzsicherheit zur Sicherung des kooperativen Verhaltens der Beschäftigten. Als Folge dieser funktionalistischen Festlegung der Analyse auf ein als allgemeingültig verstandenes

Reziprozitätsarrangement gelten interne Arbeitsmärkte grundsätzlich als die effizienteste Beschäftigungsform für Beschäftigte mit komplexen Tätigkeiten und betriebsspezifischen Qualifikationen.

Eine weitere Kritik bemängelt die Gleichsetzung der Interessen von Beschäftigten und Unternehmen. So ist das Verhältnis der Vertragsparteien nicht lediglich von der Möglichkeit opportunistischen Verhaltens der Beschäftigten geprägt, sondern der Arbeitsvertrag konstituiert eine asymmetrische Beziehung. „Der Vertrag baut ... auf einem Abhängigkeitsverhältnis auf und reproduziert dieses zugleich“ (Kock 1994: 55). Und daraus resultieren widersprüchliche Interessenlagen, Spannungen und Konflikte um die Ausgestaltung der Arbeits- und Beschäftigungsorganisation. Zudem verfügen die Akteure in unterschiedlichem Maß über Ressourcen zur Durchsetzung ihrer Interessen. Aspekte der Machtverteilung werden in der Transaktionskostentheorie jedoch vernachlässigt (Ebers/Gotsch 2002: 245). Unter diesen Umständen steht die transaktionskostentheoretische Annahme in Frage, dass betriebliche Verhaltensgewohnheiten und soziale Normen hinreichende Voraussetzungen für eine ‚Transaktionskostenatmosphäre‘ bieten, die Williamson als unerlässliche Voraussetzung für die vollständige Kooperation der Beschäftigten erachtet: „Was bei Williamson als ‚Atmosphäre‘ eher eine Restkategorie darstellt, wäre theoretisch und empirisch als Frage nach der Entstehung von Einverständnis und Kooperationshandeln systematisch in die Untersuchung von Arbeitsbeziehungen einzubauen“ (Kock 1994: 57). Dazu wäre es notwendig, die Verhaltensannahmen der Transaktionskostentheorie zu erweitern, die „die Motivationsstruktur der Transaktionspartner auf (opportunistisches) Streben nach Geld, Gütern und Leistungen reduziert“ (Ebers/Gotsch 2002: 243). Ein komplexeres Motivationsmodell müsste neben der Möglichkeit opportunistischen Handelns auch das Streben nach Anerkennung, Verantwortung, solidarischem Verhalten sowie die Befolgung von Traditionen als handlungsleitend berücksichtigen (Noorderhaven 1996).¹¹

¹¹ Vgl. für eine ausführliche Diskussion der Transaktionskostentheorie Berger 1995, Pirker 1997 und Wieland 1997.

2. Der ‚Münchener Segmentationsansatz‘ – Beschäftigungsstrategien zwischen Nutzenmaximierung und ‚überformenden‘ Institutionen

2.1 Die sozialwissenschaftliche Segmentationsforschung

Die unter dem Begriff Segmentationstheorien versammelten Ansätze wurden in kritischer Auseinandersetzung mit der Neoklassik entwickelt und liefern einen Beitrag zur Begründung der empirischen Existenz und den unterschiedlichen Funktionsweisen von Teilarbeitsmärkten. Die im Vergleich recht heterogenen Ansätze bilden nach Auffassung ihre Vertreter wie Kritiker keine kohärente Theorie des Arbeitsmarktes, obwohl eine Reihe anspruchsvoller theoretischer Konzepte und empirischer Analysen existieren. Unterschiedliche Problemauffassungen, Abstraktionsebenen, Kriterienkataloge und Operationalisierungen tragen zu dem Dilemma bei, zwar über einen gemeinsamen Gegenstand, i.e. Arbeitsmarktsegmentationen, nicht aber über einen positiven theoretischen Konsens zu verfügen. Auf der Theorieebene sind sich die Vertreter der Segmentationsansätze im Grunde nur in ihrer Ablehnung der neoklassischen Prämisse einig, nach der Arbeitsmärkte in erster Linie durch den Preis reguliert werden. Demgegenüber macht die sozialwissenschaftliche Segmentationsforschung geltend, dass der Preismechanismus in bestimmten Regionen des Arbeitsmarktes durch andere Allokationsmechanismen ersetzt wird (Sengenberger 1987: 38 ff.). Unterschiede bestehen darin, welche Aspekte der Allokation, der Arbeitsangebots- und der Arbeitsnachfragestruktur als relevant angesehen, in den Vordergrund gestellt und zueinander in Beziehung gesetzt werden.¹²

Die ersten Segmentationsansätze sind – aus heutiger Sicht – noch von einer Eindeutigkeit (und Eindimensionalität) von Ursachen und Segmentationswirkungen geprägt. So handelt es sich etwa bei der ‚dual labor market theory‘ um den Versuch, die Segmentierung des Arbeitsmarktes als Folge eines güterwirtschaftlichen Dualismus zu interpretieren, der zu stabilen bzw. instabilen Beschäftigungsformen in primären bzw. sekundären Arbeitsmarktsegmenten führt (Freiburghaus 1976; Lärm 1982; Piore 1972) und durch institutionelle Regeln in internen Arbeitsmärkten gefestigt wird (Doeringer/Piore 1971; Kerr 1954; Piore 1972; Wallace/Kalleberg 1981). Für die ‚Radical Economics‘ resultiert die Seg-

¹² Vgl. für einen Überblick Blien 1986, Segenberger 1978 und Sesselmeier und Blauermel 1998.

mentierung des Arbeitsmarktes hingegen aus der gezielten Spaltungspolitik des Kapitals, das um die Aufrechterhaltung seiner Kontrolle über die Arbeit bestrebt ist (Reich u.a. 1978).¹³

2.2 Konzeptionelle Grundzüge

Für die Bundesrepublik haben Lutz und Sengenberger im Rahmen des so genannten ‚Münchener Segmentationsansatzes‘ das Konzept des dreigeteilten Arbeitsmarktes entwickelt (Lutz/Sengenberger 1974; Lutz 1987; Sengenberger 1987). Die Beiträge zu diesem Ansatz sowie die verwandten angelsächsischen Beiträge, etwa von Doeringer und Piore (1971) und Osterman (1987, 1988), haben eine weit reichende theoretische und empirische Analyse der Strukturierung von Arbeitsmärkten und von betrieblichen Beschäftigungsbeziehungen angestoßen, die auch für die aktuelle Diskussion eine zentrale Rolle spielt (Cappelli 1999; Deutschmann 2002; Dostal u.a. 1998; Levine 2002; Lutz 2002; Marsden 1999; vgl. Abschnitt II.3). Wir räumen der Darstellung und Diskussion dieses Ansatzes daher einen größeren Raum ein.

Teilarbeitsmärkte werden im ‚Münchener Ansatz‘ nach dem Vorkommen bestimmter Qualifikationstypen (betriebsspezifische, berufsfachliche und Jedermanns-Qualifikationen) unterschieden. Diese Teilarbeitsmärkte unterscheiden sich ebenfalls nach dem Grad der Bindung zwischen Beschäftigten und Unternehmen. Die Herausbildung spezifischer Bindungsformen wird auf betriebliche Strategien zur Sicherstellung des jeweiligen betrieblichen Qualifikationsbedarfs zurückgeführt. Generell gelten die betrieblichen Strategien des Arbeitskräfteeinsatzes – inklusive unterschiedlicher Ausprägungen der Beschäftigungsdauer und Form der Beschäftigungsbeziehung – als Ausdruck des betrieblichen Strebens nach Profitmaximierung unter bestimmten historischen Bedingungen. Die im Kapitalverhältnis angelegten „kontingenten Möglichkeiten der Formen der Nutzung (oder Nicht-Nutzung) von Arbeitskraft werden unter Konkurrenzdruck und dem Zwang autonomer Kapitalverwertung vom Einzelkapital ausgeschöpft und in technisch-organisatorische und hierarchisch bestimmte Nutzungsformen seiner Arbeitskraft im konkreten Produktionsprozess transformiert“ (Altmann u.a. 1978: 165). Konfrontiert mit Qualifikationsdefiziten versuchen die Betriebe die daraus resultierenden Arbeitskräfteprobleme auf internem Weg zu lösen. Langfristige Beschäftigungsbeziehungen und stabile Personalstrukturen sind sowohl Voraussetzung als auch Folge dieser Strategie (Lutz 1987: 13, 34). Gegenüber seiner Umwelt gewinnt der Betrieb an

¹³ Vgl. kritisch dazu Sengenberger (1987: 75), der diese Behandlung des Herrschaftsproblems als zu einseitig und zu universell zurückweist und auf die Möglichkeiten alternativer Formen (Kooperation, Teilautonomie) der Herrschaftsausübung im Sinne einer effizienten Nutzung der Arbeitskraft verweist.

Autonomie, d.h. er reduziert die Ungewissheit über die situativen Bedingungen seines Handelns indem er einen „Marktausschnitt in den eigenen Herrschaftsbereich“ (Sengenberger 1987: 87) eingliedert.¹⁴

In den frühen Beiträgen zum Münchner Ansatz dominiert das aus der Humankapitaltheorie entlehnte Argument, unterschiedliche Formen und Stärken der Bindung zwischen Betrieb und Beschäftigten resultierten aus der unterschiedlichen Höhe und Spezifität der Investitionen in Humankapital. Als grundlegendes Strukturmerkmal gilt die „Generalität bzw. Spezifität der Qualifikationen der Arbeitskräfte“ (Sengenberger 1987: 117). Zudem wird auf betrieblicher Seite für den Grad der Bindung als entscheidend angesehen, inwieweit Leistungen einzelnen Beschäftigten zugerechnet werden können. Spätere Arbeiten berücksichtigen weitere Einflussgrößen abgestufter Arbeitskräftebindung, darunter auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene institutionalisierte Regeln, die nicht ausschließlich auf Qualifikationen bezogen sind (Biehler/Brandes 1981: 115). Köhler und Sengenberger etwa untersuchen international vergleichend den Einfluss der industriellen Beziehungen, der beruflichen Bildung und der sozialen Sicherung auf die Gestaltung interner Arbeitsmärkte (Zugangsmöglichkeiten, Austrittspositionen, Allokationsstrukturen) (Köhler 1981; Köhler/Sengenberger 1982, 1983).¹⁵ Auf der Seite außerbetrieblicher Bedingungen werden die zeitliche Stabilität der Arbeitsnachfrage, der Umfang und die Struktur des Arbeitskräfteangebotes, die Existenz durch ein Ausbildungssystem erzeugter, standardisierter Qualifikationen sowie ständische, gesetzliche und/oder tarifliche Regelungen von Beschäftigungskonditionen als bedeutsam erachtet (Sengenberger 1987: 123ff. und 132ff.). „Nicht so sehr als einzelne, sondern erst in der Kombination führen diese Einflussgrößen zu bestimmten betrieblichen Lösungsformen. Kaum ein Faktor ist für sich genommen mächtig oder zwingend genug, um ein bestimmtes betriebliches Verhalten zum Gewinn von Flexibilität unausweichlich zu machen“ (Sengenberger 1987: 276).

Neben der Komplexität der Einflussgrößen sieht Sengenberger im spezifischen Charakter des Lohnarbeitsverhältnisses (der Erwerb des Leistungspotenzials im Arbeitsvertrag ist nicht

¹⁴ Vgl. für die Vorläufer dieser Konzeption die Debatte um die Spaltung der Beschäftigten in eine Stamm- und eine Randbelegschaft als betrieblicher Reaktion auf Schwankungen in der Güternachfrage Altmann und Bechtle 1971, Feiburghaus und Schmid 1975, Lutz und Sengenberger 1974, Mendius und Sengenberger 1976 und Sengenberger 1978; kritisch dazu Biehler und Brandes 1981 und Sengenberger 1987.

¹⁵ Mit ähnlicher Intention arbeiten Doeringer und Piore (Doeringer/Piore 1985; Piore 1985) die Bedeutung betriebsspezifischer Gewohnheiten bei der Strukturierung von Beschäftigungsbeziehungen heraus. Harrison und Vietorisz (1978: 114) machen geltend, dass Arbeitsmarktstrukturen „stark von der Art und Weise beeinflusst [sind], wie der Arbeitsmarkt als Subsystem in die Institutionen und Prozesse seiner weiteren wirtschaftlichen und sozialen Umgebung eingegliedert ist“.

identisch mit seinem tatsächlichem Einsatz) den entscheidenden Grund für die *partielle Offenheit* oder Unbestimmtheit des Produktions- und Arbeitsmarktprozesses“, die eine betriebliche wie überbetriebliche politische Aushandlung erfordern und ermöglichen (Sengenberger 1987: 77f., Herv. im Orig.). Für die gleiche Grundproblematik gibt es „mehrere Lösungspfade..., die allerdings in dynamischer Wechselwirkung zu wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Organisationen und Institutionen stehen“ (ebd. 78, vgl. 108f.). Diesen kommt keine determinierende sondern lediglich eine ‚präformierende‘ (ebd.) Wirkung zu. Die betrieblichen Personalstrategien sind Sengenberger zufolge aus den drei Dimensionen Autonomiebestrebungen, Machtressourcen und strategische Handlungsoptionen der innerbetrieblichen Akteure zu rekonstruieren. Die daraus resultierenden „Übereinkünfte und Regulierungen treten an die Stelle der Markkräfte oder ergänzen sie zumindest“ (ebd.: 81). Auf die Frage, aufgrund welcher Kriterien die Personalverantwortlichen Entscheidungen fällen (und dabei die situative wie verhaltensbedingte Unbestimmtheit reduzieren), antwortet Sengenberger im Sinne des mikropolitischen Ansatzes der Organisationstheorie: Die Strukturierung der Beschäftigungsbeziehungen vollzieht sich in konflikthaften und/oder kooperativen Aushandlungsprozessen zwischen den Arbeitsmarktparteien auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene in einem durch gesellschaftliche Organisationen, Regeln und Normen ‚präformierten‘ Handlungsraum. Strukturähnlichkeiten resultieren aus dem für alle Akteure weitgehend gleichen (nationalen) Handlungsraum, Unterschiede ergeben sich aus Besonderheiten der Betriebe und Branchen.

Während Sengenberger in seiner handlungstheoretischen Konzeption den Aspekt der ‚präformierten‘ Aushandlung von Beschäftigungskonditionen zwischen Management und Beschäftigten ins Zentrum stellt, hebt Lutz auf zwei komplementäre Logiken beschäftigungspolitischer Entscheidungen ab. In alternativen Erklärungen der Genese und der Ursachen betrieblicher Arbeitskräftestrategien sieht Lutz Verkürzungen und Vereinseitigungen auf jeweils eine dieser Logiken. Ökonomische Erklärungen (Doeringer/Piore 1971; Williamson 1985) sehen in den betrieblichen Segmentationserscheinungen den „Ausdruck von auf Rentabilität und langfristiges Überleben gerichteter [betrieblicher] Interessen“ (Lutz 1987: 7). Stabile Beschäftigungsbeziehungen hätten bei hoher Kapitalintensität und Arbeitsmarktkonkurrenz das „deutlich günstigste Kosten-Ertrags-Verhältnis“ (ebd.). Problematisch erscheint Lutz insbesondere die in den ökonomischen Ansätzen erfolgende Beschränkung auf einen speziellen Aspekt von Arbeitsverhältnis und Leistungserbringung: die Spezifität von Qualifikationen sowie die Steuerung und Kontrolle von Arbeitsleistungen

nach Abschluss des Arbeitsvertrages. Daher sind diese Erklärungen nach Lutz'scher Lesart unterkomplex. Die politischen Erklärungsansätze sehen, neben Kapitalstrategien („Radicals“), insbesondere gewerkschaftliche und wohlfahrtsstaatliche Maßnahmen zum Schutz der Arbeitnehmer und damit exogene Faktoren als Ursachen betrieblicher Segmentierungen an. Während der Wandel betrieblicher Beschäftigungskonditionen und Segmentationslinien für die Ökonomen nur aufgrund veränderter ökonomischer Rahmenbedingungen der Betriebe denkbar ist, geht für die Vertreter des politischen Erklärungsansatzes der Wandel mit der Veränderung intervenierender Politiken einher.

Lutz sieht in beiden Argumentationslinien wichtige Aspekte betrieblicher Arbeitsmarktsegmentation, die er in einem eigenen Erklärungsansatz zusammenführen und neu positionieren möchte. Dazu unterscheidet er zwischen internen Arbeitsmärkten und betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation. Interne Märkte setzen sich immer dann durch, wenn sich die betriebliche Arbeitskraftnutzung durch Eintrittsarbeitsplätze, die hierarchische Stufung der Arbeitsplätze und Aufstiegsmuster auszeichnet. Sie führen zur langfristigen Bindung der Beschäftigten an den Betrieb, weil ein Ausscheiden der Beschäftigten Nachteile für diese mit sich bringen würde. Interne Arbeitsmärkte sind „Ausdruck einer betrieblichen Arbeitskräftestrategie, die sich durch Bevorzugung interner Lösungen zentraler Arbeitskräfteprobleme, durch das Interesse an langfristiger Nutzung von Arbeitskraft und durch die Präferenzierung stabiler Personalstrukturen charakterisiert“ (Lutz 1987: 13). Interne Märkte gelten Lutz als Resultat des betrieblichen Strebens nach effizienten Beschäftigungsstrukturen, mithin des Wirkens eines ökonomischen Rentabilitätskalküls. Die weite, verschiedene moderne Volkswirtschaften übergreifende Verbreitung interner Arbeitsmärkte gilt Lutz dabei als empirische Bestätigung des Arguments, interne Arbeitsmärkte seien Resultat nutzenmaximierender Entscheidungen (Lutz 1987: 12).

Bindet auch der Betrieb sich an die Beschäftigten (durch verbindliche Allokationsregeln und die Vermittlung betriebsspezifischer Qualifikationen) kommt es, nach Lutz, zu ‚betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation‘. Betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation – als Sonderfall interner Arbeitsmärkte – entsteht dann, wenn zu dem ökonomisch-rationalen Kalkül sozio-politische Faktoren hinzutreten, die die Betriebe zu einer weiteren Schließung und Bindung der Arbeitskräfte veranlassen. Verstärkend wirkt dabei das Vorbild „maßgeblicher Betriebe“ (ebd.: 150) mit internen Arbeitsmärkten als vorherrschender Strategie.

Die zuvor genannten ökonomischen und politischen Erklärungen von Beschäftigungsstrategien fokussieren Lutz zufolge jeweils nur einen Teilbereich der auf die Betriebe wirkenden

Einflüsse und der zur Anwendung kommenden Entscheidungskalküle. Erst in der Zusammenschau beider Perspektiven erschließe sich das Phänomen geschlossener betrieblicher Arbeitsmärkte mit langfristigen Beschäftigungsbeziehungen. Lutz' handlungstheoretisches Modell besteht daher in der Addition zweier Entscheidungslogiken. Die eine Logik ist die des nutzenmaximierenden Handelns. Die einzelbetriebliche Verfolgung „hoher Rentabilität und stabiler Herrschaft“ (ebd.: 258) gilt dabei als die basale Logik. Ihr folgen Betriebe „unter ‚normalen‘ Bedingungen industriell-kapitalistischer Entwicklung, wie sie bis zur Mitte dieses [des 20. – M.H.] Jahrhunderts nahezu immer und überall gegeben waren“ (ebd.). Die durch die Struktur des externen Arbeitsmarktes gesetzten Bedingungen, Zwänge und Opportunitäten münden in Korrespondenz mit Strategien der Arbeitsorganisation und Leistungs politik in bestimmte Beschäftigungsstrategien, wobei mitunter konfligierende Anforderungen zu einem Arbeitssystem zu vermitteln sind. Zentral ist dabei der Zeithorizont der Vermittlung: Je knapper dieser ausfällt, „um so geringer ist auch [die] Fähigkeit [des Arbeitssystems], Heteronomien oder Widersprüche zwischen Binnenverhältnis [Arbeitsorganisation, Leistungs politik] und Außenverhältnis [Beschäftigungspolitik] ohne nennenswerte Einbuße von technischer Effizienz und ökonomischer Rentabilität zu verarbeiten“ (Lutz 1987: 24). Je größer die Zeitspanne der Vermittlung ausfällt, desto größer ist die Chance des Betriebes, „sein Arbeitssystem autonom zu gestalten und diese Autonomie gegenüber veränderten externen oder internen Bedingungen zu bewahren“ (ebd.). Diese Fähigkeit geht zwangsläufig zuungunsten der „Flexibilität von Arbeitsvolumen und Arbeitskosten“ (ebd.). Die interne Bewältigung von Arbeitskräfteproblemen (mittels Qualifizierung, interner Mobilität, Selektion etc.) weist „in der Perspektive betrieblicher Interessen einen prinzipiellen Vorteil auf“, indem sie dem Betrieb einen „substantiell höheren Freiheitsspielraum in der Nutzung von Arbeitskraft [verschafft], als dies mit anderen Arbeitskräftestrategien möglich ist“ (Lutz 1987: 81). Der arbeitskraftstrategische Vorteil liegt in der verlässlichen Herstellung von „Merkmale und Eigenschaften, Verhaltensorientierungen und Kompetenzen“ bei den Arbeitskräften, die „auf dem externen Arbeitsmarkt als solche kurzfristig entweder gar nicht oder nur zu exorbitant hohen Kosten beschaffbar wären“ (ebd.: 83). Dieser Vorteil begründet das betriebliche Interesse an Arbeitssystemen vom Typ des internen Arbeitsmarktes. Umgekehrt gelten diese als „unmittelbarer Ausdruck von betrieblichen Interessen und diese realisierenden Arbeitskräftestrategien“ (Lutz 1987: 143).

Diese Argumentation wendet sich gegen das neoklassische Verständnis ökonomischer Rationalität, nach dem Betriebe ihr Beschäftigungsvolumen der Absatzentwicklung rasch anpas-

sen würden. Demgegenüber ist es für die Segmentationstheorie Münchner Prägung durchaus kein Verstoß gegen das Rentabilitätsprinzip, wenn Betriebe bei Absatzschwankungen Variationen des Personalbestandes vermeiden und stattdessen verschiedene Formen interner Flexibilität nutzen. Eine solche Beschäftigungspolitik „kann vielmehr der durchaus rationalen Einsicht entspringen, dass angesichts der gegebenen Strukturen auf dem Arbeitsmarkt und im Betrieb ein kurzfristiges Heuern und Feuern mit der dauerhaften Verfügung über eine qualifizierte und kompetente Belegschaft unvereinbar ist“ (ebd.). Diese Deutung stimmt im Wesentlichen mit den Aussagen der Transaktionskostentheorie überein: Die Betriebe wählen ihre Beschäftigungsstrategie unter den jeweiligen ökonomischen Kontextbedingungen nach dem Effizienzkalkül. D.h. diejenigen Beschäftigungsformen mit der günstigsten Kosten-Nutzen-Bilanz setzen sich durch.

Die zweite, von Lutz identifizierte, Entscheidungslogik rekurriert auf Sachverhalte, „die ökonomischen Gesetzen und Rentabilitätskalkülen äußerlich, weil institutionell-politischer Natur sind und die den Einzelbetrieb zu einem Handeln veranlassen, das anders ist, als wenn dieser nur ökonomischer Rationalität folgen würde“ (Lutz 1987: 257). Erst mit der sich Mitte des 20. Jahrhunderts herausbildenden ‚wohlfahrtsstaatlichen Konstellation‘ wurde diese zweite, nichtökonomische Entscheidungslogik in betriebliche Entscheidungen über die Arbeitskräftestrategie hinein getragen (Lutz 1984). Sie ‚überformt‘ die ökonomische Logik, macht aber die Verfolgung der ‚essentiellen betrieblichen Interessen‘ nicht unmöglich.

2.3 Kritik der Handlungstheorie

Die gegen den Münchner Segmentationsansatz hervor gebrachten Kritiken beziehen sich erstens auf die ungenügende Zahl und einseitige Gewichtung der die Beschäftigungsstruktur erklärenden Variablen. Charakter und Höhe der Qualifikation, so der zentrale Einwand, bieten keine hinreichende Basis für die ursächliche Bestimmung unterschiedlicher betrieblicher Beschäftigungsstrategien bzw. stabiler und instabiler Beschäftigungsbeziehungen (Baden u.a. 1996; Behrens 1984; Cappelli 1999; Köhler/Struck 2003; Köhler u.a. 2004a). Zweitens wird bemängelt, die Beziehungen von Beschäftigten und Unternehmen seien hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Strukturierung der Beschäftigungsverhältnisse unterbelichtet. Implizite Vereinbarungen über die Leistungen der Beschäftigten und die Gegenleistungen der Unternehmen sowie die mikropolitischen Konflikte in den Unternehmen hätten eine viel größere Bedeutung für die Gestaltung der Beschäftigungsbeziehungen, als das im Münchner Ansatz berücksichtigt würde (Alewell 1993; Kock 1994; Seifert/Pawlowsky 1998). Mit beiden Einwänden verbindet sich drittens die Kritik, der Münchner Ansatz trage in entschei-

dungstheoretischer Perspektive stark deterministische Züge. Die Beziehung zwischen betrieblicher Umwelt und beschäftigungspolitischen Entscheidungen werden im Münchner Segmentationsansatz, so die Argumentation, nach dem Modell des nutzenmaximierenden Handelns interpretiert: Die auf „dem externen Arbeitsmarkt gegebene[n] Möglichkeiten und Problemlagen werden betriebsintern so verarbeitet, dass die verfügbare Arbeitskraft optimal genutzt werden kann“ (Kock 1994: 31). Das bestehende betriebliche Beschäftigungsarrangement gilt – unter den jeweiligen Umweltbedingungen – als effizienteste Lösung, d.h. es ermöglicht dem Unternehmen größtmögliche Autonomie gegenüber den Konditionen des externen Arbeitsmarktes. In dieser Lesart des Münchner Segmentationsansatzes unterscheidet sich dessen Entscheidungstheorie nicht grundsätzlich von derjenigen des Transaktionskostenansatzes, dem Sengenberger (1987: 74) selbst eine deterministische Interpretation des Verhältnisses von Umweltbedingungen und betrieblichen Lösungen des Allokationsproblems attestiert: Die betriebliche Beschäftigungsstrategie ist stets so aufgestellt, dass sie die Aufgaben der Selektion, Kontrolle, Qualifizierung und Motivierung effizient erfüllt. Wird den beschäftigungspolitischen Entscheidungen auf diese Weise eine „betriebswirtschaftliche Logik“ (Kock 1994: 31) attestiert, könnten bestimmte empirische Phänomene, wie beispielsweise die Festlegung von Frauen auf untergeordnete Arbeitsplätze oder die Leistungsbewertung nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit, nicht hinreichend erfasst werden. Vermutet wird daher, dass in solchen Fällen andere Entscheidungsmaßstäbe, etwa Vorurteile gegenüber Frauen bzw. die moralische Wertschätzung langer Betriebszugehörigkeit, zum Tragen kommen. In der Perspektive dieser Kritik ‚zerfallen‘ beschäftigungspolitische Entscheidungen in solche, die der sozial neutralen, effizienzorientierten „Logik betrieblicher Strategien“ (Kock 1994: 31) folgen und solche, in denen nicht-betriebswirtschaftliche Entscheidungskriterien dominieren.

Mit den genannten Einwänden verbinden sich zahlreiche Vorschläge, die allesamt darauf abzielen, das Verhältnis zwischen den beschäftigungspolitischen Entscheidungen einerseits und den betrieblichen und überbetrieblichen Umweltbedingungen andererseits realitätsnäher zu bestimmen. Bevor wir diese Beiträge vorstellen (Abschnitt II.3), werden wir im Folgenden die Stichhaltigkeit des zentralen kritischen Arguments prüfen, dem Münchner Ansatz liege ein deterministisches Handlungsmodell zugrunde. Dieser Schritt erscheint uns als notwendige Voraussetzung dafür, die Tragfähigkeit der alternativen Vorschläge zu bewerten. Anschließend gehen wir der Frage nach, welche Rolle im Rahmen der – wie auch immer gearteten – Entscheidungstheorie des Münchner Ansatzes die Generierung von Leistungsbe-

reitschaft als Bezugsproblem beschäftigungspolitischer Entscheidungen spielt und diskutieren die Konsequenzen der Entscheidungstheorie für die Erklärung des Wandels betrieblicher Beschäftigungsstrategien.

Unseres Erachtens ist die Unterstellung unzutreffend, der Münchner Ansatz operiere letztlich allein mit dem neoklassischen Modell nutzenmaximierender Entscheidungen, weil er, im Unterschied zur Transaktionskostentheorie, als Handlungsorientierung neben dem Motiv der Nutzenorientierung die dieses Motiv ‚überformenden‘ oder ‚kanalisierenden‘ sozialen Regeln und Normen als handlungsorientierend anerkennt. Als nicht geeignet sehen wir daher auch den Vorschlag an, den unterstellten Mangel durch die additionalen Berücksichtigung anders gearteter Entscheidungslogiken (Aushandlung, normenorientierte Entscheidungen etc.) zu beheben. Der Verweis auf nicht-ökonomische Handlungsorientierungen präzisiert gegenüber den Bestimmungen im Münchner Ansatz nicht, in welchem Verhältnis diese Orientierungen zur ökonomischen Logik beschäftigungspolitischer Entscheidungen stehen.

Nach der Auffassung des Münchner Ansatzes ist für die betriebliche Beschäftigungspolitik der Bezug auf den externen Arbeitsmarkt zentral. Von der Art des „verfügbaren Angebots“ hängen die Möglichkeiten, Chancen und Notwendigkeiten von Selektion, Qualifizierung und Motivierung“ (Lutz 1987: 23) ab. Neben dem sachlichen Charakter dieser Voraussetzung wirken die am Arbeitsmarkt herrschenden Bedingungen als „institutionalisierte Regeln“ (Biehler/Brandes 1981: 115) der betrieblichen Beschäftigungspolitik. Diese geben „dem Einzelbetrieb Standards (z.B. Rechtsnormen; das Existenzminimum, unter das die Löhne nicht auf Dauer fallen können; oder Vorstellungen davon, was eine ‚anständige‘ Arbeitsleistung ist) vor ..., an denen er sich bei der Gestaltung der Lohn-Leistungs-Relation zu orientieren hat“ (Lutz 1987: 23). Auf diese Weise unterbinden oder beschränken Institutionen die Möglichkeit „sowohl von ad hoc als auch von rein individuell bestimmtem Verhalten von Nachfragern und Anbietern“ (Sengenberger 1987: 50) und führen stattdessen zu einer „Kanalisation des Verhaltens“ (ebd.), mit dem Effekt gleichartiger Beschäftigungsstrategien. Durch Regeln und Verfahren wird den Arbeitsmarktakteuren „ein Rahmen vorgezeichnet, innerhalb dessen die jeweiligen Lösungen von Anpassung und Verteilung zu finden sind“ (Sengenberger 1987: 113).

Gegen die neoklassische Lesart der Funktionsweise des ökonomischen Handelns wird damit im Münchner Segmentationsansatz geltend gemacht, dass zur Erklärung betrieblicher Beschäftigungsstrategien der Verweis auf deren Effizienz nicht hinreichend ist. D.h. auch, mit der Annahme rationalen, nutzenmaximierenden Handelns allein ist die Strukturierung von

Beschäftigungsbeziehungen nicht zu erklären. Am Beispiel fachlicher Teilarbeitsmärkte konstatiert Sengenberger (1987), dass diese und die ihnen entsprechenden betrieblichen Beschäftigungsstrategien bei entsprechenden „Konstellationen von Angebot und Nachfrage ökonomisch rationale Lösungen von Arbeitskräfteversorgung, -qualifizierung und -einsatz darstellen [können]. Funktionalität in diesem Sinne ist indessen lediglich eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für die Existenz solcher Marktformen. Strukturen entstehen nicht bereits deshalb, weil sie effizient oder rational sind. Unabdingbar für die Genese und die Aufrechterhaltung der Funktionstüchtigkeit fachlicher Märkte ist eine überbetriebliche Instanz, die die für den Markttypus erforderliche Regelung und Standardisierung der Arbeitsmarktfunktionen von Qualifikation, Allokation und Entlohnung der Arbeitskräfte betreibt“ (ebd.: 132).

Die Feststellung, einzelbetriebliche Beschäftigungsstrategien orientieren sich (insbesondere bei betriebszentrierten Arbeitssystemen) in „erheblichem Maße an öffentlichen Normen, Regelungen und Leistungen“ (Lutz 1987: 266), wirft die Frage nach dem handlungsleitenden Gehalt der ‚Orientierung‘ oder der ‚Kanalisierung‘ auf. ‚Orientierung‘ und ‚Kanalisierung‘ – also die Beziehungen zwischen den Institutionen und den arbeitskräftestrategischen Entscheidungen der Betriebe – charakterisiert Lutz (1987) im Sinne eines Rahmens beschränkender und ermöglichender Bedingungen der auf Effizienz zielenden beschäftigungspolitischen Entscheidungen. Aufgrund der Komplexität der Einflussgrößen sowie der prinzipiellen Offenheit des Lohnarbeitsverhältnisses führt die Bewertung des institutionellen Rahmens durch die betrieblichen Entscheider jedoch nicht zu vorhersagbaren Beschäftigungsstrategien, d.h. letztere werden durch die organisatorischen und institutionellen Rahmenbedingungen nicht determiniert, sondern lediglich „präformiert“ (Sengenberger 1987: 110). Die ‚Präformierung‘, d.h. das Einwirken der Institutionen auf die Genese betrieblicher Beschäftigungsstrategien vollzieht sich als Zuweisung von Machtpotenzialen und als Prägung strategischer Optionen, insbesondere durch den Typ und Grad der Interessenorganisation der Arbeitsmarktparteien, aber auch durch gesellschaftliche Standards in der Ausgestaltung von Erwerbsarbeit, gesetzliche Vereinbarungen zur Kooperationen etc. Keine dieser Institutionen ist alleine verantwortlich für konkrete Beschäftigungsstrategien. In ihrer Gesamtheit geben sie dennoch Entscheidungskorridore vor, innerhalb derer die Arbeitsmarktparteien auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene die Beschäftigungskonditionen aushandeln.

Vier Einwände gegen die Vorstellung, beschäftigungspolitische Strategien seien das Resultat institutionell ‚überformter‘, nutzenmaximierender Entscheidungen, können hervor gebracht werden:

1) Mikropolitische Aushandlung

Es ist zu fragen, inwieweit die Form und Dauer von Beschäftigungsverhältnissen auf betrieblicher Ebene tatsächlich zum Gegenstand von Aushandlung werden. Anders als im Bereich der Arbeitsorganisation sind Personalverantwortliche in der Regel frei in der Disposition über die Beschäftigungskonditionen, wie Sengenberger (1987: 83) selbst einräumt. Wenn es sich also eher um autonome Entscheidungen als um betriebliche Aushandlungen auf der Basis von ‚präformierenden‘ Institutionen handelt, lässt die Konzeption die Frage unbeantwortet, wie die betrieblichen Entscheidungsträger die aus der Komplexität der institutionellen Anforderungen herrührende Ungewissheit reduzieren. Soweit Beschäftigungskonditionen tatsächlich zum Gegenstand von Aushandlungen werden, steht andererseits in Frage, inwieweit der Verweis auf mikropolitische Prozesse tatsächlich hinreichend zu Erklärung der Genese und des Wandels beschäftigungspolitischer Strategien ist. Wenn das Resultat der Aushandlung durch den institutionellen Rahmen im Sinne einer Spannbreite möglicher Entscheidungen ‚präformiert‘, d.h. vorgezeichnet ist, dann kann die mikropolitische Interpretation „letztlich nur die sukzessive Schließung mikropolitischer ‚Entscheidungskorridore‘, nicht aber ihre Öffnung plausibel erklären [und ist] insofern sehr viel stärker strukturtheoretisch angelegt ..., als es auf den ersten Blick den Anschein hat“ (Deutschmann 1997: 61). Insbesondere Strategiewechsel in der betrieblichen Beschäftigungsorganisation müssen dann wieder auf Veränderungen in den betrieblichen Umwelten zurückgeführt werden, was der Intention einer Abkehr von der kontingenztheoretischen Erklärung der Transaktionskostentheorie zuwider läuft (Sengenberger 1987: 74).

2) Entscheidungstheoretische Prämissen

Dem Handeln der Akteure wird attestiert, „dass es sich bei den Entscheidungen stets um ‚bewusste‘ in dem Sinne handelt, dass den Arbeitsmarktparteien oder anderen Akteuren, die in den Arbeitsprozess intervenieren, die Tragweite und Richtung ihres Handelns stets deutlich vor Augen stehen und in ihren Wirkungen gänzlich überschaubar sind“ (Sengenberger 1987: 105). Auch wenn die Unterstellung vollständiger Rationalität im Sinne der vollständigen Kenntnis der Zwecke und Mittel des Handelns (keine Ungewissheit hinsichtlich der Arbeitsangebots- und Bedarfsentwicklung sowie der Ansprüche von Beschäftigten bzw. Arbeitsuchenden an ein Beschäftigungsverhältnis) im Münchner Ansatz nur heuristischen

Charakter haben mag, so zieht sie doch eine Beschreibung der Handlungssituation nach sich, in der die Bewältigung parametrischer und verhaltensbedingter Ungewissheiten als zentrale Herausforderung ökonomischen Handelns ausgeblendet wird. Mit diesem Schritt nähert sich der Münchner Ansatz der handlungstheoretischen Position der Transaktionskostentheorie: Beschäftigungspolitische Entscheidungen sind – zumindest der Möglichkeit nach – nutzenmaximierende Wahlhandlungen (Sengenberger 1987: 106).

3) Dualismus von Entscheidungslogiken

Im Unterschied zum Handlungsmodell des homo oeconomicus sieht der Ansatz eine Doppelstruktur in den Orientierungen der Akteure. Einerseits besteht das Grundmotiv des Handelns der betrieblichen Akteure in der „Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Position“ (ebd.: 105). Mit anderen Worten: Unternehmen wie Beschäftigte streben einen effizienten Ressourceneinsatz an mit dem Ziel der Optimierung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses. Von dieser Zielbestimmung weicht andererseits das Handlungsmotiv der Legitimation ab: „Das Ziel des Unternehmens ist nicht unbedingt die Maximierung von Effizienz in Bezug auf die Versorgung mit und Nutzung von Arbeitskraft, sondern vielmehr die Unternehmensrentabilität, für die die Personalwirtschaft lediglich eine Komponente unter vielen ist. Dies kann bedeuten, dass hier und da Abstriche bzw. Zugeständnisse an die Belegschaft gemacht werden, mit der Folge, dass zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht die größtmögliche Effizienz erreicht wird oder die Machtstellung des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt nicht voll ausgespielt wird, um andere Teilziele des Unternehmens, wie z.B. die Verbesserung des Unternehmerimages bei den Geschäftspartnern, nicht zu gefährden“ (Sengenberger 1987: 84). Damit räumt der Münchner Segmentationsansatz nicht nur ein, dass das Ziel der Gesamtrentabilität des Unternehmens unter Umständen einer Effizienzmaximierung im Teilbereich der Beschäftigungspolitik entgegen steht, sondern auch, dass das günstigste Kosten-Nutzen-Verhältnis nicht in jedem Fall, ja nicht einmal überwiegend das maßgebliche beschäftigungspolitische Entscheidungskriterium ist, sondern die Erfüllung gesellschaftlicher Regeln und Normen. Solche ‚sozialen Mechanismen‘ (Beckert 1996) des Handelns stehen in der Perspektive des Münchner Segmentationsansatzes *neben* der der Nutzenmaximierung verpflichteten ökonomischen Handlungslogik, ihr Verhältnis ist das der ‚Überformung‘ (Lutz 1987) ökonomischer durch sozial vermittelte Kalküle.

Entscheidungstheoretisch bleibt diese Bestimmung eher im Unbestimmten der Metaphorik und erfährt auch durch Formulierungen, wie die der ‚dynamischen Wechselwirkung‘ zwischen ökonomisch handelnden Unternehmen einerseits und gesellschaftlichen Organisatio-

nen und Institutionen andererseits keine weitere Konkretisierung (Sengenberger 1987: 78). Was bleibt, ist ein Dualismus von Entscheidungslogiken, deren innerer Zusammenhang nicht herausgearbeitet wird. Nach unserer Auffassung liegt das Problem darin begründet, dass die Vorstellung a priori gesetzter Handlungsmotive im Modell des homo oeconomicus konzeptionell nicht mit der Vorstellung einer in gesellschaftlichen Erfahrungen und Ereignissen verankerten Prägung von Motiven vereinbar ist.¹⁶

Diese Unvereinbarkeit zeigt sich u.E. recht deutlich in der Erklärung unterschiedlicher Grade der Schließung interner Arbeitsmärkte. Dem Münchner Ansatz zufolge bewirkt der allein dem Nutzenkalkül verpflichtete, „direkte Verfolg betrieblicher Interessen“ (Lutz 1987: 260) geschlossene Arbeitskräftestrategien vom Typ betriebsinterner Arbeitsmärkte. Erst politisch gesetzte Regelungen und Normen erzwingen – über das ökonomisch Gebotene hinaus – die fortschreitende Abschottung interner Märkte mit dem Ergebnis betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation. Mit anderen Worten: Beschäftigungsstrategien vom Typ interner Märkte erweisen sich bei Einsatz und Nutzung von Arbeitskraft gegenüber den auf externen Arbeitsmärkten geltenden Normen, Standards und Regelungen weitgehend unabhängig. Betriebsinterne Märkte sind das Produkt nutzenmaximierender Entscheidungen und erst die weitere Schließung hin zu betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation ist auf das Wirken gesellschaftlicher Einflussgrößen (betriebliche und überbetriebliche Interessenvertretung, stabile Beschäftigungsverhältnisse als gesellschaftliche Norm etc.) zurückzuführen.¹⁷

So plausibel einerseits die Wirkung der gesellschaftlichen Bedingungen dargestellt wird, so wenig überzeugend ist die Verklammerung von internen Arbeitsmärkten mit dem Kalkül der Nutzenmaximierung einerseits und die Verklammerung von betriebszentrierten Arbeitsmärkten mit den nicht-nutzenmaximierenden Handlungsmotiven andererseits. Der Münchner An-

¹⁶ Handlungsmotive (oder: motivationale Relevanzen) bilden die Grundlage für Wirklichkeitsinterpretationen. Sie wirken als handlungsleitende und wahrnehmungssteuernde Interessen, in unserer Begriffsverwendung als ‚Handlungsorientierungen‘. Solche Orientierungen können sich nicht nur aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Sphären (Ökonomie, Politik, Kultur etc.) speisen, sondern sie lassen sich auch nach der Art der darin gegebenen Handlungsbegründung unterscheiden: ‚Um-Zu-Motive‘ verweisen auf die Umsetzung einer geplanten Handlung. Ein zuvor bekannter Endzustand soll mittels einer bestimmten Handlung erreicht werden. Das ‚Weil-Motiv‘ verweist hingegen auf vergangene Erfahrungen und Ereignisse, die den Handelnden zu einer Handlung motivieren (Schütz 1971a, 1971b, 1991). Im neoklassischen Handlungsmodell gilt allein das Um-Zu-Motiv der Nutzenmaximierung als handlungsrelevant, die erfahrungsbasierten Motivationsbestandteile hingegen als irrelevant (Gergs 2002: 44ff). Der Münchner Ansatz widerspricht dieser einseitigen Betrachtung von Handlungsmotiven mit dem Verweis auf die Überformung der Zielorientierung durch gesellschaftlich vermittelte Orientierungen, ohne u.E. das Verhältnis beider Motivlagen in den beschäftigungspolitischen Entscheidungen näher bestimmen zu können.

¹⁷ Vgl. zu den besonderen sozio-ökonomischen Bedingungen in den westlichen Industrieländern in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts Lutz 1984.

satz kann auf entscheidungstheoretischer Ebene nicht begründen, warum für die eine betriebliche Beschäftigungsstrategie die eine Logik und für die andere eine zusätzliche Logik gilt. Das führt zu weiteren Fragen: Warum gibt es nur zwei Logiken, nicht drei oder vier? Und lassen sich beschäftigungspolitische Handlungen überhaupt nach dem Wirken einzelner Logiken unterscheiden oder ‚mischen‘ sich die Logiken nicht vielmehr, sind also ökonomische Entscheidungen nicht immer schon geformt von politischen und sozialen Einflüssen? Diese Fragen werden wir in Abschnitt III.1 – für das ökonomische Handeln im Allgemeinen – und in Abschnitt III.2 – für beschäftigungspolitische Entscheidungen im Besonderen – erörtern.

4) Gesellschaftliche Institutionen und ökonomische Umwelten

Voraussetzung und Folge der dualistischen Konzeption beschäftigungspolitischer Entscheidungen ist ein auf die regulativen Eigenschaften eingeschränktes Verständnis gesellschaftlicher Institutionen: Als Einschränkungen, Gelegenheiten und Ressourcen setzen die Institutionen einen ‚Rahmen‘, den sich die betrieblichen Entscheidungsträger „in effizienter Weise zunutze machen“ (Lutz 1987: 266) können. Der betriebliche Umgang mit ihnen vollzieht sich demnach allein nach der Logik nutzenmaximierender Entscheidungen. Den Unternehmen wird also ein rein instrumentelles Verhältnis zu den sie umgebenden gesellschaftlichen Institutionen attestiert. Im Umkehrschluss gilt: Das interpretative Gerüst der Personalverantwortlichen – die handlungsleitenden motivationalen Relevanzen – wird von den öffentlichen Normen, Regelungen und Leistungen nicht berührt. Die ‚basale ökonomische Logik‘ beschäftigungspolitischer Entscheidungen mit dem Entscheidungskriterium der Nutzenmaximierung sowie der Zielbestimmung der Autonomie bleibt in jedem Fall vorherrschend (Lutz 1987: 258).¹⁸ Gesellschaftliche Normen und Regeln werden nur handlungsrelevant, insofern ihre Nichtbefolgung kostenträchtige Sanktionen nach sich zieht oder ihre Befolgung ein günstigeres Kosten-Nutzen-Verhältnis erwarten lässt.

Die handlungstheoretische Dominanz nutzenmaximierender Entscheidungen bedingt im Münchner Ansatz – neben der Versachlichung bzw. Ökonomisierung nicht-ökonomischer sozialer Institutionen – auch eine versachlichte Auffassung des Verhältnisses von beschäftigungspolitischen Entscheidungen und ökonomischen Umwelten. Ökonomische Umwelten gelten wie institutionelle Umwelten als ‚Rahmen‘, der einer nutzenorientierten Bewertung unterzogen wird. Als Beispiel für die nutzenorientierte Bewertung ökonomischer Rahmen-

¹⁸ Es ist kein Widerspruch, wenn Sengenberger (1987: 317) konstatiert, es gäbe kein „institutionenunabhängiges rational-ökonomisches Kalkül von Nachfragern oder Anbietern auf dem Arbeitsmarkt“. Die Institutionen ‚überformen‘ die ökonomischen Entscheidungen, aber es bleibt das ‚rational-ökonomische Kalkül‘, von dem die Handelnden sich in ihren Entscheidungen leiten lassen.

bedingungen führt Sengenberger (1978) die empirische Beobachtung einer Verringerung des betrieblichen Interesses an der Bindung von Beschäftigten bei zunehmendem Arbeitskraftangebot an. Die Einschränkung von Beschäftigungsgarantien gilt als Resultat absichtsvollen, zielorientierten Handelns: Die Betriebe „können ... ihre internen Märkte gegenüber den externen öffnen, um sich ... den Zugang zu dem quantitativ oder qualitativ erweiterten Arbeitskräfteangebot zu sichern und sich die verstärkte Konkurrenz der Arbeitnehmer untereinander in dieser Lage zunutze zu machen“ (Sengenberger 1987: 277). Deutlich wird: Als ‚ökonomisch‘ eingestufte Einflussgrößen werden allein nach dem ökonomischen Effizienzkriterium bewertet. Auf den Arbeitsmarkt bezogene Institutionen (Normen gerechter Beschäftigungsbedingungen etc.) gehen nicht in die handlungsleitenden Interpretationen der ökonomischen Konditionen ein. Dabei bringt es die dem ökonomischen Kalkül zugestandene Objektivität mit sich, dass zwischen dem Gegenstand (Arbeitsmarktsituation, Beschäftigtenverhalten etc.) und seiner Wahrnehmung durch die Akteure keine Differenz besteht. Welche gesellschaftlichen Institutionen auch immer auf betriebliche Beschäftigungsstrategien einwirken mögen, so berühren sie doch nicht das Verständnis von ‚Rationalität‘ als nutzenmaximierendes Verhalten.

Fassen wir zusammen: Im Münchner Ansatz ‚kanalisieren‘ oder ‚überformen‘ die gesellschaftlichen Institutionen das effizienzorientierte Handeln (‚die ökonomische Logik‘). Dabei verändern die Institutionen den Entscheidungsmodus selbst nicht. Sie haben lediglich den Status nicht-rechenhafter Handlungsräume, zu denen sich die Betriebe instrumentell verhalten und innerhalb derer sie dem Prinzip der Nutzenmaximierung folgen. Entscheidungstheoretisch mündet diese Konzeption der Institution im Paradoxon eines regelbezogenen aber nicht regelgeleiteten ökonomischen Handelns. Handlungsorientierend ist allein das Motiv der Nutzenmaximierung. Sengenbergers Kritik am Transaktionskostenansatz ist u.E. daher auf den Münchner Ansatz (rück-)übertragbar: Das Festhalten am Entscheidungsmodell nutzenmaximierender Akteure stellt eine deterministische Beziehung zwischen den betrieblichen Umweltbedingungen inklusive der gesellschaftlichen Institutionen und der Beschäftigungsorganisation her. Auch hier „gibt stets *die* effizienteste Lösung bei gegebenen Bedingungen“ (Sengenberger 1987: 74, Herv. im Orig.). Die vom Münchner Ansatz geforderte konzeptionelle Einlösung von Freiheitsgraden unternehmerischen Handelns beschränkt sich auf die Berücksichtigung betrieblicher Aushandlungsprozesse. Diese führen dazu, dass betriebliche Beschäftigungsstrategien als Summe konfligierender ökonomischer Interessen zu verstehen sind, statt, wie in der Transaktionskostentheorie, allein als Ausdruck des unter-

nehmerischen Interesses. Im Aushandlungsprozess lassen sich beide Arbeitsmarktparteien vom dem jeweils für sie günstigsten Kosten-Nutzen-Verhältnis leiten. Das Potenzial dazu verleihen den Akteuren die institutionell sanktionierten Kräfteverhältnisse, die Handlungsorientierungen selbst bleiben davon unberührt.

Der Münchner Segmentationsansatz versteht sich als Beitrag zu einer institutionalistischen Erklärung der Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten und betrieblichen Beschäftigungsstrategien. Konzeptionell bleibt die Thematisierung von Institutionen einem Institutionenbegriff verpflichtet, der diese – gleich den ökonomischen Konditionen – auf handlungs'kanalisierende', sachliche 'Rahmen'bedingungen reduziert, d.h. sie als soziale Tatsachen *ohne* Aufforderungs- und Orientierungsgehalt bestimmt. Auf diese Weise erhalten Institutionen den Status eines – bestenfalls - sekundären handlungsleitenden Moments. Das Ergebnis ist ein um den 'sachlichen Faktor' Institution erweiterter Kreis Strategien determinierender Variablen. Dem ökonomischen Determinismus der Transaktionskostentheorie wird ein 'institutioneller Determinismus' betrieblicher Beschäftigungsstrategien zur Seite gestellt. U.E. löst der Münchner Segmentationsansatz damit seinen selbst gestellten Erklärungsanspruch nur bedingt ein, das neoklassische Handlungsmodell des homo oeconomicus zu überwinden, das als nicht hinreichend zur Erklärung beschäftigungspolitischer Entscheidungen zurück gewiesen wurde.

2.4 Die Generierung von Leistungsbereitschaft als Bezugsproblem beschäftigungspolitischer Entscheidungen

Im Gegenzug zum betrieblichen Effizienzgewinn qua beschäftigungspolitische Autonomie erhalten die Beschäftigten im Rahmen interner Arbeitsmärkte Beschäftigungssicherheit, verbesserte Gratifikationen, Aufstiegschancen und andere Vorteile (Sengenberger 1987: 166). Mit dieser Strategie der „Herrschaft durch Karriereversprechen“ (Kock 1994: 23; Behrens 1984) sichern sich die Betriebe das loyale Verhalten der Beschäftigten. Mit anderen Worten: Mittels weitreichender Beschäftigungsgarantien bewältigen die Betriebe das Transformationsproblem (oder: minimieren die verhaltensbedingte Ungewissheit), wie es durch die ex-post-Offenheit des Arbeitsvertrages gegeben ist. Haben Betriebe sich einmal für eine Beschäftigungsstrategie vom Typ des internen Marktes entschieden, verfestigen sich im Lauf der Zeit beschäftigungspolitische Regeln (Rekrutierung, Arbeitseinsatz, Gratifikation), welche die Grundlage zum Aufbau von Fähigkeiten und Motivationsstrukturen der Arbeitskräfte bilden (Lutz: 1987: 116). Der arbeitskraftstrategische Vorteil interner Arbeitsmärkte liegt in der verlässlichen Herstellung von „Merkmale und Eigenschaften, Verhaltensorientierungen

und Kompetenzen“ bei den Arbeitskräften, die „auf dem externen Arbeitsmarkt als solche kurzfristig entweder gar nicht oder nur zu exorbitant hohen Kosten beschaffbar wären“ (Lutz 1987: 83). Dieser Vorteil begründet das betriebliche Interesse an stabilen Beschäftigungsbeziehungen. Dass Beschäftigungsgarantien und andere betriebliche (Gegen-)Leistungen auch in Zeiten ihre Wirkung entfalten können, in denen die Arbeitskräfte am Arbeitsmarkt Beschäftigungsalternativen haben und den Betrieb wechseln könnten, wird auf die Vorbildwirkung der Betriebstreue im öffentlichen Dienst und auf die alternative Option der Durchsetzung besserer Arbeitsbedingungen zurückgeführt (Hirschmann 1974; Lutz 1987: 69f.).¹⁹

Die Funktionsfähigkeit dieses Reziprozitätsarrangements basiert auf Seiten der Beschäftigten auf deren Präferenz für stabile Beschäftigungsverhältnisse. Analog zu den Stabilitätspräferenzen der Betriebe gilt „unter 'normalen' Bedingungen industriell-kapitalistischer Entwicklung“ (Lutz 1987: 258) die Stabilitätsorientierung der Beschäftigung als grundsätzliches Merkmal abhängiger Beschäftigung, da nur sie ein vorteilhaftes Tauschverhältnis zwischen den Beschäftigungsparteien ermöglicht. Das *generelle* Quidproquo der Tauschbeziehung [lautet]: Gewinn betrieblicher Effizienz gegen Sicherung der Beschäftigung und andere Vorteile für Arbeitnehmer, z.B. verbesserte Gratifikation oder Aufstiegschancen“ (Sengenberger 1987: 166, Herv. M.H.). Das bedeutet, die Präferenz für Beschäftigungssicherheit wird als weitgehend unabhängig von der historisch-variablen institutionellen Verfasstheit des Arbeitsmarktes gedacht. Der effizienten, am Autonomieziel ausgerichteten Organisation der Beschäftigung als basaler betrieblicher Präferenz entspricht die basale Präferenz der Beschäftigten pro Lohnverbesserung und Beschäftigungssicherheit. Lediglich die Stärke der Präferenz wird durch variierende soziale, politische und kulturelle Faktoren geprägt. Zu den Präferenzen verstärkenden Mechanismen gehören u.a. die von der Betriebstreue im öffentlichen Dienst ausgehende Vorbildwirkung, die an stabile Beschäftigung geknüpften Optionen zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen, die betriebliche Spezialisierung von Fähigkeiten, tarifliche und rechtliche Schutzbestimmungen sowie die an dauerhafte Beschäftigung geknüpften sozialpolitischen Absicherungen. Damit gilt dem Münchner Segmentationsansatz die Stabilitätspräferenz der Beschäftigten zwar nicht als anthropologische Verhaltenskon-

¹⁹ Von der Kritik wurde dazu angemerkt, dass die betrieblichen Austauschverhältnisse auch als Ergebnisse mikropolitischen Auseinandersetzungen zu werten sind (Kock 1994: 19f.), was u.E. die Argumentation des Münchner Ansatzes ergänzt, aber nicht grundsätzlich in Frage stellt.

stante, wie sie die Transaktionskostentheorie unterstellt, dennoch erscheint sie unter ‚industriell-kapitalistischen‘ Bedingungen als grundlegend.

Wir lassen die an dieser Stelle berechtigte Frage außer acht, inwieweit Beschäftigungssicherheit tatsächlich in den verschiedenen empirisch vorfindbaren Beschäftigungssystemen zu den grundlegenden Präferenzen der Beschäftigten gehört und damit die obige Beschreibung des Austauschverhältnisses als empirisch zutreffend gelten kann. Stattdessen möchten wir die handlungstheoretischen Konsequenzen der Prämisse einer von der Dynamik des institutionellen Gefüges weitgehend unabhängigen Stabilitätspräferenz der Beschäftigten thematisieren.

Die Feststellung der (der ‚industriell-kapitalistischen‘ Epoche zugeschriebenen) Präferenz der Beschäftigten pro Sicherheit führt u.E. dazu, dass die allgemeine handlungstheoretische Problemstellung, wie ökonomische Entscheidungen unter der Bedingung von Ungewissheit zu Stande kommen, im Münchner Ansatz (wie auch in der Transaktionskostentheorie) nur in verkürzter Weise thematisiert wird. Unter der Annahme einer grundsätzlichen Stabilitätspräferenz der Beschäftigten lautet die beschäftigungspolitisch relevante Frage nicht, auf welche Art und Weise die Verhaltensungewissheit der Beschäftigten begrenzt werden kann, sondern welches Maß an Sicherheit jeweils notwendig ist, um die Leistungsbereitschaft von Beschäftigten auf bestimmten (nach dem Grad der Spezifität und der Komplexität der Tätigkeiten unterschiedenen) Arbeitsplätzen zu gewährleisten. Die betrieblichen Entscheider sind aufgrund der Beschäftigtenpräferenz nicht schlechthin mit Ungewissheit sondern lediglich mit ‚begrenzter Ungewissheit‘ über das Verhalten der Beschäftigten konfrontiert. Diese Annahme bildet eine wesentliche Voraussetzung für die handlungstheoretische Festlegung des Münchner Segmentationsansatzes auf das Handlungsmodell des homo oeconomicus, von dessen Schematismus und unrealistischen Prämissen er sich in seiner Kritik des Transaktionskostenansatzes ja abzusetzen sucht.²⁰

In der Rekonstruktion der historischen Genese stabiler Beschäftigungsbeziehungen selbst finden sich Hinweise darauf, dass die Annahme rationalen Handelns zum Verstehen beschäftigungspolitischer Entscheidungen nicht hinreichend ist. So konnten im historischen Prozess der Durchsetzung interner Arbeitsmärkte die Betriebe zu Beginn keineswegs mit einer „dominanten Interessenorientierung ihrer Arbeitskräfte rechnen, die diesen betrieblichen Struk-

²⁰ In den Abschnitten III.1 und III.2 erläutern wir, warum das Handlungsmodell der Nutzenmaximierung nur unter der Voraussetzung weitgehend stabiler Umweltkonditionen, d.h. in Situationen mit ‚begrenzter Ungewissheit‘, ökonomisches Handeln befriedigend zu erklären vermag.

turen“ (Lutz 1987: 67ff., 150f.) kongruent ist. In dieser Situation herrschten an berufsfachlichen und unspezifischen Qualifikationen ausgerichtete Arbeitskräftestrategien vor, „die eine dauerhafte Orientierung des einzelnen Arbeitnehmers auf einen bestimmten Betrieb allenfalls akzidentiell kennen“ (ebd.: 68). Die Durchsetzung interner Arbeitskräftestrategien basiert hingegen auf internen Qualifizierungsprozessen von längerer Dauer und die Arbeitnehmer müssen bereit sein, „eine solche Entwicklungsperspektive für sich selbst zu übernehmen, was in historischer Sicht bedeutet, dass sie in aller Regel (mit den dominanten sozialen Erfahrungen und Verhaltensregeln ihres eigenen Milieus brechend) lernen müssen, längerfristige Nutzenkalküle zu entwickeln statt kurzfristige Verdienstmaximierung zu verfolgen“ (ebd.: 69). Lutz thematisiert an dieser Stelle die Vorbildwirkung von stabilen Beschäftigungsverhältnissen, wie sie zu Beginn der Industrialisierung bereits im öffentlichen Dienst und in der Armee zu finden waren. Diese hätten für den Wandel der Verhaltensorientierungen der Beschäftigten einen hohen Stellenwert gehabt. Dem ist anzufügen, dass solche Entwicklungsprozesse in der Regel widersprüchlich und diskontinuierlich verlaufen, was auf Seiten der Unternehmen Ungewissheit über das Verhalten von Arbeitskräften nach sich zieht und betriebliche Entscheidungen auf der Basis von Kosten-Nutzen-Abwägungen erschweren, wenn nicht verhindern dürfte. Die Betriebe sind also gezwungen, andere Entscheidungshilfen in Anspruch zu nehmen. Ohne auf diese handlungstheoretische Problemstellung explizit einzugehen, hält Lutz deskriptiv fest, dass die Durchsetzung betriebszentrierter Arbeitskräftestrategien nicht allein auf die Wirkungen staatlicher Maßnahmen und kollektivrechtlicher Regelungen zurückzuführen ist, sondern zusätzliche Bedingungen wirksam waren. „[H]ierbei scheint die Tatsache, dass viele der maßgeblichen Betriebe in der jeweiligen Volkswirtschaft ihre Arbeitskräftestrategie auf das Primat interner Lösungen umgestellt haben, die weitaus wichtigste zu sein“ (ebd.). Damit räumt Lutz ein, dass Betriebe ihre Strategiebildung an Vorbildern „wirtschaftlich und/oder sozial einflussreiche[r] Betriebe“ ausrichten, die „ihre Arbeitssysteme gemäß dem Idealtyp ... strukturiert haben“ (ebd.: 150). Der Nexus zum Ungewissheitsproblem ist im Hinweis auf isomorphe Prozesse gegeben, denn die Kopie organisationaler Elemente erfolgt, um – parametrischen und verhaltensbedingten - Ungewissheiten bezüglich der richtigen Strategie zu begegnen (siehe dazu Abschnitt III.1). Die Lutz'sche Verwendung der Begriffe ‚Muster‘, ‚Idealtyp‘ u.ä. bezeichnet daher nicht allein die dominante gesellschaftliche Stellung einer Strategie, sondern sie verweist auch darauf, dass dominante Muster einen handlungsorientierenden Charakter für die Betriebe haben und diese Orientierungspunkte insbesondere in Phasen wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Umbrüche für die Unternehmen unerlässlich sind.

2.5 Der Wandel betrieblicher Beschäftigungsstrategien

Seit den 1980er Jahren werden zwei parallel verlaufende Entwicklungen am Arbeitsmarkt diagnostiziert. Zum einen die Herausbildung betrieblicher Beschäftigungsmuster, die sich strukturell vom Typ interner Arbeitsmarkt unterscheiden, zum anderen die Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen (Lutz 1987: 264ff.; Mückenberger 1985). Als Motor des organisationalen Wandels gelten Veränderungen in den externen und internen Umwelten der Unternehmen: Auf den anhaltenden Angebotsüberschuss auf den Arbeitsmärkten seit den 1980er Jahren, den technologischen Wandel, neue Formen der betrieblichen Arbeitsteilung, den Abbau ständischer Regeln, die Deregulierungspolitik und anderes reagieren die Unternehmen u.a. mit veränderten Mustern des Arbeitskräfteeinsatzes.²¹ Die Vielfältigkeit der Umweltveränderungen lässt verschiedene Entwicklungsszenarien zu. Im Kern sieht die segmentationstheoretische Forschung zwei Alternativen. In den strategischen Entscheidungen der Betriebe geht es „entweder [um die] Fortsetzung der Internalisierung von Arbeitskraftressourcen oder aber [um die] Umorientierung auf Externalisierung“ (Kock 1994: 32; Sengenberger 1987: 266ff.). Dabei wirken die alten Bedingungen der ‚wohlfahrtsstaatlichen Konstellation‘ in den Veränderungsprozessen als „mächtige Stabilisatoren“ (Lutz 1987: 265) für die betriebszentrierte Arbeitsmarktsegmentation. Lutz rekurriert hier auf die Trägheit von gesellschaftlichen Institutionen - öffentliche Normen, Regelungen und Leistungen - und darauf ausgerichteter Arbeitssysteme, die verhindert, dass letztere „kurzfristig abgebaut werden ..., wenn sich bei relevanten externen Bedingungen nennenswerte Veränderungen ergeben“ (ebd.). Langfristig gilt der Umfang und die Tiefe von Veränderungen als von der gesamtwirtschaftlichen Dynamik abhängig sowie von der Stärke und Richtung „politisch-institutioneller Tatbestände und Entwicklungen“ (ebd.: 275), insbesondere von der Entwicklung des Ausbildungs- und Qualifizierungssystems.

In der Konzeption des Münchner Segmentationsansatzes folgt die betriebliche Verarbeitung dieser Umweltveränderungen der selben Entscheidungslogik, wie sie dem betrieblichen Handeln unter weitgehend stabilen Umweltbedingungen unterstellt wurde: nutzenmaximierende Entscheidungen mit dem Ziel der beschäftigungspolitischen Autonomie in einem institutionell definierten Handlungsraum. Notwendigerweise muss aufgrund der Maximierungsannahme für die Handlungssituation gelten, dass die Verschiebungen im ökonomischen und politisch-institutionellen Kontext die Möglichkeit einer Kosten-Nutzen-

²¹ Vgl. für eine ausführlichere Darstellung der Entwicklung und ihrer Triebkräfte Kapitel IV.

Bewertung nicht grundsätzlich verhindern. Daraus folgt wiederum die Annahme, dass die Umweltveränderungen nicht dazu führen, dass aus der vor Eintritt der Veränderungen bestehenden Situation der ‚begrenzten Ungewissheit‘ mit dem Eintritt der Veränderungen eine Situation der ‚entgrenzten Ungewissheit‘ entsteht. Diese Prämisse erscheint jedoch realitätsfern, besteht doch gerade ein konstitutives Merkmal von Veränderungen in der Ungewissheit über ihren Ausgang. Zumindest zu Beginn solcher Umwälzungsprozesse ist daher von einer Zunahme parametrischer und verhaltensbedingter Ungewissheiten auszugehen, von einer ‚Entgrenzung‘ der zuvor bestehenden ‚begrenzten‘ Ungewissheit. Die Akteure stehen damit vor der Situation, ein steigendes Maß an Ungewissheit verarbeiten zu müssen, währenddessen ihnen die zu nutzenmaximierenden Entscheidungen notwendigen Sicherheiten über die Zwecke und Mittel ihres Handelns abhanden kommen.

Abschließend können wir festhalten, dass der Segmentationsansatz die in der ‚industriell-kapitalistischen‘ Epoche empirisch vorfindbare, durch Institutionen bedingte Reduzierung des Ungewissheitsproblems auf ‚begrenzte Ungewissheit‘ so interpretiert, dass ein rationales, alle Zweck-Mittel-Relationen wissendes Handeln der betrieblichen Entscheidungsträger *jederzeit* möglich sei: Die Betriebe folgen dem Ziel der Nutzenmaximierung bei bekannten Zwecken und Mitteln in einer Situation mit ‚begrenzten‘ Ungewissheiten, d.h. einem Ausmaß an Ungewissheit, das eine Kosten-Nutzen-Abwägung nicht generell verhindert. Die Generierung von Leistungsbereitschaft existiert nur noch in reduzierter Form als Bezugsproblem von Beschäftigungspolitik, nämlich als Frage nach der richtigen Dosis von Beschäftigungsgarantien. Diese Interpretation des betrieblichen Handelns konnte sich etablieren, so können wir argumentieren, weil die Beschäftigtenpräferenzen und die auf ihre Befriedigung abzielen beschäftigungspolitischen Maßnahmen sowie die gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen in ihrer historischen Spezifität eine temporäre Stabilität aufwiesen. Im Rahmen einer gegebenen Sozialordnung ist das Handlungsmodell des homo oeconomicus tatsächlich dazu geeignet, die betriebliche Wahl der Beschäftigungsweise zu erklären, aber eben nur unter dieser Bedingung. Wird eine Sozialordnung instabil, werden die Akteure mit neuen Ungewissheiten konfrontiert. Steigende Umweltkomplexitäten sowie widersprüchlich und diskontinuierlich verlaufende Entwicklungsprozesse entziehen den Akteuren die Grundlage von Kosten-Nutzen-Abwägungen.

3. Neuere Beiträge zur Konstitution betrieblicher Beschäftigungsstrategien

Eine Reihe von Arbeiten zur Struktur und Funktionsweise betrieblicher Beschäftigung knüpft sowohl an die ökonomische Perspektive des Transaktionskostenansatzes sowie an die sozialwissenschaftliche Perspektive des Münchner Segmentationsansatzes an. Gemeinsam ist diesen Beiträgen die Auffassung, dass die betriebliche Beschäftigungspolitik im Spannungsverhältnis vielfältiger außer- und innerbetrieblicher Faktoren steht, die zusammen den Möglichkeitsraum betrieblicher Beschäftigungspolitiken bilden. Für die folgende Darstellung wurden solche Beiträge exemplarisch ausgewählt, die darauf abzielen, das Verhältnis zwischen beschäftigungsstrategischen Entscheidungen und Umweltfaktoren näher zu bestimmen.

Die in der Tradition der ökonomischen Theoriebildung stehenden Arbeiten sind darum bemüht, den Kreis der als relevant erachteten Kontextfaktoren zu erweitern, die Bedeutung der mikrosozialen Beziehungen zwischen Beschäftigten und Unternehmen für die Gestaltung der Beschäftigungsbeziehungen herauszuarbeiten und die handlungsleitende Funktion gesellschaftlicher Institutionen in Situationen mit gleich effizienten Handlungsalternativen zu begründen (Abschnitt II.3.1). Insgesamt zielen diese Beiträge darauf ab, das Handlungsmodell des homo oeconomicus mit zusätzlichen Annahmen zu verbinden, so dass damit ausgewählte empirische Phänomene erklärt werden können, die mit dem Verweis auf das nutzenmaximierende Verhalten der ökonomischen Akteure als unzureichend bestimmt gelten. Im Anschluss daran gehen wir auf Beiträge der sozialwissenschaftlichen Arbeitsmarktforschung ein, die davon ausgehen, dass die Personalverantwortlichen nutzenmaximierende Entscheidungen treffen, wobei das Nutzenkalkül von einer Vielzahl interner und externer Umweltfaktoren beeinflusst wird (Abschnitt II.3.2). Ökonomisch-rationale Handlungsmotive stehen in diesen Beiträgen neben nicht-ökonomischen – sozial, politisch und kulturell vermittelten – Motiven. Die Zuordnung einzelner Beiträge zur ökonomischen oder sozialwissenschaftlichen Traditionslinie der Arbeitsmarktforschung folgt der Positionierung der Beiträge zum Entscheidungsmodell des homo oeconomicus. Die ökonomischen Beiträge zeichnen sich dadurch aus, dass sie dem Entscheidungsmodell die zentrale Rolle in der Erklärung betrieblicher Beschäftigungsstrategien einräumen, während die sozialwissenschaftlichen Beiträge in dieser Frage wesentlich zurückhaltender sind und summa summarum von einer Koexistenz verschiedener Entscheidungsmodi ausgehen. Insgesamt überwiegt der Eindruck, dass sich diese beiden Diskurslinien der Arbeitsmarktforschung in ihren entscheidungstheo-

retischen Grundlagen deutlich aufeinander zu bewegen, was in Einzelfällen dazu führt, dass Beiträge nicht mehr eindeutig zugeordnet werden können.

Eine dritte Gruppe von Beiträgen stellt das Handlungsmodell der Nutzenmaximierung grundsätzlich in Frage und konzipiert das Verhältnis von gesellschaftlichen Umweltfaktoren und beschäftigungspolitischen Entscheidungen in völlig anderer Weise (Abschnitt II.3.3). Ökonomische Entscheidungen gelten nicht als von Umwelten ‚gerahmt‘ oder ‚kanalisiert‘. Stattdessen wird angenommen, dass die gesellschaftlichen Umwelten selbst konstitutiv für die Ziele und Mittel des ökonomischen Handelns sind. In gesellschaftlichen Institutionen eingeschriebene normative Orientierungen und kognitive Schemata sind dem ökonomischen Kalkül nicht äußerlich, stehen nicht als weiteres Handlungsmotiv neben ihm, sondern sind sein konkreter Ausdruck. Beschäftigungspolitische Rationalität wird in diesen Beiträgen als eine relative und veränderliche Größe aufgefasst.

3.1 Ökonomische Beiträge – Die Ergänzung des Nutzenkalküls um sozial generierte Entscheidungsmotive

3.1.1 Erweiterung des Kreises strategiebedingender Faktoren

Eine Reihe von Beiträgen konstatiert die Vielzahl der die betriebliche Beschäftigungspolitik beeinflussenden Kontextfaktoren, darunter etwa die Erwartungen von Kunden, Lieferanten und Investoren, Interessenverbände (Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, Kammern), die Empfehlungen von Unternehmensberatern sowie allgemeine gesellschaftliche Normen und rechtliche Bestimmungen (Gaugler 1992; Hentze 1991; Macharzina 1992). Zum Beispiel interpretiert Kanter (1984) in einer Studie über die spezifische Figuration interner Arbeitsmärkte in Hochtechnologieunternehmen die Spezifität dieser Arbeitsmärkte als unternehmerische Antwort auf spezifische, für Hochtechnologieunternehmen geltende Umwelanforderungen: schnelles Unternehmenswachstum, Dezentralisierung von Unternehmensfunktionen, Teamarbeit, hoher Anreizbedarf zur Generierung von Innovationen. Walgenbach merkt zu diesen Veröffentlichungen an, dass sie in der Regel selten über die Nennung der Kontextfaktoren hinausgehen und die Art und Weise der Ausgestaltung betrieblicher Personalpolitik nicht erklären. Stattdessen gehen diese – gleichermaßen einem situativen Organisationsbegriff²² und dem Handlungsmodell der Transaktionskostentheorie verpflichteten – Beiträge davon aus, „dass das, was innerhalb des von den jeweils genannten Kontextfaktoren vorgegebenen Rahmens in der betrieblichen Personalpolitik geschieht, zur

²² Vgl. für einen Überblick über den Situativen Ansatz in der Organisationstheorie Kieser 2002a.

effizienten Zielerreichung der Organisation beitrage“ (ebd.: 269). Charakteristisch für das situative Verständnis der Organisation ist die Auffassung, dass die Umwelt einer Organisation „in ihrer Wirkungsweise allenfalls als handlungs- bzw. entscheidungsbegrenzend und nicht als entscheidungs(mit)bestimmend konzipiert“ (Walgenbach 1998: 269) wird. In diesem Rahmen treffen die Personalverantwortlichen rationale Entscheidungen, d.h. sie wählen die unter den gegebenen Bedingungen kostengünstigste Beschäftigungsweise.

3.1.2 Die spieltheoretische Erklärung der Konstitution von Beschäftigungsstrategien

Im kritischen Anschluss an den Transaktionskostenansatz versuchen einige Beiträge (Alewell 1993, 1997; Alewell/Hackert 1998; Brandes/Kraft 1998; Kräkel/Schauenberg 1998) zu erklären, wie die von Williamson (1985) zur Minimierung des opportunistischen Verhaltens der Arbeitskräfte als notwendig erachtete ‚Transaktionskostenatmosphäre‘ zustande kommen kann und sich als Ergebnis die für interne Arbeitsmärkte typischen Allokationsstrukturen herausbilden. In einer spieltheoretischen Modellierung von Arbeitsverhältnissen werden diese im Sinne des Gefangenendilemmas aufgefasst, bei dem die eine Seite (Beschäftigte) nicht weiß, was die andere Seite (Unternehmen) vorhat. Kooperatives Verhalten ist daher nur unter Hinzuziehung von Hilfsmaßnahmen – internen Märkten – zu erzielen. Interne Märkte sind mithin das Ergebnis rationalen Handelns unter der Bedingung von Informationsasymmetrien. Sie gewährleisten eine durchschnittlich hohe Effizienz von Beschäftigungsbeziehungen (Alewell 1993: 234 ff.). Williamson (1975: 38ff.) stellt die ‚Transaktionskostenatmosphäre‘ zwar als kooperationsnotwendig heraus und bestimmt wesentliche Elemente davon, etwa informelle Beschäftigungsgarantien und betriebliche Aufstiegsleitern, vermeidet aber eine nähere Bestimmung dessen, wie unter der Prämisse des opportunistischen Verhaltens diese ungewissheitsreduzierenden Übereinkünfte zustande kommen können. Mit dem Verweis auf betriebliche Verhaltensgewohnheiten und soziale Normen sind die Voraussetzungen für eine Transaktionskostenatmosphäre nicht hinreichend bestimmt (Alewell 1993: 189ff.). In diesem Sinne versteht sich die spieltheoretische Erklärung interner Arbeitsmärkte als Ergänzung zum Handlungsmodell der Nutzenmaximierung im Transaktionskostenansatz (Alewell/Hackert 1998; Kräkel/Schauenberg 1998).

Der spieltheoretischen Perspektive auf die Beziehungen zwischen Beschäftigten und Unternehmen gelingt es zunächst, die Konstitution der im Transaktionskostenansatz nur als Residualkategorie (Kock 1994: 57) eingeführten ‚Transaktionskostenatmosphäre‘ konzeptionell näher zu bestimmen. Allerdings enthält die spieltheoretische Konzeption implizit die Annahme, dass sowohl die externen politischen, ökonomischen und sozialen Bedingungen als

auch die Akteurspräferenzen, also die Rahmenbedingungen des Spiels, stabil sind oder in ihrer konkreten Ausformungen keine spezifischen Wirkungen auf die Handlungsfähigkeit der Akteure haben. Damit werden zwei Annahmen der Transaktionskostentheorie übernommen. Erstens wird angenommen, die Funktionsanforderungen an die betriebliche Beschäftigungspolitik seien invariabel, d.h. das Opportunismusproblem bestehe in einer unveränderlichen Form (als Problem der Nichtbefolgung von Anweisungen). Zweitens wird angenommen, Beschäftigte hätten grundsätzlich eine Präferenz pro Beschäftigungsstabilität und dementsprechend bestünde das ‚natürliche‘ Reziprozitätsarrangement im Tausch von Leistungsbereitschaft gegen Beschäftigungsgarantien. Das spieltheoretische Konzept der Strukturierung von Beschäftigungsbeziehungen erklärt daher nicht, wie rationales Handeln unter Ungewissheitsbedingungen möglich ist. Die von den Autoren konstatierten Informationsasymmetrien bezeichnen nicht Situationen verhaltensbedingter Ungewissheit schlechthin. Ihr Verständnis des Ungewissheitsproblems ist tatsächlich eines der ‚begrenzten Ungewissheit‘. Unter der Voraussetzung sich wandelnder Kontextbedingungen und Präferenzen der Akteure, also einer Entgrenzung der zuvor begrenzten Ungewissheit, wie sie gegenwärtig von der Arbeitsmarktforschung konstatiert wird (siehe Kapitel IV), bietet die spieltheoretische Modellierung der Beziehungen zwischen Unternehmen und Beschäftigten hingegen nicht die nötigen begrifflichen Mittel. Sie kann nicht angeben, worin angesichts fehlender, konfligierender oder sich verändernder politischer, ökonomischer und sozialer Anforderungen die Möglichkeit rationalen, nutzenmaximierenden Handelns besteht (Deutschmann 2002: 139). Durch die Verkettung von Interakten in Mehrfachspielen ist diese Ungewissheit nicht zu bewältigen.

3.1.3 Beschäftigungsstrategien als Resultate nutzenmaximierenden Handelns, mikro-politischer Konflikte und sozialer Normen

Brandes und Buttler (1988) konstatieren anhand dreier zentraler Dimension der betrieblichen Allokation von Arbeitskräften – Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen, Abstimmung von nachfrageseitigen Qualifikationsanforderungen und angebotsseitigen Qualifikationsprofilen, Übereinstimmung von betrieblichen Leistungsanforderungen und Leistungsabgabe der Beschäftigten –, dass es nicht das eine betriebliche Mittel zur Einlösung dieser Allokationsziele gibt. „Tatsächlich ist die Komplementaritätsbedingung nicht erfüllt. Während in der ersten Dimension variable Löhne der Abstimmung von Angebots- und Nachfragequantitäten dienen, verlangt der Aufbau arbeitsplatzspezifischen Humankapitals in der zweiten den teilweisen Verzicht auf diesen Anpassungsmechanismus und legt die Moti-

vations- und Leistungssicherungsfunktion in der dritten nahe, stabile Lohnstrukturen zur Förderung der Leistungsbereitschaft einzusetzen“ (ebd.: 98). Bereits Doeringer und Piore (1971) argumentierten in diesem Sinne gegen die neoklassische Annahme, der Lohn sei das einzige Koordinationsmittel und verwiesen auf nicht-monetäre Instrumente zur Anpassung an technologische und/oder marktvermittelte Anpassungserfordernisse: Subcontracting, Veränderung von Rekrutierungsstandards, Qualifizierungsstrategien und Arbeitsplatzbeschreibungen. Im Sinne der transaktionskostentheoretischen Argumentation von Williamson (1985) sehen Brandes und Buttler in den Mechanismen interner Arbeitsmärkte dieses Problem gelöst. Umgekehrt sehen sie in diesen Problemstellungen die Ursache für die ‚Unvermeidbarkeit interner Arbeitsmärkte‘. Aufgrund der untrennbar mit der abhängigen Beschäftigung verbundenen Fixkosten – d.h. der Zurechenbarkeits-, Mess- und Bewertungsprobleme individueller Arbeitsleistungen – bilden interne Arbeitsmärkte die im Sinne der Transaktionskostentheorie effizienteste betriebliche Beschäftigungsorganisation (ebd.: 99ff.).

In einer transaktionskostentheoretischen Erörterung von Problemen der Mess- und Bewertbarkeit von Arbeitsergebnissen unterscheiden Brandes und Buttler (ebd.: 103ff.), ähnlich wie Williamson (1985), vier organisationale Problemlagen der Leistungsmessung sowie adäquater Kontrollformen und Leistungsanreize zur Bewältigung des Allokationsproblems der Leistungsgenerierung (oder: der Reduzierung verhaltensbedingter Ungewissheit). Diese vier Problemlagen ergeben sich entlang der beiden Dimensionen Output messbar/nicht messbar und Output individuell zurechenbar/nicht zurechenbar. Einzig im Fall messbarer und zurechenbarer Leistungen, so Brandes und Buttler, könne die Leistung allein und direkt über den Preismechanismus (Leistungsentlohnung) sowie einfache Kontrollformen gesteuert werden. Die Höhe der Entlohnung richtet sich dabei allein nach dem Mechanismus der Markträumungsfunktion des Lohnes. In den drei anderen Fällen möglicher Problemkonstellationen kommen andere Kontroll- und Anreizformen zur Anwendung (bspw. individualisierte nicht-monetäre Gratifikationen, wie Kompetenzzuweisungen oder Arbeitszeitspielräume). Diese gelten unter den jeweiligen Problemkonstellationen zugleich als sachlich adäquat und als transaktionskosteneffizient (Bartscher-Finzer/Martin 1998). Wie in der ersten Problemkonstellation der Marktmechanismus zum optimalen Lohn für eine Leistung führt, so scheint in den Fällen, in denen eine lohnbezogene Leistungssteuerung nur eingeschränkt möglich ist, der Transaktionskostenmechanismus das jeweils effizienteste instrumentale

um²³ zur Leistungssteuerung hervorzubringen. Ebenso wie Williamson (1985) von der rationalen Wahl der Arbeitgeber ausgehend, die nach der Minimierung der bei der Lösung o.g. Allokationsaufgaben anfallenden Transaktionskosten streben, räumen Brandes und Buttler dennoch ein, dass die betriebliche Gestaltung von Arbeitsplätzen und Beschäftigungsverhältnissen nicht ausschließlich technisch determiniert ist. Mit Blick auf betriebliche Organisationsweisen zur Anpassung an Absatzschwankungen sowie Phänomene der Ausübung und Anerkennung von Herrschaft im Betrieb stellen sie fest, dass organisationale Entscheidungen „auch der unternehmerischen Gestaltung sowie der betrieblichen Mitbestimmung“ (ebd.: 101) unterliegen. Die „Unvermeidbarkeit interner Arbeitsmärkte [ist] auch als Ergebnis sozialer Interdependenzen und entsprechender Normen zu interpretieren“ (ebd.: 107). Eingräumt wird damit, dass die betriebliche Organisationsweise ‚nicht nur‘ das Ergebnis nutzenmaximierender Entscheidungen, sondern ‚auch‘ das Ergebnis sozialer Beziehungen (Herrschaftsverhältnisse) und sozialer Erwartungen (Loyalitätsnormen) ist.

Auf die Bedeutung von Interessengegensätzen, Macht(un)gleichgewichten und mikropolitischen Auseinandersetzungen zwischen Beschäftigten und Unternehmen für das Zustandekommen unterschiedlicher betrieblicher Beschäftigungspolitiken weisen aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht ebenso Martin (1998), Scholl (1998) und Nienhüser (1998) hin. Alle Beiträge zielen darauf ab, das Modell des nutzenmaximierenden Handelns konzeptionell so zu ergänzen, dass empirische Befunde über die Relevanz betrieblicher Interaktionen für das Zustandekommen von Beschäftigungsstrategien einer ökonomischen Analyse zugänglich werden.²⁴ Als Ökonomen, die der These offen gegenüber stehen, dass „institutionalisierte Regeln, Gewohnheitsrechte, soziale Übungen“ (Brandes/Buttler 1988: 108) u.a. die ökonomischen Akteure in ihrer Interessenverfolgung beeinflussen, schlagen Brandes und Buttler (1988) ein Handlungsmodell vor, das „neben dem homo oeconomicus auch [den] normengehorsame[n] homo sociologicus“ (ebd.: 110) enthalten sollte. In ähnlicher Weise plädieren Baden u.a. (1996) für ein ‚Institutionen-Akteurs-Konzept‘, dass die handlungstheoretischen Prämissen des Transaktionskostenansatzes (begrenzte Rationalität, Nutzenmaximierung) mit Konzepten der institutionellen Einbettung organisationalen Handelns vereinen soll. Den Ausgangspunkt der Überlegung bildet die Beobachtung, dass die-

²³ Zu den direkten Leistungsanreizen zählen u.a. die betrieblichen Aufstiege, die Senioritätsentlohnung, die eigenverantwortliche Gestaltung von Arbeitsinhalten und Arbeitszeiten sowie die Erweiterung von Kompetenzbereichen. Die indirekten Leistungsanreize umfassen u.a. die Berufsehre, die Loyalität und die Aufstiege nach dem Senioritätsprinzip (Brandes/Buttler 1988: 104).

²⁴ Vgl. zu diesen Befunden aus sozialwissenschaftlicher Sicht Kotthoff 1994, 2000.

selbe Technologie von Betrieben mit unterschiedlicher Arbeits- und Beschäftigungsorganisation adaptiert wird. Technologien – ganz allgemein: exogene Faktoren – bestimmen nicht die Arbeitsplatz- und Qualifikationsstruktur (ebd.: 14; Biehler/Brandes 1981). Baden u.a. (1996) weisen daher den von Williamson im Transaktionskostenbegriff hergestellten Zusammenhang zwischen betrieblichen Umwelten (hier: Technik) und Organisationsweise als ‚Transaktionskosten-Determinismus‘ zurück. Aufgrund dessen sei Williamson „nicht in der Lage, die Wechselbeziehung zwischen Technik, Transaktionskosten und institutionellen Arrangements zu berücksichtigen“ (ebd.: 15).

Aus der Umweltkomplexität und begrenzten Problemlösungsfähigkeit der ökonomischen Akteure resultiert eine Ungewissheit hinsichtlich der richtigen Zwecke und Mittel eines transaktionskosteneffizienten Handelns. Zur Koordinierung ökonomischer Handlungen bedarf es daher Ungewissheit minimierender Institutionen, im Sinne von Steuerungs- und Regelungsmechanismen, so Baden u.a. (1996) im Anschluss an institutionalistische Argumentationen in der Wirtschaftswissenschaft (u.a. North 1990). Institutionen wird ein das Verhalten der ökonomischen Akteure sowohl begrenzender als auch ermöglichender Charakter zugeschrieben. Als Sets von hierarchisch gestuften Rechten und Pflichten – Konventionen und Regeln, informell und formell ausgebildet – regulieren sie das organisationale Handeln. Gegen den nahe liegenden Einwand, in dieser Konzeption determinierten Institutionen die betriebliche Organisationsweise, schützen sich Bader u.a. (1996), indem sie in Institutionen „nur den Rahmen [sehen,] in dem (individuelle oder kollektive) Akteure innerhalb einer Organisation einen gewissen Handlungs- und Gestaltungsspielraum haben“ (ebd.: 22). „Folge dieser begrenzten Offenheit ist die Abkehr von einem, auch bei beschränkter Rationalität vorherrschenden eindeutigen Optimum“ (ebd.: 26) der betrieblichen Organisationsweise. Die transaktionskostentheoretischen Annahmen beschränkter Rationalität und opportunistischen Verhaltens implizieren geradezu, so Baden u.a. (1996), dass „’Effizienz’ durch verschiedene Institutionen hergestellt werden kann. So können Akteure aufgrund unterschiedlicher Erfahrungen und unterschiedlicher Erwartungen zu teilweise differierenden Entscheidungen kommen“ (ebd.: 26). An anderer Stelle heißt es, die „Effizienz wird durch die Institutionen teilweise definiert und unterliegt aufgrund des Handelns der beteiligten Akteure bestimmten Ausprägungen und Wandlungen“ (ebd.: 35). Allerdings gehen die Autoren zugleich davon aus, dass sich jeweils solche Institutionen (auf makro-, meso- und mikrosozialer Ebene) herausbilden, „die am kostengünstigsten den Tausch koordinieren und die bestehenden Unsicherheiten reduzieren. Es setzt sich die je nach Höhe der Transaktionskosten

günstigste Koordinationsform durch“ (ebd.: 25). Worin genau die Beziehung von nutzenmaximierendem Handeln und institutionengeleitetem Handeln besteht, bleibt unbestimmt.

3.2 Segmentationstheoretische Beiträge – Die Verbindung des ökonomischen Nutzenkalküls und sozial generierter Entscheidungsmotive

3.2.1 Beschäftigungsstrategien als Resultate der nutzenmaximierenden Wahl zwischen global gültigen Strategiemustern

In seiner ‘Theory of employment systems’ beansprucht Marsden (1999) eine deduktive Erklärung der “role of institutions in labour markets and their known international diversity from a set of assumptions“ (ebd.: 4). Marsdens Begriff der Institution entspricht dem von Williamson. Als Institutionen gelten die mikrosozialen, betrieblichen Koordinationsformen des Handelns. Diese Mechanismen „reduce uncertainty by establishing a stable structure for human interaction ... they are rules of the game ... they constrain in order to enable“ (ebd.: 4). An anderer Stelle hält er fest: „institutions play a logically central part in the workings of the employment relationship“ (ebd.: 289). Wenn Marsden eine Theorie der Beschäftigungssysteme anstrebt, dann geht es ihm darum, diese mikrosozialen Spielregeln im Rahmen einer Theorie des Arbeitsmarktes und der betrieblichen Personalpolitik zu bestimmen.

Als Grundanforderung, so der Ausgangspunkt der Überlegungen, muss die betriebliche Beschäftigungspolitik unter den Bedingungen von Interessendivergenz und Opportunität einen Rahmen zur stabilen Kooperation zwischen Beschäftigten und Unternehmen gewährleisten. Für beide Parteien muss der Nutzen eines Beschäftigungsvertrages mit ex post definierten Aufgaben und unbestimmter Dauer größer sein als der Abschluss eines wohl definierten Kaufvertrages (Effizienz). Der Beschäftigungsvertrag muss zudem die Art der möglichen Aufgaben der Beschäftigten begrenzen und zugleich die Flexibilität des Beschäftigten schützen (Durchsetzbarkeit von Ansprüchen). Jede dieser Anforderungen lässt sich grundsätzlich, so Marsden, auf zwei Arten lösen. Die Durchsetzbarkeit kann durch eine aufgaben- bzw. funktionszentrierte Arbeitsorganisation gewährleistet werden, das Effizienzziel durch eine produktions- bzw. trainingsorientierte Erstellung von Qualifikationen. Kombiniert man die Lösungsformen, ergeben sich vier ‚Beschäftigungsregeln‘ (ebd.: 61):

- work post rule (Arbeitsplatzregel),
- competence rank rule (Kompetenzrangfolgeregel),
- job territory rule (Jobzuständigkeitsregel),
- qualification rule (Qualifikationsregel).

Diese Regeln bilden die „key principles underlying the employment relationship“ (ebd.: 289), sie sind global gültige Strategiemuster. Der nationalstaatlich oder regional jeweils vorherrschende Typ formt weite Teile der Personalpolitik eines Betriebes. Die Effektivität der realisierten Beschäftigungsweise wird durch kollektive Organisationen auf ‚inter-firm level‘ verstärkt. Aufgrund dieser Wirkung der Beschäftigungsregeln enthalten diese, so Marsden, „the key to understanding the nature of ‚societal‘ differences in the employment relationship, their claim to a societal nature resting at once on the way they interact with other institutions within employment systems, and on the capacity each has to dominate a particular area of employment“ (ebd.: 150). Die Wahl eines Beschäftigungstyps durch die Unternehmen und die unterstützenden Institutionen sind interdependent; daher sind Beschäftigungsbeziehungen als Teil eines umfassenderen (regionalen bzw. nationalstaatlichen) Beschäftigungssystems zu behandeln: „treating the employment relationship as part of a more embracing ‚employment system‘. The latter may be defined als including both the basic rules limiting management authority, and the supporting institutions that assist their enforcement“ (ebd.: 4). Mit dieser Gewichtung weist Marsden gegen die Transaktionskostentheorie Annahmen über die Determinierung von Beschäftigungsformen durch Technikeinsatz zurück. Die gleiche Technologie ist nicht ausreichend für die Generierung gemeinsamer Qualifikationsmuster und Tätigkeitskategorien, vielmehr folgen diese Strukturierungen den Beschäftigungsregeln: „Transaction rules and labour market structures are also mutually supporting...the first impulse in this relationship comes from the transaction rules which can be seen als logically prior because, while they are a necessary condition for the stability of labour skill and market structures, the reverse does not apply“ (ebd.: 251). Die Unterstützung der Regeln durch die Arbeitsmarktstrukturen wird dabei durch deren weitere Institutionalisierung befördert. „Occupational markets help to reinforce the training approach, and internal markets, the production approach“ (ebd.: 256). Die Wirkung der Regeln auf die Arbeitsmarktstruktur resultiert aus ihrer Fähigkeit, die Strukturen und Kategorien der Tätigkeiten zu etablieren: „If internal and occupational markets tend to fall into polar types, then a key factor behind this is the polarisation between the two approaches to regulating jobs“ (ebd.: 256).

Regional bzw. national kommt es durch Prozesse normativer und/oder mimetischer Isomorphie zur Verbreitung und Vorherrschaft bestimmter Typen. Die transnationale Verteilung der Beschäftigungsregeln spiegelt die nationalen institutionellen Settings wieder, wobei die Verbreitung beruflicher Qualifikationssysteme mit dem Trainingsansatz (occupational

labour markets) und deren Abwesenheit mit dem Produktionsansatz (internal labour markets) zusammenfällt (ebd.: 150).

Obwohl das Verhältnis von adaptiertem Beschäftigungstyp und unterstützenden Institutionen als interdependent charakterisiert wird, gelten Marsden doch die ‚transaction rules‘ als die logisch vorgängige, den Arbeitsmarkt und die Organisationen auf ‚inter-firm level‘ (Ausbildungssysteme etc.) strukturierende Kraft. Diese Sichtweise unterscheidet sich explizit vom ebenfalls auf die Interdependenz zwischen Beschäftigungsweise und sozialen Institutionen verweisenden Ansatz des ‚effet societal‘ (s.u.). Während es bei letzterem die sozialen Einrichtungen (Ausbildungssystem, Rechtsordnung, industrielle Beziehungen etc.) sind, die den betrieblichen Beschäftigungsbeziehungen ihren sozial-spezifischen Stempel aufdrücken, sind es in Marsdens Perspektive die mikrosozialen Transaktionsregeln, die die beschäftigungsrelevanten Einrichtungen prägen. D.h. die nutzenorientierte Adaption von Regeln – „the free choices of firms and workers“ (ebd.: 290) – führt zu ‚societal differences‘ oder: nationalstaatlich besonderen Beschäftigungssystemen, nicht die sozialen Institutionen auf ‚inter-firm level‘ oder gar übergeordnete rechtliche und politische Interventionen.

Aus der empirisch veränderlichen Grenze zwischen Beschäftigung und Selbstbeschäftigung folgert Marsden: „Many firms have real choice in this domain if not instantaneously, at least over time“ (ebd.: 280). Die Ursache für den historischen Niedergang des Kaufvertragssystems liegt in der Unfähigkeit des Systems, die von Beschäftigten und Unternehmen geforderte Flexibilität und den Schutz vor opportunistischem Verhalten zu gewährleisten (ebd.: 23 ff.). Die substantielle Differenz zwischen abhängiger und marktvermittelter Beschäftigung sieht Marsden – unter Rückgriff auf transaktionskostentheoretische Überlegungen – in der Unterscheidung von ex ante (Kaufvertrag) und ex post (Arbeitsvertrag) bestimmten Pflichten für Beschäftigte und Unternehmen. Beide Beschäftigungsformen weisen unterschiedliche Mischungsverhältnisse von ex ante- und ex post-Spezifizierungen auf. Als Triebkräfte für den gegenwärtig zu beobachtenden „shift back toward more market-mediated forms of employment“ (ebd.: 275) sieht Marsden die gewachsene Konkurrenz zwischen den Unternehmen und die wachsende ökonomische Unsicherheit. Beides verlangt nach einer höheren quantitativen und qualitativen Beschäftigungsflexibilität, die gewährleistet wird durch netzförmige Beschäftigungscoordination und flexiblere Berufsverläufe (‚boundaryless career‘) im Rahmen marktförmiger Beschäftigungsbeziehungen.

3.2.2 Die Konditionierung nutzenmaximierender Entscheidungen durch gesellschaftliche Einflüsse

Stärker noch als Marsden, ist Osterman (1984b, 1987; Osterman/Kochan 1990) bestrebt, eine ökonomische Erklärung der Existenz interner Arbeitsmärkte mit soziologischen Argumenten zu verknüpfen: „Economic efficiency considerations are important in determining the nature of these procedures, but sociological and political factors are also significant.” (1984a: 6) Osterman führt zwei Argumentationsstränge zusammen: Erstens geht er davon aus, dass „the rules that define internal labor markets were established to allocate employment security and insecurity“ (1984b: 164). Interne Arbeitsmärkte werden mithin von den Unternehmen zur Erreichung spezifischer Ziele geschaffen, die Unternehmen folgen dabei dem Kalkül der Nutzenmaximierung. Ausgelöst werden Veränderungen in der Beschäftigungsweise durch einen erhöhten betrieblichen Bedarf an Flexibilität, technologischen Wandel sowie dem Wandel der Absatz- und Arbeitsmärkte. Entsprechend der neuen Bedingungen strukturieren die Unternehmen ihre Beschäftigung so, dass sie ihnen wieder in effizienter (d.h. kostengünstigster) Weise begegnen können. Zweitens wird angenommen, dass gesellschaftliche Einflüsse (Traditionen, gewerkschaftliche Interessenvertretung etc.) zur Etablierung und Festigung dieser Regeln beitragen. Die Unterschiede in den Beschäftigungspraktiken führen zu der konzeptionellen Aufgabe „of characterizing the kinds of choices firms make and understanding the determinants of more choices“ (ebd.: 166). In der betrieblichen Beschäftigungsorganisation unterscheidet Osterman drei Beschäftigungssysteme (ähnlich der Unterscheidung der Arbeitsmarkttypen im Münchner Segmentationsansatz), die zusammen in einem Unternehmen auftreten können (ebd.: 166ff.). Der größte Unterschied besteht in der Art und Weise der Vermittlung von Qualifikationen. Die betriebliche Entscheidung für oder gegen ein Beschäftigungssystem richtet sich neben allgemeinen technologischen und marktvermittelten Begrenzungen nach den Machtressourcen der Beschäftigtengruppen, den gewünschten Flexibilitätspotenzialen, der Spezifität der Qualifikationsanforderungen und der Lohnstabilität – kurz: nach dem von den Betrieben gewünschten Ausmaß an Kontrolle und Vorhersagbarkeit im Verhältnis zu den dazu entstehenden Kosten. Dieses transaktionskostentheoretische Argument wird – mit Verweis auf Unterschiede zwischen ähnlich strukturierten Unternehmen – ergänzt um ein „set of conditioning variables. These are characteristics of the firm’s internal and external environment that modify the attempt to achieve flexible deployment, low wages, minimal supervision, and the other similar goals. ... Three such conditioning variables seem to be important: company culture, fear of unionization, and

government regulation” (Osterman 1984b: 183). Der Unternehmenskultur wird dabei die zentrale Rolle zugesprochen. Die ‚Einstellung und Philosophie‘ des Managements gegenüber dem ‚human resources development‘ haben – unabhängig von der Ausprägung externer Umweltbedingungen – einen eigenständigen Effekt auf die betrieblichen Beschäftigungsmuster. „[T]he key dimensions or attributes of the culture concern a commitment to inside promotion, resources devoted to training, and an attitude toward merit versus seniority.” (ebd.)

Osterman plausibilisiert diese Überlegungen unter anderem an empirischen Befunden zur Beschäftigungspraxis in der Berufsgruppe der Software-Programmierer. Er rechnet diese Berufsgruppe dem Beschäftigungssystem ‚craft system‘ zu (1984b: 167). Dieses entspricht der Kategorie berufsfachlicher Arbeitsmärkte bei Sengenberger (1987) und Lutz (1987) und zeichnet sich durch eine im Vergleich zu internen Arbeitsmärkten höhere zwischenbetriebliche Mobilität der Arbeitskräfte aus, deren Grundlage eine berufliche statt eine betriebspezifische Organisation von Qualifikationen bildet.²⁵ In Übereinstimmung mit dieser Systematisierung von Beschäftigungssystemen stehen Ostermans Untersuchungsergebnisse (ebd.: 171ff.). Danach liegen die betrieblichen Eintrittspositionen für Programmierer zum großen Teil bei ‚top jobs‘ und ‚middle jobs‘. Es besteht mithin eine hohe Durchlässigkeit zwischen betrieblichem und außerbetrieblichem Arbeitsmarkt. Allerdings stellt Osterman auch fest, dass die Beschäftigungspraxis für diese Berufsgruppe von Unternehmen zu Unternehmen deutliche Abweichungen aufweist: „several companies hired high-level college-trained programmers and yet managed to avoid the extreme craft-related instability“ (ebd.: 183). Dieses Phänomen wird auf das Wirken der ‚konditionierenden Variablen‘ (company culture, fear of unionization, and government regulation) zurückgeführt.

3.2.3 Ökonomische Zwänge und beschäftigungspolitische Identitäten als prägende Faktoren betrieblicher Beschäftigungsstrategien

Für die Entwicklung der Beschäftigungsbeziehungen in Ost- und Westdeutschland hat die Forschungsgruppe um Köhler und Struck in jüngster Zeit eine Reihe von Beiträgen vorgelegt, die allesamt darauf abzielen, die Begrenzungen segmentations- und transaktionskostentheoretischer Systematisierungen und Erklärungen zu überwinden (Köhler u.a. 2004a,

²⁵ Vgl. die Differenzierung der Kategorie ‚berufsfachliche Qualifikationen‘ in Qualifikationen, die im Verlauf einer beruflichen Ausbildung erworben werden und in solche Qualifikationen, die auf der Basis einer allgemeinqualifizierenden beruflichen Ausbildung (Studium) im Arbeitsprozess entwickelt werden (‚tätigkeitsbasierte Qualifikationen‘) bei Köhler u.a. 2004b: 71ff.

2004b; Köhler/Struck 2003; Schwiderrek ua. 2004; Struck 2004; Struck/Köhler 2004). Weder „die alleinige Wirkungsbetrachtung von strukturellen Variablen, wie Tertiarisierung, Verkleinbetrieblichung oder Angebotspotenzial externer Arbeitsmärkte usw. noch die Berücksichtigung betriebsinterner Determinanten, wie Qualifikationshöhe und -spezifität, Vertrauen und Kontrollierbarkeit“ (Köhler/Struck 2003: 371), so die These, sind hinreichend zu einer ursächlichen Bestimmung stabiler oder instabiler Beschäftigung. Die aus qualitativen und quantitativen Untersuchungen gewonnenen Ergebnisse zeigen zum einen eine häufige Abweichung von den segmentations- und transaktionskostentheoretischen Kausalannahmen. Zum anderen weisen sie funktionale Äquivalenzen von Beschäftigungspolitiken zur Lösung beschäftigungspolitischer Allokationsaufgaben nach. So kann beispielsweise die Generierung von Leistungswilligkeit sowohl über Beschäftigungsgarantien erfolgen als auch über die Gewährung von Autonomiespielräumen in der Arbeitsorganisation, über die Förderung des überbetrieblichen Karrierefortschritts und auch durch die Vermarktlichung innerbetrieblicher Kooperationsbeziehung (Köhler u.a. 2004b: 84). Die Ergebnisse machen deutlich, so die Autoren, dass es die Bündelung beschränkender und ermöglichender Umweltfaktoren ist, die die Voraussetzungen spezifischer Beschäftigungssysteme schaffen. Ein Beispiel: „Marktförmige Beschäftigungssysteme sind voraussetzungsvoll. In der Regel bestehen starke Schwankungen des Arbeitsvolumens (Diskontinuität), sowie keine Verfügbarkeits- und Leistungsprobleme“ (Köhler u.a. 2004b: 89). Aufgrund der vielfältigen realen Kombinationsmöglichkeiten von situativen Bedingungen und Beschäftigungssystemen verzichten die Autoren allerdings in ihrer Typologie von Beschäftigungssystemen auf eindeutige Determinationsannahmen: Von „ihrer Struktur identische betriebliche Beschäftigungssysteme [reflektieren] unterschiedliche Problemlagen und Strategien“ (ebd.: 89). Statt dessen werden in einer Art ‚lockerer‘ Kausalanalyse typisierte Beschäftigungssysteme auf unterschiedliche Verursachungskonstellationen zurückgeführt. Diese werden erfasst mit „drei Bezugsproblemen betrieblicher Beschäftigungspolitik [Verfügbarkeit, Diskontinuität, Leistungswilligkeit – M.H.] und den korrespondierenden situativen Variablen“ (ebd.: 105).

Die beschäftigungspolitische Verarbeitung der situativen Variablen folgt offensichtlich, so die Autoren, neben dem Kalkül der Nutzenmaximierung auch strategischen Orientierungen der Personalverantwortlichen. Demnach verfügen die Unternehmen über beschäftigungspolitische ‚Identitäten‘ (ebd.: 58) und/oder verfolgen ‚Strategiemodelle‘ (ebd.: 48; vgl. Baron 2002). Diese Handlungsorientierungen gelten als ein Indikator i.S. eines die Beschäftigungspolitik prägenden Faktors *neben* anderen: ökonomische Konditionen (Konjunkturanfälligkeit

keit, überbetriebliches Arbeitskräfteangebot etc.) und betriebliche Organisationsmerkmale (Arbeitsorganisation, Interessenvertretung, Entlohnungssystem, Allokationssystem, System der Leistungserstellung etc.). Diese Interpretation der strategischen Orientierungen deckt sich mit der Auffassung institutionalistischer Ökonomen, die den ökonomischen Wert kohärenter betrieblicher Beschäftigungssysteme herausstellen. Demnach profitieren Organisationen von konsistenten Organisationsphilosophien und entsprechenden beschäftigungspolitischen Praktiken (bspw. betriebliche Qualifizierung und Karriereleitern als Instrument der Betriebsbindung), da sie eine technische Komplementarität der diversen personalpolitischen Instrumente ermöglichen (Milgrom/Roberts 1992, 1995).

In der Auswertung betrieblicher Studien zeigt sich, wie die Autoren das Verhältnis von Umweltfaktoren und strategischen Orientierungen bestimmen. In den ostdeutschen Untersuchungsbetrieben wurde für die zweite Hälfte der 1990er Jahre eine Renaissance personalpolitischer Stabilisierungsstrategien identifiziert, die – gefördert durch ökonomische und institutionelle Bedingungen – den „dominanten sozialmoralischen Orientierungen von Beschäftigern und Beschäftigten“ (Köhler u.a. 2004b: 97) entsprach. Der gegenwärtig zu beobachtende Wandel der dominanten sozialmoralischen Orientierungen der Entscheider wird zurückgeführt auf die Krisenerfahrung mit dem stabilitätsorientierten Beschäftigungsmodell in einer Zeit zunehmender Instabilität der Auftragslage sowie auf institutionelle Veränderungen. Köhler u.a. vertreten also die Auffassung, dass eine historisch vorgängige, dem kapitalistischen Wirtschaftssystem fremde sozialmoralische Orientierung sukzessive von einem krisenbedingt neu erlernten Entscheidungsverhalten verdrängt wird, das sich durch eine von sozialmoralischen Bezügen entledigte Kosten-Nutzen-Bewertung betriebsinterner und –externer Konditionen auszeichnet (ebd.: 100). Aus dem Umstand, dass der Orientierungswandel kriseninduziert ist, wird gefolgert, dass neue „ökonomische und politische Constraints“ (ebd.: 101) einen beschäftigungspolitischen Strategiewechsel erzwingen. Dies spricht, so die Autoren, eher für die „alten soziologischen und ökonomischen Institutionentheorien“ als für den „neuen soziologischen Institutionalismus“ (ebd.: 101) als analytisches Gerüst.

3.2.4 Betriebliche Organisationsstrukturen und mikropolitische Konflikte als gestaltende Kräfte der Beschäftigungspolitik

Eine Reihe von Beiträgen stellt die Auswirkung verschiedener Facetten der innerbetrieblichen Strukturen und Sozialbeziehungen in den Vordergrund ihrer Überlegungen zur Konstitution betrieblicher Beschäftigungsstrukturen. Im Gegensatz zu den o.g. Untersuchungen

über ökonomische, politische und gesellschaftliche Einflüsse, in denen mehr oder weniger explizit eine direkte kausale Beziehung zwischen den betriebsexternen ‚Faktoren‘ und betrieblichen Beschäftigungsstrategien hergestellt wird, sehen diese Beiträge in den innerbetrieblichen Strukturen und Prozessen (mikropolitische Konflikte, Governancestrukturen etc.) entscheidungsrelevante Instanzen, die die Wahrnehmung und Verarbeitung der externen Faktoren prägt. Thematisch stehen diese Beiträge in der Tradition der sozialwissenschaftlichen Segmentationsforschung zur Bedeutung betrieblicher Interessenvertretung, von Qualifikationssystemen und betriebsspezifischen Gewohnheiten (Köhler 1981; Köhler/Sengenberger 1982; Köhler/Sengenberger 1983). Gegenüber diesen frühen Arbeiten zeichnen sich die folgenden Beiträge insbesondere durch eine Verbreiterung des Gegenstandsbereiches aus. Sie zeichnen die Vielfalt der Beziehungen zwischen innerbetrieblichen Phänomenen und Beschäftigungsstrukturen nach, ohne sich auf einen konzeptionellen Nenner bringen zu lassen.

Kochan und Cappelli (1984) zeigen in einem historischen Überblick, dass die Durchsetzung interner Arbeitsmärkte mit der Etablierung von Personalabteilungen einhergeht, deren Sicht auf die personalpolitischen Bedürfnisse des Betriebes sich deutlich von der Sicht der Produktionsverantwortlichen unterscheidet und maßgeblich zur Durchsetzung interner Arbeitskräftestrategien beigetragen hat. Dass die neue betriebliche Funktionsgruppe der Personalverantwortlichen sich mit ihrer Auffassung von Personalpolitik gegenüber dem Produktionsmanagement durchsetzen konnte, führen Kochan und Cappelli auf das Zusammenwirken dreier Faktoren zurück: die politische Regulierung von Arbeitsbeziehungen, eine verstärkt gewerkschaftsfeindliche Einstellungen von Unternehmen sowie die Veränderungen in der Zusammensetzung der Arbeitskräfte. Auch Jacoby (1984) zeigt in einer historischen Studie zur Entstehung interner Arbeitsmärkte in der US-amerikanischen Industrie, wie Gewerkschaften und arbeitsrechtliche Bestimmungen sowie die Etablierung neuer betrieblicher Funktionsgruppen (Personalabteilungen) die Einstellung der betrieblichen Entscheidungsträger gegenüber den mit internen Arbeitsmärkten verbunden personalpolitischen Instrumenten verändert hat. In diesem Sinne weist auch Kock (1994) gegen die Annahme, die Entstehung interner Arbeitsmärkte folge (allein) einer betriebswirtschaftlichen Logik, auf die konstitutive Funktion mikropolitischer Auseinandersetzungen und den daraus resultierenden Kompromisscharakter betrieblicher Beschäftigungsarrangements hin. Elbaum (1984) hebt in einer Untersuchung der US-amerikanischen Stahlindustrie hervor, dass die Einführung von Karriereleitern als Charakteristikum interner Arbeitsmärkte auch ein Ergebnis der innergewerk-

schaftlichen Konflikte ist, bei denen sich die Hilfsarbeiter mit ihren Forderungen nach Qualifizierungs- und Aufstiegsmöglichkeiten durchsetzen konnten. In diesem Sinne verweist Osterman (1984a) auf den Beitrag des Kampfes der Arbeiter für Rechte und Regulation zur Durchsetzung interner Arbeitsmärkte und charakterisiert die Erklärung der Radicals als monokausal und historisch nicht zureffend.²⁶

In Übereinstimmung mit diesen Überlegungen stellt Cappelli (1999) die These auf, dass die langfristige Beschäftigungsbeziehung und die mit ihr korrespondierenden internen Arbeitsmärkte relativ junge Erscheinungen sind und ihre Überlegenheit über marktvermittelte Beschäftigungsbeziehungen möglicherweise nur für die Zeit fordistischer Massenproduktion gilt. In einer Rekapitulation der industriellen Beschäftigung von der Frühphase im 19. Jahrhundert bis zu Beginn des 20. Jahrhunderts erläutert Cappelli die historischen Formen marktvermittelter Beschäftigung und kommt zu dem Ergebnis, dass diese den modernen Formen in weiten Teilen ähnlich sind. Die Herausbildung stabiler Beschäftigungsbeziehungen und interner Arbeitsmärkte in den 20er und 30er Jahren des 20. Jahrhunderts führt Cappelli daher nicht auf „inherent problems with the older system“ zurück, d.h. sie bildeten sich nicht aufgrund eines allgemeinen Effizienzvorteils heraus, sondern sind Resultat von „changes in the governance structure of firms and, most important, in production techniques that created a new set of demands on the employment relationship“ (ebd.: 68).²⁷ Begünstigt wurde diese Entwicklung durch die Herausbildung wohlfahrtsstaatlicher Institutionen, den Druck der Gewerkschaften und die Arbeitskräfteknappheit während der Weltkriege. Die seit den 1980er Jahren stattfindende neuerliche Transformation von Unternehmensstrukturen (sichtbar an organisationalen Elementen wie Outsourcing, Subcontracting und Profit-Center) sieht Cappelli (1999) als treibende Kraft hinter der Vermarktlichung von Beschäftigungsbeziehungen. Die wechselseitigen Konjunkturen marktvermittelter und internalisierter Beschäftigung werden als Zeichen dafür gedeutet, „that one system is not universally better than other – that context matters“ (Cappelli 1999: 89). Den Kontext dieser Beschäftigungsformen bilden Produktions- und Arbeitsorganisation, Governance- und Organisationsstrukturen, Informationstechnologien, Wettbewerbsdruck und shareholder-value Orientierung.²⁸ „In that sense, employment relationships are more like a choice variable or a strategy“ (ebd.: 90;

²⁶ Vgl. zur Herausbildung interner Arbeitsmärkte als Ergebnis von Machtkämpfen zwischen Management und Gewerkschaftsvertretern Pfeffer und Cohen 1984.

²⁷ Diese Einschätzung widerspricht etwa der von Marsden (1999), der, von allgemeinen, ahistorischen Anforderungen an Beschäftigungsbeziehungen – Opportunismusvermeidung, Effizienz – ausgehend, eine generelle Überlegenheit stabiler Beschäftigungsbeziehungen begründet.

²⁸ Vgl. die ähnlich gelagerte Argumentation bei Brose 2000.

Cappelli 1995).²⁹ Angesichts der sich abzeichnenden neuen Konstellation dieses Kontextes sieht Cappelli die Vermarktlichung von Beschäftigungsbeziehungen als zukünftig dominantes Allokationsprinzip von Beschäftigung und betrachtet interne Arbeitsmärkte in der bisherigen Form als obsolet.³⁰ Noch aber gilt die gegenwärtige Situation als instabil und uneinheitlich: Unternehmen suchen ein neues Verhältnis zu Gewerkschaften, Gewerkschaften überdenken ihre betrieblichen Strategien und der Staat überdenkt seine Regulierungsfunktion.

3.3 Die sozio-kulturelle Formung betrieblicher Beschäftigungsstrategien

Von den in den Abschnitten II.3.1 und II.3.2 vorgestellten Beiträgen unterscheiden sich die folgenden Beiträge grundlegend. Sie lehnen das Handlungsmodell der Nutzenmaximierung ab und konzipieren das Verhältnis von gesellschaftlichen Umwelten und ökonomischen Entscheidungen in grundsätzlich anderer Weise. Die Beiträge stellen sich der Frage, welchen Einfluss Kultur und soziale Strukturen auf die Beschäftigungsmuster von Unternehmen haben und knüpfen damit an Untersuchungen an, die Kultur und Tradition als wirkmächtige Faktoren der Strukturierung interner Arbeitsmärkte identifizieren.³¹ Ökonomische, nutzenmaximierende Entscheidungen gelten den Beiträgen nicht als von Umwelten ‚kanalisiert‘, sondern die Umwelten selbst werden als konstitutiv für die Ziele und Mittel des ökonomischen Handelns angesehen. Normative Orientierungen und kognitive Schemata sind daher dem ökonomischen Kalkül nicht äußerlich, sie sind kein zusätzlicher handlungsrelevanter ‚Faktor‘, sondern sie sind der konkrete Ausdruck der Rationalität. Folgerichtig wird Rationalität in diesen Beiträgen als eine relative und veränderliche soziale Größe aufgefasst.

3.3.1 Beschäftigungsstrategien als Resultate sozialer Beziehungen („effet societal“)

Eine Reihe transnational vergleichender Studien zeigt, dass Unternehmen trotz gleicher Branche, Größe und technologischer Ausrüstung deutlich in ihren Beschäftigungspolitiken variieren (Gadrey u.a. 2000; Daune-Richard 2000; Maurice 1996; Maurice u.a. 1984; Pfau-Effinger 2000). Diese Unterschiede, so die übereinstimmende Aussage, können nicht mit dem entscheidungstheoretischen Modell der Nutzenmaximierung erklärt werden, auch können zwischen den Unternehmen keine Produktivitätsunterschiede festgestellt werden. Statt-

²⁹ Vgl. zu einer ähnlichen, vertragstheoretischen Begründung des Wandels von Beschäftigungsbeziehungen unter veränderten Kontextbedingungen Oschmiansky und Schmid 2000.

³⁰ Vgl. zustimmend Schmid 2000: 278ff.

³¹ Vgl. für die Tradition und Kultur japanischer Unternehmen Dore 1973, vgl. für die Prägung von Arbeitskräftestrategien durch informelle, regionale Regeln Berger und Piore 1979.

dessen gehen die Autoren davon aus, dass die internen Beschäftigungssysteme durch nationalspezifisch ausgeprägte soziale Beziehungen geprägt werden („effet societal“). Dazu zählen das (Aus-)Bildungs- und Weiterbildungssystem sowie die Einstellungen gegenüber autoritärer Führung und der Interessenvertretung von Beschäftigten (Maurice u.a. 1980, 1984). Dieses Modell der Beziehung zwischen Beschäftigungsorganisation und Umweltfaktoren hebt sich grundsätzlich von ökonomischen Interpretationen ab. Letztere gehen davon aus, dass Unternehmen in Übereinstimmung handeln „with a universal rationality but in different cultural environments or under different institutional constraints“ (Maurice u.a. 1984: 231). Unterschiedliche betriebliche Organisationsweisen werden, für den Fall übereinstimmender technologisch-ökonomischer Bedingungen, auf unterschiedliche Umweltbedingungen zurückgeführt, „which is an indirect way of applying a rationality without questioning its universal character. ... [S]uch universalistic approaches assume the invariability in societies of two components in the basic model: the nature of the social agents, be they institutions (companies, trade unions, or the educational system) or social categories (workers, managers, craftsmen, or employees); and the model of rationality behind the actions of these agents. Only the strategies used and the environmental constraints change“ (ebd.: 232). Die Vertreter des ‘effet societal’-Konzepts gehen demgegenüber davon aus, dass „the influence a society exerts on institutions, organizations, and agents is so vital that neither the management of technical questions nor the way goals are reached can really be compared“ (ebd.: 232). Die Analyse betrieblicher Organisationsweisen und Managemententscheidungen muss daher in Beziehung gesetzt werden „to all the particular social relations that make up a society“ (ebd.: 233). In einer vergleichenden Untersuchung nationaler Modelle der Beschäftigungsorganisation identifizieren Maurice u.a. (1984) drei wirkmächtige Aspekte sozialer Beziehungen: Ausbildungssysteme (beispielsweise eine berufs- oder betriebsbezogene Qualifizierung), betriebliche Organisationsweisen (beispielsweise eine kooperative oder hierarchische Arbeitsorganisation) und industrielle Beziehungen (Ebenen und Formen des Interessenausgleichs). Diese Aspekte ziehen in ihrem Zusammenwirken spezifische betriebliche Organisationsweisen nach sich. Unternehmen sind demzufolge Ausdruck der sie bedingenden sozialen Beziehungen. „In this sense a company has neither an *interior* nor an *exterior*; it is studied in society. This is a departure from conceptual approaches which take the company in relation to its environment (the economic market, the strategy of competitors or dominant organisations, or the cultural context). The societal effect considers all the (peculiar) social relations expressed in the company, which helps to produce or to reproduce. This puts emphasis on the autonomy of the company which in fact is regarded as relative.

[Therefore] analytical categories must themselves be socialized. ... It allows us to highlight the relativity (and variability) of analytical categories and the processes that go to make it up.” (ebd.: 263, Herv. im Orig.) Aktuelle Beiträge zum ‚effet societal‘ machen deutlich, dass sich der Ansatz vor allem in der transnational vergleichenden Analyse verschiedener Aspekte betrieblicher Beschäftigung etabliert hat.³²

3.3.2 Die Prägung betrieblicher Beschäftigungsstrategien durch soziale Normen, Leistungen und Regeln

Ebenso deutlich wie die Beiträge zum ‚effet societal‘ treten neo-institutionalistische Arbeitsmarktstudien der Auffassung entgegen, dass interne Arbeitsmärkte hinsichtlich ihrer Effizienz und Kontrollfunktion so zu erklären seien, wie dies von der Transaktionskostentheorie und von vielen sozialwissenschaftlichen Beiträgen zur Segmentationsforschung vertreten wird. Arbeitsmarktuntersuchungen auf der Basis neo-institutionalistischer Konzeptionen haben vor allem in den Vereinigten Staaten seit den 1970er Jahren eine stärkere Verbreitung erfahren (einen Überblick bietet Walgenbach 1998: 282ff.), während sie im deutschsprachigen Raum bisher eine Ausnahme bilden (konzeptionelle Bezüge finden sich etwa bei Deutschmann 2002). Die US-amerikanischen Studien beziehen sich neben der Etablierung von Arbeitnehmerrechten und betrieblichen Sozialleistungen insbesondere auf die Durchsetzung der für interne Arbeitsmärkte typischen personalpolitischen Praktiken. Baron u.a. (1988) etwa zeigen, dass die Verbreitung der mit langfristigen Beschäftigungsbeziehungen einhergehenden Instrumente (Karriereleitern, Senioritätsentlohnung etc.) in den 1930er und 1940er Jahren weder vornehmlich auf Effizienz- noch auf Kontrollkalküle der Unternehmen – die zentralen Argumente des Transaktionskosten- bzw. des Herrschaftsansatzes – rückführbar ist. Ursächlich dafür sind stattdessen die staatliche Unterstützung der Gewerkschaften sowie politische Kampagnen zur Verminderung der Fluktuation in kriegswichtigen Industrien. Insbesondere gegen die Argumentation einer überlegenen technischen Effizienz der personalpolitischen Instrumente interner Arbeitsmärkte konnte empirisch nachgewiesen werden, dass auch nach dem Wegfall dieser unmittelbaren Einflüsse und unter veränderten ökonomischen Bedingungen (Destabilisierung der Güternachfrage und Ausweitung des Arbeitskräfteangebots) diese Praktiken in den Unternehmen Bestand hatten und sogar noch ausgeweitet wurden. Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, dass sich die Praktiken so-

³² Vgl. für nationalspezifische Arbeitszeitmodelle Gadrey u.a. 2000, vgl. für nationalspezifische Formen der Teilzeitbeschäftigung Pfau-Effinger 2000 und Daune-Richard 2000, vgl. die konzeptionellen Beiträge in Maurice und Sorge 2000.

wie die damit verbundenen Problembeschreibungen und Zielsetzungen als gesellschaftlich dominante Institutionen etabliert hatten. Dobbin u.a. (1993) zeigen in ihrer Untersuchung über Instrumente zur internen Stellenbesetzung, dass die Verbreitung dieser Instrumente mit in Kraft treten der Anti-Diskriminierungsgesetze in den 1970er Jahren deutlich an Dynamik gewann und sich in der Folge jenseits unmittelbar wirksamer rechtlicher Auflagen eine gesellschaftliche Norm der fairen Behandlung von Arbeitnehmern durchsetzte, die ihrerseits wiederum positiv auf die Verbreitung der – als adäquat angesehenen – internen Beschäftigungsstrategien wirkte. Eine weitere normierende und zugleich im Sinne des mimetischen Isomorphismus wirkende Kraft ging vom personalwirtschaftlichen Diskurs in den 1960er und 1970er Jahren aus, der spezifische Instrumente interner Arbeitsmärkte als ‚rationale‘ Praktiken präferierte (Klassifikationssysteme, formale Leistungsbeurteilung etc.), ohne dass deren technische Effizienz überprüfbar gewesen sei. Baron u.a. (1986) arbeiten in einer vergleichenden Untersuchung betrieblicher Karrieresysteme deren Abhängigkeit von institutionellen Einflüssen heraus, wie etwa den Interessen professioneller Gruppen und der Gewerkschaften oder die Geltung unterschiedlicher Rationalitätsstandards für staatliche und privatwirtschaftliche Organisationen. Dass auch nicht-formalisierte und nicht formal sanktionierbare gesellschaftliche Normen einen erheblichen Einfluss auf die Gestaltung betrieblicher Beschäftigungssysteme haben können, zeigen Dobbin u.a (1988) und Edelman (1990, 1992) in Studien zur betrieblichen Wahrung von Arbeitnehmerrechten. Neben dem durch die Einführung entsprechender Gesetze erzeugten Anpassungsdruck auf die Unternehmen, bewirkte die mit diesen rechtlichen Bestimmungen einhergehende Veränderung in den gesellschaftlichen Gerechtigkeitsvorstellungen, dass Unternehmen die betrieblichen Arbeitnehmerrechte neu justierten. Selbst nach der Veränderung der rechtlichen Bestimmungen hatten diese normativen gesellschaftlichen Erwartungen Bestand und Unternehmen implementierten adäquate personalpolitische Instrumente. In ähnlicher Weise zeigt Dobbin (1992) anhand der Einführung betrieblicher Sozialleistungen (Betriebsrenten, Krankenversicherung), dass der ursprünglich gegebene Nexus von Sozialleistungen und gefährlichen Tätigkeiten bzw. Branchen mit hoher Fluktuationsrate schon in den 1940er Jahren nicht mehr gegeben war und Unternehmen aller Branchen diese Instrumente adaptierten. Den Grund für die Verbreitung der Instrumente als gesellschaftlicher Norm sieht Dobbin (1992) in der positiven Resonanz der Sozialleistungen bei Managern und Gewerkschaftern gleichermaßen, die sich davon Loyalität der Beschäftigten gegenüber Unternehmen bzw. gegenüber den Gewerkschaften erhofften. Mit einer retrospektiven empirischen Untersuchung der historischen Abfolge von Anti-Diskriminierungsgesetzen und der parallelen Ausprägung von internen

Arbeitsmarktstrukturen in 280 Organisationen unterfüttern Dobbin u.a. (1993) die These, dass soziale Mechanismen (hier: Rechtssprechung und Gesetzgebung) die Grundlage von Managemententscheidungen bilden und nicht Effizienzerwägungen: "[W]ider institutional forces that operate through public policy, the courts, and personnel professionals" (ebd.: 399) führen zur Entwicklung von "standard organizational models for incorporating such rights" (ebd.). Regionale Differenzen in der Gesetzgebung der US-Bundesstaaten Kalifornien, New Jersey und Virginia korrespondieren dabei deutlich mit unterschiedlichen Managementpraxen. Die regionalen Charakteristika interner Arbeitsmärkte (formale Jobbeschreibungen, Ergebnisevaluation, Lohnklassifikationssysteme, Karriereleitern sowie Beschäftigungs- und Beförderungstests), so die Autoren, spiegeln in eindeutiger Weise das institutionelle Setting der Bundesstaaten, insbesondere deren Gesetzgebung, wider. Diese Interpretation wendet sich zum einen gegen jene arbeitsmarkttheoretischen Ansätze, die betriebliche Beschäftigungsweisen auf Effizienzkalküle (Transaktionskostentheorie), Machtkalküle (Radicals) oder mikropolitische Konflikte (siehe oben) zurück führen. Sie steht zum anderen in Einklang mit dem Ansatz des ‚effet societal‘, der, ebenfalls in vergleichender Perspektive, unterschiedliche nationale Beschäftigungsstrategien auf das Wirken nationalstaatsspezifischer Institutionen zurückführt (s.o.): „Nation-state characteristics are excellent predictors of organizational employment practices" (ebd.: 401).

3.3.3 Die handlungssteuernde Funktion beschäftigungspolitischer Leitbilder und die aktive Rolle des Managements in der Interpretation institutioneller Anforderungen

Deutlicher als in den meisten neo-institutionalistischen Beiträgen und im Ansatz des ‚effet societal‘ stellen einige neo-institutionalistische Studien die zentrale und aktive Rolle des Managements bei der Konstitution der (regional bzw. national dominanten) beschäftigungspolitischen Strategien heraus. Personalverantwortliche in den Unternehmen, so etwa die Einschätzung von Dobbin u.a. (1993), spielen bei der Anpassung der Beschäftigungsorganisation an die politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen eine Schlüsselrolle, indem sie diese in konkrete Handlungsstrategien übersetzen. Dabei stützen sich die einzelnen Akteure wiederum auf die in ihrem sozio-ökonomischen Kontext erzeugten, maßgeblichen Interpretationen der institutionellen Anforderungen: "[C]ommon management practices do not arise through spontaneous combustion in thousands of different locations at once, rather they are socially constructed by networks of managers who are attentive to signals and incentives that emanate from the state, the legal system, and the wider political cul-

ture" (ebd.: 396). Dabei füllen die Manager notwendigerweise selbsttätig Spielräume aus, die aus den Lücken und Widersprüchen der institutionellen Anforderungen resultieren und auch zu strategischen Entscheidungen führen können, die wiederum Veränderungen in den institutionellen Rahmenbedingungen nach sich ziehen. Auch Baron u.a. (2001) konstatieren, dass neo-institutionalistische Organisationsanalysen zumeist den organisationalen Wandel in seinen Ausmaßen thematisieren und dabei die prägende Kraft politischer, rechtlicher, kultureller und anderer gesellschaftlicher Anforderungen herausstellen, ohne aber die organisationalen Mechanismen der Verarbeitung dieser Einflüsse hinreichend zu bestimmen.

In einer Reihe empirischer Untersuchungen in 'high-technology start-ups in Silicon Valley' gehen Baron, Burton und Hannan (Baron u.a. 1996; Baron u.a. 1999; Burton 1995; Hannan u.a. 1996) deshalb der These nach, dass die vielfältigen gesellschaftlichen Anforderungen an Unternehmen im Rahmen organisationaler Leitbilder zueinander ins Verhältnis gesetzt werden und erst in dieser Form eine handlungsleitende Kraft entfalten: „organizational blueprints ... shaped various aspects of organizational evolution, including ... the development of the HR function" (Baron u.a. 2001: 3). Dabei betonen sie, dass die Organisationsmodelle nicht zu den 'weichen' oder sekundären, die Organisation prägenden Faktoren gehören: "[T]hese blueprints represent part of the 'hard wiring' of an enterprise and shape the expectations that employees and firms have of one another." (ebd.) Der Wandel dieser Leitbilder zieht faktische Konsequenzen in der Beschäftigungspolitik nach sich (Turnover-Raten, Ausmaß der formellen Strukturierung der Unternehmensorganisation etc.). In Interviews mit personalverantwortlichen Unternehmensgründern und Managern identifizierten die Autoren drei Dimensionen beschäftigungspolitischer Organisationsmodelle (Baron u.a. 2001: 5):

- 'attachment': love - Identifikation mit dem Unternehmen, work - Identifikation mit Arbeitsinhalten und Technologien, money - Austausch von Leistungsbereitschaft gegen Geld,
- 'coordination/control': cultural - Organisationskultur, professional - Teilautonomie, formal - direkte Kontrolle,
- 'selection' (Auswahl von Beschäftigten): skill - sofort nutzbare Qualifikationen, potential - Entwicklungspotenzial, cultural fit - sozio-kulturelle Passfähigkeit.

Die möglichen Kombinationen der Merkmalsausprägung führen Baron u.a. zu fünf Organisationsmodellen, „which vary in their assumptions about the nature of organizational attachment, strategies for selecting employees, and the principal basis of coordination and control" (Baron u.a. 1999: 17). Die Autoren reklamieren nicht, „that these basic model types

are generic, or even generalizable outside this population of organizations. Rather, we simply claim that these basic model types capture blueprints for organizing that have a systemic quality and display cultural resonance within this setting.” (ebd.: 7) Generell werde deutlich, dass die Herkunft der Organisation bzw. die berufliche und soziale Herkunft der personalverantwortlichen Manager eine prägende Rolle in der Herausbildung bzw. Ergreifung der Organisationsmodelle zukommt. Im Zustandekommen der organisationalen Leitbilder greifen dabei zwei Prozesse ineinander - die idiosynkratische Ausbildung organisationaler Handlungsentwürfe und die Übernahme gesellschaftlich sanktionierter Anforderungen: „Founders may indeed embed their distinctive visions and values on enterprises, or they may simply be conduits through which economic, social, or cultural forces systematically shape organizational blueprints“ (Baron u.a. 1999: 18).

Mit dieser Interpretation schließen sich die Autoren einerseits der allgemeinen neo-institutionalistischen These an, dass Leitbilder organisationale Entscheidungen und Strukturen prägen: „organizations embrace particular culturally accepted logics or blueprints for organizing, including a model of how employment relations should be structured. These models are claimed, in turn, to guide subsequent organizational evolution and to be resistant to change.” (ebd.: 18) “According to these accounts, the designers of organizations draw on culturally appropriate templates and conceptions of control in crafting structures, work roles, and employment relations because this enhances organizational legitimacy and because their own prior socialization and enculturation presumably preclude doing otherwise.” (Baron u.a. 2001: 2)³³ Andererseits werden Unterschiede zur ‚klassischen‘ neo-institutionalistischen Interpretation und Methodologie markiert.

Der erste Unterschied liegt in der von Baron u.a. (1999) konstatierten anhaltenden Prägekraft, der von den Unternehmensgründern implementierten organisationalen Handlungsmuster, selbst wenn diese das Unternehmen verlassen haben. Diese Pfadabhängigkeit der Entwicklung³⁴ beschränkt die Gültigkeit der neo-institutionalistischen Annahme, nach der sich Organisationen den jeweils gültigen externen Legitimitätsanforderungen anpassen.³⁵

³³ Vgl. für eine übereinstimmende Interpretation Fligstein 1987, 1990, Fligstein und Byrkjeflot 1996 sowie Guillén 1994.

³⁴ Vgl. hierzu den programmatischen Beitrag von Stinchcombe 1965.

³⁵ Die Annahme einer Formung der Organisationsweise gemäß den externen Anforderungen findet sich bereits in den 1970er Jahren in der Kontingenztheorie, hier allerdings unter dem Vorzeichen der Anpassung an technologische Anforderungen, vgl. Blau 1970, Blau und Schoenherr 1971 und Pugh u.a. 1968.

Eine zweite, erklärungsbedürftige Abweichung vom neo-institutionalistischen Modell sehen Baron u.a. (1999) in der Existenz (fünf) verschiedener Organisationsmodelle selbst. Die in den Untersuchungen konstant gehaltenen betrieblichen und außerbetrieblichen Parameter (Unternehmensgröße, Wachstumsraten, Branche, Arbeitsmarktstruktur, Region etc.) lassen in institutionalistischer Perspektive, so die Autoren, ein einziges, dominantes Organisationsmodell erwarten. Unserer Auffassung nach ist dieser Widerspruch nur ein scheinbarer, dem eine begriffliche Einengung der in der neo-institutionalistischen Organisationstheorie als handlungsrelevant erachteten Dimensionen institutioneller Anforderungen zugrunde liegt. Tatsächlich weisen die Unternehmen in den o.g. Parametern eine hohe Übereinstimmung auf. Dabei handelt es sich allerdings überwiegend um Anforderungen mit regulativem Charakter. Im Sinne des Neo-Institutionalismus hebt Scott (1995) die Existenz und Bedeutung normativer und kognitiver gesellschaftlicher Anforderungen hervor, gerade auch für die Wahrnehmung und Bearbeitung regulativer Anforderungen (siehe dazu Abschnitt III.1). Baron u.a. (1999) weisen selbst illustrativ darauf hin, dass es bei den normativen und kognitiven Bezügen der unterschiedlichen Organisationsmodelle verfolgenden Unternehmen deutliche Differenzen gibt. Diese unterschiedlichen Bezüge werden aber nicht für die Erklärung der Ausdifferenzierung von Organisationsmodellen herangezogen: „These different models draw on widely-shared conceptions about organizations that were available to the founders and prospective employees of these companies. For instance, the revered status of Hewlett-Packard in Silicon Valley folklore, coupled with writings on Japanese management in the 1980s, ensured that founders and employees had a clear conception of the commitment model. Similarly, the star model is isomorphic with the familiar organizational model of basic science (including university laboratories).” (ebd.: 18) Mithin findet ein Import von Situationsdeutungen und Verhaltensnormen aus Erfahrungsbereichen statt, die außerhalb der eigenen Organisation in anderen Handlungsfeldern und anderen Organisationen liegen: Die Organisationsmodelle „reflect different logics of organizing within other familiar institutions“ (ebd.: 5).³⁶ Vermutet werden kann deshalb, dass die untersuchten 'high-technology start-ups in Silicon Valley' zwar einem gemeinsamen organisationalen Feld angehören, dieses aber hinsichtlich seiner normativen und kognitiven Anforderungen (etwa der Form der Bindung zwischen Unternehmen und Beschäftigten) deutliche Differenzen aufweist. Offensichtlich koexistieren in diesen Dimensionen alternative Angebote organisationaler ‚blueprints‘,

³⁶ Vgl. zur Bedeutung von Differenzenerfahrungen für die Gestaltung organisationaler Leitbilder Blutner u.a. 2002: 171ff. und DiMaggio und Powell 1991b: 63f. In Abschnitt III.1 vertiefen wir diese Überlegungen.

die von den Managern (und Beschäftigten) nach Maßgabe ihrer „own prior socialization and enculturation“ (Baron u.a. 2001: 2) ausgewählt werden. Die Unterscheidung verschiedener beschäftigungspolitischer Organisationsmodelle in einem organisationalen Feld, unterstreicht somit die neo-institutionalistische These der Existenz unterschiedlicher Rationalitätsvorstellungen („logics of organizing“).

Eine dritte Modifikation besteht gegenüber der in der neo-institutionalistischen Organisationsforschung weit verbreiteten Methodologie, das Auftreten und den Wandel spezifischer Organisationsmodelle über die Identifizierung verschiedener institutioneller Anforderungen (Ausbildungssystem, berufliche Sozialisation, staatliche Regulation, Ansprüche von Interessengruppen etc.) und die Nähe der organisationalen Akteure zu diesen Anforderungen (beruflicher Hintergrund von Top-Managern etc.) zu erschließen. Unter Hinweis darauf, dass ein auf die Adaption an gesellschaftliche Anforderungen beschränktes neo-institutionalistisches Verständnis der Beziehung von Organisation und Umwelt weder die Trägheit noch den Wandel von Organisationsmustern hinreichend begründen kann, plädieren die Autoren für einen ‚konstruktivistischen turn‘ der neo-institutionalistischen Organisationsforschung, der sich methodisch in einer rekonstruktiven Erhebung der handlungsleitenden ‚blueprints‘ - also der Interpretationsschemata und Handlungsmuster - der organisationalen Akteure niederschlagen sollte (Baron u.a. 1999: 19).

In diesem Sinne betont Kahle (1998), dass die die betriebliche Personalpolitik leitenden Wahrnehmungsmuster als sozial konstruierte Gebilde aufzufassen sind. Solche mit Bezug auf kognitionswissenschaftliche Konzepte als ‚cognitive cause maps‘ bezeichnete Muster sind als „beschreibende Konstruktionen ... mit Handlungsrouninen verknüpft, ... die von der Wahrnehmung zur Handlung führen“ (ebd.: 366). Zugleich sieht Kahle diese Deutungsmuster offen für reflexive Prozesse, wenn „die ‚Landkarte‘ nicht eindeutig ist, sei es, dass es mehrere Wege zu einem Ziel gibt, sei es, dass die Karte ‚weiße Flecken‘ enthält oder wenn es mehrere mögliche Handlungsrouninen gibt, die auf das Bild zutreffen“ (ebd.). Der individuelle Erwerb der Wahrnehmungsmuster vollzieht sich in Auseinandersetzungen mit den Interpretations- und Erwartungsregeln in den sozialen Umwelten, mit anderen Worten: den gesellschaftlichen Institutionen. Durch die Anwendung und Reinterpretation der Regeln werden diese mit Geltung versehen und zugleich modifiziert, indem auch „von den Handelnden beabsichtigte und konstruierte Verfahrensweisen und Interpretationsschemata in den Prozess eingebracht werden und durch ihre Akzeptanz seitens der Beteiligten Bestandteil des Handlungsmusters werden. Die Muster sind als solche nicht objektiv vorhanden, sondern

bestehen in der subjektiven Interpretation des betrachtenden Subjekts; durch die kommunikative Verknüpfung wechselseitiger Interpretationen bekommen sie jedoch eine intersubjektive und damit quasi-objektive Eigenschaft. Durch Hinzutreten und Weglassen von Elementen oder durch Neuinterpretation von einzelnen Beziehungen können sich die Muster verändern. Solche ‚Aktualisierungen‘ (Blutner u.a. 2002) sind Teil des organisationalen Handelns und Kommunizierens. Durch die Anwendung und Neuinterpretation der Organisationsregeln kommt es zu einem schleichenden Wandel der Handlungsmuster und der Organisationsstrukturen. Für die Beurteilung organisatorischer Strukturen und Prozesse „ist deshalb die Kenntnis der Regeln der Umweltwahrnehmung und –interpretation und die Einsicht in ihre organisatorische Unterschiedlichkeit und die Tatsache ihrer Dynamik erforderlich“ (Kahle 1998: 356; Daniels u.a. 1993).

Für den verwandten Gegenstandsbereich der Unternehmenspolitik liegen dazu eine Reihe von Untersuchungen vor. So zeigt beispielsweise Fligstein (1991) in einer Studie zur Ausbreitung der Diversifizierungsstrategie in US-amerikanischen Unternehmen, dass zwischen den strategischen Entscheidungen pro Diversifizierung und dem professionellen Erfahrungshintergrund der Unternehmensführer im Marketingbereich ein deutlicher Zusammenhang besteht. Die Marketingexperten verfügen über eine spezifische Wahrnehmung des eigenen Unternehmens und seiner Umwelt, die sie von anderen Managern unterscheidet und bei der Fragen der Vermarktung und entsprechenden Gliederung des Unternehmens eine zentrale Rolle spielen. In den Untersuchungen von Kahle (1996) werden zum einen nationalspezifische Interpretationen der Anforderungen von Absatzmärkten identifiziert und zum anderen das unternehmerische Verständnis der Aus- und Weiterbildung als „zentrale strategische Waffe im internationalen Wettbewerb“ (Kahle 1998: 364) herausgearbeitet, wobei deutliche Unterschiede in den ‚cognitive cause maps‘ des strategischen Managements und der personalpolitischen Abteilungen zu Tage treten. Als ‚organisationale cognitive maps‘ gelten dabei die in einer Organisation dominanten Wahrnehmungsmuster. In der Regel sind sie Resultate der Kommunikation der mit individuellen ‚cognitive cause maps‘ ausgestatteten Manager. So zeigt etwa Gergs (2002) in einer Untersuchung der Markterschließungsstrategien ostdeutscher Unternehmen aus der Perspektive des symbolischen Interaktionismus, wie organisationale ‚Rezepte‘ aus vielfältigen Auseinandersetzungen zwischen den Angehörigen des Managements hervorgehen. Zur Erfassung dieser ‚cognitive cause maps‘ wird die Rekonstruktion der Wahrnehmungen und Interpretationen der Organisationsmitglieder vorgeschlagen (u.a. von Baron u.a. 1999; Gergs 2000; Kahle 1998; Mayrhofer 1998). Auf der

Grundlage semi-strukturierter Interviews (Kombination von Befragung und Erzählung) sollte die „Wahrnehmung von Sachverhalten und Ursache-Wirkungsbeziehungen durch Organisationsangehörige (Manager)“ (Kahle 1998: 356) erfasst und systematisiert werden.³⁷

Die Untersuchung von Doeringer (1984) verdeutlicht exemplarisch, dass eine Erklärung betrieblicher Beschäftigungsstrategien nicht mit dem Verweis auf ökonomische und gesellschaftliche Anforderungen auskommt, sondern dass dazu die handlungsleitenden Vor- und Einstellungen der Personalverantwortlichen zu rekonstruieren sind. Doeringer zeigt in einer Studie über betriebliche Beschäftigungsstrukturen in ländlichen Gebieten, dass betriebliche Beschäftigungssysteme auch zwischen den Regionen eines Landes unterschiedlich ausfallen und das dafür lokale Kulturen (Einstellungen) und ökonomische Strukturen verantwortlich sind. Erklärungsbedürftig sei der empirische Befund, so Doeringer (1984: 278), dass die Beschäftigungspraktiken kleiner Unternehmen in ländlichen Gebieten sich deutlich von den Praktiken vergleichbarer Unternehmen (nach Größe, Technologie, Arbeitsorganisation, Bezahlung und Arbeitsbedingungen) in städtischen Gebieten unterscheiden. Die Beschäftigungsverhältnisse in den Unternehmen auf dem Land zeichnen sich aus durch niedrige Löhne, wenige oder keine (zusätzlichen) Sozialleistungen, schlechte Arbeitsbedingungen, wenige Aufstiegsmöglichkeiten und keine gewerkschaftliche Interessenvertretung. Dennoch unterscheiden sich die „labor-management relationships at the workplace ... substantially. In urban areas such low-skilled jobs would be filled by workers who are dissatisfied and alienated from their work; who are uncommitted to their particular employer; and who exhibit high rates of quitting. In the rural companies surveyed, the reverse tendency exists. Workers often identify with goals and objectives of their companies. They work hard, are loyal and committed to their employers, and are concerned with the quality and quantity of the work they produce. Quit rates appear to be relatively low for the respective industries and many workers who are laid off return to their employers even after substantial periods of separation.“ (ebd.: 278) Die Arbeitskräfte zeichnen sich mithin durch Einstellungen und Verhaltensweisen aus, die sonst nur bei Arbeitskräften in attraktiven Beschäftigungsverhältnissen in urbanen Gebieten zu finden sind: „Instead of high alienation and high turnover, employees of small firms showed a dedication and commitment to their employers that is most characteristic of employees of high-wage nonunion firms that cultivate and encourage workers to identify with the goals of their firms.“ (ebd.: 279) Im Gegenzug gehen die Unternehmen informelle, reziproke Verpflichtungen gegenüber ihren Beschäftigten ein: Wiedereinstellung

³⁷ Vgl. zum Verfahren des ‚comparative cause mapping of organizational cognitions‘ Laukkanen 1996.

von Entlassenen, Einstellung von Verwandten, Abstimmung von Entlassungen und Einstellung auf die Anforderungen der Sozialversicherungen, Kredite zur Überbrückung finanzieller Engpässe etc.

Zur Erklärung dieses Verhaltens schließt Doeringer zunächst zwei Möglichkeiten aus. Weder durch Bildung und Erziehung vermittelte Einstellungen zur Lohnarbeit noch das Überangebot auf den regionalen Arbeitsmärkten und die damit verbundene Gefahr des Beschäftigtenaustausches können das Verhalten der Beschäftigten hinreichend erklären. Erstens zeigen die Beschäftigten nur in den kleinen Unternehmen diese Einstellung, während Beschäftigte in größeren Unternehmen der gleichen Region andere Einstellungen gegenüber den Unternehmen und ihrer Arbeit zeigen. Zweitens kann der Verweis auf die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes nicht die Breite und Tiefe der von den Beschäftigten eingegangenen Verpflichtungen erklären, zumal alternative Beschäftigungsoptionen im informellen Sektor bestehen. Auch ist damit nicht zu verstehen, warum Unternehmen Verpflichtungen gegenüber ihren Beschäftigten eingehen, die weit über die Bereitstellung eines Arbeitsplatzes zum Minimallohn hinausgehen (ebd.: 281). Einen größeren Erklärungsgehalt, so Doeringer, bieten die betrieblichen Sozialbeziehungen, insbesondere die paternalistische Einstellung der Unternehmer gegenüber den Beschäftigten, die in betrieblichen Traditionen (customs) ihren Niederschlag findet, in denen der wechselseitige Austausch von Leistungen geregelt ist. Neben den bereits genannten und für die Unternehmen positiven Verhaltensweisen der Beschäftigten erweist sich das Beschäftigungssystem auch als quantitativ flexibel. Indem die Unternehmen die Bedingungen durch Nachfrage induzierter Entlassungen so gestalten, dass Härten für die Betroffenen vermieden werden und Entlassene bei Wiedereinstellungen zuerst berücksichtigt werden, verfügen die Unternehmen trotz der auf Betriebsbindungen zielenden Sozialbeziehungen zugleich über quantitative Flexibilitätspotenziale. Die paternalistischen Sozialbeziehungen fungieren als funktionales Äquivalent zu anderen Instrumenten der Betriebsbindung (hohe Löhne, Sozialleistungen, Aufstiegsperspektiven etc.).³⁸

³⁸ An dieser Stelle verweist Doeringer auf Akerlofs (1984, 1986) Konzept des ‚gift exchange‘. Obwohl wir spieltheoretische Konzepte an anderer Stelle als unzureichend für die Erklärung des Wandels betrieblicher Beschäftigungsbeziehungen zurückgewiesen haben, kann an diesem Beispiel die Reichweite solcher Konzepte plausibilisiert werden. Vor dem Hintergrund stabiler sozialer und ökonomischer Strukturen (Arbeitsmarkt, Lohnstruktur, politische Kräfteverhältnisse etc.) – und nur dann – zeigen sie, wie ein Austauschverhältnis unter ungleich starken Akteuren zu stabilen Beziehungen führen kann: „The employer makes the worker a gift of discretionary benefits while the employee provides the gift of loyalty“ (Doeringer 1984: 285). Vgl. Abschnitt III.2 für eine kritische Einschätzung der Erklärungskraft spieltheoretischer Tauschkonzepte für die Arbeitstheorie.

Es wird deutlich, „that there is considerable room for organizational discretion even within internal labor markets having similar technologies and producing similar products” (ebd.: 285). Zu einem großen Teil sind diese Wahlmöglichkeiten auf den Umstand zurückzuführen, dass das Verhalten von Beschäftigten nach den Mustern ihrer maßgeblichen Sozialbeziehungen variiert. Anders als im neoklassischen Modell und in der Neuen Institutionenökonomie angenommen, sind die Beschäftigtenpräferenzen nicht stabil. D.h. das Problem opportunistischen Verhaltens stellt sich nicht immer in der gleichen Weise und zieht daher nicht die gleichen Organisationsformen nach sich. Paternalismus bezeichnet deshalb hier nicht nur eine spezifische Form der Sozialbeziehung, sondern einen „economic process with economic consequences“ (ebd.: 284): Eine (lokale) Norm des Verhaltens von Unternehmen und Beschäftigten zieht eine spezifische beschäftigungspolitische Praxis nach sich. Die ökonomische Umwelt hat in dieser Perspektive einen Strategien ermöglichenden Charakter: „[T]he presence of labor surpluses and underemployment is an important environmental factor in allowing paternalism to be sustained“ (ebd.: 285). Die ökonomischen Parameter sind Teil des Optionsrahmens, innerhalb dessen die normativ verankerten paternalistischen Sozialbeziehungen die betriebliche Beschäftigungsweise prägen.

4. Zwischenfazit

Der Überblick über klassische und moderne Erklärungen der Konstitution betrieblicher Beschäftigungsstrategien macht deutlich, dass die betrieblichen Beschäftigungsstrategien sowohl von ökonomischen Effizienzabwägungen als auch von sozialen und politischen Faktoren geprägt werden. Gegenüber den monokausalen Ansätzen (Humankapitaltheorie, Herrschaftsansatz, Dequalifizierungsthese etc.) heben die seit den 1980er Jahren entstandenen Beiträge auf das komplexe Zusammenwirken diverser Faktoren ab, unter denen die betriebliche Spezifität von Qualifikationen, betriebliche Traditionen und kodifizierte Regeln sowie politische Einflüsse (Gewerkschaften, Arbeitsrecht etc.) die prominentesten Rollen spielen. Mit der Erweiterung des Kreises relevanter Einflussgrößen konnten Unterschiede in den betrieblichen Beschäftigungspraktiken plausibilisiert werden, die mit den monokausalen Erklärungsansätzen nicht hinreichend erfasst wurden – etwa Unterschiede in der Beschäftigungspraxis verschiedener Berufsgruppen, zwischen neuen und alten Industrien, zwischen Nationalstaaten sowie Variationen von Beschäftigungspraktiken im Zeitverlauf.

Frühzeitig wurde eine allgemeine Schwäche dieser – prinzipiell nicht abschließbaren – Auflistung von Einflussgrößen konstatiert: ihre Beliebigkeit. „[T]he explanation does not seem to be much more than a list of plausible factors. ... No effective synthesis of these quite dif-

ferent perspectives on how the labor markets works is yet available, and taken as a whole, the institutional modell is left in a somewhat uncomfortable ad hoc situation. The analysis is too free to fit together the pieces in any way that makes sense in a particular situation.” (Osterman 1984a: 13) Die Einschätzung, die Ansätze und empirischen Beiträge kämen nicht über eine voluntaristische Aufzählung von Einflussgrößen hinaus, gilt auch heute noch als eine zentrale Schwachstelle der Arbeitsmarktforschung (Köhler/Struck 2003; Kratzer 2001; Moldaschl 2001; Nordhause-Janz/Pekruhl 2000; Struck 2005).

In der Einleitung haben wir argumentiert, dass die seit einiger Zeit zu beobachtende Heterogenisierung betrieblicher Beschäftigungsstrategien (hinsichtlich der genutzten Beschäftigungsformen und der zeitlichen Dauer der Beschäftigungsbeziehungen) ein neues Licht auf die Frage nach dem Zusammenhang zwischen den vielzähligen, in der Forschung als relevant erachteten betrieblichen und überbetrieblichen Einflussgrößen und den beschäftigungspolitischen Entscheidungen der Unternehmen wirft. Das beklagte Fehlen einer Synthese des Wirkens der Einflussgrößen ist unseres Erachtens zumindest hinsichtlich des Modus der betrieblichen Verarbeitung der Einflüsse unzutreffend. Sowohl die klassischen als auch die neueren ökonomischen und sozialwissenschaftlichen Segmentationsansätze eint – bis auf wenige Ausnahmen – die Annahme, dass die unter den gleichen internen und externen Bedingungen operierenden Unternehmen die gleichen, d.h. die jeweils effizientesten Beschäftigungsstrategien verfolgen werden. Umgekehrt werden unterschiedliche Ausprägungen der von den Erklärungsansätzen jeweils präferierten Einflussgrößen als Ursache unterschiedlicher Beschäftigungsstrategien angesehen. Diese Einschätzung zum Verhältnis zwischen der Beschäftigungsweise von Unternehmen sowie ihren externen und internen Umwelten galt lange Zeit als empirisch belegte, sichere Prämisse. Die Heterogenisierung beschäftigungspolitischer Strategien von Unternehmen, die unter den gleichen Rahmenbedingungen operieren, stellt diese Annahme in Frage. Offensichtlich stehen die Unternehmen in einem höheren Maß vor offenen Entscheidungslagen, vor strategischen Optionen, als bisher allgemein angenommen wurde.

Deshalb hat es sich die vorliegende Untersuchung zum Ziel gesetzt, die Tragfähigkeit des Modells des nutzenmaximierenden Handelns für die Erklärung beschäftigungspolitischer Entscheidungen zu überprüfen und einen alternativen handlungstheoretischen Zugang zu entwickeln.

In einem ersten Schritt haben wir anhand der in der Arbeitsmarktforschung einflussreichen Transaktionskostentheorie und eines – über den deutschen Sprachraum hinaus – ebenfalls

einflussreichen sozialwissenschaftlichen Gegenentwurf, des Münchner Segmentationsansatzes, die Probleme einer auf das Entscheidungsmodell des homo oeconomicus zurückgreifenden Erklärung herausgearbeitet (siehe die Abschnitte II.1 und II.2).

Hinsichtlich der Heterogenisierung betrieblicher Beschäftigungsstrategien können wir festhalten, dass im Rahmen des Entscheidungsmodells nutzenmaximierenden Handelns divergente Beschäftigungsarrangements nur dann plausibilisiert werden können, wenn unterschiedliche betriebliche Rahmenbedingungen vorliegen. Die verschiedenen Arrangements gelten dann als die unter den jeweils gegebenen Bedingungen effizientesten Lösungen des Allokationsproblems. Zwischen den betrieblichen Umweltbedingungen und der Beschäftigungsorganisation wird über den Entscheidungsmodus der Nutzenmaximierung eine deterministische Beziehung hergestellt. „Wenn einmal die Präferenzen bestimmt sind, handeln die Akteure in ihren Tauschaktivitäten nach einem vorgefertigten Skript, das durch die Präferenzordnung und das Optimierungsziel determiniert ist. Unternehmen haben keine Entscheidungsfreiheit, weil das Ziel der Profitmaximierung ihre Produktionsfunktion und damit ihre Faktornachfrage und die Produktionshöhe bestimmen“ (Beckert 1996: 140). Eine Abweichung von der jeweils effizientesten Organisationsform würde die Benachteiligung des Unternehmens durch den Wettbewerb nach sich ziehen, bis hin zur Auflösung des Unternehmens. Dieser Mangel an Wahlmöglichkeiten resultiert in den arbeitsmarkttheoretischen Ansätzen, die beschäftigungspolitische Entscheidungen nach dem Konzept der Nutzenmaximierung modellieren, in einem ‚situational determinism‘ (Latsis 1972). Das Auftreten divergenter Beschäftigungsstrategien unter den gleichen betrieblichen und überbetrieblichen Bedingungen findet in diesen Konzepten keine Erklärung.

Zudem besteht generell das methodologische Problem des Nachweises der überlegenen Effizienz eines Organisationsmodells: „For proponents of the efficiency-based explanations to prevail, they must assume as a matter of faith, since no data are available on cost and benefits of different procedures, that the arrangement that dominates is by definition the most efficient. The theory is reduced to a tautology.“ (Osterman 1984a: 9) Auch der historische Verlauf der betrieblichen Arbeitskraftnutzung stellt die Effizienzannahme in Frage. Zum einen haben Unternehmen lange Zeit die Einführung der in der Transaktionskostentheorie und im Münchner Segmentationsansatz als überlegen geltenden Organisationsmerkmale interner Arbeitsmärkte (Senioritätsentlohnung, formalisierte Lohnfindungssysteme und Karrierepfade etc.) bekämpft. Zweitens kann das Entscheidungsmodell nicht erklären, warum interne Märkte zu einer bestimmten Zeit entstanden sind und sich auch dann in höchst unter-

schiedlichem Maße durchgesetzt haben (Cappelli 1999). Arbeitsmarkttheorien, die auf dem Entscheidungsmodell der Nutzenmaximierung aufbauen, können wir daher charakterisieren als „at the very best ... post hoc rationales, not explanatory theories“ (Osterman 1984a: 10; North 1993; Ortmann u.a. 1997; Pirker 1997; Wieland 1997).

Im Unterschied zur Transaktionskostentheorie thematisiert der Münchner Segmentationsansatz, neben dem Motiv der Nutzenmaximierung, auch die dieses Motiv ‚überformenden‘ (Sengenberger) sozialen Regeln und Normen als handlungsleitend. In der Form beschränkender und ermöglichender Bedingungen kanalisieren diese Institutionen die effizienzorientierten beschäftigungspolitischen Entscheidungen, ebenfalls mit dem Effekt gleichartiger Beschäftigungsstrategien. Konzeptionell bleibt die Thematisierung von Institutionen einem Institutionenbegriff verpflichtet, der diese – gleich den ökonomischen Konditionen – auf handlungs‚kanalisierende‘, rein sachliche Rahmenbedingungen reduziert, d.h. sie als soziale Tatsachen *ohne* Aufforderungs- und Orientierungsgehalt bestimmt. Wir haben festgestellt, dass dieses Verständnis von Institutionen entscheidungstheoretisch im Paradoxon eines regelbezogenen aber nicht regelgeleiteten beschäftigungspolitischen Handelns mündet. Im Vergleich zur Transaktionskostentheorie erweitert der Münchner Segmentationsansatz den Kreis der Strategien determinierenden Variablen um den ‚sachlichen Faktor‘ der Institution. Dem ökonomischen Determinismus der Transaktionskostentheorie wird damit ein ‚institutioneller Determinismus‘ betrieblicher Beschäftigungsstrategien zur Seite gestellt.

Die historischen Bezüge in den Beiträgen zum Münchner Ansatz bieten aber auch Ansatzpunkte für eine Überwindung des institutionellen Determinismus. So sieht Lutz (1987) in den Momenten der wohlfahrtsstaatlichen Konstellation (Vollbeschäftigung, Ausdehnung des politisch-rechtlichen Schutzes von Arbeitnehmerinteressen etc.) nicht nur zwingende, dem ökonomischen Kalkül exogene Einflüsse. Er konstatiert zudem, dass aufgrund dieser gesellschaftlichen Einflüsse seit den 1960er Jahren die „betrieblichen Arbeitskräftestrategien zunehmend veränderten, neuen Rationalitäten und Nutzenkalkülen“ (Lutz 1987: 262) gehorcht haben. Die seit den 1980er Jahren anhaltende Krise der wohlfahrtsstaatlichen Institutionen bildet wiederum die Grundlage für die erneute Veränderung der „Formen arbeitskraftstrategischer Interessenkalküle von Betrieben“ (ebd.: 116). Auch die ökonomische Logik, die zur Herausbildung interner Arbeitsmärkte geführt hat, ist in dieser Perspektive nicht frei von institutionellen Bezügen. So gilt die Nichtabschirmung der Beschäftigten gegen den Lohn- und die Substitutionskonkurrenz externer Arbeitsmärkte aufgrund der fehlenden überbetrieblichen Interessenvertretung geradezu als konstitutives Element interner

Arbeitsmärkte. D.h. interne Arbeitsmarktstrategien beruhen immer auch auf der Anerkennung gesellschaftlicher Regeln und Leistungen, die den Betrieben „den Vorteil einer starken Machtasymmetrie auf dem Arbeitsmarkt und bei der Regulierung der Arbeitsverhältnisse“ (ebd.: 116) sichern. Sengenberger (1987) hält fest, dass mit „der Annahme rationalen, nutzenmaximierenden Handelns allein, ... die Strukturierung von Beschäftigungsbeziehungen nicht zu erklären“ ist, sondern auch normativ vermittelte Ziele von Unternehmen, „z.B. die Verbesserung des Unternehmerimages bei den Geschäftspartnern“ (ebd.: 84) als Struktur bildend in Betracht zu ziehen sind. Damit wird der Rationalität – im Gegensatz zum neoklassischen Rationalitätsbegriff der Nutzenmaximierung – zum einen eine historische Relativität zuerkannt und zum zweiten wird die Möglichkeit in Betracht gezogen, dass in die Ausbildung von ökonomischer Rationalität nicht-ökonomische Faktoren einfließen. Die von Lutz und Sengenberger gewählten Illustrationen zum beschäftigungspolitischen Wirken der wohlfahrtsstaatlichen Einflüsse – Arbeits- und Sozialrecht, industrielle Beziehungen, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik – verweisen selbst auf die soziale Prägung beschäftigungspolitischen Handelns. Beide Aspekte, die historische Relativität und die nicht-ökonomische Prägung ökonomischer Rationalität, weisen den entscheidungstheoretischen Dualismus des Münchner Segmentationsansatzes – ‚ökonomisch gesetzmäßiges‘, nutzenmaximierendes Handeln plus das durch ‚politisch-institutionell gesetzte Tatbestände‘ (Lutz 1987) induzierte Verhalten – als problematisch aus. Der Münchner Ansatz kann nicht angeben, worin die Beziehung zwischen beiden Entscheidungsmodi besteht. Als Resultat setzt sich das Handlungsmodell der Nutzenmaximierung als dominantes Erklärungsmuster gegenüber der institutionellen Perspektive durch.

Das Entscheidungsmodell zieht wiederum das Verständnis ökonomischer, politischer, rechtlicher und anderer Bedingungen als die Beschäftigungsstrategie determinierende Einflussfaktoren nach sich: Unter den jeweils gegebenen Bedingungen gibt es jeweils eine, die ‚effizienteste‘, Beschäftigungsweise. Am Beispiel des Zusammenhangs zwischen der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten und der Form und Dauer von Beschäftigungsverhältnissen haben wir dieses Argumentationsmuster deutlich gemacht: Hochqualifizierte, selbständig arbeitende Beschäftigte bedeuten für die Unternehmen hohe Qualifikationsinvestitionen (betriebsspezifische Qualifikationen) und eine geringe Zurechenbarkeit von Leistungen (Kontrolle). Zugleich wird den Beschäftigten unterstellt, sie hätten grundsätzlich eine Präferenz für stabile Beschäftigungsbeziehungen. Für die Generierung von Leistungsbereitschaft (und

der Amortisierung der Qualifikationsinvestitionen) – so die Schlussfolgerung – bedarf es daher langfristiger Beschäftigungsbeziehungen.

Obgleich die Münchner die historische Konstitution der Stabilitätspräferenz der Beschäftigten betonen, verallgemeinern sie – wie auch die Transaktionskostentheorie – diese Präferenz so weit, dass sie neu auftretende Ungewissheiten über die Beschäftigtenpräferenzen als Folge veränderter sozio-kultureller und institutioneller Umbrüche nicht als handlungstheoretische Problemstellung in den Blick bekommen können. Mit anderen Worten: Die aus der Anschauung einer spezifischen historischen Situation (der Entfaltung der industriell-kapitalistischen Produktionsweise) gewonnene Erkenntnis, dass das Tauschverhältnis zwischen Betrieben und Beschäftigten maßgeblich durch den Austausch von Beschäftigungssicherheit gegen Leistungsbereitschaft gekennzeichnet ist, wird generalisiert zum ‚generellen Quidproquo‘ (Sengenberger) der Tauschbeziehung.

Diese Feststellung zeigt exemplarisch, dass die allgemeine handlungstheoretische Problemstellung, wie ökonomische Entscheidungen unter der Bedingung von Ungewissheit zu Stande kommen, in beiden Konzeptionen nur in verkürzter Weise thematisiert wird. Unter der Annahme einer grundsätzlichen Stabilitätspräferenz der Beschäftigten lautet die beschäftigungspolitisch relevante Frage nicht, auf welche Art und Weise die Verhaltensungewissheit der Beschäftigten begrenzt werden kann, sondern welches Maß an Sicherheit jeweils notwendig ist, um die Leistungsbereitschaft von Beschäftigten auf bestimmten (nach dem Grad der Spezifität und der Komplexität der Tätigkeiten unterschiedenen) Arbeitsplätzen zu gewährleisten. Die betrieblichen Entscheidungsträger sind aufgrund der Beschäftigtenpräferenz nicht schlechthin mit Ungewissheit sondern lediglich mit ‚begrenzter Ungewissheit‘ über das Verhalten der Beschäftigten konfrontiert. Diese Annahme bildet wiederum eine notwendige Voraussetzung für die handlungstheoretische Festlegung auf das Entscheidungsmodell des homo oeconomicus (siehe dazu Abschnitt III.1).

Mit der ‚Rückkehr‘ der verhaltensbedingten Ungewissheit in Form veränderter Ansprüche der Beschäftigten an Beschäftigungsbeziehungen wird deutlich, dass der homo oeconomicus als handlungstheoretisches Modell unzureichend ist für die Erklärung betrieblicher Beschäftigungsentscheidungen. Notwendig wird eine Konzeption, die von Ungewissheit als Grundproblem ökonomischen Handelns ausgeht und die sich zugleich als offen gegenüber der Frage nach den Zwecken und Mitteln beschäftigungspolitischer Entscheidungen erweist. Die Generierung von Leistungsbereitschaft gilt dabei weiterhin als ein wesentliches Bezugsproblem betrieblicher Beschäftigungspolitik. Dessen konkrete Erscheinung in den Beschäftigten-

präferenzen und Leistungsanforderungen der Unternehmen sowie deren Lösung in den betrieblichen Austauschbeziehungen muss aber als historisch kontingent angesehen werden. Mit der Prämisse der Ungewissheit wird auch die Annahme des Münchner Ansatzes hinfällig, betriebliche Beschäftigungsstrategien zielten grundsätzlich auf die beschäftigungspolitische Autonomie und bestimmten dazu die effizientesten Mittel. Ungewissheit bedeutet ja gerade, dass die zur Erfüllung der allgemeinen Funktionsanforderungen der Beschäftigungspolitik zu wählenden Ziele und Mittel aufgrund unsicherer interner und externer Umweltbedingungen a priori nicht feststehen können. Vielmehr muss die Definition von Zwecken und Mitteln als Teil beschäftigungsstrategischer Entscheidungen verstanden werden.

Die von uns in Abschnitt II.3 vorgestellten Beiträge zielen darauf ab, das Verhältnis zwischen beschäftigungsstrategischen Entscheidungen und Umweltfaktoren näher zu bestimmen. Neben der Erweiterung des Kreises der als relevant erachteten Kontextbedingungen, auf die wir hier nicht weiter eingehen können, interessierten uns vor allem die Bemühungen, das Handlungsmodell des homo oeconomicus mit zusätzlichen Annahmen zu verbinden, so dass empirische Phänomene erklärt werden können, die mit dem Verweis auf das nutzenmaximierende Verhalten der ökonomischen Akteure als unzureichend bestimmt gelten, wie etwa der Wandel von Beschäftigungsstrategien oder die Entscheidung in Situationen mit gleich effizienten Handlungsalternativen.

Obwohl die in den Abschnitten II.3.1 und II.3.2 rezipierten Beiträge unterschiedlichen konzeptionellen Schulen – der Neuen Institutionellen Ökonomie, der Mikroökonomie sowie der sozialwissenschaftlichen Segmentationsforschung – zugerechnet werden können, weisen sie in ihren handlungstheoretischen Annahmen ein hohes Maß an Übereinstimmung auf. Sie gehen davon aus, dass die Personalverantwortlichen nutzenmaximierende Entscheidungen treffen, wobei die Verfolgung des Nutzenkalküls von einer Vielzahl nicht-ökonomischer – sozial, politisch, kulturell vermittelter – Handlungsmotive beeinflusst oder ‚kanalisiert‘ wird. Diese Kanalisierung wirkt als ermöglichender und begrenzender Rahmen der effizienzorientierten Entscheidungen. Ähnlich wie im Münchner Segmentationsansatz wird u.E. dabei nicht deutlich, wie genau das ökonomische Maximierungsziel und die Umweltfaktoren zusammen wirken. Es bleibt der Eindruck dual (separat) wirkender Handlungsorientierungen. Infolgedessen bieten die Beiträge gegenüber der Transaktionskostentheorie und dem Münchner Segmentationsansatz keine weiteren Ansatzpunkte für eine Erklärung, wie ökonomische Entscheidungen unter der Bedingung von Ungewissheit zu Stande kommen.

Von dieser Konzeption beschäftigungspolitischer Entscheidungen heben sich sozio-kulturelle Beiträge ab (Abschnitt II.3.3). Sie verweisen darauf, dass institutionelle Umwelten konstitutiv für die Ziele und Mittel des ökonomischen Handelns sind und auf diese Weise die Ungewissheit von Entscheidungssituationen reduzieren. Gesellschaftliche Institutionen begründen nicht zusätzliche Handlungsmotive, die dem ökonomischen Kalkül äußerlich sind, sondern sie formen dessen konkreten Ausdruck. Die beschäftigungspolitische Rationalität wird in diesen Beiträgen daher als eine sozial-relative und historisch-veränderliche Größe aufgefasst. Ihr sichtbarer Ausdruck sind Leitbilder, in denen die Zwecke und Mittel der betrieblichen Beschäftigungspolitik benannt werden. In dieser Perspektive können die von den nicht-institutionalistischen Erklärungskonzepten als grundlegend angesehenen beschäftigungspolitischen Ziele als historisch-besondere Ausformungen allgemeiner beschäftigungspolitischer Funktionsanforderungen interpretiert werden. So lassen sich beispielsweise die von Braverman und den Radicals herausgestellten Ziele der Beherrschung durch Dequalifizierung bzw. durch Fragmentierung von Arbeitsprozessen als handlungsleitende Konzepte betrachten. Diese sind nicht direkte Resultate des Kapitalverhältnisse, sondern sie sind historisch besondere Vorstellungen darüber, auf welche Weise Produktivitätsvorteile zu erzielen sind: „It is an article of faith among managers that division of labor brings with it productivity advantages, and observations of the introduction of new technologies suggests that this faith is rarely if ever subjected to a serious test“ (Osterman 1984a: 10).

Die institutionalistischen Studien veranschaulichen, dass Unternehmen trotz gleicher Konditionen (Qualifikationsstruktur, externes Qualifikationsangebot, Stellung der Unternehmen auf den Absatzmärkten etc.) unterschiedliche Beschäftigungsstrategien praktizieren können und dass dafür ungleiche Bezüge auf institutionalisierte gesellschaftliche Erwartungsstrukturen verantwortlich gemacht werden können. Ein Teil der Studien hebt hervor, dass erst in den Interpretationen und Entscheidungen der Personalverantwortlichen die gesellschaftlichen Vorgaben in konkrete Handlungsentwürfe übersetzt werden und dass als methodologische Konsequenz der Beobachter von den einzelnen institutionellen Vorgaben nicht auf das beschäftigungspolitische Handeln der Unternehmen schließen kann.

Dieses Verständnis der Rationalität beschäftigungspolitischer Entscheidungen bietet in Zusammenhang mit einer konstruktivistischen Perspektive auf die betriebliche Verarbeitung der institutionellen Anforderungen wichtige Anregungen für die Erklärung der Heterogenisierung betrieblicher Strategien und damit auch für eine Neubewertung des Zusammenhangs

zwischen der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten und der Form und Dauer von Beschäftigungsverhältnissen.

Zu Beginn des folgenden Kapitels (Abschnitt III.1) werden wir die in den sozio-kulturellen Beiträgen enthaltenen Anregungen für eine institutionalistische Interpretation beschäftigungspolitischer Entscheidungen mit einigen grundsätzlichen Überlegungen zum Verständnis ökonomischen Handelns verbinden.

III. Konzeptionelle Grundlagen: Ökonomisches Handeln und die Lösung des Transformationsproblems

In Kapitel II haben wir die Probleme jener arbeitsmarkttheoretischen Konzepte in der Erklärung beschäftigungspolitischer Entscheidungen unter Ungewissheitsbedingungen herausgestellt, die mit dem Modell nutzenmaximierender Entscheidungen operieren. Wir haben argumentiert, dass die Annahme, die Personalverantwortlichen würden in ihren Entscheidungen dem Nutzenkalkül folgen, nur unter der Bedingung plausibel ist, dass es ihnen möglich ist, die Kosten und den Nutzen ihrer Entscheidungen zu antizipieren. Das impliziert Handlungssituationen mit ‚begrenzter Ungewissheit‘, wie sie in Situationen mit stabilen ökonomischen, politischen und sozialen Konditionen gegeben ist. In Situationen mit dynamischen Konditionen, wie sie derzeit für den Arbeitsmarkt diagnostiziert werden, bietet das Modell der Nutzenmaximierung daher keine Erklärung für das Zustandekommen beschäftigungspolitischer Entscheidungen. Weder die institutionenökonomischen noch die segmentationstheoretischen Ansätze sind in der Lage, beschäftigungspolitische Entscheidungen unter Ungewissheitsbedingungen hinreichend zu erklären.

Gegenstand dieses Kapitels bildet ein Konzept zur Behebung dieses Desiderats. In Abschnitt III.1 entwickeln wir auf der Basis neo-institutionalistischer und konstruktivistischer Überlegungen einen allgemeinen entscheidungstheoretischen Bezugsrahmen für die Analyse betrieblicher Beschäftigungsstrategien. In Abschnitt III.2 gleichen wir diese konzeptionellen Überlegungen mit den entscheidungstheoretischen Grundlagen der ökonomischen und segmentationstheoretischen Arbeitsmarktkonzepte ab und stellen das Erklärungspotenzial unseres Ansatzes heraus. In Abschnitt III.3 konkretisieren wir am Beispiel einer der zentralen Aufgaben der betrieblichen Beschäftigungspolitik, der Bewältigung des Transformationsproblems, wie sich die Unternehmen in ihren beschäftigungspolitischen Entscheidungen unter Ungewissheitsbedingungen von institutionalisierten gesellschaftlichen Anforderungen leiten lassen.

1. Beschäftigungspolitische Entscheidungen – Ökonomisches Handeln unter Ungewissheitsbedingungen

In Abschnitt III.1.1 werden wir die Kritik am Entscheidungsmodell der Nutzenmaximierung zunächst zusammenfassen und daran anschließend alternative Konzepte zur Erklärung ökonomischen Handelns rekapitulieren. In Abschnitt III.1.2 rezipieren wir mit dem Konzept der ‚intentionalen Handlungsrationalität‘ einen Vorschlag, wie das Verhältnis von Maximie-

rungsziel und gesellschaftlichen Erwartungsstrukturen im ökonomischen Handeln in allgemeiner Weise verstanden werden kann. Daran anschließend präsentieren wir in Abschnitt III.1.3 organisationstheoretische Überlegungen zur Untersetzung dieser Konzeption für die ökonomische Wahl betrieblicher Beschäftigungsstrategien.

1.1 Zur Reichweite ökonomischer und soziologischer Erklärungen ökonomischen Handelns

In der orthodoxen ökonomischen Theorie ist das Modell rationalen Handelns das zentrale handlungstheoretische Konzept. Die Akteure verfügen über die vollständige Kenntnis von Zweck-Mittel-Beziehungen und handeln auf der Basis dieses Wissens mit dem Ziel der Nutzenmaximierung. In den weiter führenden mikroökonomischen und institutionenökonomischen Konzepten wurde – im Bemühen um eine realitätsnähere Modellierung ökonomischen Handelns – die Möglichkeit der Ungewissheit und der asymmetrischen Informationsverteilung eingeführt, beibehalten wurde die Prämisse der Nutzenmaximierung.

In mikroökonomischen Ansätzen findet das Problem der Ungewissheit als Analyse nichtkooperativer Spiele Eingang. Spiele gelten dabei als Fall von Ungewissheit aufgrund asymmetrischer Informationsverteilung zwischen den Akteuren: Ein Tauschpartner verfügt über Informationen, die für den anderen unzugänglich sind (Arrow 1969). Dabei wird angenommen, die beteiligten ‚Spieler‘ handelten rational und überwinden gerade deshalb das Problem der doppelten Kontingenz (Harsanyi 1986). Diese Überlegungen fließen ein in Problemstellungen von moral hazard, adverser Selektion und Agency-Problemen. Probleme nicht-kooperativen Verhaltens lassen sich besonders gut in Unternehmen beobachten: Manager können von den vertraglichen Vereinbarungen (Arbeitsverträge) mit den Beschäftigten nicht auf deren Arbeitsresultate schließen, was die Leistungszurückhaltung der Beschäftigten zur Folge haben kann und dem die Unternehmen mit höheren Löhnen und anderen Anreizen zur Steigerung der Leistungsbereitschaft begegnen können (Akerlof 1984; 1986; Fehr u.a. 1998; Rosen 1985). Die spieltheoretische Reformulierung von Ungewissheit zieht allerdings das Problem multipler Gleichgewichte nach sich. Diese entstehen, wenn Spieler gleichgültig gegenüber Alternativen sind. Mit der Theorie rationaler Wahlhandlungen ist nicht zu erklären, weshalb ein spezifisches Gleichgewicht entsteht und nicht ein anderes. So kann etwa mit Hilfe der Effizienzlohntheorie eine über dem markträumenden Niveau liegende Lohnhöhe begründet werden, nicht aber der Umstand, warum ein Unternehmer einer drohenden Leistungszurückhaltung seiner Beschäftigten überhaupt mit höheren Löhnen und nicht mit alternativen Leistungsanreizen begegnet, etwa Beschäftigungsgarantien oder einer

beteiligungsorientierten Arbeitsorganisation (Kreps 1990). Der auf diese Weise eingeschränkten Vorhersagefähigkeit der Theorie rationaler Wahlhandlungen begegnen die spieltheoretischen Konzepte „indem sie entweder durch Verfeinerung der Definition von Gleichgewichten die Zahl möglicher Gleichgewichtspunkte reduzieren oder aber durch die Technik des ‚mechanism design‘ unerwünschte Gleichgewichte als unplausibel ausgrenzen“ (Beckert 1996: 130; Palfrey/Srivastava 1989).

Eine weitere Option für eine spieltheoretische Erklärung des Handelns unter Ungewissheit ergibt sich aus der Überlegung, dass auch (bewusst) irrationales Handeln einen Nutzen für den Akteur haben kann, so auch im Fall von Beschäftigungsbeziehungen. Aufgrund der partiellen Unbestimmtheit des Verhaltens der Tauschpartner und nichtidentischer Interessen besteht ein Kooperationsparadoxon: Beide Parteien sind zur Durchsetzung ihrer Interessen aufeinander angewiesen, können aber wechselseitig nicht das opportunistische Verhalten der anderen Seite ausschließen. Unter der Voraussetzung, so die spieltheoretische Annahme, dass die Akteure die Fortsetzung der Tauschbeziehungen erwarten, existiert die Möglichkeit, dass die Akteure mit der (irrationalen) Gabe von Vertrauen ein gegenüber der (rationalen) Optimierung des Eigennutzes überlegenes Handlungsergebnis erzielen und auf diese Weise das Ungewissheitsproblem überwinden können (Axelrod 1984).

Gegen den Anspruch der Spieltheorie auf eine vollständige Erklärung des Kooperationsproblems in Beschäftigungsbeziehungen wird eingewandt, dass die Modellierung dieser Tauschbeziehung als Spiel, gleich ob rationales oder irrationales Handeln angenommen wird, Akteure auf gleicher Augenhöhe, d.h. mit gleichen Ressourcen ausgestattete Akteure voraussetzt. Gerade diese Voraussetzung wird aber im Arbeitsverhältnis nicht per se erfüllt, sondern bedarf der überbetrieblichen institutionellen Absicherung. Erst soziale Institutionen versetzen die Akteure in die Lage, sich wechselseitig als gleichberechtigte Akteure anzuerkennen und auf dieser Grundlage nutzenorientierte Entscheidungen zu treffen bzw. (irrational) Vertrauen zu gewähren (Beckert 1996; Deutschmann 2002).

In der Neuen Institutionellen Ökonomie wird die neoklassische Prämisse des vollständigen Wissens zugunsten der realitätsnäheren Annahme von Ungewissheit in Marktkontexten aufgegeben (Williamson 1975, 1985). Ungewissheit als Handlungsbedingung wird aus dem verhaltenswissenschaftlichen Modell begrenzter Rationalität abgeleitet, dass auf der Annahme begrenzter kognitiver Fähigkeiten der Akteure basiert (Simon 1976, 1992). Aufgrund dieser kognitiven Begrenzungen sind die Akteure gezwungen, anstelle der rationalen Bewertung von Zweck-Mittel-Relationen auf persönliche und/oder soziale Kriterien befriedigender

Entscheidungen zurückzugreifen. Obwohl die Annahme begrenzter Rationalität das Problem von Ungewissheit als Begrenzung rationaler Entscheidungsfindung thematisiert, stellt es das Handlungsmodell der Nutzenmaximierung nicht grundsätzlich in Frage. Die durch die kognitiven Beschränkungen gesetzten Grenzen der Nutzenmaximierung gelten prinzipiell als überwindbar, indem die kognitiven Fähigkeiten gesteigert werden (Simon 1992). Die Organisationsweise eines Unternehmens gilt der Neuen Institutionellen Ökonomie daher ebenso wie der Neoklassik als Resultat nutzenmaximierender Entscheidungen, wenn auch unter Bedingungen mit informationalen Begrenzungen, d.h. einer eingeschränkten Gewissheit über die Bedingungen und Folgen des Handelns.

Die Schwäche des Konzepts der begrenzten Rationalität liegt darin, dass es „nicht operationalisieren kann, an welcher Stelle Entscheidungsträger die Suche nach weiteren Alternativen einstellen“ (Beckert 1996: 137), unter welchen Umständen also ‚befriedigende Entscheidungen‘ vorliegen. Insbesondere gelten die sozialen Einflüsse auf Entscheidungsprozesse als ungenügend berücksichtigt, etwa die kulturelle Ausformung von Wissen oder interpretative Schemata (Konventionen, Routinen), „die dazu führen, daß Entscheidungsprozesse sozial legitimierte Mustern folgen“ (ebd.: 138; Hodgson 1985: 826). In jedem Fall macht das Konzept der begrenzten Rationalität aber das von der Neoklassik übergangene Problem der Begrenzung rationaler Entscheidungsfindung deutlich und nimmt damit eine Problemstellung auf, die bereits in der Wirtschaftswissenschaft des frühen 20. Jahrhunderts thematisiert wurde. Hier bestand die Überzeugung, dass sich die ökonomischen Akteure in ungewissen Handlungssituationen an sozialen Regeln orientieren, die die Kontingenz der Welt reduzieren (Hayek 1948; Keynes 1973). Knight (1921) schloss aus dem Problem der Ungewissheit auf die Notwendigkeit sozialer Mechanismen, die helfen, Entscheidungen unter Bedingungen informationaler Begrenzungen zutreffen. Keynes (1966, 1973) betonte die Bedeutung von Erwartungshaltungen von Investoren hinsichtlich der Dauerhaftigkeit von Geschäftslagen und die Bedeutung von Nachahmung, Beratung, Moden und Gewohnheiten für ökonomische Entscheidungen in Situationen mit Ungewissheit.

Die Intention von Keynes und Knight, Ungewissheit als allgemeine Bedingung ökonomischen Handelns anzuerkennen und davon ausgehend das Handlungsmodell des homo oeco-

nomicus zurückzuweisen, wurde in den mikroökonomischen und institutionalistischen Ansätzen der Ökonomie bis auf wenige Ausnahmen nicht weiter verfolgt.¹

In der soziologischen Betrachtung hat Ungewissheit als Begrenzung rationaler Entscheidungsfindung einen festen Platz in Form des Problems der doppelten Kontingenz, einer Situation, in der die Akteure wechselseitig voneinander abhängig sind und die Handlungen der jeweils anderen Partei nicht antizipieren können. In allgemeiner Form stellt die Soziologie für die Bedingungen doppelter Kontingenz fest, dass Handlungen nur dann stattfinden werden, so bereits Parson und Shils (1951), insofern gesicherte Erwartungen über die Handlungen der anderen Seite bestehen. Mit anderen Worten: Handeln bedarf der Reduktion von Ungewissheit. Unabhängig davon, ob es tatsächlich die Werte sind, wie Parsons und Shils (1951) annehmen, die die Ungewissheit reduzieren, macht das Argument deutlich, dass erst – wie auch immer geartete – Erwartungsstrukturen die prinzipielle Kontingenz sozialen Handelns reduzieren, mithin die Antizipation von Handlungsergebnissen erlauben und auf diese Weise nutzenorientierte Entscheidungen überhaupt erst möglich machen.

Unter Verweis auf Diskrepanzen zwischen dem beobachteten und dem von der orthodoxen ökonomischen Theorie vorhergesagten Handeln wird auch die Möglichkeit irrationalen Handelns in ökonomischen Kontexten eingeräumt (Etzioni 1988; Kahneman u.a. 1986; Polanyi 1944). Während mit dem empirischen Ausweis des ‚irrationalen Handelns mit Bedauern‘ (Frank 1990) lediglich eine Handlungsform neben dem rationalen Handeln konstatiert wird (Elster 1986; Sen 1977), die die Theorie rationaler Wahlhandlungen als Entscheidungstheorie nicht in Frage stellt, nehmen im Fall des ‚irrationalen Handelns ohne Bedauern‘ (Frank 1990) die Akteure bewusst Mehrkosten auf sich oder realisieren Gelegenheiten der Nutzenmaximierung nicht, weil sich die Akteure von normativen Überzeugungen leiten lassen. Kritisch wird gegen den Verweis auf das bewusst vom ökonomischen Kalkül abweichende Handeln eingewandt, das Modell des ‚irrationalen Handelns ohne Bedauern‘ eigne sich nicht zu einer soziologischen Kritik am ökonomischen Handlungsmodell, da es die Soziologie auf ‚abweichende‘ Fälle festlegen und damit die Geltung der Theorie rationalen Handelns für das ‚normale‘ Handeln der ökonomischen Akteure anerkennen würde (Beckert 1996: 134).

¹ Insbesondere in den Arbeiten von North (1990) wird die Entstehung von Organisationen auch im Kontext ihrer Funktion der Limitation von Handlungskontingenz unter Berücksichtigung politischer Interessen und Pfadabhängigkeiten analysiert. Vgl. den Überblick über die aktuellen Entwicklungen der Theorien der Unternehmung bei DiMaggio (2001) und die Zusammenfassung von Beiträgen zur ‚Neuen Österreichischen Schule‘ bei Gergs (2002: 28ff.), die gegen das deterministische Handlungsverständnis der Neoklassik die Bedeutung sozial geleiteter Interpretationen für die Entscheidungen der Akteure hervorheben.

Deutlich wird an diesem Handlungstyp allerdings, dass Handlungszwecke variabel sind, individuell und/oder sozial definiert werden und keinesfalls - wie in der ökonomischen Theorie - als eine Konstante (Nutzenmaximierung) aufzufassen sind (Etzioni 1988).

In wirtschaftssoziologischen Beiträgen werden eine Vielzahl von Erwartungsstrukturen analysiert, die Handlungsmöglichkeiten von ökonomischen Akteuren begrenzen und damit Ungewissheit reduzieren. Beckert (1996: 141f.) systematisiert solche ‚sozialen Mechanismen‘ des Handelns in vier Kategorien:

- (1) *Tradition, Gewohnheit und Routine* vermeiden Kalkulationskosten und machen das Handeln Dritter berechenbar. Ihre Bedeutung für wirtschaftliches Handeln unter Ungewissheit haben Knight (1921) und Keynes (1973) herausgestellt und das Argument ist in der neo-institutionalistischen Organisationstheorie zentral (Zukin/DiMaggio 1990).
- (2) *Normen, Institutionen, Konventionen* generieren gesicherte Erwartungen über das Handeln der Anderen (Hodgson 1988; North 1990). Innerhalb einer gegebenen sozialen Ordnung müssen Organisationsformen legitimiert sein, wodurch sie in einen bestimmten sozialen Kontext eingebunden werden. Damit werden die Möglichkeiten für eine allein effizienzorientierte Gestaltung von Organisationen begrenzt. In diesem Sinne haben vor allem die organisationssoziologischen Beiträge des Neo-Institutionalismus herausgestellt, dass sich die Ähnlichkeit von Organisationen als Folge der Imitation bestehender Strukturen verstehen lässt. Organisationen imitieren andere Organisationen, weil aufgrund der Komplexität der Situation die Wahrnehmung optimaler Organisationsstrukturen nicht möglich ist (DiMaggio/Powell 1983).
- (3) *Pfadabhängigkeit* – bestehende organisationale Strukturen prädisponieren Entscheidungen, indem sie Handlungsweisen vorschreiben und Regeln aufstellen und so die Kosten von Alternativen erhöhen (Burt 1992; David 1986; Leifer/White 1986).
- (4) *Macht*, im Sinne der Androhung von Zwangsmitteln, reduziert die Wahlmöglichkeiten der der Macht ausgesetzten Akteure und macht ihr Handeln für strategische Überlegungen des Machtausübenden kalkulierbar (Bowles 1985; Bowles/Gintis 1990).

Diese Mechanismen betten das wirtschaftliche Handeln von Akteuren sozial ein und sorgen für die nötige Koordination des Handelns (Granovetter 1985; Polanyi 1944). Mit Verweis auf diese Mechanismen werden verschiedene wirtschaftliche Prozesse erklärt. Als recht gut verstanden gilt beispielsweise die *Reproduktion* ineffizienter Organisationsstrukturen (Mey-

er/Zucker 1989) oder der Ablauf von organisationalen Entscheidungsprozessen unter Ungewissheit (March 1986; March/Olson 1979). Die orthodoxe Ökonomie und ihre mikroökonomischen und institutionalistischen Derivate reflektieren diese sozialen Mechanismen der Einbettung nicht, „sondern konzeptualisieren ökonomische Akteure als untersozialisierte, von sozialen Beziehungen losgelöste Nutzenmaximierer“ (Beckert 1996: 142).

Fassen wir zusammen: Die Betrachtung von Ungewissheit ermöglicht ein Verständnis dafür, „weshalb wirtschaftliches Handeln sowohl marktbestimmt als auch regelgeleitet ist, ohne daß angenommen werden müßte, Akteure würden in wirtschaftlichen Kontexten ihren Nutzen nicht maximieren wollen“ (Beckert 1996: 143, Herv. i. Orig.). Die genannten ökonomischen Konzepte scheitern daran, ökonomisches Handeln unter Ungewissheitsbedingungen zu erklären. Weder unter der Annahme begrenzter Rationalität noch unter der Annahme irrationalen Verhaltens in Erwartung der Fortsetzung von Tauschbeziehungen (Vertrauen), läßt sich vollständig angeben, wie Kontingenzen reduziert werden, warum also Akteure unter der Vielzahl von Wahlmöglichkeiten eine bestimmte auswählen. Wirtschaftssoziologische Beiträge zielen mit dem Verweis auf soziale Mechanismen der Handlungskoordination auf die Schließung dieser Lücke.

1.2 Zum Verhältnis von ökonomischem Maximierungsziel und sozialen Mechanismen im ökonomischen Handeln – der Begriff der ‚intentionalen Handlungsrationalität‘

Mit dem Begriff der ‚intentionalen Handlungsrationalität‘ zielt Beckert (1996) auf die Vermittlung von ökonomischem Maximierungsziel und sozialen Erwartungsstrukturen. Auf einer allgemeinen Ebene soll damit die Frage beantwortet werden, wie Akteure Ungewissheit reduzieren und hochgradig kontingente Handlungssituationen stabilisieren. Im Folgenden werden wir Beckerts Überlegungen rezipieren, da sie, unserer Auffassung nach, eine Brücke bieten zwischen der Annahme rationalen Handelns und den von den Kritikern dieses Konzepts hervorgebrachten Argumenten einer wie auch immer gearteten Einbettung des ökonomischen Handelns in soziale Mechanismen.

Als Prämisse von Beckerts Überlegungen dient die aus der Kritik des Handlungsmodells des homo oeconomicus gewonnene Einsicht, dass ökonomische Akteure in ungewissen Situationen „keine rationalen Strategien von ihrem gegebenen Ziel der Nutzen- bzw. Gewinnmaximierung ableiten“ (ebd.: 126) können. Den Situationen fehlt die kausale Struktur, d.h. die Informationen darüber, in welcher Weise welche Mittel effizient zur Erreichung optimaler

Ergebnisse eingesetzt werden können. Dabei bildet nicht die Abwesenheit von Informationen, sondern deren von den Akteuren nicht zu dechiffrierende Komplexität den Kern des Ungewissheitsproblems. Auf diese Weise „wird der Begriff des rationalen Handelns als zentrales handlungstheoretisches Paradigma der ökonomischen Theorie bedroht“ (ebd.: 132). Daher nimmt Beckert Ungewissheit und nicht die Optimierungsannahme der ökonomischen Theorie - als theoretischem Ansatzpunkt für die Erklärung ökonomischen Handelns.

Beckert schlägt vor, die Handlungsrationalität als eine veränderliche Größe zu betrachten, deren Ausprägung von sozialen Mechanismen abhängt, mit der die Akteure in einer bestimmten Situation konfrontiert sind. Mit diesem Argument wird die für die ökonomische Theoriebildung basale Annahme zurückgewiesen, Akteure könnten in kontingenten Handlungssituationen ihre Entscheidungen von einer Präferenzordnung ableiten und so ihren Nutzen maximieren. Beckert verzichtet damit auf die Dichotomisierung von rationalem versus irrationalem Handeln, denn unter der Bedingung von „Ungewissheit ist es *ex ante* unmöglich zu bestimmen, ob ein gewähltes Mittel rational oder irrational für die Erreichung des Ziels ist... Die strukturellen Eigenschaften von Ungewissheit verhindern rationale Entscheidungen im Sinne der ökonomischen Theorie..., weil die Möglichkeit der rationalen Wahlhandlung nicht besteht“ (ebd.: 135). Dies wird selbst von Vertretern der Theorie rationaler Wahlhandlungen eingestanden. So räumt Elster (1986: 6) auf die Frage, was uns Rational-Choice über die Wahl unter der Bedingung von Unsicherheit sagt, ein: „The answer is: very little.“

Für unsere Frage nach dem Zustandekommen von beschäftigungspolitischen Strategien unter den Bedingungen tief greifender Veränderungsprozesse auf Absatz- und Arbeitsmärkten sowie in der Organisationsweise von Unternehmen ist dabei von besonderer Bedeutung, dass zwischen der Ungewissheit der Situation und der Chance, die richtige beschäftigungspolitische Entscheidung zu treffen, ein inverses Verhältnis besteht: „Je größer die situationale Ungewissheit, desto geringer ist die Chance, die richtige Situation zu erkennen, in der eine Handlungsalternative zu wählen ist und desto größer ist die Chance, die falsche Situation für die Alternativenwahl zu selektieren“ (Beckert 1996: 135; Heiner 1983).

Im alternativ zur Dichotomie rational-irrational von Beckert eingeführten Begriff der ‚intentionalen Rationalität‘ ist die dem ökonomischen Handlungsbegriff innewohnende Bedeutung des Strebens nach Nutzenmaximierung aufgehoben, währenddessen die Annahme einer feststehenden Präferenzordnung zurück gewiesen wird: „Im Unterschied zu jenen Kritiken am ökonomischen Handlungsmodell, die auf die Bedeutung selbstloser Handlungsziele verweisen, steht im Mittelpunkt intentionaler Rationalität nicht die Kategorie der Handlungsziele,

sondern die der Zweck-Mittel Beziehungen. Intentional handeln Akteure, die ein Ziel erreichen wollen, durch das sie ihren Nutzen maximieren, die aber zugleich nicht wissen, welche Mittel sie für die Realisierung einzusetzen hätten“ (136).

Zur Bewältigung der Ungewissheit über die zur Zielerreichung adäquaten Mittel „stützen sich die intentional handelnden Akteure auf soziale ‚Mechanismen‘..., die ihre Flexibilität einschränken und zu rigiden Reaktionen auf Veränderungen in einer ungewissen Umwelt führen“ (ebd.: 136). Hierbei schaltet die Orientierung an Mechanismen nicht die intentionalen Handlungsaspekte aus. Daher ist das durch Mechanismen geleitete Handeln nicht im Sinne eines normativen Determinismus zu verstehen, sondern vielmehr im Sinne einer Handlungsorientierung. Verbietet sich der Rückgriff auf Regeln, sei es etwa aufgrund von Regelkonflikten oder dem Fehlen situationsadäquater Regeln, können Akteure auch kreative, innovative Lösungswege einschlagen. Neben der Ungewissheit ökonomischen Handelns bedingt der konflikthafte Charakter der unterschiedlichen Strukturen, Normen und Routinen den offenen, im Wandel befindlichen Charakter ökonomischer Prozesse. Beides gemeinsam führt dazu, dass Wahlentscheidungen integraler Bestandteil wirtschaftlichen Handelns sind. In beiden Fällen – regelgeleiteten und kreativen Handelns – kann die Effizienz der gewählten Lösungen nicht antizipiert werden.

Mit dem Begriff der ‚sozialen Mechanismen‘ umschließt Beckert sämtliche – von verschiedenen soziologischen Strömungen als handlungsleitend erachtete – Regeln, soziale Normen, Konventionen, soziale Strukturen und Machtverhältnisse. Diese Mechanismen haben die Funktionen von Erwartungsstrukturen, die es den Akteuren ermöglichen, trotz der Ungewissheit von Handlungssituationen hinsichtlich des Maximierungsziels sinnvoll zu handeln, indem sie die Auswahlmöglichkeiten von Akteuren begrenzen und damit zugleich soziale Situationen (die Handlungen der jeweils anderen Akteure) berechenbar machen.

Ziel des folgenden Abschnitts ist die konzeptionelle Untersetzung des Begriffs der intentionalen Rationalität. Wir versuchen, mit Hilfe einiger soziologischer Konzepte der Organisationstheorie, das Verständnis der ökonomischen Wahl betrieblicher Beschäftigungsstrategien zu erweitern. Dabei geht es darum, auf der Ebene der personalverantwortlichen Akteure zu zeigen, wie soziale Mechanismen beschäftigungspolitische Entscheidungen bestimmen. Maßgeblich für die Auswahl der konzeptionellen Bezüge ist ihre Fähigkeit, die Konstitution

und den Wandel organisationaler Strategien zu erklären und dabei wesentliche Kritikpunkte an den ökonomischen Handlungskonzepten zu berücksichtigen.² So sollen sie:

- Ungewissheit als Ausgangspunkt für die Erklärung ökonomischen Handelns nehmen oder zulassen,
- ökonomische Akteure als intentional rational Handelnde auffassen und
- die konkrete Handlungsrationaltät als eine Variable betrachten, deren Ausprägung von den sozialen Mechanismen abhängt, mit der die Akteure konfrontiert sind.

1.3 Ein organisationstheoretisches Modell des Wirkens sozialer Mechanismen auf das organisationale Handeln

1.3.1 Das organisationale Handeln folgt institutionalisierten und in Leitbildern systematisierten Erwartungen

Den genannten Kriterien genügen neo-institutionalistische und konstruktivistische Überlegungen der Organisationsforschung. Mit ihrer Hilfe versuchen wir, etwas mehr Licht in die „Black Box“ (Knuth 1998) der betrieblichen Strategiebildung zu bekommen. Die neo-institutionalistische Organisationstheorie³ stellt Argumente zur Begründung der Konstitution und Konvergenz organisationaler Strukturen bereit. Ihr Ziel ist es, die Beziehung zwischen gesellschaftlicher Umwelt einerseits und organisationalen Strukturen und Praktiken andererseits realitätsnäher zu konzeptualisieren, insbesondere im Vergleich zu Ansätzen der situativen und institutionenökonomischen Organisationstheorien. Als zentral erachten sie den Einfluss gesellschaftlicher Erwartungen, Normen und Regeln – den Institutionen – auf Organisationen. Die Institutionisten beantworten die Frage nach den Ursachen der gesellschaftlichen Durchsetzung eines bestimmten Organisationskonzepts mit der Orientierung der Akteure „an dem, was andere soziale Akteure in der Umwelt der Organisation für effizient halten, dass heißt an Leitbildern und Vorbildern der gesellschaftlichen Umwelt“ (Deutsch-

² Diese Fokussierung führt zwangsläufig zum Ausschluss theoretischer Konzepte, deren Erklärungsziel anders gelagert ist, die aber sehr wohl die konzeptionellen Prämissen der hier vorzustellenden Konzepte teilen, etwa die Erklärung der Reproduktion ineffizienter Strukturen (Meyer/Zucker 1988) oder des Ablaufs organisationaler Entscheidungsprozesse (March 1986, March/Olson 1979). Daher ist ihre Nichtbeachtung dem Erklärungsziel geschuldet und sagt nichts über deren analytische Güte aus.

³ Das Neue am Neo-Institutionalismus ist gegenüber dem ‚alten‘ Institutionalismus seine „Betonung von Legitimität als einem Imperativ, dem Organisationen Folge leisten müssen, die Rekonzeptualisierung von formaler Struktur als ‚thickly‘ institutionalisiert sowie die Prononcierung der kognitiven Dimension der Institutionalisierung“ (Walgenbach 1998: 272). Vgl. die Diskussion der Differenzen und Gemeinsamkeiten beider Schulen bei Selznick 1996.

mann 1997: 59, Herv. im Orig.).⁴ Auf diese Weise reduzieren sie die Ungewissheit über die Anforderungen einer komplexen und dynamischen Marktumwelt und signalisieren regelkonformes Verhalten gegenüber den in Rationalitätsstandards⁵, Leitbildern und Konzepten manifestierten Erwartungen anderer Akteure (DiMaggio/Powell 1983, 1991a; Meyer/Rowan 1977). Organisationen gestalten ihre formalen Strukturen entsprechend den institutionalisierten Umwelтанforderungen, weil sie sich damit gegenüber anderen Akteuren als rational Handelnde legitimieren. Auf diese Weise erhalten sie Unterstützung (materielle und immaterielle Ressourcen) und stabilisieren ihre internen und externen organisationalen Beziehungen (Meyer/Rowan 1977: 341ff.; Scott/Meyer 1994). Organisationen gelten daher als durch die institutionellen Umwelten konstruiert (Deutschmann 2002: 138; Scott/Meyer 1991). Institutionen definieren die Wirklichkeit, d.h. das, was in einer Gesellschaft Bedeutung besitzt und welche Handlungen möglich sind (DiMaggio/Powell 1991a; Zucker 1983), sie bilden die ‚Schablonen des Organisierens‘ (Walgenbach 2002).⁶ Institutionen gruppieren sich in ‚organisationalen Feldern‘, d.h. dem Handeln vorgängige und durch das Organisationshandeln geschaffene Arenen von Akteuren, Beziehungen, Deutungssystemen und Verhaltensregeln (Fligstein 1991; Meyer/Rowan 1977; Türk 1989).⁷ Sie binden Organisationen in gemeinsame

⁴ Als ‚institutioneller Isomorphismus‘ wird jener Anpassungsmechanismus bezeichnet, der für die Homogenisierung der Organisationsstrukturen sorgt. Analytisch werden drei Formen der Anpassung unterschieden: durch Zwang, mimetische Prozesse und normativen Druck erzeugte Isomorphie, die empirisch zumeist in Mischformen auftreten (DiMaggio/Powell 1991b: 65ff.). Vgl. für den Bereich der betrieblichen Beschäftigungsorganisation Wächter und Metz 1995.

⁵ Darunter fallen u.a. Erwartungen im Sinne ökonomischer Erfolgskriterien, etwa in Form von Kennziffern oder Standards in Serviceleistungen.

⁶ Die Neo-Institutionalisten greifen hier einen zentralen Gedanken der Wissenssoziologie auf, demzufolge das, was die Menschen als ‚wirklich‘ betrachten, durch ihre Alltagserfahrungen, durch ihr Alltagswissen bestimmt wird und bestimmte gesellschaftliche Phänomene daher für die Handelnden bestimmte Eigenschaften haben, die als gegebene Fakten und als richtig betrachtet werden (Berger/Luckmann 1980: 62; Meyer/Rowan 1977; Jepperson 1991). Diese sozial hergestellten ‚Fakten‘ bilden die Schablonen der Interpretation der Organisation durch die organisationalen Akteure. „Sie beziehen sich auf soziale Ordnung oder soziale Muster, die für die Akteure einen sicheren und gewissen Status oder eine sichere und gewisse Eigenschaft erreicht haben“ (Walgenbach 1998: 273). D.h. ihre primäre Funktion besteht darin, Ungewissheit zu reduzieren und auf diese Weise Organisationen bzw. organisationales Handeln zu stabilisieren. „Insofern sind Organisationsstrukturen sozial und nicht technisch konstruiert“ (Kieser 2002b: 305).

⁷ Die Strukturen dieser Felder werden entlang den Dimensionen Ähnlichkeit/Unähnlichkeit der Organisationen, horizontale/vertikale sowie lokale/nichtlokale Verbindungen von Organisationen unterschieden (Scott/Meyer 1991). Als Beispiel organisationaler Felder kann Marsdens (1999: 4) Konzeption des ‚employment system‘ gelten: „The latter may be defined as including both the basic rules limiting management authority, and the supporting institutions that assist their enforcement.“ Ein Unterschied besteht allerdings in der Erklärung der Herausbildung dieser Systeme. Während Marsden (nationalstaatlich besondere) Beschäftigungssysteme als Resultate der nutzenorientierten Adaption von Regeln – „free choices of firms and workers“ (ebd.: 290) – ansieht, bilden für die InstitutionalistInnen die von den Akteuren eines organisationalen Feldes geteilten Deutungsmuster den Grund für die Herausbildung distinkter Organisationsweisen. (Gerade diesen Institutionen auf inter-firm level sowie den dort wirksamen rechtlichen und politischen Interventionen billigt Marsden keine basale Bedeutung zu.) Die Herausbildung eines Deutungssystems wird von den InstitutionalistInnen – anders als bei Marsden – nicht auf die freie Wahl der effizientesten Regeln zurück geführt, sondern auf die Zunahmen von Interaktionen und die sukzessive Herausbildung von Beziehungsmustern (DiMaggio/Powell 1991b).

Sinnsysteme ein und verpflichten diese auf gemeinsame Regulationsmechanismen (Scott 1994a).

Dies gilt auch für die Interessen der Akteure selbst: Institutionen legen die erwünschten Zwecke fest und geben die zulässigen Mittel zur Zweckerreichung vor (Scott 1987, 1991). Und sie bilden die Grundlage für die Wahrnehmung organisationaler Probleme, „die nur dann angegangen werden, wenn sie sich in die bestehenden institutionalisierten Regeln und Interpretationsmuster einfügen“ (Deutschmann 2002: 138; Jepperson/Meyer 1991; Walgenbach 2002: 322). Die Umwelt von Organisationen gilt daher nicht lediglich als Pool von Ressourcen und Restriktionen, sondern als Ansammlung von Deutungssystemen, die – verbreitet und verstärkt über Transformatoren (Manager, Unternehmensberater etc.) – ‚richtige‘, rationale organisationale Strukturen und Verfahrensweisen vermitteln (Meyer/Scott 1992).⁸ Auch die auf Produkt- und Arbeitsmärkten herrschenden Bedingungen, „die Eigenschaften von Einbringungs- und Ausbringungsfaktoren oder die technischen Verfahrensweisen unterliegen der Steuerung und Interpretation durch Institutionen“ (Walgenbach 2002: 331).

Rationalität, in der Wirtschaftswissenschaft definiert als die jeweils effizienteste Wahl organisationaler Strukturen und Prozesse, erhält somit in neo-institutionalistischer Perspektive den Status einer gesellschaftlichen Norm, die selbst wiederum als wirkmächtige Handlungsorientierung für die ökonomischen Akteure fungiert und die Zwecke und Mittel zur ihrer Erreichung definiert (Meyer/Rowan 1977: 346). Diese soziale Einbettung der Rationalität bringt es mit sich, dass sie sich nicht in eindeutiger Weise objektiv erfassen lässt, Rationalität daher prinzipiell im Plural auftritt. Der mythologische Charakter der Rationalität resultiert aus ihrer Eigenschaft, nur aufgrund eines gemeinsamen Glaubens an sie wirklich und nicht objektiv überprüfbar zu sein (Scott 1992: 14). Hinter dem Begriff der Rationalität steht daher kein eindeutiges Konzept von Zweck-Mittel-Beziehungen, sondern Rationalität kann „unterschiedliche Ausprägungen [annehmen], die in Widerspruch zueinander und zu den eigentlichen Aktivitäten der Organisation stehen können“ (Walgenbach 2002: 348).

⁸ „In einer Gesellschaft bestehen Vorstellungen, Regeln und Annahmen, wie effektive und effiziente Organisationen auszusehen haben. Eine gängige Vorstellung, die normativen Charakter aufweist, ist bspw., dass Organisationen mit einer fortschrittlichen Personalpolitik systematisch ausgearbeitete Karrierepläne für hochqualifiziertes Personal vorweisen können – und dazu gehört nicht nur ein Trainee-Programm, sondern auch eine weitreichende Perspektive, die auch Auslandsaufenthalte umfassen sollte. Eine Organisation, die solchen Erwartungen nicht entspricht, erscheint unmodern, nicht mehr zeitgemäß, wenig rational“ (Walgenbach 1998: 273). Vgl. für Auswahlverfahren in der Personalpolitik Meyer und Rowan 1977: 345, Scott und Meyer 1991: 111 sowie Baron u.a. 1988; vgl. für die betriebliche Personalführung Meyer 1994: 559f. sowie zusammenfassend für den Organisationsbereich betrieblicher Personalpolitik Walgenbach 1998.

Im Begriff des Leitbildes ist die handlungsorientierende Funktion von Institutionen aufgehoben. Darüber hinaus zeigt er an, dass in Leitbildern die u.U. gegenläufigen institutionellen Anforderungen zu einem kohärenten Muster für Umweltinterpretationen und Handlungen zusammengefasst sind und den Akteuren auf diese Weise ein „rationales oder strategisches Handeln ermöglichen. Mit anderen Worten: Leitbilder und Institutionen begründen zwar rationales Handeln, sie sind aber selbst nicht rational erklärbar“ (Deutschmann 1997: 62).⁹

1.3.2 Die institutionelle Vermittlung der ‚invisible hand‘

Wie kommt es nun dazu, dass die intentional rational handelnden Akteure, indem sie sich von sozialen Mechanismen leiten lassen, tatsächlich ökonomisch effiziente Resultate hervorbringen? Oder anders: Wie kommt es dazu, dass die institutionell legitimierten Organisationsweisen nicht nur Legitimation erzeugen, sondern zugleich auch das darin enthaltenen Versprechen ökonomischer Rationalität erfüllen? Ältere institutionalistische Beiträge verweisen auf die Differenz zwischen institutionell legitimierten und aufgabenadäquaten, effizienten Organisationsformen. Ein durch Institutionen geleitetes organisationales Design bleibt hinter den Ergebnissen zurück, die eine rein nach Effizienzkriterien aufgestellte Organisation erzielen könnte, so die Annahme. Diese Auffassung steht allerdings in Widerspruch zu der neo-institutionalistischen Prämisse, nach der die legitimitätsorientierte Gestaltung von Organisationen deren Überlebenswahrscheinlichkeit erhöht, indem erst sie den Ressourcenzugang ermöglicht. In neueren Veröffentlichungen wird aufgezeigt, dass die Befolgung legitimer Organisationskonzepte nicht per se der ökonomischen Rentabilität entgegen steht (DiMaggio/Powell 1991a: 33). Festgehalten wird weiterhin an der Auffassung, dass auch im Fall erwerbswirtschaftlicher Organisationen das Argument einer negativen Selektion durch die Konkurrenz auf den Absatzmärkten nicht hinreichend ist, um zu erklären, warum auch als weniger effizient geltende Organisationen existieren (DiMaggio/Powell 1991b: 78) und von der ‚invisible hand‘ des Marktes häufig nicht hart gegriffen, sondern nur sanft berührt werden (Nelson/Winter 1982; Walgenbach 2002: 332). Auch die invisible hand als ‚letzte Instanz‘ (Deutschmann 1997) ökonomischer Rationalität – so lässt sich im Anschluss daran argumentieren – existiert nicht als solche, sondern ist immer schon institutionell vermittelt (durch betriebswirtschaftliche Kennziffern, personalpolitische Strategiemodelle, Markterschließungsstrategien, Erwartungen anderer Akteure etc.). Diese Instanz macht die Akteure so (frühzeitig) auf ein mögliches irrationales, d.h. illegitimes Handeln aufmerksam. Prozesse

⁹ Vgl. zur ‚Kontext-Markierung‘ durch Institutionen Bateson 1983: 37ff.

der Entkopplung (Fassaden aufbauen, Lippenbekenntnisse etc.) von formaler und praktizierter Organisationsweise sind daher eine Verarbeitungsweise von Widersprüchen zwischen institutionellen Anforderungen – bzw. zwischen Institutionen und aufgabenbedingten Anforderungen an die Organisation – und zugleich Einfallstor für Existenzkrisen, in dem Sinne, dass die Organisationen Gefahr laufen, sich von dem Ressourcen sichernden, legitimen Verhalten zu weit zu entfernen.

1.3.3 Dimensionen von Institutionen

Die Kritik an der neo-institutionalistischen Konzeption, dass bestimmte handlungskoordinierte Mechanismen (Zwang, Sanktionen) fälschlicher Weise dem Kreis derjenigen Institutionen zugewiesen wurden (Zucker 1991), die auf die kognitive Legitimität des Handelns zielen, haben eine differenziertere Betrachtung von Institutionen angeregt (Scott 1995). Die in frühen Beiträgen zentral gestellte kognitive Dimension wurde zugunsten normativer und regulativer Aspekte von Institutionen relativiert. Die regulative Dimension begrenzt die Möglichkeit von Handlungen durch Regeln, Kontrolle und die Sanktionierung abweichenden Verhaltens. Ein regelkonformes Verhalten entspringt dem Interesse der Akteure an der Vermeidung von Sanktionen und gewährt eine ‚pragmatische‘ Legitimität gegenüber anderen, ebenfalls regelkonform agierenden Organisationen. Die Normen und Werte hingegen bezeichnen das wünschenswerte Verhalten von Akteuren und stellen konform handelnde Organisationen mit normativer Legitimität aus. Die kognitiven institutionellen Elemente schließlich umfassen die ‚selbstverständlichen‘ Wahrnehmungen der Wirklichkeit (Verfahrensweisen, Problemdefinitionen etc.) und gewährleisten bei Übereinstimmung kognitive Legitimität (Walgenbach 2002: 341).¹⁰

¹⁰ Nehmen wir die Unterscheidung dreier Dimensionen von Institutionen (Scott 1995), sehen wir, dass der Münchner Segmentationsansatz vor allem Institutionen mit einer handlungsregulierenden Wirkung thematisiert: das Ausbildungssystem reguliert die Art und den Umfang des Qualifikationsangebots; die sozialen Sicherungssysteme begrenzen den Verwertungsdruck für die Beschäftigten; die industriellen Beziehungen regulieren die Art und die Gegenstände der Konfliktaustragung; die politisch-rechtlichen Interventionen stellen Rahmenregeln für Beschäftigungsverhältnisse auf; die Angebotssituation auf den Arbeitsmärkten reguliert den Verwertungsdruck für Beschäftigte und die betriebliche Rekrutierungssituation; die Situation auf den Absatzmärkten begrenzt die Optionen der In-/Stabilität von Beschäftigung etc. Normative und kognitive Institutionen bzw. die normativen und kognitiven Dimensionen der genannten Institutionen werden hingegen nicht systematisch berücksichtigt und dienen nur als Lückenbüßer in der Argumentationsführung. So begründet, etwa Lutz (1987), dass sich das Interesse von Beschäftigten an stabilen Beschäftigungsverhältnissen, als normative Voraussetzung und Bezugspunkt interner Arbeitskräftestrategien, während eines langwierigen Wandels von Beschäftigungsnormen durchgesetzt hat. Unseres Erachtens liegt darin die Ursache, dass der Münchner Segmentationsansatz am Handlungsmodell des homo oeconomicus festhalten kann bzw. sogar muss. In einer nur in ihrer sachlichen Dimension wahrgenommenen Umwelt, die dem Handeln einen Rahmen gibt, vermag nur das Kriterium der Nutzenmaximierung Entscheidungen herbeizuführen. Das Gleiche gilt etwa auch für den Ansatz von Marsden, der die regulative, Beschäftigung strukturierende Wirkung der unterschiedlichen Systeme

1.3.4 Handlungsfähigkeit und Kreativität der organisationalen Akteure

Die Konzeption der durch Institutionen geleiteten Herausbildung (und isomorphen Angleichung) von Organisationsstrukturen wurde in der neo-institutionalistischen Debatte als verkürzt kritisiert. Erstens konzipiert die Vorstellung der Genese organisationaler Strukturen als Folge einer unhinterfragten Übernahme institutionalisierter Regeln und Normen (sowie der daraus folgenden Homogenisierung von Organisationsstrukturen) Organisationen und die darin handelnden Akteure einseitig als passive Empfänger externer sozialer Imperative (Scott/Meyer 1991a). Sie blendet das Auftreten alternativer Organisationsweisen und damit die Entwicklung von Organisationsstrukturen aus (Gergs 2002; Oliver 1991). Zweitens übergeht diese Sicht auf das organisationale Handeln die Ambivalenzen in der Erfassung der institutionellen Anforderungen und Erwartungen durch die Akteure. In der Mehrzahl der neo-institutionalistischen Beiträge dominiert – zumindest implizit – die Auffassung, dass die „gesellschaftlichen Legitimitätsanforderungen recht eindeutig zu erfassen, wenngleich widersprüchlich, konfliktär, nicht einfach auszubalancieren etc. sind“ (Mayrhofer 1998: 292). Vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Differenzierungs- und Fragmentierungsprozesse scheint es jedoch „nicht mehr einfach zu sein (wenn es denn je war), von ‚der‘ Gesellschaft, ‚den‘ Anforderungen etc. zu sprechen. Damit rückt aber der Prozess des Aushandelns von unterschiedlichen Interpretationen relevanter Umwelanforderungen in den Mittelpunkt“ (ebd.: 293).

Beide Kritiken haben in unterschiedlichem Ausmaß Eingang in die neo-institutionalistische Konzeption organisationalen Handelns gefunden. Erstens wird mit dem Verweis auf Abweichungen zwischen der formal adaptierten, auf Legitimation zielenden Unternehmensorganisation und der tatsächlichen organisationalen Praxis (Phänomen der Entkopplung) aufgrund ex post wahrgenommener Dysfunktionalitäten (verfehlte Zweckerreichung, Konflikte zwischen institutionalisierten Regeln der Produktion und aufgabenbedingten Anforderungen an die Organisation) und/oder institutioneller Zielkonflikte die Reflexionsmächtigkeit und Handlungsfähigkeit der Organisationsmitglieder herausgestellt (Meyer/Rowan 1977: 355ff.; Oliver 1991: 154f.; Power 1997). Solche Abweichungen und Konflikte ziehen Handlungen und organisationale Elemente nach sich, die nicht (vollständig) institutionalisiert sind (Tolbert/Zucker 1996; Walgenbach 2002, 1995; Zucker 1991). Oliver (1991: 152) unterscheidet fünf strategische Reaktionen auf institutionelle Erwartungen: erdulden, Kompromisse

zur Herstellung von Qualifikationen betont, die kognitive und normative Dimension von Umwelten aber außen vor lässt.

schließen, Konflikte vermeiden, ignorieren und manipulieren. Der Grad der Handlungsfähigkeit, im Sinne eines Potenzials zur Realisierung strategischer Optionen, hängt ab vom Institutionalisierungsgrad einer Regel (Stärke des auf die Organisation wirkenden Anpassungsdrucks), von den möglichen Legitimitätsgewinnen für die Organisation bei institutionenkonformem Verhalten, von den Organisationsinteressen sowie von den Machtressourcen zur Durchsetzung eines von den herrschenden Institutionen abweichenden Verhaltens (Oliver 1991; Zucker 1988).

Zweitens wird aus der Existenz von Handlungsfähigkeit gefolgert, dass Organisationen sowohl Stabilisatoren institutioneller Erwartungen (indem sie den Erwartungen genügen) als auch Generatoren von Institutionen sind, indem sie institutionellen Vorgaben die Anerkennung verweigern und Institutionen neu interpretieren. Weick (1985) spricht mit Blick auf die kreativen Komponenten des Handelns organisationaler Akteure von ‚Enactment‘ als Prozess bestehend aus der Wahl einer (alternativen) Situationsdeutung, der Inszenierung von Kontinuitäten und Brüchen im Organisationshandeln und der Definition einer organisationalen Strategie: Es kommt zur Aktualisierung, Umdeutung, Ent- oder Aufwertung überkommener organisationaler Wissensbestände und Routinen. Insofern organisationale Akteure dabei nicht autonom bewerten und entscheiden, bilden sich die Interpretationen der Umweltanforderungen in intraorganisationalen Interaktionsprozessen heraus (Gergs 2002). Auf überorganisationaler Ebene vollziehen sich solche Abstimmungsprozesse in ‚organisationalen Feldern‘. Diese binden Organisationen in gemeinsame Sinnsysteme ein und verpflichten sie auf gemeinsame Regulationsmechanismen (s.o.). In beiden Fällen entscheidet das zwischen den jeweiligen Akteuren bestehende Machtgefüge über die Durchsetzungschancen alternativer Interpretationen. Zusammen genommen bilden die Interaktionsprozesse auf beiden gesellschaftlichen Ebenen die Basis für die Entstehung und den Wandel gemeinsam geteilter Deutungssysteme.

1.3.5 Organisationaler Wandel durch die Verarbeitung alternativer Handlungsorientierungen

Die Anerkennung der Handlungsfähigkeit und der (notwendigen) Kreativität organisationaler Akteure hat die Voraussetzung geschaffen für eine nicht-deterministische Erklärung des Wandels von Organisationen. Diese Erklärung stimmt mit der Grundannahme des Neo-Institutionalismus überein, nach der Organisationen im Streben nach Legitimation ihre Strukturen an institutionalisierten Regeln ausrichten. Ausgelöst wird der organisationale Wandel durch nicht intendierte Handlungsfolgen bestehender Organisationskonzepte, Ver-

änderungen in der Umwelt der Organisationen¹¹ sowie Konflikte zwischen institutionalisierten Anforderungen¹². In allen Fällen ist eine verminderte Lösungskraft der bestehenden Organisationsstrukturen und eine Entwertung der zugrunde liegenden Leitbilder die Folge. Die Organisationsmitglieder sind gezwungen, dass jeweils gültige Leitbild mit seinen Organisationsanweisungen in Frage zu stellen, es zu aktualisieren oder zu verwerfen und neue Konzepte zu entwickeln (Deutschmann 1997: 63f.; Kieser 2002b: 297). Die Wahl zwischen diesen Optionen ist dabei von den o.g. Bedingungen der Handlungsfähigkeit abhängig sowie von der Art der zu bewältigenden Störungen.¹³

Im Prozess der organisationalen Innovation greifen die Akteure auf alternative Handlungsorientierungen zurück. Dies können bereits bestehende, aber bisher nicht dominante Institutionen sein oder sie können – bei fehlenden oder unvereinbaren institutionellen Anforderungen – aus Gegenhorizonten resultieren: Institutionen anderer organisationaler Felder, lebensweltliche Orientierungen sowie produktiv verarbeitete Widersprüche in den bisherigen institutionellen Bezügen (DiMaggio/Powell 1991b: 63f.). Die Subjektivität der organisationalen Akteure ist dabei die Ressource alternativer Handlungsentwürfe (Blutner u.a. 2002: 203ff.; Hultgrewe 2002: 11; Zucker 1983, 1988). Zur Bewältigung von (neuen) organisationalen Anforderungen mobilisieren die Akteure „Differenzerfahrungen oder/und reflektieren organisationale Erfahrungen im Vergleich und in Relation zu Erfahrungen aus anderen Bereichen, für die ihre Biographie das Ordnungsmuster abgibt. Das gilt gerade

¹¹ Solche, dem Institutionengefüge und der Organisation exogenen, Veränderungen können ein bisher geltendes institutionelles Gefüge in Frage stellen, etwa wenn Wirtschaftskrisen auftreten oder sich die Interessen handlungsmächtiger Akteure ändern. Ein Beispiel aus dem Bereich der organisationalen Gestaltung von Beschäftigungsbeziehungen: Hier kann es zu Widersprüchen kommen, etwa wenn die institutionell verankerte Erwartung, Leistungsbereitschaft beruhe auf dem Versprechen langfristiger Beschäftigungsperspektiven, der ebenfalls institutionalisierten Vorstellung entgegen steht, zur Bewältigung des technologisch-qualifikatorischen Wandels sei ein kontinuierlicher Austausch von Beschäftigten sowie der Einkauf externer Qualifikationen notwendig. In diesem Fall muss das Management Entscheidungen treffen, bei denen es sich alternativer institutionalisierter Optionen bedient (Isomorphismus), die den Konflikt vermeiden oder es gebraucht – wenn diese Möglichkeit nicht besteht – Gegenhorizonte und trägt damit zum Wandel bzw. Rearrangement des institutionellen Settings bei.

¹² Die Komplexität institutionalisierter Regeln und Anforderungen in modernen Gesellschaften bringt es mit sich, dass Organisationen nicht von einer Umwelt mit kohärenten Anforderungen umgeben, sondern mit einer Vielzahl von Umwelten konfrontiert sind, deren Rationalitätsvorstellungen sich erheblich unterscheiden können und Organisationen dazu zwingen, sich von unterschiedlichen Rationalitäten in ihrem Handeln leiten zu lassen bzw. diese miteinander zu vermitteln.

¹³ Eine Unternehmensübernahme beispielsweise konfrontiert die Akteure des übernommenen Unternehmens in anderer Weise als eine Branchenkrise. Die zu bewältigenden Probleme sind andere (Verarbeitung von Managementvorgaben des neuen Eigentümers; Anpassung an fremde organisationale Normen vs. Reduzierung der Personalkapazitäten; Aktualisierung der eigenen Normen externer oder interner Flexibilität); ebenso die Parameter der Handlungsfähigkeit (Wirkung unterschiedlicher und unterschiedlich stark institutionalisierter Normen: Norm zur Befolgung von Weisungen der Konzernzentrale vs. Norm zur Gewährleistung personeller Konstanz für Kundenbindung). Zur Problembewältigung stehen Ressourcen unterschiedlicher Art und Stärke zur Verfügung.

dann, wenn sich die Anforderungen ändern, weil dann Erfahrungen in der Organisation nicht mehr einfach in die Zukunft zu extrapolieren sind“ (Blutner u.a. 2002: 207). Es findet ein Import von Situationsdeutungen und Verhaltensnormen aus Erfahrungsbereichen statt, die außerhalb der eigenen Organisation in anderen Handlungsfeldern und anderen Organisationen liegen. Für die Entwicklung der Organisation von Unternehmen spielt bei diesem Import die Managementberatung eine wichtige Rolle. Sie bietet den Unternehmen Konzepte zur Wiederherstellung der Kontrolle über die jeweilige, als defizitär identifizierte Unternehmensfunktion (Ernst/Kieser 2002; Faust 2002) und sie arbeitet gemeinsam mit den Unternehmen an der Kreation neuer Konzeptionen: „Management writers identify companies that employ innovative organizational designs that appear to embody principles they value; they promote these designs as models, but adoption is halting until and unless the business environment changes in ways that make companies search actively for alternative modes of organizing“ (DiMaggio 2001: 23). Ebenso können die im kollektiven Gedächtnis einer Organisation enthaltenen Erfahrungen mit bereits erprobten Organisationsweisen als Leitbilder (in modifizierter Form) aktiviert werden.

Weick (1996) sieht ein rekursives Steigerungsverhältnis zwischen dem Verlust institutioneller Anforderungen und der Aktivierung subjektiver Orientierungs- und Gestaltungspotenziale. Wenn institutionelle Vorgaben abnehmen und damit die Unsicherheit organisationalen Handelns zunimmt, sind die organisationalen Akteure in ihrem Handeln auf sich selbst, d.h. auf die ihnen zur Verfügung stehenden alternativen Handlungsorientierungen zurück verwiesen, um die sich auftuende Kontingenz organisationaler Entscheidungen einzuschränken. Deutschmann (2002: 138) hebt an Managemententscheidungen unter Bedingungen unzureichender institutionalisierter Erwartungsstrukturen deren als-ob-Charakter hervor. Verfügen die Akteure nicht über Erfahrungen mit ähnlichen Situationen und/oder Vergleichsmöglichkeiten, d.h. können sie nicht (mehr und noch nicht wieder) auf institutionell abgesicherte Erwartungen zurückgreifen, sind sie gezwungen, so zu handeln, als ob sie Kosten und Nutzen ihres Handelns bereits abwägen könnten. In dieser als-ob-Bewegung greifen sie zur Orientierung auf Differenz Erfahrungen zurück, und dieser Rückgriff ist selbst nicht rational, d.h. Kosten und Nutzen ausweisend. Erst ex post erweist sich die ökonomische Rationalität einer Entscheidung am Markt als der letzten Selektions- und Korrekturinstanz (Deutschmann 2002: 138).

Zum Gelingen der Einführung neuer organisationaler Verfahrensweisen trägt die Verknüpfung der neuen mit alten, bereits institutionalisierten Elementen bei, indem die Legitimität

der alten auf die neuen Elemente ausstrahlt, diese mit Legitimität ‚infiziert‘ (Zucker 1988: 38ff.). Ist die Organisation, die neue organisationale Elemente implementiert, (nach wiederum institutionalisierten Maßstäben) erfolgreich, kopieren andere Organisationen die neuen Elemente und verhelfen ihnen so zur Institutionalisierung.¹⁴ In Situationen mit stabilen institutionalisierten Handlungsanweisungen haben es einzelne Akteure hingegen schwer, abweichende Sichtweisen und Handlungen durchzusetzen, d.h. Legitimität zu erlangen, weil die bestehenden Institutionen „als Fakten betrachtet werden, die zu einer bestimmten Situation gehören und diese zugleich definieren“ (Walgenbach 2002: 344).

2. Ungewissheiten, Umwelten und Entscheidungen in der Arbeitsmarktforschung

In Abschnitt III.1 haben wir die Grundzüge eines allgemeinen entscheidungstheoretischen Bezugsrahmens für die Analyse betrieblicher Beschäftigungsstrategien dargelegt. In diesem Abschnitt stellen wir das Erklärungspotenzial des Ansatzes gegenüber den Potenzialen der ‚klassischen‘ Erklärungsansätze heraus. Dazu konfrontieren wir die in Kapitel II vorgestellten Beiträge mit drei Fragen: Welchen Stellenwert nimmt die Ungewissheit als Problem ökonomischen Handelns in den Beiträgen ein? Inwiefern unterscheiden die Beiträge zwischen den regulativen, kognitiven und normativen Dimensionen betrieblicher Umwelten? Inwieweit wirkt sich eine solche Unterscheidung auf das Verständnis beschäftigungspolitischer Entscheidungen aus?

2.1 Transaktionskostentheorie und Münchner Segmentationsansatz

In der Transaktionskostentheorie gelten betriebliche Organisationsformen – hier: die Form und Dauer der Beschäftigung – als rationale „Reaktionen auf Situationen mit informationalen Begrenzungen, aufgrund derer die Akteure mit Ungewissheit konfrontiert sind“ (Beckert 1996: 127). Solche informationalen Begrenzungen resultieren aus kognitiv beschränkten Situationswahrnehmungen (begrenzte Rationalität). Innerhalb dieser Beschränkungen, so die

¹⁴ Auf eine differenzierte Darstellung der Prozesse, die zum Wandel institutioneller Anforderungen und organisationaler Leitbilder führen, müssen wir an dieser Stelle verzichten. Konzeptionelle Vorschläge zur Erfassung von (De-)Institutionalisierungsprozessen unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Interessen und Machtverteilungen finden sich u.a. in Deutschmanns (1997) Konzept der ‚Mythenspirale‘ und in DiMaggios (1988) Konzept der ‚institutional entrepreneurs‘. Vgl. für eine Kritik an der Vernachlässigung von politischen Interessen und Macht im Institutionalismus Covalleski und Dirsmith 1988, Perrow 1986 und Türk 1997.

Die Konstitution von Leitbildern, etwa im Bereich der Unternehmensorganisation, ist immer auch von Konflikten auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene geprägt (vgl. Kock 1994). D.h. der Verweis auf (mikro-)politische Aushandlungsprozesse oder – grundlegender – auf die Interaktivität von Strategiebildung stellt nicht die Argumentation in Frage, dass strategisches Handeln institutionalisierten Erwartungen folgt. Im Gegenteil kann der Verweis auf Macht- und Herrschaftsaspekte sowie auf Aushandlungsprozesse in den Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit die Herausbildung bestimmter institutioneller Anforderungen und Leitbilder ver-

Annahme, können die nutzenorientiert handelnden betrieblichen Entscheider, diejenigen Organisationsformen bestimmen, die angesichts gegebener Umweltfaktoren (Wirtschaftsstruktur und -konjunktur, Erwerbsbeteiligung, Arbeits- und Produktionsorganisation etc.) die effizientesten sind (Williamson 1985: 41). Ungewissheit besteht für die ökonomischen Akteure hinsichtlich dieser situativen Faktoren also in den durch kognitive Beschränkungen auferlegten Unschärfen. Generell nimmt die Transaktionskostentheorie jedoch an, so impliziert es das Handlungsmodell des homo oeconomicus, dass die Handelnden die Kostenträchtigkeit der Umweltbedingungen einzuschätzen in der Lage sind.

Der zweite von der Transaktionskostentheorie thematisierte Aspekt der Ungewissheit besteht im Verhalten der Arbeitskräfte, also einer verhaltensbedingten Unsicherheit (Williamson 1985: 57ff.), die auf die Besonderheit der Ware Arbeitskraft zurückgeführt wird. Die Vertragssituation zeichnet sich durch die wechselseitige Unsicherheit der Vertragsparteien über das zu erwartende Verhalten der jeweils anderen Seite aus. Die daraus resultierende Ungewissheit über das Eintreten gewünschter Handlungseffekte begünstigt die Unsicherheit reduzierende Vertragsform unspezifischer, unbefristeter Arbeitsverträge (Williamson 1990: 50ff.). Dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse erlauben ein hohes Maß an Flexibilität in der Steuerung von Arbeitsleistungen nach Vertragsabschluß und bilden die Grundlage für die sukzessive Verringerung der in unspezifischen Arbeitsverträgen enthaltenen Unbestimmtheitslücken durch implizite Vereinbarungen. Auf der Basis von Verhaltensgewohnheiten und sozialen Normen, die eine ‚Transaktionsatmosphäre‘ schaffen (Williamson 1975: 38ff.), kooperieren die Vertragsparteien unterhalb der Ebene arbeitsvertraglich festgelegter Leistungen und Gegenleistungen (Hardes 1989). Konstitutive Elemente einer solchen Atmosphäre sind unter anderen die für interne Arbeitsmärkte typischen informellen Beschäftigungsgarantien, die betrieblichen Aufstiegsleitern sowie die damit einhergehende soziale Konditionierung (Identifikation mit den Unternehmenszielen) (Brandes/Buttler 1988; Lutz 1987). Solche Regulierungsformen schaffen die Voraussetzung für die Interpretation des Arbeitsverhältnisses als einer kooperativen Beziehung (Sesselmeier/Blauermel 1997: 205) und damit für die Eindämmung verhaltensbedingter Ungewissheit hinsichtlich des Verlassens des Unternehmens und der Leistungszurückhaltung.¹⁵

stehen helfen. Vgl. exemplarisch dazu die am symbolischen Interaktionismus orientierte Rekonstruktion der Markterschließungsstrategien von Unternehmen bei Gergs 2002.

¹⁵ Vgl. für eine Differenzierung betrieblicher Reaktionsweisen in Abhängigkeit von der Zurechenbarkeit von Leistungen sowie der Art und Höhe der Qualifikation Abschnitt II.1.

Situative und verhaltensbedingte Unsicherheiten (Williamson 1985: 57ff.) gelten der Transaktionskostentheorie mithin als Komplizierungen der Handlungssituation, die das Modell des rational handelnden Akteurs jedoch nicht grundsätzlich in Frage stellen. Divergierende betriebliche Beschäftigungsarrangements werden in eindeutiger Weise auf divergierende betriebliche Rahmenbedingungen zurückgeführt. Sowohl als ‚sachlich‘ verstandene Umweltbedingungen - etwa Produktionstechnik, Qualifikationsanforderungen und Arbeitsorganisation - als auch gesellschaftliche Konditionen, wie soziale, politische und rechtliche Einflüsse, werden von den Akteuren lediglich hinsichtlich ihrer Kostenträchtigkeit bewertet.¹⁶

In der Unterscheidung zwischen regulativen, normativen und kognitiven Dimensionen institutionalisierter Anforderungen in der Umwelt von Organisationen (Scott 1995) können wir das transaktionskostentheoretische Verständnis von Umwelten im Sinne regulativ wirkender Institutionen interpretieren. Vermittelt über ihre monetäre Bewertung begrenzen und ermöglichen die Umwelten das vom Motiv der Nutzenmaximierung geleitete organisationale Handeln. Aus der Kosten-Nutzen-Betrachtung resultieren in eindeutiger Weise die konkreten Zwecke sowie die dazu erforderlichen organisationalen Mittel.

Die Folgen von sozialen Normen (kulturelle Ansprüche an Lohnarbeit etc.) und kognitiven Schemata (beschäftigungspolitische Organisationskonzepte, Marktbewertungen und Erfolgskriterien etc.) sowie der Ressourcenausstattung der Akteure und der gesellschaftlichen wie betrieblichen Machtverteilung für das organisationale Handeln bleiben konzeptionell unbestimmt. Diese Kritik zielt nicht in dem Sinne auf eine Erweiterung der Verhaltensannahmen der Transaktionskostentheorie ab, dass, *neben* dem opportunistischen Streben nach Gütern und Leistungen, weitere Motivationen – Streben nach Anerkennung, Verantwortung, solidarisches Verhalten, Traditionen und Werthaltungen – als handlungsleitend zu berücksichtigen wären (Ebers/Gotsch 2002; Noorderhaven 1996). Es geht vielmehr darum, dass die Transaktionskostentheorie diese Aspekte – in Übereinstimmung mit der Logik des ökonomischen Handlungsmodells – unter das rationale Handeln subsumiert, indem den Handelnden unterstellt wird, sie würden diese Faktoren nach dem Vorbild des Umgangs mit ‚sachlichen‘ Anforderungen lediglich auf ihre Kostenträchtigkeit abklopfen. Statt soziale Dimensionen in die Kategorie regulierender Anforderungen einzugliedern, wäre ihre eigenständige, handlungs-

¹⁶ Soweit gesellschaftliche Bedingungen überhaupt in Untersuchungen mit einem transaktionskostentheoretischen Rahmen systematisch berücksichtigt werden; vgl. kritisch dazu Alewell 1993, Granovetter 1985 und Pirker 1997.

leitende Funktion für das ökonomische Handeln darzustellen. In einem Satz: Die Transaktionskostentheorie unterscheidet parametrische (Qualifikationsangebot, Produktabsatz etc.) und verhaltensbedingte (Opportunismus der Beschäftigten) Ungewissheitsprobleme und sie unterstellt die Möglichkeit einer objektiven (wenn auch beschränkten) Rationalität (Kosten-Nutzen-Bewertung organisationaler Alternativen) im Rahmen regulativ wirkender technischer, politischer und rechtlicher Umweltanforderungen.

Das Münchner Segmentationskonzept geht, unter Rückgriff auf den ‚Betriebsansatz‘ des gleichen Instituts, von der betrieblichen Intention der Profitmaximierung aus und konstatiert zunächst eine im Kapitalverhältnis angelegte Kontingenz der organisatorischen Möglichkeiten der Nutzung von Arbeitskraft zur Verwirklichung des Maximierungszieles. Der Betrieb übernimmt dabei die Funktion, die Kontingenz der Nutzungsformen der Arbeitskraft im ‚konkreten Produktionsprozess‘ auf konkrete Organisationsformen zu reduzieren, ihnen eine bestimmte Gestalt im Sinne einer Arbeitskräftestrategie zu geben (Böhle/Deiß 1980).¹⁷

Analytisch werden an den Arbeitskräftestrategien zwei interdependente Aspekte unterschieden: erstens die Nutzung von Arbeitskraft im Produktionsprozess (Abforderung, Erbringung und Kontrolle der Arbeitsleistung in Form von Arbeitsorganisation und Leistungspolitik) und zweitens „die Beschaffung von und Verfügung über Arbeitskräfte, deren Arbeitsbefähigung den Anforderungen der Arbeitsorganisation und deren Verhaltensdispositionen den Ansprüchen der Leistungspolitik entsprechen“ (Lutz 1987: 23). Der zweite Aspekt konkretisiert sich in den Instrumenten der Selektion, Kontrolle, Qualifizierung und Motivierung, kurz: der Beschäftigungsstrategie. Langfristige Beschäftigungsbeziehungen im Rahmen interner Arbeitsmärkte werden als eine solche strategische Formbestimmung angesehen. Sie ermöglichen dem Unternehmen einen Zugewinn in der Kontrolle seiner Verwertungsbedingungen. Das Unternehmen reduziert die Ungewissheit über die situativen und verhaltensbe-

¹⁷ Der Hinweis auf den ‚konkreten Produktionsprozess‘ oder auf das Agieren von Einzelkapitalen als Sphäre der ‚technisch-organisatorischen Gestaltung des Produktionsprozesses und der Nutzung von Arbeitskraft‘ unterscheidet sich fundamental von einem konstruktivistischen Organisationsverständnis. Ausdrücklich sieht der ‚Betriebsansatz‘ in betrieblichen Strategien den „objektiven Ausdruck der Durchsetzung einzelkapitalistischer Verwertungsinteressen“ (Böhle/Deiß 1980: 18). Undeutlich bleibt dabei, wie das einzelbetriebliche Handeln die „gesellschaftlichen Voraussetzungen der Kapitalverwertung und [die] je einzelkapitalistischen Verwertungsinteressen“ (ebd.: 19) miteinander vermittelt. Die vermittelnde Funktion der organisationalen Akteure bei der Gestaltung der betrieblichen Organisationsweise wurde in den später folgenden segmentationstheoretischen Beiträgen des Münchner Instituts für Sozialforschung vereinzelt aufgegriffen aber nicht systematisch entwickelt. Sengenbergers (1987) Konzeption der institutionell präformierten betrieblichen Aushandlung organisationaler Strukturen und Prozesse, die Untersuchungen von Köhler und Sengenberger (1982, 1983) zu betrieblichen Beschäftigungsstrategien unter verschiedenen Mustern industrieller Beziehungen und Berufsbildungssystemen oder die von Böhle und Deiß (1980) vorgelegte Unterscheidung betrieblicher Reaktionsmö-

dingten Bedingungen seines Handelns, indem es einen Marktausschnitt – das Angebot an (qualifizierten) Arbeitskräften sowie deren Verhalten – in den eigenen Herrschaftsbereich einliedert (Sengenberger 1987: 87). Anreize für die (unterschiedliche) Einbindung von Beschäftigtengruppen in interne Arbeitsmärkte werden – neben der Spezifität der Qualifikationen und der Zurechenbarkeit von Leistungen (hierin übereinstimmend mit dem Transaktionskostenansatz) – durch institutionalisierte Regeln auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene gesetzt: Industrielle Beziehungen, Systeme der beruflichen Bildung und der sozialen Sicherung prägen betriebliche Allokationsstrukturen (Biehler/Brandes 1981: 115; Köhler 1981; Köhler/Sengenberger 1982, 1983). Ebenso werden die Beschäftigungskonditionen von betrieblichen Gewohnheiten, ständischen und gesetzlichen Regelungen geformt (Sengenberger 1987: 132ff.).

Insgesamt gilt die Form der betrieblichen Arbeitskraftnutzung als „stark von der Art und Weise beeinflusst, wie der Arbeitsmarkt als Subsystem in die Institutionen und Prozesse seiner weiteren wirtschaftlichen und sozialen Umgebung eingegliedert ist“ (Harrison/Vietorisz 1978: 114). Hierbei ‚präformiert‘ nicht der einzelne Faktor, sondern die Kombination dieser Einflussgrößen die betrieblichen Lösungsformen (Sengenberger 1987: 78, 276). Präformation in dem Sinne, dass die gesellschaftlichen Organisationen, Regeln und Normen die Grundlage für die Aushandlung von Beschäftigungskonditionen zwischen den Arbeitsmarktparteien auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene bilden, indem sie den Interessen der Akteure eine konkrete Gestalt verleihen und sie mit spezifischen Machtressourcen und strategischen Handlungsoptionen ausstatten. Lutz verweist in der Frage der Konstitution interner Arbeitsmärkte stärker auf die damit verbundenen betrieblichen Effizienzgewinne, mithin auf die Durchsetzung eines ökonomischen Rentabilitätskalküls und liegt darin stärker bei der transaktionskostentheoretischen Deutung als bei Sengenbergers Interpretation einer ‚präformierten Aushandlung‘. Erst für die weitere Schließung interner Märkte zu betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation macht Lutz das Wirken sozio-politischer Faktoren verantwortlich (Lutz 1987: 150, 258).

Beide Autoren interpretieren die Beziehung zwischen betrieblicher Umwelt und beschäftigungspolitischen Entscheidungen entscheidungstheoretisch nach dem Modell des nutzenmaximierenden Handelns: Die auf „dem externen Arbeitsmarkt gegebene[n] Möglichkeiten und Problemlagen werden betriebsintern so verarbeitet, dass die verfügbare Arbeitskraft optimal

lichkeiten gegenüber politischen Interventionen verweisen exemplarisch auf den Bedarf einer systematischen, organisationstheoretischen Formulierung des beschäftigungspolitischen Handelns von Unternehmen.

genutzt werden kann“ (Kock 1994: 31). D.h. nach einer Kosten-Nutzen-Rechnung ‚optimale Entscheidungen‘ sind möglich (wenn auch – wie bei Sengenberger – mikropolitisch vermittelt). Mit der ‚Unabhängigkeit‘ vom jeweiligen externen Arbeitskraftangebot existiert eine eindeutige Zielbestimmung der Organisationsgestaltung.

Aufgrund des Handlungsmodells der Nutzenmaximierung gelingt es dem Münchner Segmentationsansatz nicht, die ‚präformierenden‘ sozialen und politischen Institutionen (Sengenberger 1987) bzw. die das Motiv der Nutzenorientierung ‚überformenden‘ sozialen Regeln und Normen (Lutz 1987) anders als in ihrer regulierenden Dimension wahrzunehmen. Die Institutionen formen einen Rahmen beschränkender und ermöglichender Bedingungen, innerhalb dessen effizienzorientierte Entscheidungen die Beschäftigungsstrategie bestimmen. Zwar intendieren Lutz und Sengenberger mit der expliziten Thematisierung externer gesellschaftlicher Umweltbedingungen eine Absetzung von der Transaktionskostentheorie, welche die regulierende Funktion politischer und sozialer Einflüsse nicht systematisch berücksichtigt. Indem sie allerdings – darin der Transaktionskostentheorie gleich – mit dem Modell des homo oeconomicus annehmen, dass die Personalverantwortlichen die betrieblichen Umwelten lediglich nach dem sachlichen Aspekt ihrer Kostenträchtigkeit beurteilen, haben sie kein handlungstheoretisches Instrument, das es ihnen erlaubt, sozial vermittelte Handlungsorientierungen und ökonomisches Handeln systematisch aufeinander zu beziehen.¹⁸

Was bleibt, ist ein Dualismus von Entscheidungslogiken, ohne dass der Übergang von der einen zur anderen Logik entscheidungstheoretisch herausgearbeitet wird. Institutionen erhalten in dieser Perspektive zwangsläufig den Status ermöglichender und begrenzender Handlungsräume, zu denen sich die Betriebe instrumentell verhalten und innerhalb derer sie dem Prinzip der Nutzenmaximierung folgen. Das interpretative Gerüst der Personalverantwortlichen – die handlungsleitenden motivationalen Relevanzen – wird von den Institutionen nicht berührt. Innerhalb des institutionellen Rahmens handeln sie nutzenmaximierend-rational, nicht regelgeleitet. Entscheidungstheoretisch mündet diese Konzeption der Institution in das Paradoxon eines regelbezogenen, aber nicht regelgeleiteten ökonomischen Handelns. Institutionen werden auf die Dimension regulierender Rahmenbedingungen reduziert, d.h. sie wer-

¹⁸ In Kapitel II haben wir darauf verwiesen, dass auch das von Sengenberger (1987) ins Spiel gebrachte Konzept der Mikropolitik diese Vermittlung nicht leistet, da mikropolitische Prozesse die Schließung der durch soziale Institutionen konstituierten Entscheidungskorridore, nicht aber deren Öffnungen, d.h. Strategiewechsel, plausibel erklären können.

den als soziale Tatsachen mit Aufforderungs-, aber *ohne* Orientierungsgehalt bestimmt. Das konzeptionelle Ergebnis ist ein um den ‚Faktor‘ Institution erweiterter Kreis Strategien determinierender Variablen oder ein ‚institutioneller Determinismus‘ betrieblicher Beschäftigungsstrategien.

Ebenso wie die Transaktionskostentheorie unterscheidet der Münchner Segmentationsansatz parametrische und verhaltensbedingte Ungewissheiten betrieblichen Handelns, wenn auch mit anderer Begründung. Die Transaktionskostentheorie führt Ungewissheit vor allem auf die begrenzten Rationalität der Akteure, die Umweltkomplexität (parametrische Ungewissheit) sowie auf den Opportunismus der Beschäftigten (verhaltensbedingte Ungewissheit) zurück. Diese Probleme erkennt der Segmentationsansatz ebenso an, stellt sie jedoch auf ein kapitaltheoretisches Fundament. Für die Konzeptionierung des ökonomischen Handelns bleibt die unterschiedliche gesellschaftstheoretische Fundierung folgenlos. Beide Ansätze nehmen an, unternehmerisches Handeln zielt auf Nutzenmaximierung und bewerte dazu die rahmenden Umwelanforderungen hinsichtlich ihrer Kostenträchtigkeit. Beide Konzeptionen eint die darauf folgende Annahme, dass die Kostenträchtigkeit der Umweltbedingungen in jedem Fall von den Akteuren beurteilt werden kann. Es gilt die Prämisse, dass die Akteure qua rationaler Entscheidungen in der Lage sind, parametrische und situative Ungewissheiten einzuschränken und auf diese Weise die jeweils effizienteste organisationale Alternative zu bestimmen.

Der wesentliche Unterschied zwischen Transaktionskostentheorie und Münchner Segmentationsansatz hinsichtlich des Unsicherheit reduzierenden Mechanismus besteht darin, dass die Transaktionskostentheorie annimmt, die Akteure müssten nur die zur Verfügung stehenden, Unsicherheit reduzierenden organisationalen Optionen hinsichtlich ihres Kosten-Nutzen-Verhältnisses bewerten und – diesem Argument nachgeordnet – gleichzeitig ihre kognitiven Fähigkeit der Umweltwahrnehmung erhöhen. Der Segmentationsansatz erkennt diesen Mechanismus ebenfalls an, fügt allerdings hinzu, dass die sozialen, politischen und ökonomischen Anforderung in der Umwelt der Unternehmen durch ihre spezifische Ausformung zur Reduktion von Verhaltensoptionen beitragen und konforme Verhaltensweisen konstituieren. So befördert etwa ein auf Berufsfachlichkeit gegründetes Ausbildungssystem eine auf den zwischenbetrieblichen Austausch von Arbeitskräften setzende betriebliche Beschäftigungsstrategie. Dieses Umweltverständnis ähnelt dem der neo-institutionalistischen Organisationstheorie zumindest im Verständnis von Institutionen als Regulative des ökonomischen Handelns.

Beide Konzepte nehmen an, dass die Ungewissheit soweit durch die rationale Beurteilung der Alternativen bzw. durch die rahmenden Umweltbedingungen reduziert wird, dass die Handelnden nicht mit Gleichgewichtspunkten konfrontiert werden – Situationen also, in den mehrere unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten gleichwertige Alternativen existieren. Das ist eine weit reichende Annahme, wird damit doch den kognitiven Fähigkeiten der Akteure unterstellt, sie seien in jedem Fall ausreichend, um die effizienteste Organisationsform zu bestimmen, bzw. wird den handlungsrahmenden Umweltbedingungen attestiert, sie begünstigten eindeutig ein bestimmte Handlungsweise. Mit Sengenberger (1987) ließe sich einwenden, die Entscheidung zwischen Gleichgewichtspunkten werden in mikropolitischen Aushandlungsprozessen generiert. Mit Deutschmann (2002) kann dem einerseits zugefügt werden, das Argument der mikropolitischen Aushandlung erkläre die Schließung von Entscheidungskorridoren, d.h. den Ausschluss von Gleichgewichtspunkten. Andererseits gilt dies nur unter der Bedingung stabiler Umwelten, d.h. eines konstanten – wenn auch mehr als eine organisatorische Lösung zulassenden – Handlungsrahmens. Mit Blick auf Prozesse des Wandels sozialer, politischer und ökonomischer Rahmenbedingungen – in denen sich die Umweltkomplexität erhöht und wobei die an die Organisationen gestellten Anforderungen ihre Eindeutigkeit verlieren – ist daher nicht erkennbar (dies gilt auch für die Transaktionskostentheorie), wie die Akteure unter diesen handlungstheoretischen Prämissen zu Entscheidungen kommen können. Dazu fehlen ihnen in diesen Situationen die Kontingenz reduzierenden Gewissheiten über die Umweltanforderungen. Positiv formuliert, können wir konstatieren, dass das Handlungsmodell des homo oeconomicus, ergänzt um Modelle betrieblicher Aushandlung, in der Lage ist, ökonomische Entscheidungen unter Bedingungen einer – durch stabile gesellschaftliche Bedingungen geschaffenen – ‚begrenzten Ungewissheit‘ zu erklären, aber eben nur dann.

2.2 Neuere ökonomische Beiträge

Unter den neueren ökonomischen Beiträgen haben wir erstens solche identifiziert, die gegenüber der Transaktionskostentheorie den Kreis der explizit berücksichtigten Einflussfaktoren erweitern, aber sich in ihrer entscheidungstheoretischen Konzeption nicht von der Transaktionskostentheorie absetzen. Für diese Beiträge gilt die für die Transaktionskostentheorie dargelegte Kritik. Zweitens haben wir solche Beiträge rezipiert, die beschäftigungspolitische Entscheidungen entweder spieltheoretisch modellieren oder das Entscheidungsmodell der Nutzenmaximierung um sozial generierte Entscheidungsmotive ergänzen.

2.2.1 Die spieltheoretische Minimierung von Ungewissheit

Die spieltheoretische Konzeption der Beziehungen zwischen Beschäftigten und Unternehmen begründet, wie die für das Beschäftigungsverhältnis charakteristische verhaltensbezogene Ungewissheit („Informationsasymmetrie“) minimiert wird und dabei spezifische betriebliche Beschäftigungsarrangements entstehen. Die Modellierung von Beschäftigungsbeziehungen als Spielsituationen erlaubt es, das Handlungskonzept des nutzenmaximierenden Akteurs für die Erklärung von Situationen zu verteidigen, die in ihrer Konstellation keine Basis für kooperatives Verhalten bieten (Alewell 1993; Axelrod 1984). Die konkrete Ausgestaltung externer Umwelten – politische, ökonomische und soziale Bedingungen – sowie die Akteurspräferenzen haben in dieser Konzeption keine unmittelbare Handlungsrelevanz. Implizit muss eine spieltheoretische Konzeption von Beschäftigungsbeziehungen allerdings davon ausgehen, dass diese Konditionen stabil sind. Ohne diese Stabilität würde den Akteuren die zum Handeln notwendige Gewissheit über die Handlungsmöglichkeiten (der eigenen und der der anderen Seite) fehlen, von der die Akteure in ihren Transaktionen immer ausgehen (Deutschmann 2002: 139). Die spieltheoretische Erklärung organisationaler Formen funktioniert daher nur unter der Prämisse einer stabilen gesellschaftlichen Ordnung. Das Verständnis des Ungewissheitsproblems ist daher tatsächlich eines der „begrenzten Ungewissheit“. Umwelten werden verstanden als Handlungen ermöglichender und -begrenzender Rahmen. Unter den Bedingungen sich verändernder gesellschaftlicher Kontextbedingungen und Präferenzen der Akteure, wie sie gegenwärtig von der Arbeitsmarktforschung konstatiert wird, bietet die spieltheoretische Modellierung der Beziehungen zwischen Unternehmen und Beschäftigten hingegen nicht die nötigen begrifflichen Mittel. Sie kann nicht angeben, worin angesichts fehlender, konfligierender oder sich verändernder politischer, ökonomischer und sozialer Anforderungen die Möglichkeit rationalen, nutzenmaximierenden Handelns besteht. Durch die Verkettung von Interakten in Mehrfachspielen ist diese Ungewissheit nicht zu bewältigen. In seinem Erklärungspotenzial ist der spieltheoretische Ansatz dem mikropolitischen Konzept ähnlich, wie es u.a. von Sengenberger (1987) und Kock (1994) vertreten wird.

2.2.2 Die Ergänzung der Nutzenmaximierung um sozial generierte Entscheidungsmotive

Die Beiträge, die das Entscheidungsmodell der Nutzenmaximierung um sozial generierte Entscheidungsmotive ergänzen, weisen den im Transaktionskostenbegriff hergestellten Zusammenhang zwischen betrieblichen Umwelten und Organisationsweisen als „Transaktions-

kosten-Determinismus' zurück. Aus der Umweltkomplexität und der begrenzten Problemlösungsfähigkeit der ökonomischen Akteure resultiert eine Ungewissheit hinsichtlich der richtigen Zwecke und Mittel eines transaktionskosteneffizienten Handelns. Zur Koordinierung ökonomischer Handlungen bedarf es daher Unsicherheit minimierender Institutionen, im Sinne von Steuerungs- und Regelungsmechanismen in der gesellschaftlichen Umwelt der Unternehmen. Als Sets von Rechten und Pflichten (Konventionen, Regeln, Normen) regulieren sie das ökonomische Handeln. Eingeräumt wird also, dass die betriebliche Organisationsweise ‚nicht nur‘ das Ergebnis nutzenmaximierender Entscheidungen, sondern ‚auch‘ das Ergebnis sozialer Beziehungen und Erwartungen ist (Baden u.a. 1996; Brandes/Buttler 1988; North 1990). Worin genau die Beziehung von nutzenmaximierendem und institutionengeleitetem Handeln besteht, bleibt in ähnlicher Weise unbestimmt wie im Münchner Segmentationsansatz: „Effizienz wird durch die Institutionen *teilweise* definiert“ (Baden u.a. 1996: 104, Herv. M.H.). Als Ökonomen, die der These offen gegenüber stehen, dass soziale Institutionen die ökonomischen Akteure in ihrer Interessenverfolgung beeinflussen, schlagen sie ein Handlungsmodell vor, das den nutzenmaximierenden homo oeconomicus und den normengehorsamen homo sociologicus in dualistischer Weise nebeneinander stellt. Unseres Erachtens besteht das Problem darin, dass die Beiträge offensichtlich versuchen, die handlungsleitenden Gehalte der Institutionen einerseits und des Optimierungskalküls andererseits im Sinne von Anteilen zu quantifizieren, statt deren Verhältnis qualitativ zu bestimmen.

Den institutionellen Umwelten wird in den Beiträgen ein das Verhalten der ökonomischen Akteure sowohl begrenzender als auch ermöglichender Charakter zugeschrieben, der unternehmerische Entscheidungen kanalisiert, gleichwohl den Akteuren im Sinne eines ‚Handlungsrahmens‘ Gestaltungsspielräume einräumt. Undeutlich bleibt, wie der den Akteuren zugeschriebene Handlungsspielraum strukturiert ist und in welcher Weise die Akteure die Spielräume nutzen. Diese Unbestimmtheit resultiert unseres Erachtens aus dem auf die regulative Dimension reduzierten Verständnis von Institutionen. In dem Bestreben, sowohl einen Transaktionskosten- als auch einen Institutionen-Determinismus zu vermeiden, beschränken sich die Beiträge darauf, in Institutionen nur einen Handlungsrahmen zu sehen, während dem Nutzenkalkül zugleich – aufgrund begrenzter Rationalität – die Optimierungsfunktion aberkannt wird. Eine mögliche Antwort darauf, wovon sich nun die Akteure in ihren Entscheidungen leiten lassen, wenn es nicht allein die rahmenden Institutionen und die Präferenz der Nutzenoptimierung sein sollen, wird mit dem Verweis auf Erfahrungen und

unterschiedliche Erwartungen angedeutet (Baden u.a. 1996). Eine in ihrer Allgemeinheit plausible, aber eben auch sehr unbestimmte Konzeption ökonomischen Handelns. Erfahrungen und Erwartungen – so können wir anfügen – sind immer soziale Erfahrungen, d.h. ihre Bedeutung beruht auf den in einer Gesellschaft dominanten Sinnhorizonten, institutionalisiert in Traditionen, Normen und Regeln, wenn mit Erfahrungen nicht lediglich der triviale Umstand bezeichnet sein sollte, dass jeder Mensch über idiosynkratische Erfahrung verfügt, die sein Verhalten beeinflussen. Diese Sinnhorizonte sind damit mehr als nur ein handlungskanalischer Rahmen, sie geben Auskunft über die Zwecke und Mittel des ökonomischen Handelns als solche. Diese normative und kognitive Dimensionen der Institutionen wird in den Beiträgen nur deskriptiv erfasst, aber nicht in das Entscheidungsmodell integriert.¹⁹

2.3 Neuere segmentationstheoretische Beiträge

2.3.1 Die Verbindung von ökonomischem Handlungsmodell und sozial generierten Entscheidungsmotiven

Die im Folgenden rekapitulierten Beiträge zielen darauf ab, das ökonomische Handlungsmodell der Wirtschaftswissenschaft mit soziologischen Handlungskonzepten zu vereinen. Unterschiede existieren in der Gewichtung zwischen dem ökonomischen Kalkül der Nutzenmaximierung und sozialer Entscheidungsmotive. Marsdens (1999) ‚institutionelle Theorie der Beschäftigungssysteme‘ steht exemplarisch für die Betonung der Nutzenorientierung beschäftigungspolitischer Entscheidungen: Die jeweils von den Betrieben gewählte Beschäftigungsweise stellt die – unter den jeweils gegebenen Konditionen – kostengünstigste Option zur Lösung der beschäftigungspolitischen Allokationsaufgaben dar (Vermeidung von Opportunismus, Generierung von Flexibilität). Zwar betont Marsden die historische Variabilität betrieblicher Beschäftigungsweisen, das damit verbundene Konzept der Wahl beschränkt sich allerdings – wie schon bei Williamson (1985) – auf die Anpassung an veränderte Umweltbedingungen zur Wiederherstellung der effizientesten Lösung bei gegebenen Bedingungen. Divergente Beschäftigungsarrangements sind mithin Folge unterschiedlicher betrieblicher Rahmenbedingungen. Den institutionellen Umwelten der Unternehmen wird dabei eine abgestufte Handlungsrelevanz attestiert. Während die Institutionen auf ‚inter-firm level‘ (berufs- oder betriebsbezogenes Ausbildungssystem; Interessenverbände etc.) die

¹⁹ Dies gilt etwa für die Charakterisierung betrieblicher Instrumente zur Leistungsgenerierung. So werden beispielsweise die Berufsehre und das eigenverantwortliche Arbeiten der Beschäftigten als wirksame indirekte Leistungsanreize dargestellt (Brandes/Buttler 1988: 104). Die Existenz dieser Instrumente lässt sich nur vor dem Hintergrund sozial verankerter Normen (Beruflichkeit) und kognitiver Schemata (teilautonomes Arbeiten als Konzept der Arbeitsorganisation) verstehen.

Vorherrschaft und Effektivität bestimmter Beschäftigungssysteme unterstützen, werden übergeordnete politische und rechtliche Regularien nicht thematisiert, da angenommen wird, dass sich die (global gültigen) Bewegungsprinzipien von Beschäftigungssystemen grundsätzlich unabhängig von staatlichen Eingriffen entfalten. Normative und kognitive Elemente institutioneller Umwelten gelten – zum anderen – als nachgeordnet entscheidungsrelevante Kräfte bei der regionalen und/oder nationalstaatlichen (isomorphen) Verbreitung der Beschäftigungsregeln.

Stärker als Marsden betont Osterman (1984b; Osterman/Kochan 1990) die Bedeutung ‚konditionierender‘ gesellschaftlicher Einflüsse für die beschäftigungspolitischen Entscheidungen der Unternehmen. Ihnen wird ein eigenständiger Effekt auf die betrieblichen Beschäftigungsmuster zugeschrieben. Offen bleibt in der Argumentation, in welcher Beziehung die ‚ermöglichenden und begrenzenden Variablen‘ (Ausbildungssystem, Technologie, Absatz- und Arbeitsmärkte etc.) und die konditionierenden Variablen (‚company culture, fear of unionization, government regulation‘) stehen. Handlungstheoretisch besteht keine systematische Beziehung zwischen beiden ‚Faktortypen‘. Es steht daher in Frage, wie die ‚sozialen Mechanismen‘ (Kultur, Macht, Recht etc.) auf das nutzenorientierte ökonomische Handeln wirken. Die Handlungsrelevanz der sozialen Einflüsse wird im Begriff der ‚Konditionierung‘ angedeutet – Umwelten sind mehr als nur Grenzen und Optionen von Handlungen, sie enthalten auch normative und kognitive Dimensionen –, aber nicht ausgeführt. Es bleibt der Eindruck, die beschäftigungspolitischen Entscheidungen würden in erster Linie von den ermöglichenden und begrenzenden ‚harten‘ Faktoren (Technologie, Absatz- und Arbeitsmärkte, Ausbildungssystem etc.) reguliert. Die Veränderung der beschäftigungspolitischen Strategien wird dann auch dem Wandel dieser Faktoren zugeschrieben, indem die Unternehmen eine unter den neuen Bedingungen optimal-effiziente Beschäftigungsorganisation entwickeln.

Die Forschungsgruppe um Köhler und Struck (Köhler u.a. 2004a, 2004b; Köhler/Struck 2003; Schwiderrek u.a. 2004; Struck 2004; Struck/Köhler 2004) identifiziert in ihren Untersuchungen funktionale Äquivalenzen zwischen den die Allokationsprobleme lösenden beschäftigungspolitischen Instrumenten. Einerseits werden damit offene Entscheidungslagen impliziert. Andererseits erscheint es so, dass diese Offenheit nur für die betrieblichen Reaktionen auf einzelne Umweltfaktoren gilt, die Gesamtheit der Variablen aber die Schließung der Situation herbeiführt und daher eine betriebliche Entscheidung im Sinne einer Wahl zwischen Alternativen nicht stattfindet. So impliziert es zumindest der verwendete Begriff der ‚Verursachungskonstellationen‘. Entscheidungstheoretisch entspricht dieser Teil der Argu-

mentation dem Handlungsmodell des homo oeconomicus: Die Unternehmen ‚wählen‘ unter den jeweils gegebenen Bedingungen das für sie kostengünstigste Beschäftigungsarrangement. Die empirisch heterogene Ausprägungen betrieblicher Beschäftigungspolitiken unter gleichen Konditionen veranlassen die Autoren, zur Erklärung dieses mit dem Handlungsmodell des homo oeconomicus nicht zu erfassenden Phänomens, additional das Argument der nicht oder nicht ausschließlich ökonomisch begründeten Handlungsorientierungen einzuführen: ‚beschäftigungspolitische Identitäten‘ und/oder ‚Strategiemodelle‘. Um die theoretische Stringenz der Erklärung zu wahren, fasst die Forschungsgruppe die – dem Modell des homo oeconomicus fremden – Orientierungen begrifflich wie sachliche Konditionen (ökonomische Umwelten, betriebliche Organisationsmerkmale etc.): Handlungsorientierungen gelten als ein die Beschäftigungspolitik prägender Faktor *neben* anderen.

Gegen diese begriffliche Gleichsetzung betrieblicher Strukturmerkmale und überbetrieblicher Rahmenbedingungen mit motivationalen Relevanzen ist einzuwenden, dass letztere die Grundlage für Wirklichkeitsinterpretationen bilden. Sie wirken als handlungsleitende und wahrnehmungssteuernde Interessen, sie geben den Strukturmerkmalen erst ihren konkreten Sinn, verleihen ihnen eine Bedeutung. Die Autoren erkennen diese Bewertungs- und Entscheidungsfunktion von Präferenzen und Handlungsrouinen prinzipiell an (Köhler u.a. 2004b: 87), ohne aber die Folgen für das dominante Handlungsmodell des homo oeconomicus zu diskutieren. Bestehen bleibt ein Nebeneinander entscheidungstheoretischer Bezüge – ähnlich dem Dualismus von Entscheidungslogiken im Münchner Segmentationsansatz – mit weit reichenden Konsequenzen für die Deutung der empirischen Entwicklung, wie das Beispiel der Beschäftigungspolitik ostdeutscher Betriebe zeigt. Köhler u.a. (2004b) vertreten die Auffassung, dass in ostdeutschen Betrieben eine historisch vorgängige, dem kapitalistischen Wirtschaftssystem externe sozialmoralische Orientierung sukzessive von neuen ökonomischen und politischen Zwängen verdrängt wird und sich ein diesen ‚Faktoren‘ adäquates Entscheidungsverhalten durchsetzt: eine von (systemfremden) sozialmoralischen Bezügen entledigte Kosten-Nutzen-Bewertung der betriebsinternen und –externen Konditionen mit den entsprechenden Beschäftigungsformen.²⁰

²⁰ Dies spricht, so die Autoren, eher für die „alten soziologischen und ökonomischen Institutionentheorien“ als für den „neuen soziologischen Institutionalismus“ (Köhler u.a. 2004b: 101) als Erklärungsansatz. Dagegen kann eingewendet werden, dass der Umstand, dass die Veränderung der Strategien unter Krisenerfahrungen zustande kommt, durchaus für eine neo-institutionalistische Interpretation spricht. Exogene Schocks als Auslöser für die Ablösung alter Leitbilder bzw. die betriebliche Zurückweisung tradierter Orientierungen sind eine Interpretationsfigur der neo-institutionalistischen Organisationstheorie (Walgenbach 2002: 351). Gleichzeitig existieren alternative Orientierungen, die eine höhere ökonomische Rationalität beanspruchen. Nicht die

Wie in den vorgenannten Beiträgen spielt auch in dieser entscheidungstheoretischen Argumentation Ungewissheit – im Sinne nicht eindeutig erfassbarer Umweltanforderungen – keine Rolle. Implizit gilt, dass von den für die Lösung der konstatierten Bezugsprobleme betrieblicher Beschäftigungspolitik (Verfügbarkeit, Diskontinuität, Leistungswilligkeit) relevanten Umwelten (Arbeitsmarkt, Absatzmarkt, Beschäftigte) klare Signale an die betrieblichen Entscheidungsträger ausgehen. Diese Bündel von Umwelten (‚Verursachungskonstellationen‘) haben einen regulativen, sachlichen Charakter. Die ebenfalls als handlungsrelevant erachteten strategischen Orientierungen der Personalverantwortlichen werden – siehe das Beispiel ostdeutscher Unternehmen – als quasi objektive Reflexe auf die ‚ökonomischen und politischen Constraints‘ (Köhler u.a. 2004b) gedeutet. Der Wandel betrieblicher Beschäftigungspolitiken ist in dieser Perspektive direkte Folge des Wandels ökonomischer und politischer Umweltanforderungen.

2.3.2 Betriebliche Organisationsstrukturen und mikropolitische Konflikte als gestaltende Kräfte der Beschäftigungspolitik

Die in den Beiträgen des letzten Abschnitts zentrale (wenn auch zumeist nur implizite) Vorstellung, dass ökonomische, politische und gesellschaftliche ‚Faktoren‘ (mehr oder weniger direkt) betriebliche Beschäftigungsstrategien formen, hat eine Reihe kritischer Einwände aus mikrosozialer Perspektive hervorgerufen. Ihnen ist gemeinsam, dass sie Unternehmen nicht einfach als neutrale Transformatoren externer Anforderungen in betriebliche Organisationsweisen auffassen. Vielmehr beeinflussen die jeweiligen betrieblichen Strukturen und Prozesse (betriebliche Funktionsgruppen, mikropolitische Konflikte, Governancestrukturen etc.) die Wahrnehmung und organisationale Verarbeitung der externen Einflüsse. Sie selbst gehören damit zu den gestaltenden Kräften der Beschäftigungspolitik. Im Einzelnen machen die Untersuchungen deutlich: 1) Dass die Personalverantwortlichen in den Unternehmen nicht autonom entscheiden, sondern dass Strategien in Interaktionsprozessen geformt werden; 2) dass in diesen Auseinandersetzungen Interessen, Machtpotenziale sowie normative Prägun-

‚constraints‘ als solche bedingen den Gehalt der beschäftigungspolitischen Konzepte, sie bilden lediglich den Auslöser für die Infragestellung alter und die Konstitution neuer Konzepte. Denn die manifeste Untauglichkeit der alten Konzepte weist keinen konkreten Weg zur (Wieder-)Erlangung der ökonomischen Effizienz. Zur Konkretisierung dieser ‚intendierten Rationalität‘ bedarf es alternativer Interpretationen. Letztere basieren auf institutionalisierten Alternativen und/oder werden aus Gegenhorizonten gebildet. Diese Perspektive lässt eine ganz andere Interpretation der neuen beschäftigungspolitischen Orientierung ostdeutscher Unternehmen zu: Es handelt sich nicht um eine von (systemfremden) sozialmoralischen Bezügen entledigte Kosten-Nutzen-Bewertung der betriebsinternen und –externen Konditionen und der dazu komplementären Beschäftigungsformen, sondern um ein (anders geartetes) Leitbild, das Marktwänge zum handlungsleitenden Imperativ stilisiert (Köhler u.a. 2004b: 100).

gen und kognitive Schemata der Akteure von Bedeutung sind; 3) dass erst auf dem Weg der innerbetrieblichen Aushandlung die durch ex- und interne Bedingungen vorgezeichneten Entscheidungskorridore sukzessive geschlossen werden und 4) dass die strategischen Konzepte und Einstellungen der betrieblichen Akteure wiederum durch diverse außerbetriebliche Konditionen (politische und rechtliche Regulierung etc.) geformt werden.

Die Bedeutung der Beiträge liegt darin, die von den o.g. wirtschafts- und segmentationstheoretischen Konzepten zumeist als black box behandelten innerbetrieblichen Strukturen und Prozesse, hinsichtlich ihrer konstitutiven Bedeutung für die betriebliche Beschäftigungspolitik zu erhellen. Sie sind ein konzeptionelles Angebot für die Untersuchung der innerbetrieblichen Verarbeitung externer Umweltauforderungen. Sofern die Beiträge die Bedeutung der mikropolitischen Aushandlung der organisationalen Antworten auf externe Anforderungen hervorheben, steht ihnen die Kritik entgegen, dass mikropolitische Auseinandersetzungen lediglich die Schließung der – durch externe Umwelten generierten – Entscheidungskorridore plausibilisieren können, nicht aber den Wandel organisationaler Strategien. Hinweise darauf, wie auch der Wandel betrieblicher Beschäftigungsstrategien erschlossen werden kann, liefern Beiträge, die die Bedeutung neuer betrieblicher Akteure als Träger alternativer Organisationskonzepte empirisch herausgearbeitet haben. Konzeptionell undeutlich bleibt in diesen, wie auch in den mikropolitischen Studien, in welcher Beziehung die mikropolitischen Auseinandersetzungen, alternative Normen und Organisationskonzepte einerseits und die Rentabilitätskalküle der personalverantwortlichen Akteure andererseits stehen. In diesem Sinne fehlt den Untersuchungen eine explizite und eindeutige handlungstheoretische Positionsbestimmung. Zudem entsteht dadurch der Eindruck, betriebliche Aushandlungsprozesse und (neue) Sichtweisen personalverantwortlicher Akteure würden per se zu einer Vereinheitlichung und Vereindeutigung instabiler und/oder uneinheitlicher Umweltauforderungen führen. Realistischer erscheint hingegen die Annahme, dass der Wandel ökonomischer, politischer und rechtlicher Umwelten in uneinheitliche und undeutliche Anforderungen mündet und eine vereinheitlichende Interpretation durch die organisationalen Akteure notwendig macht. Eine solche Interpretation kann wiederum nicht allein durch die betriebliche Aushandlung oder die Präferenzierung bestimmter personalpolitischer Instrumente durch die Personalverantwortlichen zustande kommen, sondern bedarf der Adaption bzw. der Inszenierung kohärenter organisationaler Leitbilder.

2.4 Die sozio-kulturelle Formung betrieblicher Beschäftigungsstrategien

Die dem Konzept des ‚effet societal‘ verpflichteten Untersuchungen machen deutlich, wie die betrieblichen Strukturen und Prozesse unauflöslich mit sozialen Beziehungen verkettet, in sie ‚eingebettet‘ sind. Dieser gesellschaftlichen Prägung unterliegen auch die Interessen und Präferenzen der Akteure und die ihnen zur Verfügung stehenden Mittel zur Durchsetzung ihrer Ziele. Rationalität wird daher als eine relative und veränderliche Größe aufgefasst, Umweltfaktoren nicht als Begrenzungen (oder Optionen) des Handelns konzeptualisiert, sondern als konstitutiv für dessen Ziele und Mittel. Die Kritiken dieser Konzeption heben erstens hervor, dass die Akteure als ‚übersozialisiert‘ erscheinen – als passive Exekutanten der durch soziale Beziehungen definierten Handlungsmuster. Folgerichtig kann der organisationale Wandel nicht anders als der logische Ausdruck gewandelter sozialer Beziehungen interpretiert werden, in die die Unternehmen eingebunden sind. Zweitens bleibt unklar, wie es dazu kommt, dass das unternehmerische Handeln neben seiner Prägung in sozialen Beziehungen zugleich ökonomisch ist, wie sich also allgemein die Notwendigkeit der Vermehrung eingesetzter Werte durchsetzt und – im Fall der betrieblichen Beschäftigungspolitik – Allokationsprobleme zufrieden stellend gelöst werden. Dem Ansatz fehlt eine konzeptionelle Unterfütterung auf der Ebene des organisationalen Handelns, die deutlich macht, wie die angesichts komplexer, unüberschaubarer gesellschaftlicher Einflussgrößen bestehende Ungewissheit über die richtige, ‚rationale‘ betriebliche Organisationsweise minimiert wird (Deutschmann 2002; Gergs 2002).

Die Unübersichtlichkeit und Komplexität von Umweltaanforderungen nehmen neo-institutionalistische Beiträge zur Arbeitsmarktforschung zum Ausgangspunkt ihrer Überlegungen. Sie argumentieren, dass sich die ökonomischen Akteure zur Bewältigung dieser Ungewissheit an regulativ, normativ und kognitiv wirkenden gesellschaftlichen Institutionen orientieren. Verdichtet in beschäftigungspolitischen Leitbildern, propagieren regulative (Struktur von Arbeits- und Absatzmärkten, staatliche Förderprogramme, gesetzliche Vorschriften etc.), normative (politische Kampagnen, gesellschaftliche Gerechtigkeits-/Fairnessvorstellungen etc.) und kognitive (prominente Konzepte im personalwirtschaftlichen Diskurs um ‚rationale‘ personalpolitische Praktiken, Anerkennung durch betriebliche Interessengruppen etc.) Institutionen betriebliche Organisationsweisen zur Bewältigung beschäftigungspolitischer Aufgabenstellungen. Die Befolgung dieser institutionellen Anforderungen sichert den Akteuren Legitimation, d.h. Zugang zu Ressourcen, und auf diese Weise den ökonomischen Erfolg. Gegenüber den ökonomischen und sozialwissenschaftlichen

Segmentationstheorien machen die neo-institutionalistischen und z.T. mit konstruktivistischen Argumenten verbundenen Studien deutlich:

- dass ökonomische und soziale Umwelten nicht nur eine regulative Funktion haben, indem sie bestimmte beschäftigungspolitische Organisationsweisen ermöglichen und/oder beschränken, sondern auch ‚signals and incentives‘ (Baron u.a. 2001) mit normativen und/oder kognitiven Gehalten umfassen. Diese normativen und kognitiven Dimensionen der institutionellen Anforderungen prägen die Wahrnehmung der regulativen Aspekte sowie die adäquaten Handlungsmuster. Normative Orientierungen und kognitive Schemata sind dem ökonomischen Kalkül nicht äußerlich, stehen nicht als weitere Handlungsorientierung neben ihm, sondern sind sein konkreter Ausdruck (‚economic process with economic consequences‘, Doeringer 1984).
- dass sich diese institutionalisierten Anforderungen in Leitbildern organisationalen Handelns zu kohärenten Handlungsanweisungen verdichten und damit eine historisch-spezifische ‚ökonomische Rationalität‘ definieren: Die bei den Akteuren bestehende Intention der Nutzenmaximierung konkretisiert sich erst in einem Optionsrahmen ökonomischer und sozialer Bedingungen und nach Maßgabe von Wahrnehmungsmustern in Form einer beschäftigungspolitischen Organisationsweise. Diese Organisationsmodelle gehören nicht zu den ‚weichen‘ oder sekundären, die Organisation prägenden Faktoren, sondern repräsentieren Handlungsmuster, die faktische Konsequenzen in der Beschäftigungspolitik nach sich ziehen und die wechselseitigen Erwartungen von Unternehmen und Beschäftigten an das Verhalten der jeweils anderen Seite zum Ausdruck bringen.
- dass den ökonomischen Akteuren eine aktive Rolle in der Konstitution dieser Leitbilder zukommt: Sie passen das eigene Handeln nicht nur den bestehenden institutionellen Anforderungen an (Isomorphie), sondern erzeugen und verändern diese auch durch den Abgleich konfligierender Anforderungen, durch Re-Interpretationen und/oder Zurückweisungen der institutionalisierten Erwartungen (Aktualisierung). Diese sozialkonstruktivistische Perspektive macht deutlich, dass ‚Umwelten‘ keine ‚an sich‘ bestehenden, objektive Anforderungen repräsentieren, sondern immer nur in der intersubjektiv hergestellten Interpretation ‚für‘ die Akteure existieren.
- dass sich die Konstruktionsprozesse institutioneller Leitbilder in Netzwerken ökonomischer Akteure (organisationale Felder) vollziehen. In ein und demselben organisationalen Feld können dabei alternative Leitbilder bzw. Dimensionen von Leitbildern

koexistieren, die unterschiedliche Rationalitätsvorstellungen („logics of organizing“, Baron u.a. 1999b) repräsentieren und nach Maßgabe des beruflichen Hintergrundes der Personalverantwortlichen von den Unternehmen gewählt und damit als gültig markiert werden. Aufgrund dieser Selektivität der institutionellen Bezüge können Unternehmen eines organisationalen Feldes – trotz identischer technischer und ökonomischer Bedingungen – heterogene Beschäftigungspraktiken aufweisen.

- dass sich die Arbeitsmarktforschung verstärkt rekonstruktiver Analyseverfahren bedienen sollte. Nur in der Rekonstruktion von Interpretationsschemata und Handlungsmustern organisationaler Akteure (in ihrer Dynamik) wird die tatsächliche Bedeutung institutioneller Anforderungen für das organisationale Handeln sowie die Ursachen für die Trägheit und den Wandel von Organisationsmustern verstehbar.

3. Das Transformationsproblem als beschäftigungsspezifische Form der Ungewissheit

In den Abschnitten III.1 und III. 2 haben wir argumentiert, dass sich die Unternehmen in ihren beschäftigungspolitischen Entscheidungen an institutionalisierten, in Leitbildern synchronisierten gesellschaftlichen Anforderungen orientieren, um Ungewissheiten bezüglich der richtigen beschäftigungspolitischen Strategie zu reduzieren. In diesem Abschnitt konkretisieren wir diese Argumentation am Beispiel einer der zentralen Aufgaben der betrieblichen Beschäftigungspolitik: der Bewältigung des Transformationsproblems oder – positiv formuliert – der Generierung von Leistungsbereitschaft. Dazu rekapitulieren wir, worin das organisationale Problem im Verhältnis von Beschäftigten und Unternehmen liegt, auf welche Weise organisationstheoretische, ökonomische und industriesoziologische Erklärungen dieses Problem gelöst sehen und welchen Beitrag sie damit zu dem von uns angestrebten Verständnis beschäftigungspolitischer Entscheidungen beisteuern.

Wir greifen die Generierung von Leistungsbereitschaft als eine der drei als zentral erachteten Aufgaben betrieblicher Beschäftigungspolitik heraus, weil sie erstens die Lösung des für die Beschäftigungs*beziehung* zentralen Problems der Überwindung verhaltensbedingter Ungewissheit zum Gegenstand hat.²¹ Zweitens wird an der Genierung von Leistungsbereitschaft

²¹ Die beiden anderen Aufgaben – die Auswahl und Beschaffung sowie die Qualifizierung von Arbeitskräften – haben die Lösung parametrischer Ungewissheiten zum Gegenstand: Dis-/Kontinuität von Auftrags- und Arbeitsvolumina in Relation zu betriebs- und arbeitsorganisatorischen Elastizitätspotenzialen sowie die Struktur und der Umfang des externen Arbeitskräfteangebots in Relation zu betrieblichen Qualifikationspotenzialen und –anforderungen (Köhler u.a. 2004a: 15ff.; Lutz 1987: 23).

als Teilaufgabe betrieblicher Beschäftigungspolitik die handlungstheoretische Problemlage (der Erklärung von Entscheidung unter Ungewissheitsbedingungen) besonders deutlich: Gegenüber den ‚parametrischen Ungewissheiten‘ betrieblicher Beschäftigung (Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung sozialer, politischer und ökonomischer Handlungsbedingungen) zeichnet sich die ‚verhaltensbedingte Ungewissheit‘ durch die *wechselseitige* Ungewissheit der Akteure über das Verhalten des jeweils Anderen aus. Drittens nehmen wir mit dieser Fokussierung die im arbeitsmarkttheoretischen Diskurs zentrale und umstrittene Fragestellung auf, inwiefern die Generierung von Leistungsbereitschaft an die zeitliche Dauer der Beschäftigungsbeziehung geknüpft ist. Diese Frage steht im Kern der Kontroverse um die Reichweite der Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen.

3.1 Grundzüge und Dynamik des Transformationsproblems

Im Tausch Arbeit gegen Kapital folgt auf den Verkauf bzw. den Kauf der Arbeitskraft die Einlösung der Leistungsverpflichtung. Die Arbeitsmarktmacht des Kapitals transformiert sich dabei nicht umstandslos in seine betriebliche Macht der Anwendung der Arbeitskraft. Arbeitsverträge, darauf ist vielfach verwiesen worden, bleiben trotz der Festlegungen über die Arbeitsinhalte und die Zeitspanne der Arbeit immer unvollständig (Baldamus 1967; March/Simon 1958; Simon 1976). Der Unternehmer erwirbt lediglich das Recht auf die zeitlich fixierte Nutzung der Arbeitskraft des Arbeiters, ohne dass im Arbeitsvertrag die Arbeitsleistungen detailliert und vollständig definiert würden. Eine solche Festlegung ist auch gar nicht im Interesse des Unternehmers, vielmehr erwartet dieser eine „sachlich und zeitlich flexible Einsatzbereitschaft des Arbeiters, ohne die das Funktionieren des Arbeitsprozesses nicht gewährleistet werden könnte... Es geht dem Unternehmer nicht nur um die Aneignung der aus der Kooperation der Arbeiter erwachsenden Produktivitätsgewinne, sondern auch um die Mobilisierung individueller Kreativität für innovative Prozesse“ (Deutschmann 2002: 97).

Dieses Interesse ist allgemein, es gilt sowohl für stark zergliederte, technisch-bürokratisch kontrollierte als auch für komplexe, selbstgesteuerte Arbeitsprozesse. Im ersten Fall werden Kreativität und Innovation vom eigentlichen Herstellungsprozess abgelöst und spezialisierten Stäben übertragen, während im zweiten Fall die Innovation und die Ausführung der Arbeiten eine organisatorische Einheit bilden. In beiden Fällen werden Innovation und Kreativität zumindest von Teilen der Beschäftigten erwartet. Selbst in weitgehend technisch-bürokratisch vorgeschriebenen Arbeitsvollzügen ist die Flexibilität und Kreativität der Arbeitenden eine unerlässliche Voraussetzung für das Funktionieren des Arbeitsprozesses.

Das Problem der Unvollständigkeit des Arbeitsvertrages zieht für den Unternehmer die Notwendigkeit der Generierung von Leistungsbereitschaft nach sich. Sichergestellt werden muss, dass die vereinbarten Arbeitsleistungen tatsächlich erbracht werden. Während in stark zergliederten Arbeitsprozessen diese Generierung insbesondere mit Hilfe von Normsetzung, Überwachung der Arbeitsgänge und Erfassung der Arbeitsleistungen erfolgt bzw. diese technisch-bürokratischen Kontrollformen diese Arbeitsprozesse erst generieren, wird bei komplexer und qualifizierter Arbeit eben jene technisch-bürokratische Kontrolle selbst zum Problem.²² Zur Extraktion kreativer und innovativer Arbeitsleistungen ist der Unternehmer auf die Selbstkontrolle der Beschäftigten angewiesen, wie sie nicht durch formale Anweisungen zu erzielen ist. Dies gilt auch für die kreative Arbeit der Stäbe in tayloristischen Unternehmensorganisationen, ist also als Anforderung an das unternehmerische Handeln bereits dort virulent. In Unternehmensorganisationen, in denen kreative und ausführende Tätigkeiten nicht mehr bzw. weniger stark getrennt werden, stellt sich das Problem der Selbstkontrolle für die Mehrheit der Beschäftigten.

Die Übersetzung oder: die Transformation der Arbeitsmarktmacht des Unternehmers in die Macht betrieblicher Verfügung über die Arbeitskraft ist daher „alles andere als ein einfacher und widerspruchsfreier Vorgang“ (Deutschmann 2002: 98). Das Transformationsproblem bildet einen beständigen Bezugspunkt unternehmerischen Handelns: Das „Grundproblem jeder betrieblichen Organisation der Arbeit besteht... darin, den Arbeiter als Subjekt der Arbeitskraft zu dieser Mitwirkung zu veranlassen“ (Berger/Offe 1984: 92; Berger 1995; Williamson 1975). Die Unmöglichkeit, den Willen zur Arbeit im Arbeitsvertrag festzulegen oder ihn im Arbeitsvollzug zu erzwingen, macht das Arbeitsverhältnis zu einem Verhältnis doppelter Kontingenz: Der Arbeitsmarktmacht der Kapitaleseite endet bei der Mobilisierung der spezifischen Potenziale freiwilliger Arbeit. Die Mobilisierung lässt sich nicht dekretieren, sie verlangt vielmehr nach betrieblichen Organisationsformen, die das vom Unternehmer gewünschte Verhalten der Arbeitskräfte generieren.

Wie bereits angedeutet, stellt sich das Transformationsproblem in Abhängigkeit von der betrieblichen Arbeits- und Produktionsorganisation nicht immer in der gleichen Weise. Es ist historisch variabel und verlangt nach entsprechend variablen Organisationsformen. In der

²² Deutschmann (2002: 98f.) unterscheidet im Anschluss an Beckert (1997) drei Aspekte nicht formalisierbarer, freiwilliger Arbeit, die sich der technisch-bürokratischen Kontrolle entziehen: (1) Gewährleistung: die situationgerechte Wahrnehmung der Aufgaben; (2) Kooperation: das gegenseitige Helfen und der Wissenstransfer zwischen den Arbeitern und zwischen Arbeitern und Management sowie die loyale Aufgabenausführung; (3) Innovation: das Einbringen kreativer Leistungen.

tayloristischen Betriebsweise wird das Transformationsproblem durch die Zergliederung des Arbeitsprozesses und durch die Trennung dispositiver (steuernder und kontrollierender) von ausführenden Tätigkeiten gelöst. Die ausführenden, kontrollierten Tätigkeiten bedürfen nicht bzw. in geringerem Maße als die dispositiven Tätigkeiten einer besonderen betrieblichen Honorierung, wohl aber der Anerkennung der betrieblichen Herrschaftsverhältnisse, d.h. der Steuerungs- und Kontrollfunktion des Managements durch die Arbeitenden (Deutschmann 2002: 104f.). Arbeitsprozesse im Rahmen eines systemischen Rationalisierungsmodus hingegen zeichnen sich durch die Aufhebung der Trennung von Disposition und Ausführung aus. Den Arbeitenden fallen dispositive Aufgaben zu, zur deren Erfüllung sie ihre subjektiven Potenziale verstärkt in den Arbeitsprozess einspeisen müssen. Die betriebliche Organisation subjektivierter Arbeit beruht nicht mehr auf direkter Steuerung und Kontrolle, sie beruht auf Selbststeuerung im Rahmen von Zielvorgaben. Diese Selbststeuerung bedarf wiederum der Anerkennung der Arbeitenden durch den Betrieb als autonome und fähige Akteure. Nur wenn die Vorstellung von Gleichwertigkeit existiert und sich in der betrieblichen Organisationsweise niederschlägt, können die Arbeitenden die Sache des Unternehmens zu ihrer Sache machen (Semlinger 1991: 26ff.).

Da die Selbstorganisation sowie die sie begleitende Selbstrationalisierung der Arbeit durch die Arbeitenden den für die ‚tayloristische Rationalisierung‘ (Bechtel/Lutz 1989) typischen Steuerungsmodus der direkten organisatorisch-technischen Kontrolle der Arbeit zurückdrängen, spitzt sich das aus der Unvollständigkeit des Arbeitsvertrages resultierende Transformationsproblem nicht nur zu, es verändert tendenziell auch seine Erscheinungsform. Stärker als bei rein ausführenden Tätigkeiten bedürfen innovative, gewährleistende und kooperative Arbeitsleistungen der Erschließung subjektiver Potenziale der Beschäftigten. Nicht nur Loyalität, sondern die Selbstverpflichtung der Beschäftigten ist gefragt; nicht nur Aushalten der Arbeit(-sbedingungen) im Tausch gegen den Lohn ist gefragt, sondern das Selbstinteresse und die Identifikation mit dem Arbeitsgegenstand. D.h. vom Ausmaß und der Qualität der im Arbeitsprozess notwendigen bzw. gewünschten Subjektivität der Arbeitskraft hängt (betrieblicherseits) die historisch-spezifische Gestalt des Transformationsproblems ab. Die ‚Entgrenzung von Arbeit‘ ist der Ausdruck dieses Wandels: Betriebe zielen auf eine stärkere Erschließung der Subjektivität der Arbeitenden, damit verschieben sie das Transformationsproblem (vgl. Kapitel IV).

Etwas allgemeiner betrachtet, verschiebt sich mit der Selbstrationalisierung der Arbeit das Verhältnis von Identifikation und Indifferenz der Arbeitenden mit den Arbeitsgegenständen

und den dazu notwendigen Tätigkeiten. Identifikation und Indifferenz beruhen auf dem Doppelcharakter der Lohnarbeit. Diese ist zugleich konkret-stofflich, daher rührt das Potenzial der Identifikationen, als auch abstrakt-wertschöpfend, darin liegt das Potenzial der Indifferenz. Je weniger die Arbeitenden am (konkret-stofflichen) Prozess der Steuerung und Kontrolle ihrer eigenen Arbeit beteiligt werden, je geringer ist das Potenzial ihrer Identifikation und je größer ist das Potenzial ihrer Gleichgültigkeit. Aus der Sicht des Betriebes ermöglicht und erfordert dies wiederum ein hohes Maß an direkter Kontrolle und Steuerung. Soll dagegen zur Steigerung der Produktivität die Subjektivität der Arbeitenden (und nicht nur die Subjektivität des mit dispositiven Aufgaben betrauten Managements) aktiviert werden, worauf die „arbeitskraftorientierte Rationalisierung“ (Döhl u.a. 2000) zielt, muss der Betrieb das Interesse der Beschäftigten an der konkret-stofflichen Seite der Arbeit fördern, indem er den Beschäftigten Dispositionsspielräume einräumt.

Diese einleitenden Bemerkungen zum Transformationsproblem und seiner Variabilität sowie der daraus für die Unternehmen resultierenden Notwendigkeit der Generierung von Leistungsbereitschaft lassen die Frage offen, welche Elemente der betrieblichen Organisation das kooperative Verhalten der Beschäftigten sicher stellen bzw. befördern und welche Funktion hierbei die Ausgestaltung der Beschäftigungsbeziehungen hat. Die Antworten organisations-theoretischer, ökonomischer und industriesoziologischer Beiträge sind Gegenstand der folgenden Abschnitte.

3.2 Marx, Weber und die klassische Organisationstheorie

Marx, Weber und die klassische Organisationstheorie sehen das Transformationsproblem gelöst durch die Aufspaltung des Arbeitsprozesses in kreative und formale Bestandteile, abgesichert durch eine entsprechende Ablauf- und Aufbauorganisation. In den Motiven der Folgebereitschaft unterscheidet Weber (1972: 541ff.) die Macht des Unternehmers am Arbeitsmarkt – wie sie durch die einseitige Verteilung des Kapitals bedingt wird – von der betrieblichen Herrschaft. Diese beruht einerseits auf formaler Autorität qua bürokratischer und technischer Kontrolle des Arbeitsprozesses und ist legitimiert durch die Leistungsverpflichtung des Arbeitsvertrages. Andererseits beruht die Folgebereitschaft der Arbeitenden auf ihrem Einverständnis mit der in Traditionen und/oder Charisma begründeten unternehmerischen Herrschaft sowie auf einer ethisch fundierten und durch die Berufsidee charakterisierten ‚rationalen Lebensführung‘ (Weber 1988: 200ff.). Für Marx (1968: 351, 391ff.) liegt die Motivation der Arbeitenden, sich auf den Austausch Arbeitskraft gegen Geld einzulassen, in der faktischen Abhängigkeit der Arbeitenden vom Kapital, das die Produktionsmittel kon-

trolliert. Die Entlassungsdrohung gilt dabei als wirksames Instrument der Stimulierung zur Mehrarbeit, jedoch bleibt diese Kontrolle über den Arbeitsmarkt unvollständig, da sie keine Handhabe über das Engagement der Arbeitenden im Arbeitsprozess liefert. Das Kapital in der Phase der entwickelten kapitalistischen Produktion (der ‚großen Industrie‘) löst diese Problem der unvollständigen Kontrolle der Arbeitenden, indem es den Produktionsprozess technisch und organisatorisch unter seine Kontrolle bringt. Mittels der Mechanisierung der Produktion gibt das Kapital den Rhythmus und die Intensität der Arbeit vor.²³ Die Arbeitsmotivation der Arbeitenden wird so zu einer Funktion des Kapitals, dass die Kooperation der Arbeitenden organisiert. Mit dieser „technologischen Subsumtion der Arbeit unter das Kapital“ (Deutschmann 2002: 106) wird die Herrschaft anonym und nimmt den Charakter reiner Macht an. Die betriebliche Umsetzung dieses scheinbar sachlichen Zusammenhangs bedarf dennoch der hierarchischen Steuerung durch eine dem kapitalistischen Unternehmenszweck verpflichteten Schicht von Experten (Manager, Meister etc.) (Marx 1968: 350).

An der Idee, das Transformationsproblem werde gelöst, indem die „Arbeitsmarktmacht des Kapitalisten in formale Autorität und mediatisierte Macht im Rahmen von Organisationen“ (Deutschmann 2002: 10) umgewandelt werde (beruhend auf der im Maschinensystem objektivierten Trennung von kreativen und mechanisch-repetitiven Leistungen), haben sich klassische sozialwissenschaftliche Organisationstheorien orientiert.²⁴ Gemeinsam ist ihnen die Auffassung, dass die Kontrolle über die Arbeitenden durch die Organisation des Arbeitsprozesses in seinem Ablauf und Aufbau gewährleistet werde. Die Frage nach der zeitlichen Perspektive der Beschäftigungsbeziehung spielt dabei keine Rolle. Das Transformationsproblem wird gelöst, indem das Kapital die Arbeitenden dauerhaft zusammenbringt und zusammenhält. Die Arbeitenden fügen sich der Kommandogewalt des Kapitals, da es ihnen aufgrund seines tendenziell unbegrenzten Vermögens am Arbeitsmarkt überlegen ist. In der historischen Entwicklung des Kapitalismus bildet sich die technologisch stimulierte Unterordnung der Arbeit unter das Kapital immer stärker heraus, da darin der entscheidende Hebel für die Steigerung der Effizienz liegt. Folglich verliert das Transformationsproblem immer mehr an Relevanz.

²³ Darin unterscheidet sich die Phase der ‚großen Industrie‘ von derjenigen der ‚organischen Manufaktur‘, die, obgleich in der Abfolge ihrer Arbeiten bereits koordiniert, in den handwerklichen Qualifikationen der einzelnen Arbeiter die Grenze ihrer Kontrollierbarkeit findet (Marx 1968: 356ff.).

²⁴ Vgl. für einen Überblick Kieser 2002b und Schreyögg 1998; vgl. für eine neo-marxistische Interpretation Bravermann 1977 sowie Bowles und Gintis 1993.

Zentrale Kritikpunkte der modernen Organisationstheorie an diesen Positionen werden von Deutschmann (2002: 112ff.) zusammengefasst: Erstens wird die Frage nach der Lösung des Transformationsproblems nicht wirklich beantwortet, sondern nur auf das Management und die geistig arbeitenden Stäbe verschoben. „Wie die Kontrolle der Kontrolleure selbst sicherzustellen ist: darauf hat die klassische Theorie keine Antwort“ (ebd.: 112). Zweitens ist auch für die ausführenden Arbeiten die Lösung des Transformationsproblems in der klassischen Organisationstheorie unvollständig. Normative Gestaltungsprinzipien und faktische Funktionsbedingungen des Arbeitsprozesses werden unzulässiger Weise in eins gesetzt. Die Kooperationswilligkeit der Arbeiter bedarf hingegen einer eigenständigen Motivation und ist nicht reduzierbar auf die formal gesetzten Anreize und Sanktionen, worauf die verhaltenswissenschaftliche Organisations- und Entscheidungsforschung hinweist (Cyert/March 1963; Simon 1976). Drittens sind Organisationsziele nie vollständig spezifizierbar und das Handeln der Mitarbeiter nicht lückenlos vorschreibbar. Organisationen bedürfen daher fortwährend individueller Entscheidungen innerhalb organisational hergestellter Entscheidungsprämissen. Viertens trifft die in den klassischen Konzepten dominante Vorstellung einer jedes Detail planenden Organisationsbürokratie, wenn überhaupt, dann doch nur auf einen „ganz bestimmten Markttypus, nämlich den der Massenproduktion [zu]... Dort, wo die Marktnachfrage sich rasch verändert, wo komplexe und innovative Produkte und Dienstleistungen gefragt sind, versagt das bürokratische Organisationsmodell“ (ebd.: 113). Unterschiedliche Unternehmensumwelten wirken daher unterschiedlich auf die Organisationsgestaltung, worauf die Kontingenztheorien und der System-Umwelt-Ansatz verweisen (Kieser 2002a).

3.3 Die Generierung von Leistungsbereitschaft auf der Basis nutzenmaximierender Entscheidungen – Vertrauen, Spiele, ‚gift exchange‘

Die Neoklassik umgeht die Frage „Warum arbeiten die Arbeiter?“ (Berger 1995), indem sie deren Kooperationswilligkeit als gegeben voraussetzt. In der ‚reinen‘ Form der neoklassischen Arbeitsmarkttheorie bedarf es neben dem Preis (Lohn) keiner weiteren Anreizmechanismen. Die Kooperationswilligkeit und der Lohn-Preis-Mechanismus gelten als allgemein gültige Bedingungen, die keinen historischen Schwankungen unterliegen und daher eine für alle Entwicklungsperioden von Marktwirtschaften gültige Prämisse bilden. Damit wird das aus der Unvollständigkeit des Arbeitsvertrages resultierende Transformationsproblem umgangen. Zur Behebung dieses Defizits der Neoklassik versuchen verschiedene ökonomische

Ansätze, die Herstellung der kooperationsnotwendigen Vertrauensbeziehungen auf nutzenmaximierende, rationale Entscheidungen von Beschäftigten und Unternehmen zurückführen.

Die Transaktionskostentheorie (Williamson 1975, 1985) führt in diesem Sinne die Entstehung interner Arbeitsmärkte auf rationale Entscheidungen des Managements zurück und nimmt an, dass die organisationalen Elemente interner Arbeitsmärkte den Opportunismus der Beschäftigten wirksam einschränken und darüber hinaus eine kooperationsförderliche ‚Transaktionskostenatmosphäre‘ erzeugen. Spieltheoretische Beiträge gehen davon aus, dass die Ungewissheit durch die Verkettung einzelner Handlungen bewältigt wird, indem sie Vertrauen zwischen den nicht per se kooperationsbereiten Akteuren stiftet. Ausdruck der ‚iterativen Spiele‘ zwischen Beschäftigten und Unternehmen sind die langfristigen Beschäftigungsbeziehungen im Rahmen interner Arbeitsmärkte (Alewell 1993, 1997; Alewell/Hackert 1998; Brandes/Kraft 1998; Kräkel/Schauenberg 1998).²⁵ Principal-Agent-Ansätze sehen das Verhältnis von Beschäftigten und Unternehmen durch eine Informationsasymmetrie (Ungewissheit über das Verhalten der Beschäftigten) geprägt, die das Unternehmen durch die Gestaltung verschiedener Elemente der Beschäftigungsbeziehung auszugleichen versucht.²⁶ Beispielsweise thematisiert die Kontrakttheorie implizite Kontrakte über die Entlohnungs- und Beschäftigungsbedingungen: hoher Lohn bei geringer Beschäftigungssicherheit und umgekehrt. Die Effizienzlohntheorie hingegen sieht in den über dem ‚markträumenden‘ Niveau liegenden Löhnen die Lösung für das durch den Arbeitsvertrag bedingte Ungewissheitsproblem: Höhere Löhne steigern die Arbeitsmoral und verringern die Fluktuationsrate. Im Kern der Kontrakt- und Effizienzlohntheorie steht das Konzept des ‚gift exchange‘, in dem die Generierung von Leistungsbereitschaft auf den Austausch von ‚Geschenken‘ zurückgeführt wird. Das Unternehmen gewährt seinen Beschäftigten hohe Löhne, Beschäftigungsgarantien, Aufstiegsoptionen u.a. und erhält dafür im Gegenzug die Loyalität und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten (Akerlof 1984; Fehr u.a. 1998).

Der Gedanke des ‚gift exchange‘ findet sich häufig in der Debatte um die Reichweite der Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen. Der Austausch von ‚Geschenken‘ gilt dabei als Grundlage für die Entstehung von Vertrauen zwischen Beschäftigten und Unternehmen, und das Vertrauen wiederum gilt als wichtiger ‚Produktionsfaktor‘, insbesondere in innovationsintensiven Unternehmen.²⁷ Exemplarisch für dieses Argumentationsmuster füh-

²⁵ Vgl. die grundlegende spieltheoretische Modellierung von Vertrauen bei Axelrod 1984.

²⁶ Vgl. für einen Überblick Blien 1986 und Lärm 1982.

²⁷ In diesem Sinne argumentieren u.a. Cappelli 1999, Faust u.a. 2000 und Sennett 1998.

ren Seifert und Pawlowsky (1998, Abstract) aus: „Für die Innovations- und Lernfähigkeit von Unternehmen sind vor allem vertrauensvolle innerbetriebliche Sozialbeziehungen wichtig, weil Vertrauen die Engagement- und Kooperationsbereitschaft von Arbeitnehmer/innen stärkt und die intraorganisationale Wissensdiffusion fördert. Der Produktionsfaktor Vertrauen, so die These, setzt der Verbreitung atypischer Beschäftigungsverhältnisse relativ enge Grenzen, denn die Etablierung und Festigung von Vertrauen in Organisationen wird stark durch die subjektiv wahrgenommenen Beschäftigungs- und Arbeitsmarktperspektiven beeinflusst. Wo individuelle Beschäftigungsunsicherheit wahrgenommen wird, herrscht ein Klima des Misstrauens, das mit einer Aktivierung von non-kooperativen Verhaltensweisen der Beschäftigten einhergeht... Vertrauen... lässt sich am ehesten in stabilen und auf Dauer angelegten normalen Vollzeitverhältnissen mit relativer Beschäftigungs'garantie' erreichen.“

Der zentrale, kritische Einwand gegen die individualistischen Erklärungsansätze stellt deren (implizite) Prämisse in Frage, die Machtverteilung zwischen Beschäftigten und Unternehmen sei annähernd symmetrisch und auf dieser Grundlage könne sich in rationalen Wahlhandlungen ein vertrauensvoller, kooperativer Umgang entwickeln. Eben diese Voraussetzung wird im Fall des Arbeitsverhältnisses nicht per se erfüllt: Ein Akteur verfügt mit dem Kapitalvermögen über den ‚Inbegriff aller Handlungsrechte‘ (Deutschmann 2002), der andere lediglich über seine Arbeitskraft. Das Verhalten des beschäftigten Akteurs würde bei Abwesenheit sozialer Regularien zwangsläufig von Anpassung und Opportunismus geprägt, statt von Anerkennung (Deutschmann 2002; Granovetter 1985). Das Positivsummenspiel rationaler Wahlhandlungen kann unter diesen Bedingungen gerade nicht zustande kommen: Vertrauen und Kooperation würden nicht entstehen, Produktivität und Kreativität von den Kapitaleigentümern nicht mobilisiert werden. Die in den Beiträgen unterstellte Unabhängigkeit der Akteure ist somit eine höchst voraussetzungsvolle Annahme. Die tatsächliche Beziehung der Akteure wird vom Charakter und Umfang der Begrenzung der Machtasymmetrie bestimmt. Diese Begrenzung ist historisch variabel und Gegenstand gesellschaftlicher Auseinandersetzungen. Die Handlungsmöglichkeiten sind damit – anders als im Handlungsmodell des homo oeconomicus angenommen – jeweils historisch besondere und ergeben sich nicht schlechthin aus der Rechtspersönlichkeit der Akteure. „Zur Darstellung dieses grundlegenden Sachverhaltes fehlen den Rational-Choice-Ansätzen jedoch die begrifflichen Mittel. Sie bilden nicht die Unterscheidung zwischen dem Anderen als Person und seinen Handlungsmöglichkeiten ab, von der die Akteure in ihren Transaktionen immer ausgehen. Nur Letztere können Objekt rationaler Kalkulationen sein, nicht aber die wechsel-

seitige Zuschreibung von Personalität, die vielmehr für die Identität und Handlungsfähigkeit der Akteure selbst konstitutiv ist. Die Theorie rationaler Wahlhandlungen kann daher nur die Transaktionen von Akteuren im Rahmen einer gegebenen Sozialordnung erklären, nicht jedoch die Konstitution dieser Ordnung selbst“ (Deutschmann 2002: 139).

3.4 Die Generierung von Leistungsbereitschaft als Resultat innerbetrieblicher Sozialbeziehungen und überbetrieblicher Institutionen

In soziologischer Perspektive wurde insbesondere in den Beiträgen der Industriesoziologie der Frage nachgegangen, wie die Lösung des „Grundproblem[s] jeder betrieblichen Organisation der Arbeit“ (Berger/Offe 1984: 92) – die Generierung der Leistungsbereitschaft der Arbeitenden – zu erklären sei.

3.4.1 Arbeitspolitik und Mikropolitik

Die Industriesoziologie hat sich der Frage, wie die Arbeitenden zu innovativen Beiträgen zu motivieren seien, verstärkt im Zuge der Labour Process Debate gewidmet (Edwards 1981; Kern/Schumann 1984). Der zentrale Kritikpunkt an Braverman (1977) – und damit indirekt auch an Marx – lag in der Absage an die Vorstellung, dass sich intelligente Interventionen der Arbeitenden „in die Form einer bürokratischen Anweisung oder eines technischen Algorithmus bringen lassen. Gerade auf diese Beiträge ist das Management jedoch bei wachsender Komplexität der Produktionstechnologie und steigendem Konkurrenz- und Innovationsdruck immer mehr angewiesen“ (Deutschmann 2002: 117). Damit fallen den Arbeitenden informelle Machtpotenziale zu und die Betriebe erweisen sich als Arenen, in denen Macht und Gegenmacht fortwährend austarriert und Konsense inszeniert werden. Im Zentrum dieser arbeitspolitischen Perspektive stehen deshalb die Strategien der betrieblichen Akteure, des Managements wie der Beschäftigten, im Rahmen und in Bezug auf interne (Arbeits- und Produktionsprozesse) und externe (Technologien, Absatzmärkte, Recht etc.) Bedingungen. Als Grundtypen der auf den unmittelbaren Arbeitsprozess bezogenen Managementstrategien unterscheidet Friedman (1987) zwei alternative Strategiemuster: direkte Kontrolle und verantwortliche Autonomie. Mit steigender Komplexität der geforderten Leistungen – so der zentrale Gedanke – werden die eingesetzten Machtmittel an Direktheit verlieren. Damit nimmt das Management eine Reihe möglicher Nachteile in Kauf: hohes Lohnniveau, hohe Lohnnebenkosten und Sozialleistungen, Verzicht auf kurzfristige Beschäftigungsanpassung und einen kooperativen Stil bei der Konfliktbewältigung. Im Gegenzug erhält es dafür reduzierte Kontrollkosten, eine erhöhte Anpassungsfähigkeit an Marktverän-

derungen und Innovationsfähigkeit.²⁸ Bei den Strategien der Arbeitnehmer werden auf den Arbeitsmarkt und auf die betrieblichen Leistungs politik bezogene Strategien unterschieden. Zu den angebotsorientierten Strategien gehören die Verknappung der auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt bereit stehenden Arbeitskräfte und die kollektive Kontrolle von Arbeitsbedingungen (Löhne, Arbeitszeiten). Die betriebsorientierten Strategien zielen auf eine Auslegung der Offenheit des Arbeitsvertrages im Sinne der Beschäftigten. Dazu gehören kollektive Besetzungsregeln für Arbeitsplätze, Überstundenregelungen, zeitliche und räumliche Bedingungen des Arbeitseinsatzes, aber auch informelle Formen der Leistungszurückhaltung (Nachlässigkeiten, Qualitätsmängel, Fehlzeiten). Dabei zeigen sich zwischen den Beschäftigtengruppen deutliche Unterschiede in der Handlungsfähigkeit. Die Strategien des Managements – zwischen verantwortlicher Autonomie und direkte Kontrolle – und die Strategien der Beschäftigten sind interdependent.

In einer mikropolitischen Perspektive können die arbeitspolitischen Konstellationen zwischen Management und Beschäftigten weiter differenziert werden, indem die Machtpotenziale der beiden Gruppen näher bestimmt werden. Die Macht von Beschäftigtengruppen bestimmt sich nach dem Grad der Durchschaubarkeit und der Komplexität ausgeübter Tätigkeiten (Crozier/Friedberg 1979: 47ff.). Dabei gilt: „Je komplexer und undurchschaubarer eine Funktion, desto weniger leicht ist derjenige, der sie ausübt, zu kontrollieren und zu ersetzen, desto mehr mindestens potentielle Macht übt er aus“ (Deutschmann 2002: 122). Die Komplexität wiederum resultiert aus „Sachwissen bzw. funktionaler Spezialisierung, Kontrolle relevanter Umweltbeziehungen, Kontrolle wichtiger Informationen und Informationskanäle, schließlich Kontrolle, die sich aus allgemeinen organisatorischen Regelungen ergibt“ (ebd.:122). Das mikropolitische Konzept bietet die Möglichkeit, über die Bestimmung der Machtpotenziale der Beschäftigten die beschäftigungspolitischen Optionen des Managements abzuschätzen bzw. zu plausibilisieren.

Im Anschluss an den mikropolitischen Ansatz wurde neben der Machtverteilung zwischen den betrieblichen Akteuren auch die Bedeutung der Umweltkomplexität und -dynamik als zentrales Kriterium für die Organisationsweise von Unternehmen herausgestellt (Mintzberg 1991; kritisch dazu Kieser 2002a: 191ff.). Einer hohen Umweltkomplexität und -dynamik sowie einer ausgeprägten Politisierung der innerbetrieblichen Beziehungen entspricht der Organisationstypus ‚Adhocracy‘ (in anderer Begrifflichkeit: Dezentralisierung) mit den Cha-

²⁸ Vgl. zur Bedeutung dieser Strategietypen in der Entwicklung der Computerarbeit Trautwein-Kalms 1995: 81f.

rakteristika: persönliche Abstimmung, weitgehender Verzicht auf Standardisierung, hierarchische Steuerung und Trennung der strategischen von der operativen Leitung sowie eine flexible Aufgabenverteilung und ein informeller Kommunikationsstil (Küpper/Felsch 1999). In empirischen Analysen der Informations- und Dienstleistungsarbeit ist diese Konzeption gegenwärtig prominent (Frenkel u.a. 1999: 28; Sauer/Döhl 1997). Die Analysen konzentrieren sich auf die Wirkungszusammenhänge und Verlaufsformen von Interessen, Handlungsstrategien, Machtbeziehungen, Kompetenzen und Qualifikationen als den entscheidenden Einflussgrößen für betriebliche Handlungskonstellationen. Zu den betrieblichen und überbetrieblichen Handlungszwängen (Technik, Absatzmärkte etc.) stehen diese Handlungskonstellationen in einem mikropolitisch geprägten Interdependenzverhältnis: Sie werden von den Handlungszwängen wesentlich bestimmt, entscheiden aber darüber, „ob und welcher Form ein jeweils bestehender Veränderungsdruck vom Betrieb aufgenommen und umgesetzt wird und wirken so bestimmend auf die Dynamik und spezifische Ausprägung“ (Deutschmann 2002: 174) betrieblicher Entscheidungsprozesse (Weltz 1986: 153; Küpper/Ortmann 1988). Gegenüber den strukturalistischen Erklärungen betrieblicher Organisationsweisen bietet die mikropolitische Perspektive eine Möglichkeit, die konstitutive Bedeutung der innerbetrieblichen Prozesse und Beziehungen deutlich zu machen. Betriebe werden zu ‚Arenen‘, in denen auf der Basis von struktureller Deprivation, Machtungleichheit und Interessengegensätzlichkeit zwischen Management und Beschäftigten sich im Einzelnen ganz unterschiedliche Interessen, Handlungsstrategien und Machtpotenziale der betrieblichen Akteure entwickeln können: „Die dadurch bestimmten spezifischen Handlungskonstellationen entscheiden letztlich darüber, welche Gestaltungsoptionen ‚realisiert‘ werden“ (Birke/Schwarz 1990: 170).²⁹

3.4.2 Betriebliche Sozialordnung und gesellschaftliche Institutionen

Implizit unterstellt das Konzept der Mikropolitik, dass sich in den betrieblichen Auseinandersetzungen jeweils solche Organisationsweisen durchsetzen, die in der Lage sind, die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten zu generieren, mithin das Transformationsproblem zu lösen. Eben diese Annahme stellt die Kritik in Frage: Wenn der Betrieb vornehmlich als Arena konzipiert wird, in der sich mit Macht ausgestattete Interessengruppen gegenüber stehen, dann bleibt offen, wie kooperatives und innovatives Verhalten möglich ist, beides lässt sich nicht befehlen. Vielmehr bedarf es eines Mindestmaßes an Vertrauen und gegenseitiger

²⁹ Kritisch wird gegen den mikropolitischen Ansatz eingewendet, dass dieser „letztlich nur die sukzessive Schließung mikropolitischer ‚Entscheidungskorridore‘, nicht aber ihre Öffnung plausibel erklären [kann] und [dieser] insofern sehr viel stärker strukturtheoretisch angelegt ist, als es auf den ersten Blick den Anschein hat“ (Deutschmann 1997: 61).

Anerkennung: „Wenn der Betrieb sich der Welt der Moral und Anerkennung verschließt, hat er ein Kontrollproblem, das seinen Fortbestand unterminiert. Die Folgen wären nämlich Protest und die Aufkündigung von Engagement, Motivation und Mitarbeit und die Bildung einer Gegenkultur“ (Kotthoff 2000: 34). Aufgrund dieser Überlegungen wird die Erklärungskraft des Machtbegriffs für die Lösung des Anerkennungsproblems in Zweifel gezogen und die Aufmerksamkeit auf die wechselseitige Anerkennung der Akteure im Rahmen einer betrieblichen ‚Sozialordnung‘ (Kotthoff 1994) gelenkt. Diese stellt ein Minimum an Konsens zwischen Beschäftigten und Management her und sorgt so für die Folgebereitschaft der Beschäftigten. Nur mit dem Begriff der Herrschaft gelingt es, so die Argumentation, asymmetrische soziale Austauschbeziehungen zwischen Management und Beschäftigten zu erfassen, die jenseits von Macht (ungleiche Ressourcenkontrolle) auf Autorität (Anerkennung der Herrscher durch die Beherrschten), d.h. auf letzten Werten beruhen (paternalistisch-sorgender oder charismatisch-führender Unternehmer, Betrieb als Gemeinschaft etc.). Auf diese, von den Organisationsmitgliedern in ihrer vorberuflichen und beruflichen Sozialisation internalisierten, Werte greifen Unternehmen und Beschäftigte bei der Ausgestaltung ihrer Sozialbeziehungen (bewusst oder unbewusst) zurück. Mit der Anerkennung dieser Werte durch die Beschäftigten schließt sich die Unbestimmtheitslücke des Arbeitsvertrages (Kotthoff 1994; Krell 1993).

Eine bestimmte betriebliche Organisationsweise ist allerdings keine hinreichende Voraussetzung für die dauerhafte Mobilisierung kooperativer und innovativer Arbeitsleistungen. Eine freiwillige Beschränkung der asymmetrisch verteilten Ressourcen und Handlungsrechte durch das Unternehmen beinhaltet aus der Sicht der Beschäftigten immer auch die Gefahr der Rücknahme dieser Beschränkungen in Konfliktsituationen (Sadowski 1991; Semlinger 1991). Nur wenn das Abhängigkeitsverhältnis zwischen Beschäftigten und Unternehmen annähernd reziprok ist, kann sich Leistungsbereitschaft über das vertraglich fixierte Maß hinaus entfalten. Deshalb bedarf es, neben den betrieblichen Gegenleistungen (Löhne, Sozialleistungen, Beschäftigungsgarantien etc.) und dem Bezug auf eine gemeinsame Werteordnung, der dauerhaften Aufhebung bzw. Einschränkung der Machtasymmetrie am Arbeitsmarkt und einer über den formalen Status als Rechtssubjekt hinausgehenden Anerkennung des einzelnen Beschäftigten (Brandes u.a. 1991; Sadowski 1991).

Anerkennung ist hier keine sozialmoralische Kategorie der Wertschätzung, sondern bezeichnet ein reziprokes Abhängigkeitsverhältnis zwischen Beschäftigten und Unternehmen. Anerkennung bedeutet Existenz von Handlungsalternativen als Voraussetzung für freiwillige

Leistungen (Holtgrewe u.a. 2000; Kotthoff 2000; Semlinger 1991).³⁰ Dies leisten institutionelle Strukturen: berufliche und betriebliche Arbeitsmärkte, industrielle Beziehungen, soziale Sicherungssysteme auf überbetrieblicher Ebene. Das Ausbildungssystem und die Arbeitsmarktstruktur regeln die Anerkennung der mit spezifischen Qualifikationen verbundenen Beiträge der Beschäftigten und machen somit Qualifikationsinvestitionen und -erträge kalkulierbar. Die in den industriellen Beziehungen festgelegten prozeduralen und substantiellen Leistungs- und Entlohnungsregeln sorgen für Erwartungssicherheit bezüglich der Verkaufskonditionen der Arbeitskraft. Und die Systeme der sozialen Sicherung schützen Beschäftigte gegen Arbeitsrisiken (Deutschmann 2002: 143f.; Lutz 1987; Sengenberger 1987). Insgesamt ermöglichen die Institutionen eine „asymmetrische Balance zwischen Lohnarbeit und Kapital in den Unternehmen“ (Bischoff/Radke 2004: 36). Auf dieser Basis können die Beschäftigten ein Interesse an mehr als nur den arbeitsvertraglich fixierten Leistungen entwickeln: eine situationsgerechte Wahrnehmung von Aufgaben (Gewährleistung), das gegenseitige Helfen und der Wissenstransfer zwischen den Beschäftigten und zwischen Beschäftigten und Management sowie die loyale Aufgabenausführung (Kooperation) und das Einbringen kreativer Leistungen (Innovation) (Beckert 1997).

Anerkennung – als Voraussetzung für die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten – kann also als Ergebnis eines Wechselspiels von betrieblichen Werteordnungen, betrieblichen Leistungen und überbetrieblichen Institutionen aufgefasst werden. Die betriebliche Beschäftigungspolitik ist integraler Bestandteil einer solchen ‚Anerkennungskonstellation‘. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass die einzelnen Elemente solcher Anerkennungskonstellationen funktional äquivalent sind. So können einerseits ganz verschiedene betriebliche Gegenleistungen zur Leistungsbereitschaft beitragen (hohe Löhne, Beschäftigungssicherheit, Karriereleitern, Reputationsgewinne etc.). Andererseits können, alternativ und/oder komplementär zu diesen betrieblichen Leistungen, verschiedene überbetriebliche Institutionen (Zertifizierung von Abschlüssen, sozialstaatliche Brücken zwischen Beschäftigungsverhältnissen etc.) für die Reziprozität in der Beziehung zwischen Beschäftigten und Unternehmen sorgen (Hinze 2004; Köhler u.a. 2004a; Schwiderrek u.a. 2004; Struck 2005). Fehlen oder brechen überbetriebliche Institutionen weg, so ist die Notwendigkeit betrieblicher Anerkennungsleistungen hoch und umgekehrt. So besteht etwa angesichts der Erosion der für das Normalarbeitsverhältnis zentralen Institutionen (Kündigungsschutz, soziale Si-

³⁰ Vgl. für die noch jüngere Thematisierung von Anerkennungsverhältnissen in ihrer Bedeutung für Arbeitsverhältnisse Holtgrewe u.a. 2002.

cherungssysteme etc.) die Erwartung, dass betriebliche Anerkennungsleistungen an Bedeutung gewinnen.³¹ Welche konkreten, Anerkennung stiftenden Bedeutungen den einzelnen Formen und zeitlichen Perspektiven von Beschäftigungsbeziehungen zukommen, d.h. welche Beiträge sie zur Lösung des Transformationsproblems beisteuern, lässt sich nur mit Blick auf die jeweilige historisch-spezifische Anerkennungskonstellation eines bestimmten (sektoralen, regionalen oder nationalen) Beschäftigungssystems angeben.

Einen Sonderfall im Gefüge betrieblicher Leistungen und überbetrieblicher Institutionen bilden spontane Konstellationen und betriebliche Interventionen zur Herstellung des relativen Machtgleichgewichts: „Situationen allgemeinen Arbeitskräftemangels oder bei Arbeitern mit ‚monopolistischen Qualifikationen‘ (Max Weber), deren Fähigkeiten so knapp und gefragt sind, dass sie sich in einer starken Verhandlungsposition befinden“ (Deutschmann 2002: 142f.). Solchen isolierten Ereignissen wird aufgrund ihrer eingeschränkten Dauer kein Struktur bildender Charakter zugeschrieben. Dieser kommt vielmehr dem Druck der kollektiven Interessenvertretung der Beschäftigten und den staatlichen Interventionen zu. Allerdings können die ‚spontanen Konstellationen‘ und die ‚Einsicht der Unternehmerschaft‘ den Boden für eine spätere Schaffung bzw. Veränderung des Institutionengefüges ebnen (Deutschmann 1997). Lutz (1987) etwa weist darauf hin, dass die historische Ausbreitung und die Stabilisierung interner Arbeitsmärkte (und damit eine Beschränkung der Machtasymmetrie) auf den Entscheidungen von Unternehmen basierten. Mithin wurde die Institution Arbeitsmarkt – genauer: seine dreigeteilte, segmentierte Struktur – durch die Unternehmensentscheidungen wenn schon nicht hervorgebracht, so doch mindestens konturiert und verfestigt. Zugleich schufen die Unternehmen damit eine Voraussetzung für die Etablierung gleichsinnig wirkender Arbeitsmarktinstitutionen (Ausbildungssystem, Kündigungsschutz, Normalarbeitsverhältnis als gesellschaftliche Norm, Allokationsprinzipien interner Arbeitsmärkte als Muster rationaler Beschäftigungspolitik etc.).

4. Zwischenfazit

In Abschnitt III.1 haben wir zunächst konstatiert, dass das allgemeine Desiderat in der Erklärung ökonomischen Handelns in der Bestimmung dessen liegt, wie Akteure Ungewissheit reduzieren und hochgradig kontingente Handlungssituationen stabilisieren. Der Begriff der ‚intentionalen Rationalität‘ (Beckert 1996) gibt auf abstrakte Weise darüber Auskunft, dass ökonomisches Handeln darauf abzielt, mit geringstmöglichem Aufwand das größtmögliche

³¹ Vgl. die Entwicklungsszenarien betrieblicher Arbeitsmärkte bei Lutz 1987.

Ergebnis zu erreichen. In kapitalistischen Ökonomien besteht diese Intention auf Seiten der Unternehmer in der Notwendigkeit der Verwertung ihres Kapitals und auf Seiten der Arbeitskräfte in der Verwertung ihrer Arbeitskraft. Erst durch die realen Differenzierungen der Gesellschaft (den gesellschaftlichen Institutionen: politische Interventionen, rechtliche Bestimmungen, kulturelle Normen, organisationale Verfahrensweisen etc.) erfahren diese Notwendigkeiten ihren konkreten Ausdruck, wird aus der intentionalen eine bestimmte Rationalität.³² Institutionen sind daher die nicht rational erklärbaren, sondern nur in der historischen Analyse bestimmbaren Grundlagen rationalen Handelns.

In Leitbildern werden die regulativen, normativen und kognitiven Erwartungen und Anforderungen zu kohärenten Handlungsanweisungen verdichtet und synchronisiert. Verschiedene Bilder einer – von einem externen Beobachter der Organisation aus gesehenen – identischen Umwelt führen zu distinkten Umweltinterpretationen und Organisationsweisen. Diese Sinnzuweisungen organisationaler Leitbilder sind prinzipiell nicht abschließbar, ihre Kohärenz ist daher immer nur eine temporäre. Widersprüche zwischen institutionalisierten Anforderungen sowie Diskrepanzen zwischen Institutionen und Aufgabenerfüllung der Organisation bedingen die Reflexivität der Organisationsgestaltung.

Organisationales Handeln besteht darin, die institutionellen Anforderungen eindeutig zu erfassen und widersprüchliche Anforderungen auszubalancieren. Die Organisationsmitglieder müssen sich darüber sicher werden, was die relevanten Anforderungen und Erwartungen der Umwelt an sie sind und wie widerstreitende Anforderungen miteinander vermittelt werden können.³³ Dazu werden die institutionellen Vorgaben „im Lichte der eigenen Erfahrungen, Situationsdeutungen und Interessen erst spezifiziert und dazu (selektiv) aufgegriffen und (um-)gedeutet... Erst in diesen Aktualisierungen ‚von unten‘ gewinnen die mutmaßlichen Vorgaben ihre Gestalt“ (Blutner u.a. 2002: 197). Mit diesem, aus der konstruktivistischen Organisationstheorie entnommenen Argument, begegnen wir der Kritik, den Neo-Institutionalismus zeichne ein übersozialisiertes Verständnis organisationalen Handelns aus und er vernachlässige intentionale und strategische Handlungen (Aldrich 1992; Powell

³² „Das Geld kann den in ihm qua Kapital enthaltenen Anspruch auf absoluten Reichtum nur durch einen auf dem Austausch gegen Lohnarbeit begründeten, auf Dauer gestellten Prozess der Akkumulation und Verwertung einlösen, in dem es seine je gegebene quantitative Bestimmtheit überwindet. Wie dies aber im einzelnen geschieht, kann, nimmt man die Deutung des Wertes als des genuin Unbestimmbaren ernst, kapitaltheoretisch nicht abgeleitet und durch keine Theorie bestimmt werden.“ (Deutschmann 2001: 135)

³³ Vgl. zur Scharnierfunktion von Organisationsmitgliedern, die zwischen Organisation und institutionellen Umwelten vermitteln, Mayrhofer 1998; vgl. die Zurückweisung des Arguments, dass das Handeln der Organisationsmitglieder sich auf die Erfüllung vorgegebener Anforderungen beschränkt sowie die Hervorhebung der kreativen Funktion der organisationalen Akteure bei Flecker und Hofbauer 1998.

1991). Die Organisationsgestaltung folgt „weder einem objektivierten Muster von ‚Rationalität‘, noch einer Logik von der Umwelt her vorgegebener Aufgabenanforderungen. [Organisationen] ‚inszenieren‘ sich und ihre Umwelt vielmehr selbst auf der Basis teils aus der Situation heraus selbsterzeugter, teils aus der gesellschaftlichen Umwelt übernommener Leitbilder organisatorischer Realität“ (Deutschmann 2002: 139). Insofern verstehen wir Organisationen als sozial konstruiert. Prozesse der Isomorphie und des Enactment sind die organisationsspezifischen Formen der sozialen Konstruktion. Sie bewirken die Gestaltung und den Wandel der Organisationen. In der Reorganisation von Organisationen werden institutionelle Anforderungen bestätigt und/oder verworfen. Reorganisationsprozesse werden auf diese Weise zu Beobachtungspunkten für Prozesse der Isomorphie und des kreativen Handelns.

Mit dieser Argumentation können wir dem Strukturdeterminismus segmentations- und transaktionskostentheoretischer Konzepte der Beschäftigungsorganisation begegnen: Nicht ‚die Umwelt‘ oder ‚der Markt‘ bestimmen die Struktur einer Organisation, sondern das Bild, das sich die Organisationsmitglieder von der Umwelt oder dem Markt machen. Verschiedene ‚Bilder‘ einer – vom Betrachter der Organisation aus gesehenen – identischen Umwelt können so in unterschiedlichen Organisationsweisen resultieren. Damit ist die Logik organisatorischer Innovation nicht aus allgemeinen Gesetzmäßigkeiten abzuleiten – etwa der ökonomischen Theorie, derzufolge sich diejenige Organisationsweise durchsetzt, die unter den jeweiligen Umweltbedingung am effizientesten ist –, sondern sie ist aus den Interpretationen und Handlungen der Akteure zu rekonstruieren.³⁴

Hinter dem Wandel betrieblicher Beschäftigungsstrategien – so können wir diese Überlegungen weiter führen – stehen Veränderungen bislang dominanter Leitbilder, ausgelöst durch Veränderungen in den und/oder Konflikte zwischen den institutionellen Anforderungen.³⁵ Dabei spielen betriebliche Prozesse der Isomorphie und Aktualisierung eine zentrale

³⁴ „Für den Betrachter (‘an sich’ oder ‘für uns’) lassen sich in der Weltgeschichte verschiedene Produktionsweisen unterscheiden. Etwas anderes ist es aber, wie Gesellschaften (‘für sich’) auf sich einwirken, und wie ihre Mitglieder sie und sich selbst verstehen... Zum ‘An-Sich’ der Produktionsweise, ihrem stummen, nicht-normativen Zwang und ihrer z.B. im Kapitalismus durch die Konkurrenz stattfindenden Selbstregulation, treten im ‘Für-Sich’ der Gesellschaftsformation durch Politik, Kultur und Ideologie Momente hinzu. Im Unterschied zur analytischen Abstraktion der Produktionsweise fasst die Gesellschaftsformation die Existenzbedingungen der Reproduktion, die in den Modi der Einwirkung der Gesellschaft auf sich selbst und den entsprechenden praktischen Selbst-Thematisierungen liegen.“ (Creydt 1997: 638)

³⁵ Als die wesentliche, treibende Kraft hinter der Entwicklung neuer ‚Logiken‘ der Unternehmensorganisation gilt allgemein der steigende Konkurrenzdruck aufgrund der gewandelten globalen ökonomischen Bedingungen (DiMaggio 2001: 20ff.; Powell 2001: 64f.). In Kapitel IV gehen wir auf weitere Veränderungen in den institutionellen Anforderungen ein.

Rolle: Auf der betrieblichen Ebene sorgen inkrementelle und radikale Innovationen für organisatorische Zäsuren. Mit der Rekonstruktion dieser ‚Zäsuren geringer Reichweite‘ (Deutschmann 2002) streben wir ein besseres Verständnis der Konstitution und des Wandels beschäftigungspolitischer Strategien an. Dass der Wandel sich gegenwärtig in einer Heterogenisierung betrieblicher Beschäftigungsstrategien niederschlägt, kann als Ausdruck eines noch nicht abgeschlossenen Bestrebens nach der Definition eines neuen Leitbildes oder aber selbst als Merkmal eines neuen Leitbildes gewertet werden. Das Zutreffende ist nur empirisch zu bestimmen. Die Grundlage für eine empirische Diagnose der Entwicklungstrends bildet das Verständnis, auf welche Art und Weise die institutionellen Anforderungen die beschäftigungspolitischen Entscheidungen von Unternehmen prägen.

In Abschnitt III.2 haben wir an die in Kapitel II vorgestellten Beiträge zur Arbeitsmarktforschung Fragen nach dem konzeptionellen Stellenwert von Ungewissheit als Grundproblem ökonomischen Handelns, nach dem Verständnis der betrieblichen Umwelten und der Konzeption beschäftigungspolitischer Entscheidungen formuliert. Die vorgestellten ökonomischen und segmentationstheoretischen Beiträge weisen gegenüber der Transaktionskostentheorie und dem Münchner Segmentationsansatz eine Differenzierung der sozialen und ökonomischen Einflüsse auf die Beschäftigungsstrategien aus und stellen funktionale Äquivalenzen bei der Lösung der Aufgaben betrieblicher Beschäftigungspolitik heraus. Deutlich wurde allerdings auch, dass die Beiträge – da sie am Handlungsmodell des homo oeconomicus festhalten – nicht hinreichend in der Lage sind, beschäftigungspolitische Entscheidungen unter Ungewissheitsbedingungen zu erklären. Damit bieten sie nicht die Voraussetzungen, die Heterogenisierung betrieblicher Beschäftigungsstrategien unter den Bedingungen dynamisierter ökonomischer, politischer und sozialer Konditionen zu verstehen.

Wir haben gezeigt, dass die sozio-kulturellen Beiträge die in Abschnitt III.1 entwickelten Anforderungen an eine Konzeption beschäftigungspolitischen Handelns erfüllen: Sie nehmen (implizit) die Ungewissheit zum Ausgangspunkt ihrer Überlegungen; sie unterscheiden regulative, normative und kognitive Dimensionen von Umwelten und zeigen die handlungsorientierenden Wirkungen normativer und kognitiver Institutionen im Rahmen regulativer Umweltkonditionen. Insbesondere der differenzierte Umweltbegriff ermöglicht – in Verbindung mit einem sozialkonstruktivistischen Verständnis der Entwicklung von Handlungsorientierungen – ein Verständnis beschäftigungspolitischer Entscheidungen, das über das Modell des homo oeconomicus bzw. über die Konzeption dualer Entscheidungslogiken li-

nausweist: Organisationskonzepte prägen die organisationale Umweltwahrnehmung und die Handlungsmuster. Regulative Umweltelemente bezeichnen den Rahmen des Möglichen. Ihre Wahrnehmung und Verarbeitung in beschäftigungspolitischen Entscheidungen ist abhängig von den ‚Schablonen des Organisierens‘ der Akteure, die sich aus den normativen und kognitiven Institutionen speisen.

In Abschnitt III.3 haben wir die Argumentation, dass sich die Unternehmen in ihren beschäftigungspolitischen Entscheidungen an Leitbildern orientieren, um Ungewissheiten bezüglich der richtigen beschäftigungspolitischen Strategie zu reduzieren, am Beispiel der Lösung des Transformationsproblems konkretisiert. Die bezüglich des Transformationsproblems von den Unternehmen ‚intendierte Rationalität‘ besteht in der Generierung der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten. Wir haben argumentiert, dass sich die Leistungsbereitschaft weder durch die lückenlose Steuerung von Arbeitsprozessen erzielen lässt noch aus rationalen Wahlhandlungen resultiert. Ein vertrauensvoller, kooperativer Umgang lässt sich nicht dekretieren und er entsteht nicht zwischen Akteuren mit asymmetrisch verteilten Handlungsoptionen. Unter dieser Voraussetzung würde das Verhalten der Beschäftigten zwangsläufig von Anpassung und Opportunismus geprägt. Daher bedarf es sozialer Regularien zur Begrenzung der Machtasymmetrie: berufliche und betriebliche Arbeitsmärkte, industrielle Beziehungen, soziale Sicherungssysteme auf überbetrieblicher Ebene. Diese Institutionen reduzieren die (wechselseitige) Ungewissheit von Beschäftigten und Unternehmen über das Verhalten der jeweils anderen Partei, indem sie den Akteuren Optionen und Grenzen für Entscheidungen bieten.

Welchen Beitrag leistet nun das Argument, zur Lösung des Transformationsproblems bedürfe es der Begrenzung der Asymmetrie im Verhältnis von Beschäftigten und Unternehmen durch institutionelle Strukturen, für die Erklärung beschäftigungspolitischer Entscheidungen der Unternehmen? Wenn wir die Unterscheidungen zwischen den regulativen, normativen und kognitiven Dimensionen von Institutionen heranziehen und außerdem berücksichtigen, dass die institutionellen Anforderungen erst in Leitbildern zu organisationalen Handlungsanweisungen verdichtet und synchronisiert werden (Abschnitt III.1), müssen wir dazu Folgendes konstatieren. Von den industriesoziologischen Beiträgen wird die regulative Wirkung der Institutionen hervorgehoben (die Arbeitsmarktstruktur regelt die Anerkennung der mit spezifischen Qualifikationen verbundenen Beiträge der Beschäftigten, die industriellen Beziehungen regeln die Leistungs- Entlohnungsbedingungen etc.). Die Institutionen ermöglichen und begrenzen Handlungen durch Regeln, Kontrollen und die Sanktionierung

abweichenden Verhaltens. In Abschnitt III.1 haben wir argumentiert, dass von den regulativen Anforderungen nicht auf die tatsächlichen beschäftigungspolitischen Entscheidungen der Unternehmen geschlossen werden kann, da sie keine Informationen über die handlungsleitenden Interpretationen der organisationalen Umwelten (inklusive der regulativen Institutionen) enthalten. Sie bezeichnen lediglich den Rahmen des Möglichen. Die Wahrnehmung der regulativen Institutionen ist abhängig von den ‚Schablonen des Organisierens‘ der Akteure, die sich aus den normativen und kognitiven Dimensionen institutioneller Anforderungen speisen. Sie bezeichnen das wünschenswerte Verhalten von Akteuren und umfassen die selbstverständlichen Wahrnehmungen der Wirklichkeit (Problemdefinitionen, organisationale Verfahrensweisen etc.).

Wir gehen davon aus, dass der ökonomische, politische und rechtliche Rahmen beschäftigungspolitischer Entscheidungen (Struktur von Arbeits- und Absatzmärkten, Arbeitsmarktpolitik, Kündigungsschutz etc.) nicht nur über eine regulative Dimension verfügt, sondern dass den regulativen Elementen auch normative und/oder kognitive Erwartungen ‚anhaften‘. Diese normativen und kognitiven Momente der ökonomischen, politischen und rechtlichen Umwelten prägen – gemeinsam mit weiteren normativen (Gerechtigkeits-/Fairnessvorstellungen etc.) und kognitiven (personalwirtschaftliche Konzepte etc.) institutionellen Erwartungen – die Interpretationen der regulativen Aspekte und reduzieren auf diese Weise die Ungewissheit über das richtige Verhalten in nicht überschaubaren Situationen. Insofern ist der Verweis auf die regulativen Arbeitsmarktinstitutionen als der Rahmen für das Verhalten der Beschäftigten und die beschäftigungspolitischen Entscheidungen von Unternehmen richtig und notwendig, aber nicht hinreichend für das Verständnis beschäftigungspolitischer Strategien.

Im folgenden Kapitel werden wir die Ausprägung der regulativen, normativen und kognitiven Dimensionen institutioneller Anforderungen für den deutschen Arbeitsmarkt anhand der Entwicklung der Beschäftigungsbeziehungen, der Entwicklung der politischen und rechtlichen Arbeitsmarktinterventionen und anhand des organisationalen Wandels von Unternehmen umreißen.

IV. Beschäftigung im Wandel: Tendenzen, Triebkräfte, Institutionen

In diesem Kapitel werden wir die in Kapitel III allgemein begründete Bedeutung der Arbeitsmarktinstitutionen für die Konstitution betrieblicher Beschäftigungsstrategien konkretisieren. Anhand der Entwicklung der Beschäftigungsbeziehungen, der Entwicklung der politischen und rechtlichen Arbeitsmarktinterventionen und des organisationalen Wandels von Unternehmen umreißen wir die Ausprägungen der regulativen, normativen und kognitiven Dimensionen institutioneller Anforderungen für den deutschen Arbeitsmarkt. Dazu rekapitulieren wir zentrale Ergebnisse der empirischen Arbeitsmarktforschung: in Abschnitt IV.1 zum Normalarbeitsverhältnis und seiner Erosion, in Abschnitt IV.2 zur Re-/Deregulierung des Arbeitsmarktes und in Abschnitt IV.3 zur ‚Entgrenzung‘ betrieblicher Organisationsformen.¹ Daran anschließend thematisieren wir in Abschnitt IV.4 die Konsequenzen dieser Veränderungsprozesse für die Reziprozitätsarrangements zwischen Beschäftigten und Unternehmen. Abschließend stellen wir in Abschnitt IV.5 für die deutsche Softwarebranche die Beschäftigungsentwicklung, die institutionellen Anforderungen an Beschäftigungsbeziehungen, den betrieblichen Umgang mit diesen Anforderungen und die daraus folgenden betrieblichen Reziprozitätsarrangements dar.

1. Das Normalarbeitsverhältnis und seine Erosion

1.1 Begriff, Entstehung und Ausbreitung

Der Begriff Normalarbeitsverhältnis bezeichnet die rechtlich geschützte „abhängige Vollzeitbeschäftigung von unbefristeter Dauer“ (Hoffmann/Walwei 1998), Beschäftigung mit entsprechenden Berufsverläufen, internen Arbeitsmärkten und der Konzentration auf einen Arbeitgeber, der Unterwerfung der Beschäftigten unter die betriebliche Autorität und das Vertretungsangebot gesellschaftlicher Großverbände, Regelarbeitszeit und Bestandsschutz sowie der Trennung von Arbeiten und Leben (Bosch 1986; Däubler 1988; Mückenberger 1985; Offe 1983; Teriet 1980; Zachert 1988). Diese sachlichen Qualitäten weisen dem Normalarbeitsverhältnis eine hohe normative Bedeutung zu. In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts galt es in Deutschland als Maßstab für die sozial- und arbeitsrechtliche Regulierung

¹ Die Begriffe ‚Normalarbeitsverhältnis‘, ‚Re-/Deregulierung‘ und ‚Entgrenzung‘ stehen für spezifische Diskurse innerhalb der Arbeitsmarktforschung. Die Begriffe ‚Erosion‘ und ‚Entgrenzung‘ bezeichnen beide das Phänomen des Auflösungs- und Restrukturierungsprozesses der Erwerbsarbeit. In der Erosionsdebatte steht der Wandel der Beschäftigungsformen im Vordergrund, während der Entgrenzungsdiskurs die organisationalen Veränderungen von Arbeit auf der Betriebsebene fokussiert. In der Re-/Deregulierungsdebatte wiederum geht es vornehmlich um die (Dys-)Funktionalität der politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen hinsichtlich der Flexibilitätsanforderungen der Unternehmen.

von Arbeit schlechthin (Däubler 1988: 302ff.; Mückenberger 1985: 422ff.). Es erfüllt nach Mückenberger (1989, 1990) damit drei Grundfunktionen: eine Schutzfunktion für die abhängig Beschäftigten, eine Antriebsfunktion für die (ausschließliche) Verausgabung von Arbeit als Erwerbsarbeit sowie eine Selektionsfunktion, die zu einer differenzierten Chancenzuweisung und der Diskriminierung von Beschäftigten nach dem Kriterium der Beschäftigungskontinuität führt.²

Das Normalarbeitsverhältnis geht historisch auf die arbeitsrechtliche und sozialpolitische Absicherung von Beschäftigten im Zuge der Industrialisierung Deutschlands zurück. Diese Absicherungen führten zu einer Standardisierung und Normalisierung vormals voll flexibler Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern und zu einer Einschränkung der Verfügungsrechte letzterer gegenüber den abhängig Beschäftigten (Mückenberger 1985). Die individuellen und kollektiven Aushandlungs- und Vertragsformen wurden seit der Industrialisierung sukzessive sozialpolitisch und in tarifpolitischen Auseinandersetzungen zu einem umfassenden Regulierungssystem der Erwerbsarbeit ausgebaut. In der Nachkriegsperiode fordistischer Produktion sicherte und verbreiterte die Vollbeschäftigung das auf das Normalarbeitsverhältnis bezogene sozial-, rechts- und tarifpolitische Regelwerk zum allgemein anerkannten Regulierungsmuster der Arbeitsbeziehungen. Meilensteine waren dabei die Verabschiedung des Betriebsverfassungsgesetzes (1952, 1972) und des Mitbestimmungsgesetzes (1976).³

1.2 Umfang der Erosion

Den Höhepunkt erreichte die Ausbreitung des Normalarbeitsverhältnisses in den späten 1960er Jahren: Vollbeschäftigung und Dominanz unbefristeter Vollzeitbeschäftigung. Mit der Entstehung und dem sukzessiven Anstieg der Arbeitslosigkeit in den 1970er Jahren wurde erstmals die Allgemeingültigkeit von Normalarbeit in Frage gestellt.⁴ Parallel zu dieser Entwicklung bildeten sich neue oder als ‚atypisch‘ bezeichnete Beschäftigungsformen heraus.⁵ Der Trend zur Ausbreitung neuer Beschäftigungsformen ist seitdem ungebrochen und hat in den 1990er Jahren einen erheblichen Schub erhalten (Hoffmann/Walwei 1998).

² Vgl. zur Kritik dieser Funktionsbestimmung Däubler 1988.

³ Vgl. für einen Abriss der historischen Herausbildung der substantiellen und prozeduralen arbeitsrechtlichen Regulierungen Mückenberger 1985; vgl. für die Entwicklung der sozialen Sicherung von Beschäftigten Brose 2000, Leibfried und Tennstedt 1985 und Lutz 1984.

⁴ Vgl. zu der hier nicht behandelten Entwicklung der sich parallel vollziehenden Auflösung bzw. Neuformierung des Berufsprinzips Baethge und Baethge-Kinsky 1998, Dostal u.a. 1998 und Mayer 2000.

⁵ Vgl. für die geringfügige Teilzeitarbeit Buch 1999, für ‚neue Selbständige‘ Bögenhold und Schmidt 1999 und Kadritzke 2000, für ‚Scheinselbstständige‘ Buch 1999 und Dietrich 1998.

Atypischen Beschäftigungsverhältnissen – Teilzeit, befristete Beschäftigung, Zeit- und Leiharbeit, geringfügige Beschäftigung, Scheinselbständigkeit, Heim- und Telearbeit, Niedriglohnbeschäftigung – fehlen ein oder mehrere Merkmale des Normalarbeitsverhältnisses: Vollzeit, Lage und Dauer der Arbeitszeit, Dauerhaftigkeit, Stabilität, kollektive Interessenvertretung, Sozialversicherungsansprüche. Atypische Beschäftigungsformen entziehen sich den auf dem Normalarbeitsverhältnis gründenden Funktionsprinzipien mit der Folge einer erhöhten Unsicherheit der Beschäftigten in Beschäftigungsbeziehungen und Übergangssituationen sowie eines flexibleren betrieblichen Zugriffs auf Beschäftigung (Keller/Seifert 1997; Schmid 2000).

Umstritten ist im arbeitswissenschaftlichen Diskurs der Stellenwert der neuen Beschäftigungsformen bzw. das Ausmaß der Erosion des Normalarbeitsverhältnisses. Die Diagnosen reichen von der Ausdifferenzierung von Beschäftigungsformen bei anhaltender Dominanz des Normalarbeitsverhältnisses (Differenzierungsthese) auf der einen Seite bis hin zu der Einschätzung, das Normalarbeitsverhältnis werde tendenziell von einer Pluralität von Beschäftigungsformen ersetzt (Strukturbruchthese). Eine Reihe von Beiträgen sieht die zukünftige Entwicklung als offen an und konzentriert sich eher auf die Beurteilung ausgewählter (neuer) Beschäftigungsformen (Häußermann/Siebel 1995; Holst/Maier 1998; Oschmiansky/Schmid 2000; Schmid 2000; Willke 1998).

Die Vertreter der Differenzierungsthese anerkennen den Rückgang des Anteils dauerhafter Vollzeit-Beschäftigungsverhältnisse zugunsten von Teilzeitbeschäftigung und Selbständigkeit, weisen aber zugleich darauf hin, dass quantitativ bedeutsame Umschichtungen zu befristeter Vollzeitbeschäftigung und Leiharbeit bisher nicht stattfanden. Auch weisen sie darauf hin, dass das Normalarbeitsverhältnis – gemessen in absoluten Zahlen – nicht an Bedeutung verloren hat. Ebenso wird konstatiert, dass die Arbeitsmarktmobilität nicht wesentlich zugenommen und die Beschäftigungsstabilität in (West-)Deutschland seit Mitte der 1970er Jahre nicht wesentlich abgenommen hat (Erlinghagen/Knuth 2001; Knuth 1998). Diese Aussagen für das deutsche Beschäftigungssystem werden auch durch Befunde aus anderen EU-Ländern gestützt (Bosch 2000; DIW 2001; Hinrichs 1989; Hoffmann/Walwei 1998; Knuth 1998; Mayer 2000; Schäfers 2001; Senatsverwaltung 1998; Stephan u.a. 2005; Wagner 2000).⁶

⁶ Vgl. die Zusammenfassung der Entwicklung des US-amerikanischen Arbeitsmarktes bei Powell 2001.

Die Vertreter der Strukturbruchthese sehen in der gegenwärtigen Entwicklung die von Mückenberger bereits Mitte der 1980er Jahre geäußerte Prognose bestätigt, nach der Beschäftigungsbeziehungen zukünftig nicht mehr mehrheitlich dem Muster des Normalarbeitsverhältnisses entsprechen würden (Beck 1999; Dombois 1999; Kommission für Zukunftsfragen 1996). Diese Diagnose wird ergänzt und bestärkt durch den Verweis auf Flexibilisierungsprozesse von Normalarbeit selbst. Demzufolge sind viele formal noch dem Normalarbeitsverhältnis (unbegrenzte Dauer, Vollzeit) zuzurechnenden Beschäftigungsverhältnisse einer Flexibilisierung von Arbeitsorten und Arbeitszeiten unterworfen. Der Erosionsprozess beinhaltet folglich nicht nur ein quantitatives ‚Ausfransen‘ von Normalarbeit an ihren Rändern, sondern auch qualitative Auflösungserscheinungen in ihrem Inneren (Seifert 1993; Voß 1997).

Zu den Hintergründen der z.T. erheblichen Differenzen in den Argumenten, Daten und Bewertungen werden unterschiedliche Datenquellen, Bezugsgrößen, Definitionsunterschiede und (subjektive) Einschätzungen der Wirkungsmächtigkeit von Bestimmungsfaktoren angeführt (Brose 2000; Powell 2001). Beispielsweise beziehen sich Hoffmann und Walwei (1998) auf den Mikrozensus während die Zukunftskommission bzw. Buch und Rühmann (1998) Daten des Mikrozensus, der Beschäftigtenstatistik und des SOEP verwenden. Die daraus resultierenden Grenzen der Vergleichbarkeit spitzen sich weiter zu, wenn relativen Betrachtungsweisen absolute Perspektiven gegenüber gestellt werden. Auch die Definition dessen, was als Normal- und Nichtnormalarbeit gilt, differiert, ebenso die Meinungen darüber, inwieweit Beschäftigungsformen, die strukturell der unbefristeten Vollzeitbeschäftigung ähnlich sind, wie das bei der unbefristeten Teilzeitbeschäftigung der Fall ist, noch der Normalarbeit oder bereits der atypischen Beschäftigung zuzuordnen sind.⁷

1.3 Ursachen der Erosion

Allgemein wird die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses und die Zunahme atypischer Beschäftigungsformen auf einen Ursachenmix zurückgeführt: „Neue Organisationsbedingungen von Arbeit entstehen in einem komplizierten Geflecht gesamtwirtschaftlicher Ent-

⁷ Vgl. für einen aktuellen Überblick über empirische und theoretische Befunde zur Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen Struck 2005; vgl. zu den Grenzen einer vergleichenden Beurteilung von Befunden Bartelheimer 1998, Hoffmann und Walwei 1998 sowie Marsden 1999. Außerdem ist festzuhalten, dass die Argumentationsmuster für oder gegen die These einer weit reichenden Erosion der Normalarbeit nicht immer konsistent ausfallen und stattdessen Generalisierung von Einzelfällen zur Begründung der jeweiligen Position herangezogen werden. Das gilt insbesondere für die Position des Strukturbruchs: So begründet etwa Beck (1999) die Erosionsthese vor allem mit dem dramatischen Anstieg von Teilzeitarbeit; der Nichtausweitung von befristeter Beschäftigung misst er dagegen keine, sein Argument einschränkende, Bedeutung zu.

wicklung, betrieblicher Umstrukturierung und gesellschaftlicher Veränderungen“ (Kress 1998: 499). Nach der Art, wie die einzelnen Faktoren in der Ursachenbestimmung gewichtet werden, lassen sich ökonomisch geprägte Argumentationsmuster von solchen unterscheiden, die neben ökonomischen Faktoren auch sozio-kulturelle und politische Faktoren am Werk sehen:

- Zu den ökonomischen Faktoren zählen insbesondere der sektorale Strukturwandel, der die Zunahme von Dienstleistungsbeschäftigungen mit einem höherem Anteil flexibler Beschäftigungsverhältnisse hervorbringt, die zunehmenden Schwankungen der Produktnachfrage sowie die verschärfte weltweite Konkurrenz auf den Produktmärkten (Globalisierung) (Dennard/Northrup 1994; Jacoby 1985; McKinsey&Co. 1993; Osterman 1986; Rosenau 1989). Hinzu kommt die Ausdifferenzierung von Konsumentenwünschen, die eine höhere Flexibilität und Dienstleistungsorientierung der Unternehmen und ihrer Beschäftigten erfordert (Baethge 1999; Baethge/Wilkens 2001; Bosch 1986; Deregulierungskommission 1991; Held 1993; Kronberger Kreis 1986; Siebert 1996; Soltwedel 1984; vgl. zu den Beschäftigungseffekten moderner Technik Hilpert/Kistler 1999).
- Angebots- und Nachfrageveränderungen auf den Arbeitsmärkten begünstigen bzw. erzwingen die Ausbreitung atypischer Beschäftigung (Dombois 1999; Keller/Seifert 1997; Rifkin 1995). Zu den begünstigenden Faktoren zählt insbesondere das veränderte Erwerbsverhalten von Frauen. Die Zunahme der Erwerbsbeteiligung hat sich vor allem im Anstieg von Teilzeitarbeitsverhältnissen niedergeschlagen (Bosch 1986; DIW 2001; Walwei 1998). Auch die anhaltend hohe Arbeitslosigkeit bzw. das hohe Arbeitsangebot wirken begünstigend: Einerseits wird so der Normalitätsgehalt stabiler Vollzeitarbeitsverhältnisse in Frage gestellt und andererseits der ökonomische Zwang zur Aufnahme der in der Regel schlechter gestellten (Kündigungsschutz, soziale Absicherung, Entlohnung) atypischen Beschäftigungsformen erhöht sowie Verschiebungen in den sozialen Machtverhältnissen (Tarifpolitik) zuungunsten der Arbeitnehmer befördert (Beck 1999; Bosch 1986; Dombois 1999; Voswinkel 2000).
- Der Wechsel in der Sozial- und Arbeitsmarktpolitik in Richtung Deregulierung verringert die sozial- und arbeitsrechtliche Absicherung und damit zugleich die Privilegierung des Normalarbeitsverhältnisses (Gazier 1999; Mückenberger 1989). Die Deregulierungspolitik zielt auf die erhöhte Anpassungsfähigkeit der Beschäftigung an die Ansprüche der Unternehmen (Müller/Seifert 1991; Zöllner 1997). Dabei wird der Einfluss der Deregulierung auf die Ausbreitung flexibler Beschäftigungsformen von ihren Befürwortern

(Heinze 1997; Held 1993; Siebert 1996; Soltwedel 1984) naturgemäß höher eingeschätzt wird als von ihren Kritikern (Bielenski 1997; Bielenski u.a. 1994; Büchtemann 1990; Keller/Seifert 1997; Rudolph/Schröder 1997; Walwei 1993). Ergänzend wird darauf hingewiesen, dass die Regulierungsdichte mit der Deregulierung nicht abnimmt (daher der Terminus irreführend ist), sondern die Regelungskompetenzen von der Ebene gesetzlicher und tariflicher Vereinbarungen auf die Ebene der individuellen Vertragsparteien am Arbeitsmarkt verlagert werden (Büchtemann 1990; Buttler 1986).

- Auch dem Wandel gesellschaftlichen Ansprüche an die Erwerbsarbeit hinsichtlich ihrer Lage und Dauer (Stichworte: Individualisierung, Vereinbarkeit von Arbeit und Leben) wird eine begünstigende Wirkung auf die Ausbreitung neuer Beschäftigungsformen zugeschrieben (Beck 1999; Dombois 1998; Frommel/Gessner 1996; Hinrichs 1996; Höland 1996; Holst/Schupp 1998; Kratzer 2001). Zugleich wird konstatiert, dass der Wertewandel selbst Begleiterscheinung der neuen Beschäftigungsformen ist (Bonß 1998).

1.4 Folgen der Erosion

Neben der Kernfrage nach der Reichweite des Erosionsprozesses werden in der Erosionsdebatte vor allem normative, sozialstrukturelle sowie sozial- und arbeitsrechtliche Konsequenzen und Regulierungsanforderungen thematisiert. Mit dem (relativen) Rückgang von Normalbeschäftigung verliert die Institution Normalarbeit tendenziell auch ihre hegemoniale Position zu definieren, was und wie Erwerbsarbeit ist bzw. sein sollte (Bonß 1998; Fürstenberg 1993; Rogowski/Schmid 1997). Diese Aufgabe fällt stattdessen den Subjekten zu.⁸ Der Verlust des Normalitätsgehalts entzieht wiederum den auf dem Normalarbeitsverhältnis basierenden arbeits- und sozialrechtlichen Regelungen (Betriebsverfassungsgesetz, Mitbestimmungsgesetz, Arbeitsschutzrecht, Kündigungsrecht, soziale Sicherungssysteme) eine normative Grundlage (Geissler 1998; Matthies u.a. 1994). Auf der anderen Seite entziehen sich atypische Beschäftigungsformen den auf dem Normalarbeitsverhältnis gründenden Schutzprinzipien und –institutionen, eine erhöhte Unsicherheit in Beschäftigung und Übergangssituationen ist die Folge (Keller/Seifert 1997; O'Reilly 1996). Mit den Folgen der Entstandardisierung von Normalarbeit für die Subjekte befassen sich Beiträge zur Verbreitung diskontinuierlicher Erwerbsverläufe und entstandardisierter Erwerbsbiographien (Kohli 1994; Rogowski/Schmid 1997). Mit der Entstandardisierung ist ebenfalls eine Ausweitung

⁸ Vgl. zu De-Institutionalisierung und Subjektivierung von Arbeit als Dimensionen der Erosion Kocka und Offe 2000.

sozialstruktureller Ungleichheiten verbunden. Zur bisherigen Ungleichverteilung von Beschäftigungschancen zwischen sozialstrukturellen Gruppen (Frauen/Männer, Inländer/Ausländer, Alte/Junge, Qualifizierte/Unqualifizierte etc.) treten die Differenzen zwischen typischen und atypischen Beschäftigungsformen hinzu (beispielsweise nicht mehr nur niedrig qualifiziert/-entlohnt sondern auch kurzfristig/prekär beschäftigt), die bis hin zu einer Individualisierung von Arbeitsmarktschicksalen führen können (Beck 1999; Sennet 1998; Voß/Pongratz 1998; Wittwer 1996).

2. Die Re- oder Deregulierung des Arbeitsmarktes

Um der Prekarisierung von atypisch Beschäftigten und damit dem Verlust der institutionalisierten Anerkennung vorzubeugen, werden eine Reihe von Konzepten für adäquate sozialpolitische, steuerrechtliche und beschäftigungspolitische Regelungen diskutiert, mit dem Ziel, das Schutzniveau des Normalarbeitsverhältnisses auf die neuartigen Beschäftigungsbeziehungen zu übertragen (Büchtemann/Neumann 1990; Deml/Struck-Möbbeck 1998; Haak/Schmid 2001; Keller/Seifert 1997; Mückenberger 1991; O'Reilly 1996; Rogowski/Schmid 1997; Schmid 2000; Walwei 1996). Diese unter dem Stichwort ‚Flexicurity‘ geführte Diskussion⁹ bildet den Widerpart zu den Konzepten einer weit reichenden Deregulierung von Beschäftigungsbeziehungen.

Die auf das Normalarbeitsverhältnis bezogenen Regulierungen der Arbeitsbeziehungen stehen seit Beginn der 1980er Jahre verstärkt in der Kritik. Diagnostiziert wird eine mit den sozial-, arbeits- und tarifrechtlichen Bestimmungen einhergehende Inflexibilität der Beschäftigungsbeziehungen (Arbeitsschutz, Kündigungsschutz, Lohnnebenkosten etc.). Dies führt nach Ansicht der Deregulierungsbefürworter zu inakzeptablen Belastungen der Betriebe und letztendlich auch zu Arbeitslosigkeit, da das freie Spiel von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt durch die Regulierung behindert bzw. außer Kraft gesetzt wird. „Das System steuert falsch“, vermutet wird „eine systematisch angelegte Fehlsteuerung im Regelwerk für den Arbeitsmarkt“ (Siebert 1996: 11), die Insider (Arbeitsplatzinhaber) gegenüber Outsidern (Arbeitslose) bevorzugt und so für eine betriebs- und volkswirtschaftlich suboptimale Allokation von Arbeitskräften sorgt (Reichling 1993; Soltwedel 1990). Notwendig sei deshalb eine weit gehende Rücknahme aller „gestaltenden Eingriffe des Staates (einschließlich der von ihm mit hoheitlichen Rechten ausgestatteten Tarifvertragspartner) in die individuelle Vertrags- und Koalitionsfreiheit“ (Knappe 1988: 220; Deregulierungskommission 1991).

⁹ Vgl. die Schwerpunktausgabe ‚Flexicurity‘ der WSI-Mitteilungen 2000.

Hinter diesen Forderungen steht die Auffassung, dass aufgrund veränderter Verwertungsbedingungen (s.o. zu den ökonomischen Ursachen der Erosion) die Betriebe in die Lage versetzt werden müssen, flexibel zentrale Elemente der Beschäftigungsbeziehung – Lohnniveau, Arbeitszeitorganisation, Arbeitsschutz und Beschäftigungsform – gestalten zu können. Gerade das sei aber angesichts der hohen Regulierungsdichte insbesondere in der Bundesrepublik – aber auch in anderen EU-Ländern (Stichwort: Eurosklerose) – nicht der Fall (Heinze 1997; Held 1993; Kronberger Kreis 1986; Soltwedel 1984).

Ein mehr an quantitativer und qualitativer betrieblicher Anpassungsfähigkeit soll erreicht werden durch den Abbau rechtlicher Arbeitsmarkt- und Vertragsgrenzen und die Stärkung einzelvertraglicher Regelungen (Held 1993; Henssler 1994; Walwei 1996; Zöllner 1997)¹⁰:

- Rücknahme des Bestandsschutzes von Arbeitsverhältnissen durch Befristung und Arbeitnehmerüberlassung (Leiharbeit),
- Einschränkung von Sozialplanpflicht und Kündigungsschutz,
- Flexibilisierung von Arbeitszeitgestaltung, Teilzeitarbeit, Ausnahmeregelungen für Sonn-, Feiertags- und Nachtarbeit,
- tarifliche Öffnungsklauseln mit Regelungen zur Arbeitszeitverlängerung, Arbeitszeitkonten und -korridoren sowie zur befristeten Arbeitszeitreduzierung ohne Lohnausgleich,
- tarifliche Differenzierung der Lohnstruktur und Senkung der Lohnnebenkosten, Öffnungsklauseln,
- Initiativen zur Unterschreitung tariflich vereinbarter Leistungen durch Betriebsvereinbarung und bei Einstellung besonderer Arbeitnehmergruppen (Langzeitarbeitslose),
- Ausrichtung der Arbeitsmarktpolitik auf (einzel-) betriebliche Anforderungen.

Während die Deregulierungsbefürworter so ganz im Sinne eines neoliberalen Marktmodells argumentieren, stellen die Deregulierungskritiker dessen Funktionsannahmen (Markttransparenz, vollständiger Wettbewerb, Markträumungsfunktion des Lohnsatzes) in Frage und betonen statt dessen, dass der Arbeitsmarkt nicht allein von Marktmechanismen, sondern ebenso

¹⁰ Vgl. für einen Überblick über die seit 1985 umgesetzten Re-/Deregulierungsmaßnahmen Heinze und Streeck 2000, Hoffmann und Walwei 1998 und Kress 1998.

von institutionellen, nicht-preislichen Faktoren koordiniert werde (Buttler 1986; Hoffmann/Walwei 1998; Müller/Seifert 1991; Sesselmeier/Blauermehl 1998) – und dies vielfach zum Vorteil von Anpassungsprozessen am Arbeitsmarkt (Knappe 1988; Möller 1994). Die Deregulierungsbefürworter hätten zudem überwiegend die Funktionsweise externer Arbeitsmärkte im Blick und würden die hohe interne Flexibilität insbesondere von deutschen (verglichen mit US-amerikanischen) Betrieben als funktionales Äquivalent nicht ausreichend berücksichtigen (Ganßmann/Hass 1999; Keller 1997). Auch lägen die rechtlichen Regulierungen von Arbeitsbeziehungen mehrheitlich im Eigeninteresse der Betriebe, da sie für Stabilität, Planbarkeit und sozialen Frieden sorgen (Franz 1994; Sesselmeier 1994; Walwei 1996).

Aus Sicht der Deregulierungskritiker sprechen auch die mangelnden beschäftigungspolitischen Erfolge der o.g. Maßnahmen gegen die Deregulierungspolitik und ihre modelltheoretischen Prämissen. Danach:

- wird dem (liberalisierten) Kündigungsschutz nur eine geringe Wirkung auf die Einstellungsbereitschaft der Unternehmen zugeschrieben (Büchtemann 1990),
- nehmen die Betriebe erweiterte Befristungsmöglichkeiten nur zögerlich wahr, und die Beschäftigungsstabilität von befristeten und unbefristeten Neueinstellungen unterscheidet sich nur geringfügig (Bielenski 1997),
- folgt die Nutzung verschiedener Beschäftigungsformen eher der betrieblichen Einsatzlogik sowie konjunkturellen und sektoralen Faktoren, denn dem rechtlichen Rahmen (Klenner u.a. 1998; Rudolph/Schröder 1997; Walwei 1993), wobei die Einsatzlogik durch das Arbeitsrecht befördert (bzw. behindert) werden kann und generell zu berücksichtigen ist, dass Rechtsänderungen häufig nur stark verzögert beschäftigungswirksam werden (Behling/Wagner 1998),
- überwiegt bei den Deregulierungskritikern die Einschätzung, dass die Auswirkungen der Deregulierung auf das Beschäftigungsniveau eher gering ist (Keller/Seifert 1997, 1998, 1999) und die Effekte der Deregulierung stattdessen in verstärkten Segmentierungstendenzen auf verschiedenen Teilarbeitsmärkten und der Ausbreitung atypischer Beschäftigung liegen (Kress 1998).

3. Die ‚Entgrenzung‘ von Beschäftigungsbeziehungen als Prozess und Resultat betrieblicher Reorganisation

Die industriesoziologische Debatte um neue betriebliche Organisationskonzepte geht unter anderem der Frage nach, wie sich diese in der betrieblichen Personalpolitik niederschlagen und welche Veränderungen in den ökonomischen, politischen, sozialen und kulturellen Rahmenbedingungen betrieblichen Handelns Anlass für die neuen Konzepte und Politiken sind. Da eine konsensfähige Diagnose der Entwicklung von Arbeits- und Erwerbsformen gegenwärtig nicht zu existierend scheint (Brose 2000; Kratzer 2001; Powell 2001), wirft die Darstellung in diesem Abschnitt Schlaglichter auf ausgewählte Aspekte der Debatte um die betriebliche Reorganisation der Arbeitskraftnutzung.¹¹ Einigkeit besteht in der Einschätzung der Organisationsentwicklung insofern, als dass das bis in die 1980er Jahre hinein dominante Muster ‚tayloristischer Rationalisierung‘ (Bechtle/Lutz 1989) seitdem die Funktion eines strukturellen Leitbildes verloren hat.¹² An Bedeutung gewonnen haben hingegen Rationalisierungsstrategien, die die gesamte Wertschöpfungskette zum Gegenstand haben. In diesen Strategien ‚systemischer Rationalisierung‘ ist die Erschließung bislang unzugänglicher Arbeitskräftepotenziale unmittelbar gekoppelt an die Reorganisation betrieblicher Strukturen und des Technikeinsatzes (Altmann u.a. 1986; Baethge/Oberbeck 1986).¹³

Mit dem Terminus ‚Entgrenzung‘ wird versucht, den verschiedenen Aspekten der von systemischen Rationalisierungsprozessen ausgelösten Veränderungen einen begrifflichen Rahmen zu verleihen. Zentral ist die Vorstellung, „dass Grenzziehungen, die für die fordistisch-tayloristische Organisation von Arbeit ‚typisch‘ und ‚strukturbildend‘ waren, ganz offensichtlich erodieren: Ob auf der Ebene der gesellschaftlichen Regulation, den organisationalen Grenzen von Betrieben oder Unternehmen, den vertikalen und horizontalen Trennlinien innerhalb von Organisationen, den Grenzen zwischen internen und externen Arbeitsmärkten... - auf jeder Ebene stehen vertraute Abgrenzungen, Trennungen, Differenzierungen ganz offensichtlich zur Disposition“ (Kratzer 2001: 12; Minssen 2000: 7ff.). Als unmittelbare Folge dieser Phänomene sieht sich die arbeits- und industriesoziologische Forschung mit einer neuen Unübersichtlichkeit der Entwicklung der Arbeit konfrontiert und reagiert zunächst einmal mit einer Ausdifferenzierung von Fragestellungen, Perspektiven und Gegens-

¹¹ Vgl. zur ‚doppelten analytischen Lücke‘ der Industriesoziologie Kratzer 2001: 9 und Wolf 1999: 20.

¹² Vgl. für einen Überblick Döhl und Sauer 1997 und Pries u.a. 1990; vgl. zum Beharrungsvermögen des tayloristischen Rationalisierungsmusters Deutschmann 2001, Dörre 2001, Kurz 1998 und Minssen 2001.

¹³ Vgl. für einen Überblick über die US-amerikanische Debatte um den Wandel der Unternehmensorganisation DiMaggio 2001 und Powell 2001.

tänden (Brose 2000). Die Spanne reicht von der Ebene makrostruktureller Verschiebungen im Beschäftigungssystem (Erosion des Normalarbeitsverhältnisses) bis hin zu den mikrosozialen Bedingungen und Folgen der ‚Subjektivierung von Arbeit‘ (Kleemann u.a. 1999; Moldaschl 2001). Die Virtualisierung von Unternehmen, das Aufkommen von ELancern, die Re-Kommodifizierung von Arbeit (Bosch 2000, 2001), der ‚flexible man‘ (Sennet 1998) oder der Arbeitskraftunternehmer (Pongratz/Voß 2000; Voß 1998) gelten dabei als Vorboten eines tief greifenden Strukturwandels der Arbeit, ohne dass dessen endgültige Gestalt bereits absehbar wäre.

3.1 Dezentralisierung und Vermarktlichung als neue betriebliche Struktur- und Steuerungsprinzipien

Bei der ‚Entgrenzung‘ der betrieblichen Arbeit handelt es sich um „die strategisch genutzte Erosion zentraler institutioneller Merkmale der Organisation von Arbeit“ (Kratzer 2001: 36; Döhl u.a. 2000). Mit einer an den Begriff der systemischen Rationalisierung gekoppelten Konzeption von Rationalisierung wird der während der 1970er und 1980er Jahre vorherrschende Fokus auf betriebliche Strategien des Arbeitskrafteinsatzes und der Gestaltung des Produktionsprozesses aufgegeben zugunsten eines Rationalisierungsbegriffs, der die Gesamtorganisation ins Blickfeld rückt.¹⁴ Konstatiert wird zunächst die Heterogenität neuartiger Organisationsformen (Brose 2000; Funder u.a. 2000; Minssen 2000;), die weit gehend offen lässt, zu welchen Struktur- und Koordinationsprinzipien systemische Rationalisierung führen wird. Als verbindende Klammer der heterogenen Organisationsformen gilt die Tendenz zur Dezentralisierung und Vermarktlichung (Brose 2000; Faust u.a. 2000; Funder 1999; Voswinkel 2000).¹⁵ Die Dezentralisierung gilt dabei als mögliches neues Strukturierungsprinzip und die Vermarktlichung als mögliches neues Steuerungs- und Koordinationsprinzip innerhalb dezentralisierter Organisationsstrukturen. Während die Vermarktlichung auf die Internalisierung von Marktsteuerung in die Organisation setzt, zielt die Dezentralisierung auf die Selbstorganisation und Flexibilisierung von Arbeit. Letztere richtet sich insbesondere auf die Formen des Arbeitskrafteinsatzes in den Dimensionen Zeit, Ort und Beschäftigungsverhältnis (Moldaschl 1998).

¹⁴ Vgl. zum historischen Verlauf der Debatte Bieber und Möll 1993; vgl. für den industriesoziologischen Diskurs um die Verbindung arbeits- und organisationsbezogener Reorganisationsstrategien Funder 1999 und Struck 1998.

¹⁵ Vgl. zu den Widersprüchen und Problemen der Integration und Koordination dezentralisierter Unternehmen Hirsch-Kreinsen 1995.

Selbstorganisation und Flexibilisierung werden als „arbeitskraftbezogene Konkretisierungen betrieblicher Reorganisationsstrategien“ (Kratzer 2001: 51) in Reaktion auf veränderte interne und externe Anforderungen gewertet. Die Flexibilisierung von Arbeit gilt als betrieblicher Ausdruck der Auflösung gesellschaftlich institutionalisierter Grenzen von Beschäftigung und Arbeit in den Dimensionen Beschäftigungsverhältnis, Arbeitsort, Rückführung von Arbeitsleistung und inhaltliche Flexibilisierung. Die Selbstorganisation umfasst die Neuordnung der Leistungsregulation und Arbeitsorganisation mit den Elementen flache Hierarchien, Gruppenarbeit, Projektarbeit, Zielvereinbarungen, Arbeitszeitmodelle – begleitet von der Erscheinung der Subjektivierung (Selbstrationalisierung, Erwerbsorientierung) von Arbeit.¹⁶

3.2 Ursachen der Entgrenzung betrieblicher Beschäftigung

Zu den Ursachen der Entgrenzung der betrieblichen Arbeitsorganisation werden in der Literatur eine Vielzahl inner- und außerbetrieblicher Faktoren gezählt:

- die Überwindung tradierter betrieblicher Deutungsmuster, Praktiken, Machtpositionen und Organisationsstrukturen (Minssen 2001),
- der veränderte betriebliche Zugriff auf das Arbeitsvermögen: Subjektivierung von Arbeit (Baethge 1991; Kleemann u.a. 1999; Trautwein-Kalms 1995),
- die Veränderungen im Erwerbsverhalten (Semlinger 1991; Struck 1998) und die Pluralisierung von Lebensläufen (Beck 1983; Berger/Hradil 1990),
- die Zunahme der Arbeitslosigkeit und Deregulierung des Arbeitsmarktes (Bellmann u.a. 1996; Behling/Wagner 1998; Walwei 1993),
- die Zunahme der globalen Konkurrenz (Abraham 1990; Baethge/Baethge-Kinsky 1998; Kern/Schumann 1984; Schumann 2001),
- der Bedeutungszuwachs der Kapitalmärkte gegenüber der Realökonomie (Stichwort: Shareholder value-Orientierung) (Deutschmann 2002; Powell 2001; DiMaggio 2001),
- die veränderte Stellung der Betriebe in der Wertschöpfungskette (Deiß 1999; Kühl 1995; Rösner 1997; Welsch 1997) sowie

¹⁶ Vgl. für die Verlagerung von Beschäftigungsentscheidungen auf die Shop floor-Ebene Cappelli 1999; vgl. für einen Überblick über Subjektivierungskonzepte Kleemann u.a. 1999.

- die Veränderungen in den industriellen Beziehungen (Bollinger u.a. 1991; Meil 2000; Seifert 2000; Semlinger 1991).

In der Regel dominieren in den Beiträgen plausibilisierende Deskriptionen der kausalen Zusammenhänge. Darin wird nahe gelegt, der Umbruch der Arbeit werde von den genannten Faktoren ‚induziert‘. In dieser Perspektive erzwingen die Arbeitslosigkeit, der globalisierungsbedingt steigende Konkurrenzdruck, die durch den Wandel der Eigentumsformen gestärkte Position der Shareholder, die Schwäche der gewerkschaftlichen Interessenvertretung, die Informatisierung der Arbeit u.a. geradezu die Entgrenzung der betrieblichen Arbeits-, Leistungs- und Beschäftigungsformen.

In der Minderheit sind jene Beiträge, die darauf hinweisen, dass die von den o.g. Faktoren ausgehenden Impulse zur Flexibilisierung der Personalpolitik die Unternehmen nicht auf eine bestimmte Form der Flexibilität und entsprechende beschäftigungspolitische Instrumente festlegen (u.a. Bosch 2000; Deutschmann 2002; Pohlmann 2002, 2003; Struck 2005). So gibt es „höchst unterschiedliche, unternehmens-, betriebs- oder bereichsspezifische Verarbeitungsmuster: Wird einerseits eine quantitative Stabilisierung der Belegschaft und eine qualitative Personalentwicklung durch entsprechende Personalvorhaltung, Arbeitszeitvariabilisierung, Personalumsetzung und durch interne Qualifikationsanpassung versucht, so wird andererseits größere Flexibilität auch im verstärkten Austausch von Beschäftigten über den externen Arbeitsmarkt, in befristeten Arbeitsverträgen, Leiharbeit und anderen Formen ‚assoziierter Beschäftigung‘ gesucht“ (Semlinger 1991: 30). Auf die Frage, auf welcher Grundlage die Unternehmen zwischen den verschiedenen organisationalen Optionen wählen, verweisen die weniger deterministisch argumentierenden Beiträge in der Regel auf die Ausstattung der Unternehmen mit diversen Handlungsressourcen: Machtverhältnisse zwischen Beschäftigten und Unternehmen in Abhängigkeit von der Struktur der Interessenvertretung und der Angebotssituation auf den externen Arbeitsmärkten, finanzielle und organisatorischen Ressourcen der Unternehmen in Abhängigkeit von der Betriebsgröße und der Stellung in der Wertschöpfungskette etc. (u.a. Büchtemann 1991; Semlinger 1991; Sengenberger 1987).¹⁷

¹⁷ Wir haben bereits darauf hingewiesen (Abschnitt III.2), dass die Kenntnis betrieblicher Organisationsstrukturen und Machtverhältnisse notwendig aber nicht hinreichend ist für die Erklärung beschäftigungspolitischer Entscheidungen.

3.3 Charakteristika und Umfang ‚entgrenzter‘ Beschäftigung

Der entgrenzten betrieblichen Personalpolitik werden deutlich restriktive Züge attestiert (Kratzer 2001: 89ff.; 190):

- Sie zeichnet sich aus durch eine nachholende Personalanpassung und den Aufbau von Bedarfsbelegschaften. Demzufolge werden nur bei auf dem externen Arbeitsmarkt knappen Qualifikationstypen (Facharbeiter etc.) sofort unbefristete Arbeitsverträge ausgestellt und nur die unbefristet Beschäftigten kommen in den Genuss umfangreicher Humankapitalinvestitionen. Alle anderen Qualifikationstypen erhalten befristete Verträge. Diese selektive Personalpolitik dient der Schaffung von Flexibilitätspuffern und zielt auf die Risikominimierung für die Unternehmen. Die Bedarfsbelegschaften (geringfügig Beschäftigte, Leiharbeitnehmer, Selbständige und Subunternehmer) dienen ebenfalls als Rekrutierungspool, für den Fall einer unumgänglichen Personalaufstockung.
- Der überproportionale Personalaufbau im Segment flexibler Beschäftigungsverhältnisse führt zu einer Heterogenisierung der Belegschaft und zu einer Ausdifferenzierung der Beschäftigungsmerkmale im Bereich der flexiblen bzw. Bedarfsbeschäftigten.
- Die Stammbeflegschaft ist zwar fest angestellt, ist aber aufgrund der permanenten Reorganisation selbst nicht mehr sicher. Es bilden sich (neue) Differenzierungslinien im Stamm zwischen marktnahen und marktfernen Bereichen, Arbeitsmarktpositionen der Beschäftigten, Flexibilitätspotenzialen älterer und jüngerer Beschäftigter etc.

Gemeinsam bilden diese Merkmale das beschäftigungspolitische Modell der ‚strategischen Segmentation‘. Vollzogen wird darin ein „partieller Bruch mit fordistisch-tayloristischen Flexibilisierungsmustern (idealtypisch: Funktionale Flexibilität der qualifizierten Kernbelegschaften, numerische Flexibilität der unqualifizierten Randbelegschaften)“ (Kratzer 2001: 192). Dieser Bruch ist gekennzeichnet durch die (numerische) Arbeitszeitflexibilisierung der Kernbelegschaften und durch die Übertragung von Kernaufgaben an das externe Beschäftigungssegment, das nicht mehr dem Jedermannsarbeitsmarkt entspricht, sondern auch Freiberufler, Selbständige und Leiharbeitnehmer umfasst (Oschmianski/Oschmianski 2003; Vogel 2003). Die Restriktivität der Personalentwicklung gilt als notwendige Antwort auf die zunehmende Unsicherheit über die Absatzchancen auf den Produktmärkten.

Insgesamt wird die neue Beschäftigungspolitik als ‚begrenzte Entgrenzung‘ charakterisiert, da die Flexibilisierung von Beschäftigungsformen deutliche, neue Grenzen aufweist (Funder 2000; Minssen 2000). Zu einer ähnlichen Einschätzung gelangt Rösner (1997: 17f.). Danach

zeichnen sich Organisationskonzepte, die unter dem Vorzeichen einer umfassenden Prozessoptimierung stehen („Lean Production“, „fraktale und virtuelle Fabrik“), unter anderem durch eine permanente Überprüfung und Einlösung beschäftigungsbezogener Rationalisierungspotenziale aus. Die unmittelbaren Folgen für die Personalpolitik bestehen in der Flexibilisierung des Personaleinsatzes bzw. einer „Lean Employment-Strategie“. Diese Strategie teilt die Belegschaften in einen dauerhaft in Vollzeit beschäftigten (und hinsichtlich der Arbeitsformen und –zeiten voll flexiblen) Stamm, eine temporär beschäftigte Randbelegschaft sowie fallspezifisch engagierte (hoch qualifizierte, selbständige) Kontraktbeschäftigte mit jeweils unterschiedlichen Beschäftigungsbedingungen und arbeits- sowie sozialrechtlichen Absicherungen (Baethge/Baethge-Kinsky 1998; Welsch 1997). Nach Brose (2000: 20f.) führen die mit dem wirtschaftsstrukturellen Wandel (Tertiärisierung) einhergehenden Veränderungen von Unternehmensumwelten (Qualifikationsstrukturen, Mobilitätsprozesse etc.) zu Veränderungen in den Möglichkeiten und Notwendigkeiten des unternehmerischen Zugriffs auf die Ressource Arbeit. Die gegenwärtigen Veränderungsprozesse in den Unternehmensumwelten werden als Verunsicherungen interpretiert, denen die Unternehmen mit einer Flexibilisierung ihrer Strategien begegnen. Dabei zeichnen sich drei Dimensionen ab:

- Dezentralisierung: Ziehung neuer Grenzen zur Umwelt, Externalisierung von Funktionen statt vertikale Integration, horizontale Vernetzung statt hierarchischen Aufbau (Gundtoft/Holtgrewe 2000),
- Diskontinuitätsmanagement: Disposition über Irreversibilitätseffekte von Entscheidungen durch Befristungen und Projektmanagement; beschleunigte Produktinnovation und Kundenbindung (Bienzeisler/Brose 2000),
- Delegation: Umstellung der Leistungssteuerung von Verfahrenskontrolle auf Ergebnisorientierung, von Arbeitsverträgen auf Lieferverträge, von Kooperations- auf Tauschbeziehungen (Voswinkel 2000).

Hinsichtlich einzelner Aspekte der nachholenden, flexiblen Personalstrategie finden sich in der Literatur sowohl belegende als auch widersprechende Befunde:

- Rudolph und Schröder (1997) weisen in Übereinstimmung mit Kratzer (2001) und Rösner (1997) auf die Funktion von Bedarfsbelegschaften, insbesondere von Leiharbeit, als Bindeglied zwischen ausgeschöpfter innerbetrieblicher Flexibilisierung und Neueinstellungen hin. In einer Befragung US-amerikanischer Unternehmen zu den Gründen für die Nutzung von zeitlich befristeten Beschäftigungsverhältnissen, Outsourcing und Sub-

contracting spielt die Erhöhung der personellen Flexibilität angesichts von Nachfrageschwankungen auf den Produktmärkten hingegen die geringste Rolle (Abraham 1990).

- Aus der Perspektive aggregierter quantitativer Ergebnisse von Betriebsbefragungen (IAB-Betriebspanel) kommen Bellmann u.a. (1996) zu der Einschätzung, das Verhältnis von externer zu interner personalpolitischer Flexibilität falle in der Bundesrepublik eindeutig zugunsten der internen Flexibilität aus: Rand- und Kontraktbeschäftigte (befristet Beschäftigte, Aushilfen, Praktikanten, freie Mitarbeiter, überlassene Arbeitnehmer) haben lediglich einen Beschäftigungsanteil von rund 9 Prozent. Deutsche Betriebe erreichen ihre Flexibilität mithin vor allem durch funktionale Flexibilität (inklusive Qualifizierung, Reorganisation von Arbeitsabläufen und Arbeitszeitmustern) statt numerischer Flexibilität (Zu- und Abgänge, atypische Beschäftigung, bestimmte Arbeitszeitformen). Gegen eine weit reichende externe, numerische Flexibilisierung der Beschäftigungsbeziehungen argumentieren auch Hoffmann und Walwei (1998), ebenfalls anhand aggregierter quantitativer Daten (SOEP) und schlussfolgern auf die Stabilität von Beschäftigungsbeziehungen und eine entsprechende Beschäftigungspraxis (Zachert 1988).
- Kress (1998) sieht in den Befunden zur anhaltend zentralen Bedeutung interner Flexibilität in deutschen Unternehmen keinen Widerspruch zur Diagnose einer nachholenden, flexiblen Personalstrategie und spricht in diesem Sinne vom „flexibilisierten innerbetrieblichen Arbeitsmarkt“ (ebd.: 500) als dem neuen personalpolitischen Leitbild.¹⁸ Kratzer (2001) weist in diesem Sinne darauf hin, dass die Unternehmen versuchen, die „Flexibilität über den Einsatz von Freiberuflern und Selbständigen, d.h. über den (Arbeits-) Markt herzustellen ... zugleich aber die Verfügbarkeit der ‚Externen‘ und bestimmte Standards über Rahmenverträge, Bearbeitungsrichtlinien oder auch über verschiedene Formen der sozialen Integration zu sichern“ (ebd.: 32).¹⁹ Gottschall (1999) weist am Beispiel der freien Mitarbeit im Journalismus auf gegenläufige Tendenzen in der Entwicklung von selbstständigen Tätigkeiten hin, die seit den 1990er Jahren einer marktlichen Radikalisierung unterworfen seien, ausgelöst durch die verschärften Wettbewerbsbedingungen und ein reichhaltiges Arbeitskraftangebot.²⁰

¹⁸ Vgl. die Überlegungen zu der Funktionsweise und dem Flexibilitätspotenzial ‚erweiterter interner Arbeitsmärkte‘ bei Sengenberger 1987: 89.

¹⁹ Vgl. zu den Netzwerkkonzepten in der Arbeitsmarktforschung Kawai und Schmid 2004 und Schmid 2000.

²⁰ Vgl. für die Funktionsweise von Künstlerarbeitsmärkten Oschmiansky und Schmid 2000 und Schmid 2000.

- Bosch (2000) wendet gegen die, aus seiner Sicht, vorschnelle Generalisierung von Entgrenzungsphänomenen zu dem neuen Trend in der Arbeits- und Beschäftigungsorganisation ein, dass von der Flexibilisierung von Beschäftigungsbeziehungen bisher vor allem Hochqualifizierte betroffen seien und in Deutschland insgesamt nur „etwas mehr als ein Fünftel der Beschäftigten unter posttayloristischen, semiautonomen Bedingungen“ (ebd.: 265) arbeiten. Auch seien deutliche Polarisierungstendenzen in der Beschäftigungsorganisation zu verzeichnen und nicht eine konvergente Bewegung hin zu entgrenzten Beschäftigungsformen. Daher warnt Bosch die Industriesoziologie davor, nach der Überwindung des Technikdeterminismus nun in einen Determinismus der Globalisierung zu verfallen und verweist stattdessen auf das Beharrungsvermögen und die Prägekraft „gesellschaftlicher Institutionen des Beschäftigungssystems und der familiären Arbeitsteilung“ (ebd.: 266; Lutz 1987).²¹

4. Der Wandel betrieblicher Reziprozitätsarrangements

Die vorangehenden Abschnitte machen deutlich, dass die betrieblichen Austauschverhältnisse zwischen Beschäftigten und Unternehmen – die betrieblichen Reziprozitätsarrangements – Teil eines Anerkennungsgefüges aus betrieblichen und überbetrieblichen Leistungen und Regulierungen sind, dass es verschieden gerichtete Bemühungen um die Neuordnung dieses Anerkennungsgefüges gibt und dass die Unternehmen neue Ansprüche an die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten entwickeln.

Auch der Gegenstand der betrieblichen Bemühungen um die Generierung der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten ändert seinen Charakter. Die Arbeitsmarktforschung sieht – unabhängig von der theoretischen Fundierung der einzelnen Konzepte – in der Vermeidung von opportunistischem Verhalten der Beschäftigten eine allgemeingültige Funktionsanforderung der betrieblichen Beschäftigungspolitik. Diese allgemeine Prämisse wird in segmentations- und transaktionskostentheoretischen Beiträgen zur Arbeitsmarktforschung zumeist mit einer bestimmten Form des Opportunismus gleichgesetzt: der Leistungszurückhaltung bzw. der Nichtbefolgung von Anweisungen (siehe die Abschnitte II.1 und II.2). Die industriesoziologische Forschung hat deutlich gemacht, dass dieses Verständnis des Opportunismus nicht allgemein verbindlich, sondern vielmehr typisch ist für hierarchisch organisierte und

²¹ Vgl. für die innerorganisationalen Beharrungstendenzen bzw. Folgeprobleme einer auf Neuschneidung von Unternehmensgrenzen zielenden Reorganisation Funder 2000; vgl. zur Bedeutung von Vertrauen als Produktionsfaktor und Grenze des Einsatzes flexibler Beschäftigung Cappelli 1999, Seifert und Pawlowsky 1998 sowie Sennett 1998.

stark zergliederte Arbeitsprozesse in Großunternehmen (Kleemann u.a. 1999; Sauer/Döhl 1997; Vieth 1995; Voß/Pongratz 1998, 2000). Die hierarchische Zergliederung des Produktionsprozesses befördert mit der Indifferenz gegenüber Inhalten und Zielen der Arbeit eine spezifische Form des Opportunismus. Diese kommt in einer unzureichenden Regelbefolgung und Leistungszurückhaltung zum Ausdruck und zieht Formen direkter Kontrolle sowie nicht an den Arbeitsgegenstand gekoppelte Anreizinstrumente (Leistungslöhne, Beschäftigungsgarantien) nach sich. Im Gegensatz dazu stellt sich in der ‚entgrenzten‘ Unternehmensorganisation (Integration dispositiver und ausführender Tätigkeiten, flache Hierarchien, neue Kooperationsstrukturen etc.) das Opportunismusproblem in neuartiger Weise: Opportunismus besteht in der Verweigerung von kooperativem und eigenverantwortlichem Handeln (Vieth 1995; Sauer/Döhl 1997; Struck 2005).

Die Reichweite der Veränderungen in den betrieblichen Reziprozitätsarrangements wird – analog zur industriesoziologischen Diskussion um die Ausmaße der Entgrenzung betrieblicher Organisationsstrukturen – derzeit kontrovers beurteilt. Übereinstimmung besteht in der Bestimmung des Ausgangspunktes der Entwicklung: den internen Arbeitsmärkten als bisher dominanter Allokationsform der Beschäftigung. Die Strukturen interner Arbeitsmärkte ermöglichen den impliziten Kontrakt Leistungsbereitschaft gegen Beschäftigungssicherheit. Die Arbeitnehmer erwerben betriebsspezifische Kenntnisse und erhalten dafür im Gegenzug Schutz vor den Risiken externer Arbeitsmärkte: „[W]ork rules [including] the amount of effort a worker is willing to put forward ... are an essential part and product of the internal labor market of the firm“ (Osterman 1984a: 5; Charness/Levine 2000; Levine u.a. 2000). Eine Reihe von Untersuchungen zeigt, dass sich die Strukturen interner Arbeitsmärkte in den letzten beiden Jahrzehnten nicht aufgelöst, aber deutlich verschoben haben: Zunahme individualisierter Entlohnung und Aushandlung der Beschäftigungskonditionen, Verminderung von Aufstiegsperspektiven, Verschiebungen in der Beschäftigungsdauer zwischen Beschäftigtengruppen etc. (Capelli 1999; Levine u.a. 2000; Köhler u.a. 2004a, 2004b). Verbunden damit ist eine zunehmende Bedeutung von betrieblichen Gegenleistungen, die nicht an die Beschäftigungsdauer gekoppelt sind: Erwerb überbetrieblich verwertbarer Qualifikationen, leistungsabhängige Lohnbestandteile, Übertragung weit gehender Gestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten etc.²²

²² Vgl. für einen Überblick über die US-amerikanische Debatte über alte und neue ‚Employment contracts‘ Hacket 1996.

Einige Autoren sehen darin das für die stabile Beschäftigung im Rahmen interner Arbeitsmärkte geltende Reziprozitätsarrangement nicht grundsätzlich in Frage gestellt: „[T]raditional labor market policies such as minimizing layoffs may still be useful in promoting high levels of skill and effort“ (Charness/Levine 2000: 394; Levine 2000 u.a.). In einer Untersuchung zur Bewertung der Arbeitsplatzsicherheit durch Beschäftigte in Deutschland zählen 98 Prozent der Beschäftigten die Arbeitsplatzsicherheit zu den wichtigen oder sehr wichtigen Arbeitgeberleistungen (Stephan u.a. 2005). Daten der OECD (1997) zeigen, dass die mit der Flexibilisierung und Dezentralisierung von Unternehmen einhergehende Vergrößerung des Beschäftigungsrisikos unter den Beschäftigten die Besorgnis um die Sicherheit des Arbeitsplatzes verstärkt (Garhammer 2001). Andere Autoren widersprechen dieser Einschätzung, ebenfalls mit Verweis auf empirische Befunde. Diese zeigen, dass die Beschäftigten heute auch andere Aspekte als die Beschäftigungssicherheit als wichtig erachten und zum Teil höher als den sicheren Arbeitsplatz bewerten: interessante Tätigkeitsinhalte, kommunikatives Arbeitsklima, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten etc. – Aspekte also, die nicht zwingend an eine stabile Beschäftigung gekoppelt sind (Capelli 1999; Schwiderrek u.a. 2004: 33ff., 58; Sauer/Döhl 1997; Vieth 1995).²³ Diese Verschiebungen werden als Vorboten der Aufkündigung alter Abmachungen zwischen Unternehmen und Beschäftigten gedeutet. An die Stelle von Beschäftigungsstabilität, internem Qualifikationsfortschritt und betrieblicher Karriereentwicklung treten im Rahmen marktvermittelter Beschäftigungsformen Instrumente zum Erhalt und zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit (Capelli 1999: 22; Kochan/Capelli 1984). „In its most naked form, the new system approaches a form of pay for productivity, with little recourse to loyalty or seniority“ (Powell 2001: 57). Befördert und ermöglicht wird dieser Wandel auf der Ebene der Arbeitsorganisation durch die Formierung der Arbeit in projektverantwortlichen Teams (Ablösung eines stabilen, arbeitsplatzbezogenen Aufgabenzuschnitts): “Employees are forced to transfer their talent from project to pro-

²³ Wir können an dieser Stelle die umfangreiche Literatur nur ausschnittsweise wiedergeben. Festzuhalten ist, dass es eine Reihe von Beiträgen gibt, die darauf hinweisen, dass die Ablösung des alten Reziprozitätsarrangements prinzipiell auch zu einer Verringerung der betrieblichen Gegenleistungen führen kann. Insgesamt liegen die Szenarien zwischen zwei Polen. Der eine liegt in der ‚low road‘, bei der die Unternehmen viel von ihren Beschäftigten verlangen, aber nur geringe Gegenleistungen erbringen. Der andere liegt in der ‚high road‘ und umschließt die Förderung der Beschäftigten durch Qualifizierung und andere Leistungen im Gegenzug für höheres Engagement und Verlässlichkeit. Ein Mittelweg, der die Vorteile beider Strategien vereint, liegt im Outsourcing und Subcontracting: „Outsourcing and subcontracting can represent a double-edge sword: on the one side, a move toward draconian cost-cutting and sweating labor; on the other, a step toward relational contracting in which trust and joint problem-solving are key“ (Powell 2001: 65). Vgl. die Entwicklungsszenarien für interne Arbeitsmärkte bei Lutz 1987.

ject, however, also find they can move readily from employer to employer” (ebd.).²⁴ Technologisch spezialisierte, projektförmig organisierte Arbeitsgruppen bilden ‚communities of practice’ (Barley/Orr 1997) mit Arbeits- und Organisationsstrukturen, die geleitet werden von „initiative and skill, and signaling that loyalty to a professional or technical community may be stronger than attachment to a firm“ (Powell 2001: 57).²⁵

Darüber hinaus wird die Bereitschaft zu kooperativem Verhalten in verstärktem Maß zum Gegenstand unternehmenskultureller Aktivitäten, die ebenfalls auf die Schließung der durch den Abbau von Beschäftigungssicherheit gerissenen Loyalitätslücke zielen.²⁶ Insbesondere den großen Unternehmen wird eine Vorreiterrolle in dieser Entwicklung attestiert. Capelli (1999: 25) fasst das Credo solcher Unternehmen in der Paraphrase einer Manageraussage zusammen: „You have to accept responsibility for your own personal excellence, be accountable for your commitments, and understand that the customer is the most important factor in our business life. We cannot guarantee you job security any more than we can guarantee our success in the marketplace. Job security is earned by market success. Each of us must keep the company alive, vibrant, competitive, and growing. You can expect us to trust you, and you need to have trust in management. You can expect us to respect you and create a positive work environment.“

Ganz gleich welche Diagnose hinsichtlich der Ausbreitung neuer Reziprozitätsarrangements auf die gegenwärtige Entwicklung tatsächlich zutrifft, die Befunde verdeutlichen, dass die Generierung von Leistungsbereitschaft nicht per se an stabile Beschäftigungsbeziehungen gekoppelt ist. Offensichtlich kann die mit dem erhöhten Beschäftigungsrisiko einhergehende Vergrößerung der Asymmetrie im Verhältnis von Beschäftigten und Unternehmen durch alternative betriebliche Leistungen kompensiert werden. Der Wechsel zwischen verschiedenen betrieblichen Kompensationsleistungen ist allerdings voraussetzungsreich.

Erstens ist die Funktionalität der von den stabilen Beschäftigungsbeziehungen entkoppelten betrieblichen Gegenleistungen an komplexe institutionelle Bedingungen geknüpft. Dazu zählen u.a. die sozialpolitische Abfederung der mit dem Arbeitsplatzwechsel verbundenen

²⁴ Vgl. für eine stärker auf das Moment der Betriebsgemeinschaft zielende Interpretation der projektförmigen, dem Muster wissenschaftlicher Expertenteams entsprechenden, Arbeitsorganisation Boes und Baukrowitz 2002: 265.

²⁵ Vgl. die These zum ‚Arbeitsgebietswissen’ als Basis flexibler Beschäftigung bei Struck 2005.

²⁶ Vgl. zur Funktion und Reichweite inszenierter Unternehmenskulturen Deutschmann 2002 und in diesem Zusammenhang zur Generierung von Legitimation durch die Organisationsberatung Ernst und Kieser 2002. Vgl. zu den betrieblichen Maßnahmen zur Stärkung der Betriebstreue im Zeitalter der Industrialisierung, als einer dem heutigen Wandel ähnlichen historischen Situation, Lutz 1987.

Risiken und die durch die Arbeitsmarktstruktur bedingten Übergangsmöglichkeiten (Powell 1990, 2001). Berufsfachliche bzw. tätigkeitsbasierte Arbeitsmärkte etwa, flankiert von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen zur Erleichterung des Arbeitsplatzwechsels (Qualifikationsangebote, Vermittlungsleistungen etc.), mindern die Abhängigkeit der Beschäftigten von einzelnen Unternehmen und schaffen damit eine Voraussetzung zur Leistungsbereitschaft ohne die betriebliche Gegenleistung Beschäftigungssicherheit (Schmid 2000).

Zweitens ist die betriebliche Rezeption dieser regulativen institutionellen Bedingungen von den normativen und kognitiven Institutionen einer Gesellschaft abhängig, etwa der gesellschaftlichen Bewertung von flexiblen Beschäftigungsformen oder der gesellschaftlichen Vorstellung von einem ‚guten‘ Verhältnis zwischen Beschäftigten und Unternehmen. Hinsichtlich der betrieblichen Sozialbeziehung etwa wird eine langfristige „Tendenz von offenen autoritären zu subtileren, kommunikativ vermittelten Herrschaftsformen“ (Deutschmann 2002: 132) diagnostiziert, die allerdings wiederum verschiedene Möglichkeiten der (regionalen) Ausprägung umfasst. Die empirischen Analysen betrieblicher Sozialordnungen reichen von den instrumentellen Machtbeziehungen in angelsächsischen Unternehmen (Goldthorpe u.a. 1968) über die statusorientierten, hierarchischen Beziehungen in französischen Unternehmen (Maurice u.a. 1984) bis hin zu den kooperativen Beziehungen unter formell gleichgestellten Akteuren in deutschen Unternehmen (Kotthoff 1994).

Drittens ist zu berücksichtigen, dass sich einige, den internen Arbeitsmärkten und stabilen Beschäftigungsverhältnissen förderliche, Institutionen als recht stabil erweisen und so dem Wandel der Beschäftigungsstrukturen und Reziprozitätsarrangements entgegen wirken. Wichtige institutionelle Stabilisatoren bestehen in den auf dauerhafte Beschäftigungsbeziehungen ausgerichteten „öffentlichen Normen, Regelungen und Leistungen“ (Lutz 1987: 266). Obwohl der quantitative Rückgang von Normalarbeitsverhältnissen und die seit Beginn der 1980er Jahre anhaltende Kritik an der ‚Überregulierung‘ des Arbeitsmarktes die realen und normativen Grundlagen der arbeits- und sozialrechtlichen Regelungen geschwächt haben, scheinen diese Institutionen derzeit so gefestigt, dass sie weiterhin Fixpunkte betrieblicher Beschäftigungspolitik abgeben und auf diese Weise den Normalitätscharakter stabiler Beschäftigungsverhältnisse stützen. Untersuchungen zu den Gerechtigkeitsvorstellungen von Beschäftigten in verschiedenen westlichen Industriestaaten machen deutlich, dass Beschäftigte „[not] have given up hope for long-term stable jobs. Product market and organizational forces may keep the supply of such jobs below demand,

but employees apparently have rather traditional ideas about what is fair treatment” (Charness/Levine 2000: 394; Stephan u.a. 2005).

Viertens ist die Trägheit organisationaler Strukturen in Rechnung zu stellen, die ein betriebliches Festhalten an einmal implementierten und erfolgreich praktizierten Organisationsformen befördert. Organisationsökologen haben in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung der Stabilität und Kohärenz organisationaler Formen für die Überlebenschancen der Organisation hingewiesen. Demnach fördern Unternehmen die Leistungsbereitschaft ihrer Beschäftigten – unabhängig von den konkreten betrieblichen Leistungen – auch durch eine verlässliche und berechenbare Beschäftigungspolitik. „Among the most important factors in fostering reliability and accountability ... are clearly specified forms of authority and well-understood bases of exchange between members and the organization. Hence, organizations stand to benefit by developing and institutionalizing coherent blueprints for employment relations that can foster reliability and accountability; once such a blueprint gets adopted, it is risky and costly for organizations to alter it. ... Changes in these premises can obsolesce skills and routines that employees have learned, alter bases of power and status within the organization, and violate the implicit or explicit contracts specifying the expectations and entitlements of employees vis-à-vis the firm.” (Baron u.a. 2001: 1f.; Powell 2001: 65)

5. Beschäftigung und Reziprozität in der Softwarebranche

In Abschnitt IV.4 haben wir herausgestellt, dass die Entwicklung betrieblicher Reziprozitätsarrangements und mit ihr der Stellenwert stabiler Beschäftigungsbeziehungen sowohl von der Entwicklung des institutionellen Gefüges abhängig ist als auch von der betrieblichen Rezeption der institutionellen Anforderungen. Insofern also von einer Logik des beschäftigungspolitischen Zugriffs auf kooperative und innovative Tätigkeiten gesprochen werden kann, so ist dies immer nur im Hinblick auf das jeweils historisch gültige – nationale, regionale und/oder sektorale – Anerkennungsgefüge möglich. In diesem Sinne stellen wir in diesem Abschnitt die institutionellen Anforderungen und den betrieblichen Umgang mit diesen Anforderungen für die deutsche Softwarebranche dar.

Zentrale Tätigkeiten in der Softwarebranche (Entwicklung, Beratung, Service) enthalten eine hohe Konzentration freiwilliger, nicht formalisierbaren Leistungen der Arbeit (Gewährleistung, Kooperation und Innovation). Als wesentliches Merkmal dieses Arbeitstyps gilt die allseitige Ausrichtung der Arbeit an den Bedürfnissen der Kunden, die eine besondere Rolle der Beschäftigten mit sich bringt: Als 'unternehmerisch handelnde Mitarbeiter' sind die Be-

schäftigten gegen- und miteinander handelnde Akteure auf einem unternehmensinternen Markt und treten in externen Geschäftsbeziehungen selbstverantwortlich auf (Mangold 2000; Sauer 2002).²⁷ Die Ansprüche an die betriebliche Bewältigung des Transformationsproblems unterscheiden sich daher von den Ansprüchen, wie sie durch stärker formalisierbare und damit dekretierbare Tätigkeiten gestellt werden. Insofern repräsentieren die Tätigkeiten in der Softwarebranche gemeinsam mit anderen komplexen Dienstleistungstätigkeiten den Wandel der Arbeit hinsichtlich des Charakters der abgerufenen Leistungen (Deutschmann 2002: 142; Glißmann 2000).

5.1 Branchenentwicklung

Die Softwareentwicklung hat sich seit den 1970er Jahren als eigenständige Branche etabliert. Waren die ersten eigenständigen Unternehmen zunächst Ausgründungen aus großen Büro-maschinenherstellern, die eine am Hersteller orientierte Systemsoftware entwickelten, entstanden seit den 1980er Jahren zunehmend neue Unternehmen, die Software für einen weiten Kreis von Kunden und Anwendungsfeldern entwickelten. Seit den 1990er Jahren hat sich die Arbeitsteilung zwischen Software herstellenden und anwendenden Unternehmen deutlich verschoben. An die Stelle der bis dahin dominanten Trennung zwischen Herstellung und Anwendung der Software „trat ein dreigliedriger Produktionsprozess, bei dem spezialisierte Standardsoftwarehersteller wie Microsoft oder SAP ein Basisprodukt erstellen, das von diesen oder spezialisierten Anbietern nach den Kundenerfordernissen konzeptualisiert und dann in Zusammenarbeit mit den Spezialisten der Anwenderunternehmen in Entwicklungsprojekten realisiert wird. Bildete ehemals die reine Programmiertätigkeit den Kern der Softwareherstellung, so ist es nun die kundenspezifische Einpassung von baukastenartig aufgebauter Standardsoftware in die Gesamtinformationsstruktur des Unternehmens“ (Boes/Baukrowitz 2002: 48; Weber u.a. 2001: 58f.).²⁸

Gemeinsam ist den Unternehmen die ‚Betriebsförmigkeit‘ des Herstellungsprozesses: Die Betriebe bilden „trotz aller Entgrenzungstendenzen die zentralen Bezugspunkte der Organisation der Leistungserstellungsprozesse. Arbeit ist hier – obwohl in komplexe netzwerkartige Strukturen eingebunden – vorwiegend betriebsförmig organisiert“ (Boes/Baukrowitz 2002: 143; Cusumano 1991; Friedrich 1992; Suhr 1993), anders als etwa in der Multimedia-

²⁷ Vgl. zu den Grenzen des unternehmerischen Handelns der Mitarbeiter Kühl 2002; vgl. zur Ambivalenz der Kundenorientierung als unternehmerischen Leitbild der Leistungssteuerung Holtgrewe und Voswinkel 2002 sowie Trautwein-Kalms und Ahlers 2002.

²⁸ Vgl. den Überblick über die Entwicklung der Computerindustrie inklusive der Softwareherstellung bei Boes und Baukrowitz 2002: 33-49.

Branche, wo unter der Führung von (kleinen) Produktionsfirmen eine große Anzahl von Selbständigen arbeitet (Michel/Goertz 1999). Unterschiede bestehen im Formalisierungsgrad und im Umfang der Leitungsstrukturen zwischen Unternehmen verschiedener Herkunft und Tradition. Ehemals fordistisch strukturierte Unternehmen weisen eine deutliche höhere Formalisierung und Differenzierung der Leistungsteuerung auf als ‚alte‘ Neugründungen und die für die Branche symbolträchtigen ‚Start ups‘.

5.2 Beschäftigungsstruktur

Ende der 1990er Jahre arbeiten im Bereich der Softwareentwicklung und –beratung rund 77.000 Erwerbstätige. Erweitert man die Branchendefinition um die Bereiche Hardwareberatung (12.000 Erwerbstätige), Datenverarbeitungsdienste und Datenbanken (68.000) sowie Instandhaltung von EDV-Geräten und andere datenverarbeitungsbezogene Dienstleistungen (29.000), so ergibt sich ein Branchenumfang von 188.000 Erwerbstätigen (Nordhaus-Janz/Rehfeld 1999). Nach anderen Quellen lag die Zahl der Erwerbstätigen Ende der 1990er Jahre bei rund 380.000 Erwerbstätigen (Softwareherstellung inklusive von IT-Dienstleistungen) (BITKOM 2005). Gegenwärtig liegt die Zahl bei 375.000 Erwerbstätigen (ebd.). Angesichts der beständigen Verschmelzung von softwarebasierten Anwendungen und der Entstehung neuer Anwendungsfelder sind diese Zahlen jedoch nur als sehr grobe Orientierungswerte zu verstehen.²⁹ Das Qualifikationsniveau der Beschäftigten ist hoch, die große Mehrzahl der Beschäftigten verfügt über einen Hochschulabschluss und ist zwischen 25 und 35 Jahre alt.

Die Beschäftigungsbeziehungen in der Branche beruhen überwiegend auf unbefristeten Arbeitsverhältnissen, ihr Anteil an der Gesamtbeschäftigung liegt zwischen 70 und 80 Prozent.³⁰ In der Nutzung befristeter Arbeitsverhältnisse unterscheiden sich west- und ostdeutsche Softwareunternehmen deutlich. Ostdeutsche Unternehmen nutzen doppelt so häufig befristete Arbeitsverhältnisse (rund 40 Prozent) wie westdeutsche Unternehmen. Freie Mitarbeiter werden von fast der Hälfte der deutschen Softwareunternehmen genutzt, Leiharbeit spielt dagegen nur bei rund 10 Prozent der Unternehmen eine Rolle (Schwiderrek u.a. 2004: 37ff.). Die Nutzung flexibler Beschäftigungsbeziehungen in Form freier Mitarbeiter ist erwartungsgemäß in kleinen und mittleren Unternehmen höher als in Großunternehmen.

²⁹ Vgl. analog dazu die Schwierigkeiten der Abgrenzung der Branchen und Tätigkeiten innerhalb des Multimedia-Sektors bei Michel und Goertz 1999.

³⁰ Da repräsentative statistische Daten fehlen, beruhen diese Einschätzungen auf verschiedenen regionalen Erhebungen Dowe u.a. 2001; Weber u.a. 1991; Trautwein-Kalms 1992, 1995, 2003.

Kleinere (und neuere) Unternehmen kompensieren mit freien Mitarbeitern Diskontinuitäten in der Leistungserstellung aufgrund schwankender Auftragsvolumina u.a. als Folge instabiler Marktpositionen. Weiterhin besteht mit der frühzeitigen Bindung von (zukünftigen) Hochschulabsolventen eine wichtige Motivation der Unternehmen für die Nutzung freier Mitarbeiter (Weber u.a. 2001: 11ff.). Der Einbruch bei den Beschäftigtenzahlen in der Folge der Krise des Neuen Marktes seit dem Jahr 2000 hat sich leicht positiv auf den Anteil unbefristeter Beschäftigungsverhältnisse ausgewirkt (Trautwein-Kalms 2003), in der strategischen Ausrichtung der Unternehmen wurde ein Wiederaufleben der Orientierung am Normalarbeitsverhältnis festgestellt (Pohlmann 2003; Weber u.a. 2001). Die Stabilitätsorientierung ist allerdings nicht gleichbedeutend mit einer Nachhaltigkeit der Beschäftigungspolitik, dazu setzten die Unternehmen zu stark auf eine junge Altersstruktur (Trautwein-Kalms 2003). Die tatsächlich in den Unternehmen erreichte Beschäftigungsdauer wird in den vorliegenden empirischen Untersuchungen nur in wenigen Fällen erfasst. Bisher galt die Einschätzung, dass die Beschäftigungsdauer einen Zeitraum von fünf Jahren nur selten übersteigt (Trautwein-Kalms 1992, 1995). Aktuelle Umfragen unter Softwareunternehmen bestätigen diesen Befund und differenzieren: Bei den unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen dominieren solche mit einer Dauer zwischen zwei und zehn Jahren, vor Beschäftigungsverhältnissen mit längeren bzw. kürzeren Fristen, wobei für die letztgenannten Kategorien geringfügige Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland verzeichnet werden (Schwiderrek u.a. 2004: 32). In parallel zu diesen quantitativen Erhebungen durchgeführten qualitativen Betriebsfallstudien zeigt sich eine deutliche Heterogenität der betrieblichen Beschäftigungsarrangements hinsichtlich der Dauer und Form von Beschäftigungsbeziehungen, auch zwischen Betrieben mit vergleichbaren internen und externen Konditionen (Köhler u.a. 2004a, 2004b; Hinze 2004; Schwiderrek u.a. 2004).

5.3 Arbeitsorganisation und Leistungssteuerung

Die Arbeitsprozesse in Softwareunternehmen sind geprägt durch eine geringe Standardisierung und begrenzte Vorausplanung der Arbeitsabläufe, hohe Flexibilitätsanforderungen und weit reichende Aushandlungsprozesse mit den Kunden (Trautwein-Kalms 1995; Wassermann 1999; Weltz/Ortmann 1992). Insbesondere in den Bereichen Beratung und Entwicklung sind die Arbeitsprozesse projektförmig organisiert. Die Steuerung von Arbeitsprozessen entlang der – für das deutsche Beschäftigungssystem bislang dominanten – beruflichen Arbeitsteilung wird lediglich in den administrativen Bereichen (Verwaltung etc.) praktiziert. In den fachübergreifenden Projektteams hingegen ist die (enge) berufliche Zuschneidung von

Aufgaben und Qualifikationen i.d.R. weniger brauchbar (Mayer 2000: 402). Das von Projekt zu Projekt jeweils neu zu komponierende Leistungsprofil der Arbeitsgruppen erleichtert den Unternehmen auch den Rückgriff auf externe Arbeitskräfteressourcen (Garhammer 2001: 8). Die Leistungssteuerung funktioniert nach dem Prinzip der verantwortlichen Autonomie. Dies schlägt sich in der vergleichsweise geringen Anzahl der Hierarchieebenen nieder (Weber u.a. 2001: 64). Zentrale Elemente der Leistungssteuerung sind Zielvereinbarungen (in den Dimensionen Zeit, Kosten, Ressourcen) und die indirekte Kontrolle durch Kontextsteuerung. Diese umfasst – insbesondere in größeren Unternehmen – einheitliche Controllingsysteme zu allen relevanten Unternehmensdaten und – insbesondere in kleineren Unternehmen – enge personale Beziehungen zwischen Beschäftigten und Unternehmensinhabern (Deutschmann 1989; Hirsch-Kreinsen 1995; Minssen 1995). Die auf die personalen Beziehungen aufbauende ‚diskursive Koordinierung‘ (Braczyk 1997) der Arbeitsprozesse wird flankiert von der Verbreitung partizipationsförderlicher Unternehmensleitbilder (Heidenreich/Töpsch 1998; Trautwein-Kalms/Ahlers 2002). Mit diesen Instrumenten der ‚arbeitskraftbezogenen Rationalisierung‘ (Döhl u.a. 2000) zielen die Unternehmen auf ein hohes Maß an Selbstorganisation der Beschäftigten und die Erbringung von innovativen Arbeitsleistungen in den Bereichen Beratung und Entwicklung sowie von Gewährleistungstätigkeiten im Servicebereich.

Die verantwortliche Autonomie als betriebliche Strategie der Leistungssteuerung reflektiert die Handlungsfähigkeit der Beschäftigten gegenüber den Unternehmen. Die Handlungsfähigkeit der Beschäftigten, d.h. das Vermögen alternative Entscheidungen treffen zu können, bemisst sich allgemein nach der Form und dem Ausmaß der ihnen zur Verfügung stehenden Machtpotenziale (siehe Abschnitt III.3). Ist der Arbeitsmarkt stark betrieblich segmentiert und/oder besteht ein hohes Maß an individueller oder kollektiver betrieblicher Leistungskontrolle durch die Beschäftigten, so werden die Unternehmer zur Strategie der verantwortlichen Autonomie tendieren, um die Loyalität und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten zu sichern (Deutschmann 2002: 120). In den Kernbereichen der Softwareerstellung (Entwicklung, Beratung, Service) verfügen die Beschäftigten gegenwärtig über ein hohes Maß an Handlungsfähigkeit, was ihre Verhandlungsposition stärkt und ihre Austauschbarkeit herabsetzt. Die Softwareentwickler verfügen häufig über Spezialqualifikationen, mit denen sie den Innovationsprozess steuern, während die Beschäftigten in den Bereichen Beratung und Service durch ihren Kundenkontakt eine hoch relevante Umweltbeziehung der Unternehmen kontrollieren. Negativ auf die Handlungsfähigkeit der Beschäftigten gegenüber den

Unternehmen wirken sich die Existenz ‚tätigkeitsbasierter‘ Arbeitsmärkte³¹ für Softwarequalifikationen sowie die Ausbreitung branchenspezifischer Berufsabschlüsse³² aus.

5.4 Betriebliche Sozialbeziehungen

Unterscheidet man die möglichen Formen des Interessenausgleichs zwischen Unternehmen und Beschäftigten nach dem Grad ihrer Kollektivität und Formalität, so finden sich die Arbeitsbeziehungen in der Softwarebranche im unteren Bereich beider Skalen: Die Softwarebranche verfügt nicht über einen eigenständigen Arbeitgeberverband³³, der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Beschäftigten liegt unter drei Prozent (Trautwein-Kalms 1992, 1995; Dowe u.a. 2001; Weber u.a. 2001: 30f.), die große Mehrzahl der Unternehmen ist nicht tarifgebunden und verfügt nicht über einen Betriebsrat (Bispinck/Trautwein-Kalms 1997). Dominant ist daher die individuelle und gering formalisierte Aushandlung der Beschäftigungskonditionen zwischen Unternehmen und Beschäftigten (Heidenreich/Töpsch 1998). Diesbezügliche Unterschiede zwischen Softwareunternehmen werden in der Forschung – ähnlich wie für den Bereich der Leistungssteuerung – den historisch gewachsenen Beziehungen der Unternehmen zum System der industriellen Beziehungen zugeschrieben (Boes/Baukrowitz 2002; Wagner/Schild 1999). Insbesondere die seit den 1980er Jahren neu entstandenen Unternehmen „wiesen von Anfang an keine Bindung zu den bestehenden Tarifvertragstrukturen auf, und auch die betriebliche Interessenvertretung hatte hier nur marginale Bedeutung. Die Regulation der Arbeit ... war nicht durch das traditionelle institutionelle System der deutschen Arbeitsbeziehungen bestimmt“ (Boes/Baukrowitz 2002: 147).

³¹ Im Anschluss an Köhler u.a. (2004b: 70) bezeichnen wir mit ‚tätigkeitsbasiert‘ „anspruchsvolle Qualifikationen, die nicht beruflich normiert sind und über eine Kombination von ‚Anlernung‘ am Arbeitsplatz und Weiterbildung in inner-, aber auch überbetrieblichen Mobilitätsketten erworben werden. In den alten Segmentationsansätzen wurden solche ‚Anlernqualifikationen‘ als betriebsspezifisch charakterisiert und internen Arbeitsmärkten zugeordnet. Empirische Analysen zeigen aber, dass diese keineswegs betriebsspezifisch sein müssen und auch auf zwischenbetrieblichen Arbeitsmärkten für anspruchsvolle Qualifikationen gehandelt werden.“ Für die Bedeutung dieses Arbeitsmarktsegmentes spricht auch der Umstand, dass Qualifizierung durch Training-on-the-job in Softwareunternehmen die größte Bedeutung in der Qualifikationsentwicklung einge-räumt wird (Weber u.a. 2001).

³² Für die berufsfachlichen Arbeitsmärkte für branchenrelevante Qualifikationen ist zu beachten, dass nach den Erfahrungen von Softwareunternehmen die in den Ausbildungsgängen erworbenen Qualifikationen häufig nicht hinreichend für den unmittelbaren, produktiven betrieblichen Einsatz der Arbeitskräfte sind. In der Regel bedarf es zusätzlich einer betriebsbezogenen Qualifizierung, die nach betrieblichen Erfahrungswerten eine Zeitspanne zwischen wenigen Monaten und mehreren Jahren umfassen kann, womit die überbetriebliche Mobilität der Beschäftigten in der Phase nach dem Berufseintritt eingeschränkt wird. Vgl. für die Qualifizierung und den Personaleinsatz in der IT-Branche Diebler 2004, Menez u.a. 2001 und Weber u.a. 2001.

³³ Der 1999 gegründeten Dachverband der ITK-Branche ‚BITKOM‘ sowie verschiedene kleinere Branchenverbände übernehmen nicht die Funktion einer Tarifvertragspartei (Braczyk u.a. 2000).

Negativ auf die Verbreitung der kollektiven Mitbestimmung und der gewerkschaftlichen Organisation der Beschäftigten wirkt sich auch die überwiegend klein- und mittelbetriebliche Struktur der Branche sowie das geringe Alter vieler Unternehmen aus. Kleine und mittlere Unternehmen sowie junge Unternehmen weisen allgemein einen unterdurchschnittlichen Grad der Tarifbindung auf (Kohaut/Bellmann 1997). Insbesondere in den Kleinunternehmen der Branche wird der Interessenaustausch zwischen Unternehmen und Beschäftigten „vorrangig in persönlichen Kommunikationsprozessen auf der Basis vergemeinschafteter Sozialbeziehungen“ (Boes/Baukrowitz 2002: 226) geregelt. Tarifvertragliche Regelungen und Betriebsräte sowie die Einbindung in Arbeitgeberverbände bilden hier die Ausnahme. Die älteren, großen Unternehmen mit einer Tradition in der fordistischen Organisationsweise weisen dagegen häufiger die für das deutsche System der industriellen Beziehungen typische Einbindung in Tarifvertragsstrukturen und die kollektive betriebliche Interessenvertretung auf. In den Großunternehmen der Softwarebranche wird der Grad der Tarifbindung auf ein Drittel der Beschäftigten geschätzt. Sofern Betriebsräte existieren, greifen diese vor allem in die Gestaltung von Arbeitszeiten und Entlohnungsbedingungen ein (Trautwein-Kalms 2003). Die Arbeitsbeziehungen in den mittelgroßen und mittelalten Unternehmen stellen ein drittes Modell zwischen den formalisierten, kollektiven und den informellen, personalisierten Sozialbeziehungen dar. Diese Unternehmen sind einerseits geprägt durch ein „gewisses Maß an verfestigten Strukturen und einer Professionalisierung der Leitungsfunktionen und auf der anderen Seite [durch] hochgradig selbstorganisierte Arbeitsprozesse, hoch qualifizierte Beschäftigte und einen personalen Leitungsstil“ (Boes/Baukrowitz 2002: 237). Auch finden sich in diesen Unternehmen häufiger gewählte betriebliche Interessenvertretungen als dies in neu gegründeten bzw. kleineren Unternehmen der Fall ist. Die Differenzen zwischen jungen und kleinen Unternehmen einerseits und großen, alten Unternehmen andererseits werden in der Forschung häufig auch in unternehmenskulturellen Begriffen zum Ausdruck gebracht. So werden etwa die gemeinschaftlichen Sozialbeziehungen kleiner Softwareunternehmen als Ausdruck familiärer Bindungen oder einer ‚kommunitaristischen Kultur‘ interpretiert. Tarifverträge, Betriebsräte sowie die Einbindung in Arbeitgeberorganisationen gelten dieser Kultur als fremd und werden darüber hinaus von den Unternehmen als Flexibilitätshemmnis eingestuft (ebd.).

5.5 Einstellungen und Arbeitsmarktverhalten der Beschäftigten

Komplementär zu den Einstellungen der Unternehmen liegen die Orientierungen der Beschäftigten mehrheitlich jenseits traditioneller Formen der Mitbestimmung und ähneln damit

den Einstellungen hoch qualifizierter Beschäftigter und Führungskräfte (Kotthoff 1997; Trautwein-Kalms 1995). Die individuelle Aushandlung der Beschäftigungskonditionen führt in Verbindung mit der teilautonomen Arbeitsorganisation und der Leistungssteuerung über Zielvereinbarungen zu einer Vervielfältigung der Interessenlagen der Beschäftigten, die nicht mehr mit Berufs- und/oder Betriebsgrenzen übereinstimmen – mit problematischen Konsequenzen für die traditionelle kollektive Interessenvertretung (Braczyk u.a. 2000: 27; Döhl u.a. 2000; Heidenreich/Töpsch 1998). Die vor allem in den jungen Unternehmen der New Economy verbreiteten Formen partizipativer Leistungsregulation begünstigen junge, hoch qualifizierte Beschäftigte und benachteiligen solche Beschäftigtengruppen, die für diese Arbeitsformen aufgrund fehlender Qualifikationen und/oder nicht komplementärer Präferenzen nicht geeignet sind. Auch sehen sich die gut qualifizierten Beschäftigten in den Kernbereichen Entwicklung und Beratung in ihren beruflichen Entwicklungsperspektiven häufig nicht an ein Unternehmen gebunden (Dowe u.a. 2001; Trautwein-Kalms 1992, 1995). Wie auch in anderen Branchen der New Economy ist insbesondere in den jüngeren Softwareunternehmen Loyalität auf der Basis langjähriger Beschäftigungsbeziehungen wenig verbreitet (Garhammer 2001: 19; Mayer 2000: 403). Diese Einstellung korrespondiert mit den spezifischen unternehmensstrukturellen Voraussetzungen. Aufgrund der zumeist flachen Hierarchien und der projektförmigen Arbeitsorganisation sind die Möglichkeiten innerbetrieblicher Aufstiegsmobilität begrenzt, „Gelegenheiten der beruflichen Weiterentwicklung und Verbesserung [bieten sich] häufig (nur) jenseits des Horizonts des betrieblichen Arbeitsmarktes an“ (Diebler 2004: 120).

Aufgrund dieser Eigenschaften gilt die New Economy (auch) in der Forschung als ein Trendsetter für den „kulturellen Wandel in der Bewertung der Arbeit: Kontinuierliche Erwerbsbiografien sind hier selten, schon weil Informationstechnologie und Multimediabereich keine Tradition der dualen beruflichen Ausbildung besitzen... Häufige Wechsel gehören für Spitzenprogrammierer zum normalen Lebenslauf. Im Schnitt wechselt jeder Zweite das Unternehmen alle 2-3 Jahre“ (Garhammer 2001: 19; Boes/Baukrowitz 2002; Heidenreich/Töpsch 1998). Häufig wird in den Entwicklungsszenarien Bezug auf die US-amerikanische Softwareindustrie genommen, die als (weltweit prägender) Vorreiter der Neuordnung der Beschäftigungsbeziehungen in dieser Branche gilt: „Die durchschnittliche Laufzeit der Arbeitsverträge im amerikanischen Silicon Valley beträgt nur acht Monate. Rund 10.000 Menschen arbeiten zum Beispiel bei der US-Firma Microsoft in Seattle als ‚Contracted worker‘. Das Software-Unternehmen von Bill Gates hat sie nicht fest angestellt.

Als Freiberufler, Leiharbeiter oder Subunternehmer werden sie auch ‚Permatemps‘ genannt: Leute, die zwar permanent arbeiten, aber nur auf Zeit beschäftigt sind. ... Einzelselbständige wie die ‚Ich-AGs‘ konkurrieren in einem weitgehend ungeschützten Raum gegeneinander. Hier herrschen die anarchistischen Spielregeln des Basars: Die Höhe der Entlohnung ist nicht festgelegt, sondern muss individuell und je nach Marktlage vereinbart werden“ (Gesterkamp 2003: 435).

Diese Einschätzungen spiegeln u.E. noch deutlich die Dynamik und Euphorie der Boom-Jahre des Neuen Marktes wider. Angesichts der zwischenzeitlich zu beobachtenden Retrationalisierung der Beschäftigungsbeziehungen verstärkt sich der Eindruck, dass es sich bei einigen Phänomenen, wie etwa dem häufigen Unternehmenswechsel, um in ihren Ausmaßen singuläre und/oder regionalspezifische Erscheinungen handelte, in denen sich zwar Entwicklungstendenzen andeuten, nicht aber die fertige Gestalt eines neuen Beschäftigungsmodells sichtbar wird (Pohlmann 2003; Trautwein-Kalms 2003; Weber u.a. 2001).

5.6 Ein neues Reziprozitätsarrangement?

Die empirischen Untersuchungen der Arbeitsbeziehungen in der Softwarebranche machen deutlich, dass die in dem gleichen organisationalen Umfeld (Absatzmärkte, Kundenbeziehungen etc.) operierenden Unternehmen den betrieblichen Interessenausgleich in Abhängigkeit von der organisationalen Tradition der Unternehmen auf sehr unterschiedliche Weise organisieren können. Die Bandbreite reicht von der gesetzlich geschützten, repräsentativen Interessenvertretung durch Betriebsräte in Betrieben mit tarifvertraglicher Bindung über die Betriebsratsvertretung ohne Tarifbezug bis hin zu den sogenannten ‚neuen Beteiligungsformen‘ (Boes/Baukrowitz 2002), in denen einige Beiträge bereits die Konturen eines neuen ‚Reziprozitätsarrangements‘ (Bode/Brose 1999) zwischen Unternehmen und Beschäftigten erkennen. Im Bereich der Arbeitsorganisation gehören zu diesem Arrangement die von den Unternehmen mit dem Ziel der Selbstorganisation der Beschäftigten eingeräumten Gestaltungsspielräume, die kommunikativ vermittelte Bindung der Beschäftigten an Unternehmens- und Projektziele durch Einbindung in die fachliche Planung und Steuerung sowie die individualisierte Personalentwicklung. Im Bereich der betrieblichen Sozialbeziehungen steht insbesondere in kleineren Unternehmen an erster Stelle die Förderung einer Kultur des Miteinanders durch die Geschäftsführung. Diese Kultur dient zugleich der Steigerung der Eigenverantwortung und des unternehmerischen Denkens sowie als ein – die Betriebsbindung und Leistungsbereitschaft förderndes – Substitut für unterdurchschnittliche materielle Anreize.

Aufgrund der Häufung dieser organisationalen Merkmale in Softwareunternehmen gelten diese (und mit ihnen die gesamte IT-Industrie) als Schrittmacher auf dem „Weg zur Herausbildung eines neuen Modus der Regulation der Arbeit ... Diesem liegt wesentlich ein neues Muster der Lösung des Transformationsproblems kapitalistischer Produktion zugrunde. Auf einen einfachen Nenner gebracht, lautet das Credo des neuen Regulationsmodus ‚Kontrolle durch Autonomie im Rahmen indirekter Steuerung‘... Die These vom Wandel des Regulationsmodus in der IT-Industrie ist so zu verstehen, dass sich eine neue Leitvorstellung der Regulation der Arbeit durchsetzt, die in den Unternehmen bestimmend wird“ (Boes/Baukrowitz 2002: 276; Heidenreich/Töpsch 1998).

Diese Stilisierung der neuen Formen der Arbeitsbeziehungen, der Leistungsregulation und der Sozialbeziehungen zu einem neuen Modus der Bewältigung des Transformationsproblems erscheint uns gewagt. Die Funktionsfähigkeit einer nur informell, auf betrieblicher Ebene gewährten Anerkennung mittels neuer Formen der Beteiligung an der Planung und Durchführung von Arbeiten, kommunitaristischer Sozialbeziehungen und informeller Kommunikationsstile steht aufgrund der Nichtabsicherung durch überbetriebliche Institutionen unter dem Vorbehalt der Stabilität der stark personalisierten Sozialbeziehungen. Diese Voraussetzung wird prinzipiell durch zwei mögliche Entwicklungen bedroht: Einerseits führt das Wachstum von Unternehmen in der Regel zu einer Formalisierung der Leitungs- und Beteiligungsformen, die von einer Verringerung der direkten Beteiligungsmöglichkeiten begleitet wird. Andererseits stellen wirtschaftliche Unternehmenskrisen die kommunitaristischen Strukturen in Frage, da sie die Unternehmen zur Beschneidung der Beteiligungsrechte durch dirigistische Eingriffe und zur ungleichen Verteilung von Anpassungslasten zwingen. Neben diesen unternehmensendogenen Faktoren werden die innerbetrieblichen Austauschbeziehungen potenziell auch von den in der Softwarebranche häufig anzutreffenden Unternehmensaufkäufen und Unternehmenszusammenschlüssen in Frage gestellt (Trautwein-Kalms/Ahlers 2002). Insofern mit der Einführung neuer, informell zugestanderener Beteiligungsformen der Verlust formalisierter, überbetrieblich garantierter Beteiligungsformen einhergeht, steht ein neues betriebliches Anerkennungsgefüge unter dem Vorzeichen der Instabilität (Brandes u.a. 1991; Sadowski 1991; Semlinger 1991: 33; vgl. Kapitel III). Es erscheint uns daher so, dass die Vertreter der These eines neu organisierten Interessenausgleichs das zugrunde liegende und maßgeblich von den Interessen der Unternehmen geprägte Leitbild (‚Kontrolle durch Autonomie im Rahmen indirekter Steuerung‘) vorschnell mit seiner langfristigen Funktionsfähigkeit gleichsetzen. Noch stärker trifft unsere Vermutung auf die Beiträge von Voß und

Pongratz (1998, 2000) zu, die in der Sozialfigur des ‚Arbeitskraftunternehmers‘ das mit der Unbestimmtheitslücke des Arbeitsvertrages gegebene Transformationsproblem in der allseitigen Selbstkontrolle der Beschäftigten als gelöst betrachten und damit wohl die Blaupause für Diagnosen eines neuartigen Musters für die Generierung von Leistungsbereitschaft liefern.³⁴

Unseres Erachtens zeigen die bislang vorliegenden Untersuchungen zunächst einmal, dass die Generierung von Leistungsbereitschaft *gegenwärtig* unter den in der Softwarebranche existierenden institutionellen Rahmenbedingungen offensichtlich gelingt. Die betrieblichen Machtpotenziale der Beschäftigten können (bisher) das Fehlen kollektiver Schutzeinrichtungen ausgleichen. Ein Teil dieser Machtfaktoren – die ‚monopolistischen Qualifikationen‘ (Weber), die gering formalisierte Arbeitsorganisation, das Spezialwissen der Softwareentwickler – beruht jedoch auf mehr oder weniger ‚spontanen Konstellationen‘ (Deutschmann 2002), da sie nicht durch überbetriebliche Institutionen abgesichert sind. Die zukünftige Entwicklung des Anerkennungsgefüges inklusive der Funktion stabiler Beschäftigungsbeziehungen ist aufgrund dieser Unwägbarkeiten kaum abzusehen.

Die Heterogenität der Beschäftigungsarrangements hinsichtlich der Dauer und Form von Beschäftigungsbeziehungen deutet darauf hin, dass dieses ‚spontane Anerkennungsgefüge‘ nicht hinreichend stabil ist, um die Unternehmen mehrheitlich zu einer an Stabilität orientierten Beschäftigungspolitik zu veranlassen. Fielen die ‚spontanen Faktoren‘ zukünftig ganz weg, würde sich das Machtgefüge zugunsten der Unternehmen verschieben und die Notwendigkeit stabiler Beschäftigungsbeziehungen als betrieblicher Gegenleistung u.U. ganz entfallen. Wie fragil die Anerkennung aufgrund spontaner Konstellationen ist, wurde in der Softwarebranche bereits im Fall der monopolistischen Qualifikationen deutlich. Insbesondere die Beschäftigtengruppe der Softwareentwickler und –berater hatte aufgrund der hohen Nachfrage bei gleichzeitig geräumtem Arbeitsmarkt und aufgrund ihres Status als Experten mit Wissensmonopolen eine hohe ‚Primärmacht‘ (Jürgens 1984) gegenüber den Unternehmen.³⁵ Das ermöglichte ihnen lange Zeit, vorteilhafte Beschäftigungs- und Entlohnungskonditionen ohne Rückgriff auf kollektive Formen der Interessenvertretung durchzusetzen. Die Zunahme des Arbeitskräfteangebots in der Folge der Krise des Neuen Marktes seit dem Jahr 2000 und die anhaltende Standardisierung von Qualifikationen durch Ausbildungsgänge an

³⁴ Vgl. kritisch dazu Deutschmann 2002 und Kühl 2002.

³⁵ Der deutsche Arbeitsmarkt für Softwareentwickler galt in den Zeiten des starken Umsatz- und Beschäftigungswachstums der Softwarebranche im letzten Viertel der 1990er Jahre als weitgehend geräumt. An diesem Engpass entzündete sich dann auch die politische Diskussion um die Einführung der Green-Card (Dostal 2000).

Hochschulen und im Dualen System³⁶ haben die Anfälligkeit dieser Primärmacht deutlich gemacht und die Notwendigkeit sekundärer Machtpotenziale (kollektivrechtliche und staatliche Regelungen der Beziehungen zwischen Beschäftigten und Unternehmen) auch für dieses Beschäftigungssegment unterstrichen (Deutschmann 2002; Sadowski 1991).

6. Zwischenfazit

In diesem Kapitel haben wir anhand der Entwicklung der Beschäftigungsbeziehungen, der Entwicklung der politischen und rechtlichen Arbeitsmarktinterventionen und des organisationalen Wandels von Unternehmen einen Einblick in die institutionellen Anforderungen des deutschen Arbeitsmarktes gegeben.

Die Beiträge zum Normalarbeitsverhältnis machen Folgendes deutlich:

- Beschäftigungsbeziehungen sind in ein Netz institutioneller Anforderungen eingebettet. Die Anforderungen haben einen regulativen (Ausbildungssystem, soziale Sicherungssysteme, Kündigungsschutz, Tarifpolitik etc.), normativen (stabile Beschäftigungsbeziehungen als gesellschaftliche Norm etc.) und kognitiven (betriebliche Beschäftigungsorganisation nach dem Muster des internen Arbeitsmarktes etc.) Charakter.
- Die spezifischen Ausprägungen dieser institutionellen Erwartungen begründen bei den betrieblichen Akteuren mit dem ‚Normalarbeitsverhältnis‘ einen historisch-spezifischen Anspruch an Beschäftigungsverhältnisse, von dem sich die Beschäftigten in ihrem Arbeitsmarktverhalten leiten lassen und auf den die Unternehmen bei der Konzeption ihrer Beschäftigungsstrategien zurück greifen.
- Im Zuge der Ausbreitung und Verfestigung stabiler Beschäftigungsbeziehungen wurden diese selbst zu einer normativen und kognitiven gesellschaftlichen Institution, die wiederum stabilisierend auf die komplementären institutionellen Anforderungen (sozial- und arbeitsrechtliche Regulierungen, betriebliche Arbeitskräftestrategien, Tarifpolitik etc.) zurück wirkte.
- Das ‚Normalarbeitsverhältnis‘ ist nicht lediglich eine spezifische Organisationsform abhängiger Beschäftigung, sondern steht darüber hinaus als Kürzel für ein historisch-spezifisches Anerkennungsgefüge, das die Verfügungsrechte der Unternehmen wirksam einschränkt und damit die Grundlage stellt für das Engagement der Beschäftigten über

³⁶ Vgl. für die Entwicklung der Datenverarbeitungsberufe Boß und Roth 1992.

das vertraglich fixierte Maß hinaus. Auf diese Weise kann das Normalarbeitsverhältnis als historisch-spezifisches Leitbild des Austauschs zwischen Beschäftigten und Unternehmen interpretiert werden und nicht im Sinne eines ‚generellen Quidproquo‘ (Sengenberger 1987).

- Der durch Veränderungen institutioneller Anforderungen (Ansprüche an Erwerbsarbeit, Arbeitsmarktpolitik, betriebliche Organisationskonzepte etc.) sowie den Wandel ökonomischer Voraussetzungen (steigende Arbeitslosigkeit, Wandel der Konkurrenzsituation auf den Absatzmärkten etc.) ausgelöste Erosionsprozess des Normalarbeitsverhältnisses trägt die Destabilisierung des bislang geltenden Anerkennungsgefüges in sich und hat eine gesellschaftliche Auseinandersetzung um die zukünftige Form und den Ort der Anerkennung eröffnet.

Gemeinsam ist den Positionen der Befürworter wie der Gegner einer Deregulierung des Arbeitsmarktes, dass sie für eine Änderung des Anerkennung stiftenden institutionellen Gefüges eintreten. Im Fall der Re-Regulierung besteht die Änderung in der Ausweitung und Anpassung der überbetrieblichen Einrichtungen der Anerkennung auf die spezifischen Belange nicht-stabil Beschäftigter, während die Deregulierung die Verschiebung der Anerkennung von der überbetrieblichen auf die betriebliche Ebene beinhaltet. Das bisherige institutionelle Anerkennungsgefüge wird von den Deregulierungsbefürwortern als ökonomisch schädlich eingestuft. Statt der überbetrieblich regulierenden rechtlichen, tariflichen und arbeitsmarktpolitischen Institutionen plädieren die ‚Deregulierer‘ für die Stärkung der individuellen Vertrags- und Koalitionsfreiheit. Die Auseinandersetzung um die Neuschneidung der regulativen Institutionen wird begleitet von Bemühungen um eine Neubewertung bzw. Absicherung der bestehenden Bewertung dessen, wie Arbeitsverhältnisse und betriebliche Beschäftigungsstrategien gestaltet sein sollten (normative und kognitive institutionelle Anforderungen in Form von Normen und Organisationskonzepten).³⁷

Der Wandel des Anerkennungsgefüges umfasst neben der Veränderung der überbetrieblichen Institutionen auch die Verschiebungen in der betrieblichen Beschäftigungspraxis. Beide Ebenen haben wir als komplementär charakterisiert. Auch wenn die empirische Diagnose hinsichtlich der Tragweite des Wandels der betrieblichen Beschäftigungsorganisation unein-

³⁷ Der Umstand, dass beide Positionen jeweils von bestimmten Akteursgruppen (Gewerkschaften, Wirtschaftsverbände, gewerkschafts- oder wirtschaftsnahe Forschungsinstitute etc.) vertreten werden, kann an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden. Festgehalten werden kann, dass es sich in beiden Fällen um den von ‚Institutional entrepreneurs‘ (DiMaggio 1988) getragenen Versuch der Neuordnung des Reziprozitätsverhältnisses zwischen Beschäftigten und Unternehmen handelt.

heitlich ist, so lässt sich zumindest erkennen, dass erstens mit der diagnostizierten Heterogenisierung der Form und Dauer von Beschäftigungsbeziehungen der Austausch von Beschäftigungssicherheit gegen Leistungsbereitschaft als dominante Form betrieblicher Anerkennung seine vorherrschende Stellung verliert, und dass zweitens mit der Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen und der Vermarktlichung der Unternehmenssteuerung neue bzw. gesteigerte betriebliche Ansprüche an die Art der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten (von der Befolgung von Anweisungen zur selbständigen Kooperation und Innovation) an Bedeutung gewinnen. Der Wandel betrieblicher Organisationsstrukturen umfasst also auch die ‚Entgrenzung‘ betrieblicher Reziprozitätsarrangements: Die durch die bisher dominanten Organisationsformen ‚begrenzte Unsicherheit‘ über die Ansprüche und das Verhalten der betrieblichen Akteure wird entgrenzt. Damit stellt sich das Transformationsproblem in neuer Weise, neu im Sinne gewandelter Kooperationsanforderungen und eines neu zu definierenden Anerkennungsgefüges aus überbetrieblichen und betrieblichen Gegenleistungen.

Die Frage nach der Tragweite der neuen Formen der Arbeitsbeziehungen und Leistungsregulation und die u.U. damit einhergehende veränderte Gestalt des Transformationsproblems und seiner Lösung interessiert uns im Rahmen dieser Untersuchung nur am Rande. Zentral für uns sind vielmehr die den empirischen Diagnosen zugrunde liegenden Konzeptionen organisationalen Handelns, wobei es keinen Unterschied macht, ob in den Diagnosen der weit reichenden These eines neuen ‚Regulationsmodus‘ zugestimmt oder für eine zurückhaltende Einschätzung plädiert wird.

Nehmen wir für den Augenblick einmal an, die These sei zutreffend, nach der sich der Regulationsmodus ‚Kontrolle durch Autonomie im Rahmen indirekter Steuerung‘ und mit ihm ein neues, einheitliches ‚Musters der Lösung des Transformationsproblems‘ (Boes/Baukrowitz 2002) durchsetzt. Nehmen wir weiter an, dass die Unternehmen einer Vielfalt im Wandel befindlicher sozialer (Organisation von Arbeit und Leben etc.), ökonomischer (Produktions- und Marktstrukturen etc.), technologischer (Informationstechnologie etc.) und politischer (Deregulierung etc.) Anforderungen gegenüber stehen, von denen nicht ohne weiteres angenommen werden kann, dass sie gleichsinnige und eindeutige Signale an die betriebliche Organisationsgestaltung aussenden. Dann stellt sich die Frage, wie es unter diesen Bedingungen zur Durchsetzung eines einheitlichen Organisationsmodus kommen kann. Die einmal mehr, einmal weniger explizit gegebene Antwort auf die Frage lautet: Die neuen lösen die alten Regulationsstrukturen ab, weil die alten Strukturen den neuen Anforderungen

nicht mehr adäquat sind. Mit anderen Worten: Die alten Organisationsformen verlieren unter den neuen Bedingungen ihre Effizienz, daraufhin passen die Unternehmen ihre Organisation so an, dass die Aufgaben der Unternehmen wieder mit der größtmöglichen Effizienz erledigt werden. Der Verweis darauf, dass die Ausbreitung des neuen Regulationsmodus sich auf die Verbreitung von Leitbildern stützt (also Prozesse der Isomorphie wirken) und dass die betriebliche Adaption von der organisationalen Tradition der Unternehmen sowie mikropolitischen Auseinandersetzungen modifiziert wird (u.a. bei Boes/Baukrowitz 2002), stellt nicht in Frage, dass dieser Argumentation das handlungstheoretische Modell des homo oeconomicus zugrunde liegt. Wie wir bereits argumentiert haben, kann dieses Modell nur die Transaktionen von betrieblichen Akteuren im Rahmen einer gegebenen Sozialordnung erklären, nicht jedoch die Transaktionen in einer sich im Wandel befindlichen betrieblichen Umwelt (siehe Abschnitt III.3.).

Auch bei einer alternativen Einschätzung der empirischen Veränderungsprozesse wird deutlich, dass das Handlungsmodell des homo oeconomicus nicht hinreichend ist für die Erklärung des organisationalen Wandels. Wenn die These eines einheitlichen, neuen Regulationsmodus unzutreffend ist und sich stattdessen eine Heterogenisierung der betrieblichen Arbeits- und Beschäftigungsorganisation abzeichnet, so widerspricht dies der Annahme des Handlungsmodells der rationalen Wahl, die Unternehmen würden unter den jeweiligen Kontextbedingungen die effizienteste – also: die gleiche – Organisationsweise wählen. Dem möglichen Einwand, dass die Kontextbedingungen nicht für jedes Unternehmen bzw. für jede Branche die gleichen seien und die Heterogenität der Organisationsweisen daher die uneinheitlichen Ausgangsbedingungen widerspiegele, ist entgegen zu halten, dass organisationale Differenzen auch zwischen Unternehmen konstatiert werden, die unter gleichen Kontextbedingungen operieren, so etwa im Fall von Unternehmen der Softwarebranche.³⁸

Folglich bedarf es zum Verständnis des Wandels der betrieblichen Beschäftigungsstrategien eines Modells organisationalen Handelns, dass die parametrische und verhaltensbedingte Ungewissheit als Prämisse setzt und davon ausgehend die beschäftigungsstrategischen Entscheidungen der Unternehmen als Konkretisierung einer ‚intentionalen Rationalität‘ konzeptualisiert, wie wir es in Abschnitt III.1 vorgeschlagen haben. Die Unbestimmtheit ökonomischer Entscheidungen – so haben wir argumentiert – wird durch organisationale Leitbilder aufgehoben. In Leitbildern werden die institutionellen Anforderungen interpre-

³⁸ Vgl. die Beiträge in Köhler u.a. 2004, Struck 2004 sowie Struck und Köhler 2004.

tiert, synchronisiert und zu kohärenten organisationalen Handlungsanweisungen verdichtet. Mit der Definition von Handlungszwecken und –mitteln bezeichnen die Leitbilder die konkrete Handlungsrelevanz der Institutionen und definieren adäquate Strategien. Auf diese Weise erfährt das bis dahin lediglich als Intention bestehende ökonomische Nutzenkalkül seine Konkretisierung: Worin besteht unter den gegebenen Umständen die Rationalität des Handelns?

Wir gehen davon aus, dass derzeit in der Softwarebranche kein kohärentes und stabiles Leitbild betrieblicher Beschäftigung existiert, auf das die Unternehmen in ihren Beschäftigungsentscheidungen zurück greifen können. Weiterhin können wir annehmen, dass die existierenden institutionellen Anforderungen nicht notwendigerweise gleichsinnig sind. Die Personalverantwortlichen der Unternehmen sind daher gezwungen, die dissonanten Anforderungen in organisationalen Leitvorstellungen zu harmonisieren und dazu auf ‚Inszenierungen‘ ihres Unternehmens – auf der Basis selbst erzeugter Leitbilder und/oder aus der Umwelt übernommener Vorstellungen – zurückzugreifen. Diese Prozesse sind kontingent, von ihrem Ausgang hängt die weitere Entwicklung der Beschäftigungsstrategien ab.

Der konstruktive Charakter beschäftigungspolitischer Leitbilder macht Analysen auf der Ebene organisationalen Handelns erforderlich. Erst die Rekonstruktion der von den Akteuren geleisteten Interpretationen sowie der dazu erzeugten und/oder übernommenen organisationalen Leitbilder ermöglicht das Verständnis beschäftigungspolitischer Strategien. In Kapitel V stellen wir die Ergebnisse von Fallstudien in Softwareunternehmen vor. In diesen Fallstudien haben wir exemplarisch rekonstruiert, welche Anforderungen die einzelnen Umwelten für das personalverantwortliche Management des jeweiligen Unternehmens beinhalten und welche Beschäftigungsstrategie unter diesen Bedingungen als rational gilt. Von besonderem Interesse ist dabei der Stellenwert, der den stabilen Beschäftigungsverhältnissen als einer Quelle der Leistungsbereitschaft in den beschäftigungspolitischen Leitbildern zugewiesen wird.

V. Fallstudien: Die Beschäftigungsstrategien von vier Softwareunternehmen

1. Untersuchungsdesign

1.1 Methodologischer Zugang

Mit Hilfe der Betriebsfallstudien wollen wir eine Brücke schlagen zwischen dem in Abschnitt III.1 skizzierten allgemeinen Konzept beschäftigungspolitischer Entscheidungen von Unternehmen und der Konstitution bzw. dem Wandel betrieblicher Beschäftigungsstrategien. Grundsätzlich dient die Analyse der beschäftigungspolitischen Strategien der Begründung der These, dass es die beschäftigungspolitischen Leitbilder sind, die die Stelle bezeichnen, an der die Personalverantwortlichen die Suche nach weiteren Alternativen einstellen und ökonomische Entscheidungen treffen. In diesem Sinne rekonstruieren wir in den Fallstudien, wie die Personalverantwortlichen „ihre jeweiligen organisatorischen Wirklichkeiten sehen und wie sie ihre Handlungen interpretieren... Das Entstehen neuer organisatorischer Lösungen wird in dieser Perspektive als Erwerb neuer Wahrnehmungen der organisatorischen Realität, neuer Ziele [und] neuer Interpretationen für organisatorisches Handeln“ (Kieser 2002b: 297) durch die Personalverantwortlichen konzipiert (Schütz 1971a, 1991). Dazu beobachten wir, welche institutionellen Anforderungen in welcher Weise für die beschäftigungspolitischen Entscheidungen der Personalverantwortlichen relevant sind, wie konfligierende institutionelle Anforderungen verarbeitet werden und welche Beschäftigungsstrategien daraus resultieren.

In der Arbeitsmarktforschung besteht ein allgemeiner Konsens über die von der betrieblichen Beschäftigungspolitik zu bewältigenden Aufgaben. Die Aufgaben bestehen in der „Beschaffung von und Verfügung über Arbeitskräfte, deren Arbeitsbefähigung den Anforderungen der Arbeitsorganisation und deren Verhaltensdispositionen den Ansprüchen der Leistungspolitik entsprechen“ (Lutz 1987: 23). Mit anderen Worten: Es geht um die Bereitstellung von Beschäftigten und deren Veranlassung zur Zielerreichung der Organisation – konkretisiert in den Instrumenten der Selektion, Kontrolle, Qualifizierung und Motivierung (Baron u.a. 2001; Brüssig 2002; Köhler u.a. 2004b; Marsden 1999; Walgenbach 1998). Köhler u.a. (2004a: 15f.) leiten aus diesen Aufgaben drei Bezugsprobleme der betrieblichen Beschäftigungspolitik ab: das Leistungs- oder Legitimationsproblem (Sicherung der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten), das Verfügbarkeitsproblem (Sicherung der Verfüg-

barkeit von ausreichend qualifiziertem Personal) und das Diskontinuitätsproblem (Sicherung der Auslastung der betrieblichen Beschäftigungskapazität).

In Kapitel III haben wir argumentiert, dass sich die Unternehmen in ihren beschäftigungspolitischen Entscheidungen an Leitbildern orientieren, um Ungewissheiten bezüglich der richtigen beschäftigungspolitischen Strategie zu reduzieren. Analog zu der Unterscheidung von beschäftigungspolitischen Bezugsproblemen unterscheiden wir drei Dimensionen der Ungewissheit und darauf bezogener Vorstellungen zur Reduzierung der Ungewissheit respektive zur Lösung der drei Bezugsprobleme (Dimensionen beschäftigungspolitischer Leitbilder). Diese Unterscheidung soll helfen, die in den Fallstudien zu rekonstruierenden Wahrnehmungen und Handlungsorientierungen der Personalverantwortlichen zu systematisieren und die angestrebte Darstellung der Handlungsrelevanz von Leitbildern anschlussfähig an die ‚klassische‘ – mit Kausalzusammenhängen argumentierende – Arbeitsmarktforschung zu halten.

Erste Dimension: Bewältigung der Verhaltensungewissheit. Darunter fallen alle Wahrnehmungen und Handlungsorientierungen, die die Reduzierung der Verhaltensungewissheit bzw. die Generierung von Leistungsbereitschaft der Beschäftigten zum Gegenstand haben. Von besonderem Interesse ist dabei für uns der Stellenwert, den die Unternehmen den stabilen Beschäftigungsverhältnissen als einem personalpolitischen Instrument zur Generierung von Leistungsbereitschaft in ihren beschäftigungspolitischen Strategien zumessen. Diese Frage steht im Kern der arbeitsmarkttheoretischen Kontroverse um die Reichweite der Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen. Der Dimension der Generierung von Leistungsbereitschaft wird daher in den Fallstudien eine besondere Rolle eingeräumt, ohne dass damit die Aussage verbunden ist, dass diese Dimension in der betrieblichen Strategiebildung die dominante Rolle spielt.

Zweite Dimension: Bewältigung der Ungewissheit des Arbeitskraftangebotes. Darunter fallen alle Wahrnehmungen und Handlungsorientierungen, die sich auf die Sicherung der Verfügbarkeit von ausreichend qualifiziertem Personal beziehen.

Dritte Dimension: Bewältigung der Ungewissheit über die Kontinuität des Produktabsatzes. Darunter fallen alle Wahrnehmungen und Handlungsorientierungen, die die Sicherung der Auslastung der betrieblichen Beschäftigungskapazität zum Gegenstand haben.

Die in den Fallstudien zu erwartenden Unterschiede in der Ausprägung der einzelnen Dimensionen dienen nicht der Typologisierung, sondern sollen verdeutlichen, wie ungleiche Leitbilder in Unternehmen mit den gleichen regulativen Anforderungen zu unterschiedlichen

Beschäftigungsstrategien führen. Die Unterschiedlichkeit der beschäftigungspolitischen Handlungsmodelle – so unsere Annahme – beruht auf dem Bezug auf unterschiedliche (bzw. unterschiedlich ausgeprägte) normative und kognitive institutionelle Anforderungen.

1.2 Fallauswahl

Ausgewählt wurden vier Unternehmen.¹ Je zwei dieser Unternehmen operieren unter ähnlichen betriebsexternen und betriebsinternen Bedingungen und weisen voneinander abweichende Beschäftigungsstrategien auf. Zwei Unternehmen aus den beiden Paaren operieren unter ungleichen Bedingungen und weisen ähnliche Beschäftigungsstrategien auf. Wir haben solche betriebsexternen und betriebsinternen Bedingungen konstant gehalten bzw. variiert, die in der Arbeitsmarktforschung allgemein als kausal für betriebliche Beschäftigungsstrategien gelten.² Mit dieser Auswahl wollen wir zeigen, dass die Erklärung betrieblicher Beschäftigungsstrategien nicht allein mit dem Verweis auf die ‚harten‘ ökonomischen Konditionen – in unseren Unterscheidungen: die regulativen Bedingungen – gelingt. Sie stellen den Rahmen dar, innerhalb dessen die von normativen und kognitiven institutionellen Erwartungen geprägten Wahrnehmungen und Handlungsorientierungen der Personalverantwortlichen über die Realisation der Beschäftigungspolitik entscheiden.

Die ersten beiden Unternehmen entwickeln und vermarkten Softwareprodukte für den elektronischen Handel (E-Commerce) bzw. für die Steuerung von Unternehmensabläufen (ERP: Enterprise Resource Planning). Zum Zweck der Anonymisierung und Unterscheidung nennen wir die Unternehmen >E-Commerce-Spezialist< und >ERP-Spezialist<.³ Das dritte Unternehmen entwickelt Software für unterschiedliche betriebliche Anwendungen und bietet

¹ Diese vier Fälle bilden eine Auswahl aus einem Sample von sieben Unternehmen, die wir in einer ersten Erhebungsrunde besucht haben. Ausgewählt wurden diese vier Fälle, da sie unseren Auswahlkriterien (gleiche Konditionen und ungleiche Beschäftigungsstrategien bzw. ungleiche Konditionen und gleiche Beschäftigungsstrategien) am meisten entsprachen.

² Zu den relevanten betriebsexternen Bedingungen der Beschäftigungspolitik zählen u.a. der Technikmarkt (Technologieangebot, Innovationsdynamik), der Absatzmarkt (Umfang und (Dis-) Kontinuität des Absatzes), die industriellen Beziehungen (Beschäftigungs- und Entlohnungsbedingungen), die politisch-rechtlichen Regulierungen (Kündigungsschutz etc.) und der Arbeitsmarkt (relative Nachfrageposition des Unternehmens, Angebotsstruktur, Mobilitätsverhalten der Beschäftigten etc.). Die betriebliche Organisation des Arbeitseinsatzes (Kontroll- und Steuerungsformen), die Organisation der Produktion (Prozesskomplexität, Systematisierung und Objektivierbarkeit von Arbeitsabläufen) sowie die betrieblichen Sozialbeziehungen (Interessen- und Machtkonstellationen) bilden die für die Gestaltung der Beschäftigungsverhältnisse relevanten betriebsinternen Bedingungen (Semlinger 1991: 7f.).

³ Die ökonomischen und organisatorischen Bedingungen der Unternehmen >E-Commerce-Spezialist< und >ERP-Spezialist< zeichnen sich aus durch: wechselhafte Umsatzentwicklung, ähnliche Unternehmensgröße und Eigentumsstruktur, z.T. hoher Komplexitätsgrad der Arbeiten und hohe Spezifität der Qualifikationen, formalisierte Leitungsstrukturen, Steuerung von Arbeitsprozessen über Zielvereinbarungen, Teamarbeit, individuelle Ausgestaltung von Beschäftigungskonditionen und starke Schwankungen im externen Arbeitskräfteangebot. Vgl. zu weiteren Bedingungen die Falldarstellungen.

Dienstleistungen zur Systemintegration an. Wir nennen es den >Allrounder<. Das vierte Unternehmen, der >Berater<, entwickelt Software für die Steuerung personalpolitischer Prozesse in Unternehmen und koppelt diese mit Beratungsleistungen.⁴

1.3 Erhebung und Auswertung der Daten

Die Fallstudien basieren auf schriftlichen Angaben der Unternehmen zu betrieblichen Strukturdaten (siehe Fragebogen im Anhang), leitfadengestützten Interviews und der Auswertung von Sekundärmaterialien (Geschäftsberichte etc.). Die Interviews bilden den Schwerpunkt der Erhebung, sie wurden in den Jahren 2002 und 2003 durchgeführt. Befragt wurden in jedem Unternehmen, in vier bis fünf Einzelinterviews, Mitglieder der Geschäftsführung, Bereichsleiter und – soweit vorhanden – Betriebsräte.

Als Interviewmethode haben wir das episodische Interview⁵ genutzt. Mit der Kombination von Erzählung und Argumentation wurden die Entwicklung der beschäftigungspolitischen Strategien, deren Umweltbedingungen sowie die handlungsleitenden Orientierungen der Akteure erfasst. Mittels der Erzähl-Passagen in Form von Erzählung und Beschreibung wurden die beschäftigungspolitischen Entscheidungsprozesse im Betrieb (in ihrem betrieblichen und überbetrieblichen Kontext) und die handlungsleitenden subjektiven Theorien (explizite und implizite allgemeine Annahmen über Personalpolitik und über das betriebliche Geschehen im Besonderen) der Rekonstruktion zugänglich gemacht. Die Frage-Antwort-Sequenzen lösen sich von den Kontexten (Erzählungen) zugunsten der Orientierung an dem daraus entstandenen regelorientierten Wissen (siehe den Leitfaden zum Frage-Teil im Anhang).

Retrospektive Verzerrungen in den Darstellungen der Beschäftigungspolitik und den dabei relevanten Einschätzungen durch die Interviewpartner sind bei einer solchen Untersuchungskonzeption nicht auszuschließen. Durch den Abgleich der Aussagen der Personalver-

⁴ Die ökonomischen und organisatorischen Bedingungen der Unternehmen >Allrounder< und >Berater< zeichnen sich aus durch: kontinuierliche positive Umsatzentwicklung, ähnliche Unternehmensgröße und Eigentumsstruktur, mittlerer Komplexitätsgrad der Arbeiten und geringe Spezifität der Qualifikationen, gering formalisierte Leitungsstrukturen, Steuerung von Arbeitsprozessen über Zielvereinbarungen, Teamarbeit, individuelle Ausgestaltung von Beschäftigungskonditionen und ein umfangreiches und stabiles externes Arbeitskräfteangebot. Vgl. zu weiteren Bedingungen die Falldarstellungen.

⁵ Die Methode wird von der Annahme bestimmt, dass gegenstandsspezifische „Erfahrungen der Subjekte ... in Form narrativ-episodischen Wissens und in Form semantischen Wissens abgespeichert“ (Flick 1995: 124) und erinnerbar sind. Durch Verknüpfung von episodischem und semantischem Wissen werden auch Routinisierungen und Alltäglichkeiten berücksichtigt, im Gegensatz zur Beschränkung narrativer Interviews auf erzählbare Situationen. Das Ziel der Interviews besteht darin, durch die „systematische Verknüpfung der Ausschnitte des Wissens ... Prozesse der Wirklichkeitskonstruktion bei den Befragten“ (ebd.: 125) zu verdeutlichen, also zu verstehen, wie bestimmte Auffassungen und Handlungsorientierungen durch Erfahrungen (Episoden) zustande kamen.

antwortlichen des jeweiligen Unternehmens und den Abgleich der Aussagen mit den Struktur- und Entwicklungsdaten sowie den Informationen aus Sekundärmaterialien haben wird versucht, diese Verzerrungen zu minimieren.

Für die Auswertung der transkribierten Interviews wurde die zur rekonstruktiven Interviewauswertung entwickelte ‚Dokumentarische Methode‘ genutzt (Bohnsack 1991). Das Verfahren gliedert sich in fünf Stufen:

(1) Sequenzierung und Auswahl thematisch relevanter Passagen

- nach Themen (oft identisch mit Turns, die die Leitfragen vorgeben)
- Unterscheidung von Ober- und Unterthemen

(2) Rekonstruktion der thematischen Strukturierung – formulierende Interpretation

- Rekonstruktion der thematischen Einbettung des Themas Personalpolitik/ Beschäftigungsbeziehungen in die Themen der Textpassage (Lagerung in sozialer Realität und Erfahrungsbezug)
- Rekonstruktion auf der Ebene des intendierten Sinns
- Paraphrasierung nahe an der Sprache der Interviewten
- Gliederung der Interviewpassagen in Themenblöcke

(3) Interaktionskontrolle

- in diesem Schritt werden Einflüsse kontrolliert, die strukturierend wirken (können): Strukturierung durch den Leitfaden und situationsbedingte Formen der Intervention (Sprecherwechsel); initiierender, respondierender oder reaktivierender Charakter der Beiträge

(4) Rekonstruktion der Orientierungsrahmen – reflektierende Interpretation

- Verdichtung, Thematisierung der Orientierungsmuster einzelner Teilstücke
- Orientierungsmuster gewinnen ihre Konturen dadurch, dass sie an positiven bzw. negativen Gegenhorizonten aufgespannt werden; dies geschieht durch den fallinternen Vergleich einzelner Textpassagen und durch den Vergleich der Fälle

(5) Fallanalyse

- geschlossene Fallinterpretation: Bezug der Sequenzen eines Interviews plus Kontrast zu anderen Fällen

1.4 Einzelfalldarstellung und Fallvergleich

In der Einzelfalldarstellung wird dargestellt, wie die inner- und außerbetrieblichen Bedingungen der Beschäftigungspolitik beschaffen sind (Ressourcen und Gelegenheiten, die den Handlungsspielraum bilden), wie sich die Beschäftigungspolitik entwickelt hat und von welchen Handlungsorientierungen und Relevanzen sich die Personalverantwortlichen dabei leiten lassen. In einem ersten Schritt werden die Unternehmensorganisation und die Einbettung des Unternehmens in institutionelle Umwelten im Querschnitt dargestellt: Absatzmärkte, Arbeitsmärkte und betriebliche Organisationsweise (Arbeitspolitik, Sozialordnung) konstituieren jeweils spezifische beschäftigungspolitische Optionen und Restriktionen. Dabei handelt es sich zunächst um eine abstrahierende Darstellung in dem Sinne, dass den Umweltbedingungen weder als Einzelne noch in ihrem Zusammenspiel vom Beobachter per se eine Bedeutung im Sinne eines spezifischen Handlungssignals beigemessen wird. In einem zweiten Schritt wird diese Abstraktion aufgehoben, indem gezeigt wird, welche konkreten Bedeutungen den Kontextbedingungen von personalverantwortlichen Managern zugewiesen werden. Dazu wird die Entwicklung der Beschäftigungspolitik zusammengefasst und den maßgeblichen Deutungen der Manager gegenüber gestellt. Deutungen heißt hier: die Sichtweise der Manager auf ihre jeweiligen organisatorischen Wirklichkeiten und ihre Beschäftigungspolitik.

Wir beginnen mit der Darstellung des Falls des >E-Commerce-Spezialisten<. Wir räumen dieser Falldarstellung einen größeren Raum ein, da der Fall als Referenzgröße für die anschließenden Fallvergleiche dient.

In den Fallvergleichen stellen wir den >E-Commerce-Spezialisten< dem in seinen Umweltbedingungen ähnlich gelagerten (und in seiner Beschäftigungspolitik abweichenden) zweiten Fall des >ERP-Spezialisten< gegenüber, um die aus dem ersten Fall gewonnen Erkenntnisse über den Zusammenhang von Kontextbedingungen, Handlungsorientierungen und der Beschäftigungspolitik zu verdichten. Nach diesem Verfahren vergleichen wir anschließend auch den >Allrounder< und den >Berater<. Darauf folgt die Gegenüberstellung der Handlungsorientierungen des Managements der vier Unternehmen, unterschieden nach den drei oben genannten Leitbilddimensionen. Mit dieser Kontrastierung wollen wir zu fallübergreifenden Aussagen über die Bedeutung von Leitbildern für die Konstitution beschäftigungspolitischer Strategien gelangen (Methode des ‚minimalen und maximalen Vergleichs‘, Strauss 1991).

2. Der >E-Commerce-Spezialist<

2.1 Das Unternehmen

2.1.1 Geschäftsfelder und Entwicklung

Das Unternehmen entwickelt, vermarktet und unterstützt Anwendungssoftware für den elektronischen Handel. Die zentrale Leistung des Unternehmens ist ein Standardsoftwareprodukt, das bei Bedarf durch Modifikationen an kundenspezifische Anforderungen angepasst werden kann. Diese Anpassungen erfolgen durch das Unternehmen selbst und/oder durch Kooperationspartner.

Seine Wurzeln hat das Unternehmen in einer zu Beginn der 1990er Jahre gegründeten GmbH für Computersysteme, die Ende der 1990er Jahre in eine Aktiengesellschaft umgewandelt und an die Börse gebracht wurde. Die seit dem Börsengang kontinuierliche und deutliche Steigerung des Umsatzes und der Aktienbewertung ermöglichte dem Unternehmen bis ins Jahr 2000 den schnellen Aufbau einer großen Zahl internationaler Vertriebspartnerschaften und die Eröffnung von Niederlassungen in den führenden Industrieländern. Das Unternehmen verfolgte das Ziel der weltweiten Marktführerschaft bei E-Commerce-Software. Flache Hierarchien, informelle Sozialbeziehungen, ein innovativer Charakter der Produkte und vor allem das ungestüme Wachstum des Unternehmens galten als die entscheidenden Attribute des ‚neuen Wirtschaftens‘, angefeuert durch das Kursfeuerwerk des Neuen Marktes und optimistische Wachstumsprognosen der Branche. In der Folge des Umsatzeinbruchs ab dem Jahr 2000 wurde dieses Ziel revidiert. Mit dem Ende des Booms über die Potenziale der neuen Methoden ernüchtert, galt zum Erhebungszeitpunkt die Rückbesinnung auf die bewährten Regeln der ‚alten Ökonomie‘ als Leitmarke der Unternehmenspolitik: Nachhaltigkeit von Investitionen, realistische Risikoabschätzungen, Konsolidierung der Geschäftsfelder etc. sollten das Erreichte absichern und zukunftsfähig gestalten.

Die zukünftige Entwicklung der Nachfrage bei internetbasierter Software für Unternehmensanwendungen gilt als hochgradig unsicher. Sicher ist sich das Management lediglich darin, dass der Boom der vergangenen Jahre historisch einmalig und in dieser Form nicht wiederholbar ist. Auch der weitere Verlauf des zum Erhebungszeitpunkt anhaltenden Marktbereinigungsprozesses mit seinen Unternehmenszusammenschlüssen, Aufkäufen und Pleiten zeichnete sich zu diesem Zeitpunkt noch nicht ab. Im Rahmen dieser Marktdynamik galt auch die wirtschaftliche Zukunft des >E-Commerce-Spezialisten< zum Erhebungszeitpunkt als ungewiss.

2.1.2 Markt und Kunden

Der Kundenkreis des >E-Commerce-Spezialisten< erstreckt sich von Internet Service Providern über die Automobil- und Konsumgüterindustrie bis hin zu Maschinenbau- und Handelsunternehmen. Als Hersteller einer Software für Unternehmensanwendungen ist der Verkauf von Softwarelizenzen abhängig vom Investitionsverhalten der entsprechenden Anwenderbranchen. Die breite technologische Anschlussfähigkeit des Produktes und die Heterogenität des Kundenkreises schwächt den Einfluss der Investitionszyklen der einzelnen Anwenderunternehmen auf die Auftrags- und Umsatzentwicklung ab. Der seit dem Jahr 2000 anhaltende Umsatzrückgang resultierte aus einer Branchen übergreifenden und weltweit auftretenden Abschwächung der IT-Investitionen von Unternehmen. Stabilisierend wirken auf Umsatz und Arbeitsvolumen die mit dem Lizenzverkauf einhergehenden Serviceverträge. Zur Wartung der Software und zur Lösung auftretender Probleme binden sich Kunden und Unternehmen häufig langfristig in Form von Serviceverträgen. Die Serviceverträge bieten dem Unternehmen die Möglichkeit zu einer vorausschauenden Personalentwicklung in den relevanten Abteilungen und erfordern ein Mindestmaß der Stabilität von Know how-Trägern. Ebenfalls stabilisierend auf das Arbeitsvolumen wirkt sich aus, dass das wichtigste Produkt des Unternehmens eine Standardsoftware ist. Die Software wird für einen potenziellen Kundenkreis, nicht für Einzelkunden produziert. Dies erfordert vom Unternehmen selbst bei stagnierendem oder rückläufigem Absatz die beständige Pflege und Weiterentwicklung des Produkts und den dazu notwendigen Zugriff auf qualifizierte Arbeitskräfte.

2.1.3 Organisationsstruktur, Leistungssteuerung und Sozialordnung

Das Unternehmen stellt alle Teile seiner Software selbst her. In Bereichen, die das Management nicht zu den Kernkompetenzen des Unternehmens zählt, werden Teilaufgaben (Übersetzungen, Erstellung von Bedienungsanleitungen etc.) auch an Drittfirmen bzw. Selbständige vergeben. Zur Abdeckung von Auftragsspitzen wurden in den Jahren 1998 bis 2000 bei der Anpassung der Standardsoftware nach Kundenwünschen ebenfalls mit Drittfirmen kooperiert bzw. Beschäftigte von Drittfirmen temporär im Unternehmen angestellt (Bodyleasing). Die Softwareprodukte des Unternehmens sind in Module gegliedert, die von einzelnen Teams erstellt werden. Diese Teams sind in Projekten zusammengefasst und/oder existieren als selbständige Einheiten. Zwischen und innerhalb der Teams gibt es eine explizite Aufgabentrennung und –zuweisung, die in Aufgaben- und Arbeitsplatzbeschreibungen (Programmierer, Designer, Architekt; Unterscheidung von technischen und organisatorischen Teamleads) fixiert ist.

In den ersten Jahren nach der Unternehmensgründung war die Leitung des Unternehmens gering formalisiert, zwischen Management/Eigentümern und den Beschäftigten bestanden unmittelbare Beziehungen. Mit Beginn des starken Personalzuwachses seit 1998 wurden schrittweise formale Leitungsstrukturen implementiert. Das Unternehmen ist vertikal gegliedert in Abteilungen (R&D, Consulting etc.) und Arbeitsgruppen (Teams). Zwischen diesen Gliederungen bestehen formalisierte Weisungsstrukturen und Funktionszuweisungen. Verschiedene Abteilungen des Unternehmens sind als Profitcenter organisiert. Bis zum Jahr 2000 wurden vier Hierarchiestufen geschaffen, die in den Reorganisationswellen seit Ende des Jahres 2000 wieder auf ein bis zwei Ebenen reduziert wurden. Im Jahr 2000 wurde die Leistungssteuerung auf ein formalisiertes Zielsteuerungssystem umgestellt und ein Joblevel-System geschaffen, ein nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit gestaffeltes Bonussystem und regelmäßige Mitarbeiterbefragungen eingeführt. Neben der Effektivierung der Arbeitsabläufe sollten diese Instrumente die Mitarbeiterzufriedenheit und die Mitarbeiterbindung erhöhen. Die Einführung der Zielsteuerung sattelte auf der (bis dahin) informellen Praxis der Selbstverantwortung der Beschäftigten für ihre Arbeitsprozesse auf:

„Ich glaub, die Freiheitsgrade für die Leute, die kommen so weniger aus ´ner, dass keine Ziele vorgegeben werden oder keiner verantwortlich ist, sondern die kommen eigentlich daher, dass es ´ne Kultur gibt im Unternehmen, nach wie vor den Leuten nicht den Weg im Detail vorzuschreiben, sondern den Leuten ´ne Aufgabe zu geben, einen Rahmen, in dem sie selbstständig einfach ´ne Aufgabe erledigen können, und dass es kaum ´ne Kultur gibt, wie in anderen Unternehmen (hm), dass solche Arbeitsergebnisse im Detail, und Zwischenstände im Detail, äh, penibel re-
portet und kontrolliert werden. Sondern es gibt ´ne Kultur des Vertrauens... Die [Mitarbeiter] brauchen keine Struktur, die sich damit beschäftigt, Leute zu kontrollieren, Leute zu überwachen.“ (Personalleiter)

Die Beschäftigten verfügen also über Gestaltungsspielräume im Rahmen von Zielvorgaben, die Kontrolle des Managements über die Arbeit wird ausgeübt in Form einer ‚kontrollierten Autonomie‘. Die Differenz zur hierarchischen Organisationsweise ‚ganz normaler Firmen‘ sieht der Finanzvorstand in der Verbindung von hierarchischen Weisungsstrukturen einerseits und informellem Umgang sowie zielorientierter Leistungssteuerung andererseits. Die Verbindung von Informalität und Leistungssteuerung durch Zielvereinbarung als Organisationsprinzip wird als leistungsfähiger bewertet als das explizit genannte Kontrastmodell hierarchischer Koordinierung.

Die Besetzung der Arbeitsplätze erfolgt nach individuellen Absprachen mit den Beschäftigten. Die Gestaltung der Lage der täglichen und Wochenarbeitszeiten liegt in der Verantwortung der Teams. Diese haben auch darauf zu achten, dass die Arbeitszeiten die Belastungsfähigkeit der Teammitglieder nicht übersteigt bzw. für einen entsprechenden Be-

lastungsausgleich durch Freizeit zu sorgen. Die Arbeitszeitorganisation erfolgt grundsätzlich aufgabenbezogen, eine formale Arbeitszeitkontrolle findet nicht statt.

Das Unternehmen bietet den Beschäftigten sowohl vertikale Aufstiegspfade als auch eine horizontale Arbeitsplatzflexibilität. Die personalpolitischen Entwicklungskonzepte definieren Laufbahnen im Management und in technischen Arbeitsbereichen. Die Zusammensetzung der Abteilungen und Platzierung der Mitarbeiter unterliegt einem kontinuierlichen Wandel. Grundlegendes Prinzip ist dabei, die Beschäftigten entsprechend ihrer Fähigkeiten einzusetzen. Das Unternehmen bietet allen Beschäftigten regelmäßig Weiterbildungsmöglichkeiten an (Sprachkurse, Kommunikationstraining, Zeitmanagement, Softwaretraining etc.).

Die Modalitäten der Einstellungen (Arbeitszeitvolumen, Entlohnung), der Tätigkeit (Aufgabengebiete, innerbetriebliche Entwicklungsmöglichkeiten) und Entlassungen werden in individuellen Verhandlungen zwischen der Geschäftsführung und den Beschäftigten festgelegt. Das Unternehmen unterliegt keinem Tarifvertrag, auch ein Haustarifvertrag existiert nicht. Das Unternehmen ist nicht Mitglied eines Arbeitgeberverbandes und verfügt nicht über einen Betriebsrat. Trotz der individualisierten Aushandlung der Beschäftigungsbedingungen ist die Ausrichtung der Beschäftigungspolitik auf langfristige Beschäftigungsbeziehungen nicht selektiv, sondern gilt generell für alle Mitarbeitergruppen. Abweichungen zeigen sich in der Frage der Auswahl von zu entlassenden Mitarbeitern, wovon die Grundausrichtung der Beschäftigungspolitik allerdings nicht berührt wird. Bei Entlassungen führt die individuelle Verhandlungsweise tendenziell zu einer Benachteiligung von als weniger leistungsfähig eingestuften Beschäftigten. Wobei es Anzeichen dafür gibt, dass darunter vor allem ältere und solche Beschäftigte fallen, die aufgrund ihrer familiären Situation als weniger flexibel gelten. Von beschäftigungspolitischer Relevanz sind die prozeduralen Rechtsvorschriften zur Sozialauswahl im Kündigungsschutzgesetz. Die Pflicht zur Sozialauswahl bei betriebsbedingten Kündigungen zwang das Unternehmen nach Ansicht des Managements in der Vergangenheit mehrfach dazu, eine an der Leistungsfähigkeit gemessen suboptimale Auswahl zu entlassender Beschäftigter zu treffen.

2.1.4 Beschäftigungsentwicklung und Beschäftigungsstruktur

Seit seiner Gründung zu Beginn der 1990er Jahre bis zum Jahr 2000 wuchs der Beschäftigungsumfang des Unternehmens kontinuierlich, wobei die Zuwächse seit 1998 deutlich stärker als in den Jahren zuvor ausfielen. Nach dem Umsatzeinbruch im Jahr 2000 wurde die

Beschäftigtenzahl deutlich reduziert und lag zum Erhebungszeitpunkt mit 250 Beschäftigten bei rund einem Fünftel des Beschäftigungsumfangs des Jahres 1999/2000.

Insgesamt beschäftigt das Unternehmen rund 80 Prozent Akademiker. In den zentralen Unternehmensbereichen (R&D, Support, Consulting) liegt der Anteil von Beschäftigten mit einem Hochschulabschluss noch höher. Der Altersdurchschnitt der Beschäftigten liegt bei ca. 35 Jahren.

Der Großteil der Beschäftigten verfügte zum Erhebungszeitpunkt über unbefristete Arbeitsverträge. Befristete Verträge haben nur studentische Hilfskräfte und einige wenige Angestellte in der Finanzabteilung, Gehaltsabrechnung und Rechtsabteilung. In einigen Unternehmensbereichen (insbesondere Consulting) wurden in der Phase des Beschäftigungsbooms zwischen 1998 und 2000 auch extern-flexible Beschäftigungsformen (Werkverträge; von Partnern ausgeliehene Beschäftigte mit befristeten Arbeitsverträgen für Beschäftigungsdauern von 14 Tagen bis zu einem Jahr) genutzt. Die Mehrzahl der Beschäftigungsverhältnisse in diesen Bereichen war jedoch auch in diesem Zeitraum unbefristet.

Das Unternehmen bietet allen Mitarbeitergruppen die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit an. Teilzeitarbeit steigert nach Auffassung des Personalchefs die Zufriedenheit der betroffenen Mitarbeiter und führt bei vielen Teilzeitarbeitenden zu einer Effizienzsteigerung ihrer Arbeit. Zugleich trägt die Teilzeitoption dazu bei, dass die Arbeitskraft von Beschäftigten, die aus privaten Gründen nicht mehr Vollzeit arbeiten wollen, der Firma erhalten bleibt. Zur Abmilderung negativer Belastungseffekte (Burn out) bietet das Unternehmen seinen Beschäftigten die Möglichkeit des Sabbaticals mit (verminderter) Entlohnung und Rückkehrgarantie an.

Da die bisherige Unternehmensentwicklung sowohl von Phasen mit einem starken Beschäftigungsaufbau (mit überwiegend unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen) als auch von Phasen mit einem drastischen Beschäftigungsabbau geprägt ist, fällt die Bilanz der de facto zustande gekommen Beschäftigungszeiten heterogen aus: Während ein Teil der Beschäftigten bereits mehrere Jahre (einige davon seit den ersten Jahren nach Unternehmensgründung) im Unternehmen ist, war ein zweiter Teil der Beschäftigten mit unbefristeten Arbeitsverträgen nur für wenige Jahre im Unternehmen und ein dritter Teil mit flexiblen Beschäftigungsverträgen in Zeiträumen von wenigen Wochen bis zu einem Jahr beschäftigt. Die kürzeren Beschäftigungszeiten der beiden letztgenannten Gruppen gelten dem Management als zeitlich begrenzte Abweichungen von der strategischen Grundintention stabiler Beschäftigungsverhältnisse. Angesichts des erheblichen Personalbedarfs bei gleichzeitig geräumten IT-

Arbeitsmärkten am Ende der 1990er Jahre hatte man sich auf diesen Beschäftigtentyp eingelassen, der seit dem Ende des Booms keine Rolle mehr spielt. Generalisierend heißt es, das Unternehmen nutzte diesen flexiblen Beschäftigungsformen nicht in „dem Umfang, wie man das aus anderen Unternehmen kennt, aber wir haben auch immer mal so was“ (Personalleiter).

In der Zeit des rapiden Wachstums der Beschäftigung von 1998 bis zur Jahr 2000 lag die Fluktuationsrate unter einem Prozent. Zum Erhebungszeitpunkt lag die Fluktuationsrate bei etwa 10 Prozent.

2.2 Die Beschäftigungsstrategie: Optionen, Restriktionen und Praxis

Die vom Absatzmarkt ausgehenden Signale an die Beschäftigungspolitik sind gegensätzlich. Einerseits erlauben der weit gefächerte Kundenkreis, die technologische Kompatibilität der Produkte sowie die aus dem Produktcharakter resultierende Langfristigkeit der Kundenkontakte und die Kontinuität der Produktentwicklung eine stabilitätsorientierte Beschäftigungsstrategie. Andererseits zwang die seit dem Jahr 2000 anhaltende Absatzdiskontinuität das Unternehmen wiederholt zu einer quantitativen Anpassung der Beschäftigung (Entlassungen). In dieser Situation widersprüchlicher Anforderungen an die Beschäftigungspolitik fällt die Präferenz des Managements eindeutig zugunsten stabiler Beschäftigungsbeziehungen aus. Quantitative Beschäftigungsanpassungen nach unten werden als hinzunehmende Ausnahmen bei erheblichem Umsatzrückgang gedeutet. Ein (partieller) Übergang von der Standard-Produkt-Software zu projektförmiger Individualsoftware, die nach Einschätzung des Managements eine flexiblere quantitativ-externe Anpassung der Beschäftigung (befristete Beschäftigung) an die unsichere Absatzsituation ermöglichen würde und/oder die systematische Nutzung quantitativ-externer Flexibilitätsressourcen (Outsourcing, Freelancing), werden nicht erwogen.

Das Arbeitskräfteangebot auf den externen Arbeitsmärkten unterlag Veränderungen im Zeitverlauf. Ende der 1990er Jahre war der Arbeitsmarkt für Software-Qualifikationen (Programmierer, Systemspezialisten etc.) weitgehend geräumt, es fehlten Arbeitskräfte mit allgemeinen Qualifikationen zur Softwareentwicklung. Nach dem Ende des Booms der New Economy hat sich das Mismatch zwischen Angebot und Nachfrage weit gehend entspannt. Nur bei Arbeitskräften mit speziellen Kenntnissen und Fähigkeiten der Entwicklung von E-Commerce-Software bestand zum Erhebungszeitpunkt weiterhin ein Mismatch. Für Qualifikationen in denjenigen Unternehmensbereichen, die vergleichbar weniger produkttypspezifi-

sche Qualifikationen erfordern (Vertrieb, Beratung, Marketing), existieren berufsfachliche bzw. tätigkeitsbasierte Arbeitsmärkte. Die Rekrutierung von auf Software bezogenen Qualifikationen auf dem externen Arbeitsmarkt galt während des Booms als hochgradig problematisch, andere als auf Festanstellung zielende Beschäftigungsformen galten aus Unternehmensperspektive als personalpolitisches Risiko. Bei E-Commerce-spezifischen Qualifikationen sieht sich das Unternehmen auch nach dem Ende des Booms zum Schutz seiner Qualifikationsinvestitionen auf die langfristige Bindung dieser Beschäftigtengruppe angewiesen. Bei allen anderen Qualifikationen sind die unbefristeten, langfristigen Beschäftigungsverhältnisse nicht aufgrund ungünstiger Relationen von Qualifikationsangebot und –nachfrage erforderlich.

Die individuelle – nicht von über-/betrieblichen Standardisierungen reglementierte – Aushandlung von Beschäftigungskonditionen ermöglicht eine differenzierte Gestaltung der Beschäftigungsbeziehungen. Tatsächlich sind die praktizierten Beschäftigungsformen homogen, es dominiert das unbefristete Beschäftigungsverhältnis mit mehrjähriger Betriebszugehörigkeit. Im Selbstverständnis der Beschäftigten nehmen ein ausgeprägter Lokalpatriotismus und eine tief verwurzelte Ingenieurtradition eine besondere Rolle ein. Von ihnen gehen für die Beschäftigten besondere Anreize zur langfristigen Bindung an das Unternehmen und zu hoher Leistung aus. Diese Orientierungen der Beschäftigten schätzt das Management als besonderen Vorteil des Unternehmens und hebt hervor, dass die damit verbundene Erwartungshaltung in die stabilitätsorientierte Ausrichtung der Beschäftigungspolitik Eingang gefunden hat.

Die Tätigkeit der Beschäftigten in den Bereichen Softwareentwicklung und –support zeichnet sich durch eine hohe Spezifität der Qualifikationsanforderungen sowie durch eine hohe Komplexität der Funktionen bei geringer Durchschaubarkeit der Arbeitsabläufe aus. Die Austauschbarkeit dieser Beschäftigtengruppe ist vermindert. Die Beschäftigten in den Bereichen Verkauf, Beratung und Marketing verfügen hingegen über weniger Machtpotenziale, ihre Austauschbarkeit ist größer: geringere Komplexität und höhere Durchschaubarkeit der Tätigkeiten sowie geringere Spezifität der Qualifikationen. Tatsächlich unterscheiden sich die Beschäftigungsperspektiven der mit unterschiedlichen Machtpotenzialen ausgestatteten Beschäftigtengruppen nicht grundsätzlich. Die Orientierung der Beschäftigungspolitik an stabilen Beschäftigungsbeziehungen gilt für alle Beschäftigtengruppen. Explizit sieht das Management darin ein Mittel, die Loyalität der Beschäftigten gegenüber dem Unternehmen

zu fördern. Die Gleichbehandlung gilt als Akt der Gerechtigkeit, der die Legitimation des managerialen Führungsanspruchs unterstützt.

Der Produktionsprozess ist horizontal und vertikal stark gegliedert, die Leistungssteuerung erfolgt durch Zielvereinbarungen bei einer informellen Gestaltung der Kommunikation. Das betriebliche Know-how des Unternehmens existiert insbesondere in der Form des Wissens der Beschäftigten und ist nur zu einem geringen Teil in Technik und Verfahren objektiviert. Diese Personengebundenheit des Wissens macht aus der Perspektive des Managements eine Personalführung (Zielvereinbarungen plus informelle Kommunikation) notwendig, die die Einspeisung der subjektiven Wissensbestände in den Mittelpunkt stellt. Die beschäftigungspolitische Konsequenz dieser Art der Leistungssteuerung sieht das Management in stabilen Beschäftigungsbeziehungen.

Insgesamt ermöglichen die betrieblichen und überbetrieblichen Umweltbedingungen dem Unternehmen eine stabilitätsorientierte Beschäftigungspolitik. Nur im Fall weniger Beschäftigtengruppen, die über ‚monopolistische Qualifikationen‘ verfügen, war diese Strategie zum Erhebungszeitpunkt noch erforderlich. Dennoch zielt das Unternehmen auch bei allen anderen Beschäftigtengruppen auf langfristige Beschäftigungsbeziehungen im Rahmen unbefristeter Arbeitsverträge. Diese strategische Ausrichtung der Beschäftigungspolitik existiert seit der Gründung des Unternehmens. Diese Stabilität ist aus der Sicht einer mit dem Entscheidungsmodell des homo oeconomicus operierenden Interpretation insofern erklärungsbedürftig, als sich die ökonomischen Voraussetzungen des Unternehmens und die Angebotssituation auf den externen Arbeitsmärkten seit der Unternehmensgründung nachhaltig verändert haben. Die ökonomische Krise des Unternehmens seit dem Jahr 2000 und die Ausweitung des externen Arbeitskräfteangebots im selben Zeitraum hätte eine deutliche Flexibilisierung der Beschäftigung zugelassen, wenn nicht sogar erfordert. Tatsächlich hat das Unternehmen auf die sinkende Produktnachfrage mit einer Reduzierung der Beschäftigtenzahlen reagiert, aber die Strategie der stabilen Beschäftigungsbeziehungen nicht nachhaltig verändert.

Wir haben bereits angedeutet, dass diese Präferenz für stabile Beschäftigungsbeziehungen auf bestimmten Interpretationen der Personalverantwortlichen von den betriebsinternen und betriebsexternen Umweltbedingungen beruhen. Im Folgenden werden wir diese Argumentation vertiefen. Dazu unterscheiden wir zwischen drei Dimensionen beschäftigungspolitischer Leitbilder: Wahrnehmungen und Handlungsorientierungen, die sich beziehen auf die Gene-

rierung von Leistungsbereitschaft, auf die Sicherung der Verfügbarkeit von Personal und auf die Sicherung der Auslastung der betrieblichen Beschäftigungskapazität.

2.3 Die Wahrnehmungen und Handlungsorientierungen des Managements

2.3.1 Generierung von Leistungsbereitschaft

- Das Arbeitsmarktverhalten der Beschäftigten als Referenz der Beschäftigungspolitik

Das Arbeitsmarktverhalten der Beschäftigten des >E-Commerce-Spezialisten< weist nach Ansicht des Managements eine deutliche Differenz zum Beschäftigungsverhalten und zu den Karriereentwürfen US-amerikanischer Beschäftigter auf:

„(A)lso Amerikaner haben eine wesentlich geringere Bindung an Unternehmen. Die machen also ausdrücklich, das ist für die wirklich Strategie- und Karriereplan für fast alle Amerikaner. Die fangen also nach der Universität irgendwo an, arbeiten dort drei Jahre, machen gewissen Kompetenzen, versuchen dann in der nächsten Stelle eins höher zu kommen, ein, zwei Sachen höher zu kommen. Das heißt für Amerikaner ist so etwas wie ein Karriereplan im Unternehmen maximal eine Stelle. Sie haben ein Karriereblick über viele, viele Unternehmen hinweg.“ (Entwicklungschef)

Die Kontrastfolie ‚amerikanische Beschäftigte‘ dient dem Management als ein Baustein in der Begründung der stabilitätsorientierten Beschäftigungsstrategie des Unternehmens: Das Verhalten deutscher Beschäftigter ist an betrieblichen Karrierewegen und betrieblicher Beschäftigungssicherheit orientiert. Mit der Gewährung langfristiger Beschäftigungsperspektiven inklusive einer systematischen, auf längerfristige betriebliche Laufbahnen orientierten Personalentwicklung trägt das Unternehmen dieser Umwelтанforderung Rechnung.

- Die lokalspezifische Unternehmensbindung der Beschäftigten als Referenz der Beschäftigungspolitik

Besondere Anreize zur langfristigen Bindung an das Unternehmen und zu hoher Leistung resultieren bei den Beschäftigten des Unternehmens nach Auffassung des Managements aus dem Lokalpatriotismus und einer tief verwurzelten Ingenieurtradition gekoppelt mit einem Stolz auf die technologische Kompetenz der Produkte.

Die Beschäftigten teilen einen tief sitzende Überzeugung, dass sie etwas Besonderes leisten. Sie produzieren in einer Region, die in der Öffentlichkeit allgemein als wirtschaftlich wenig leistungsfähig gilt, ein weltweit konkurrenzfähiges Produkt. Diese Gewissheit sorgt für eine affektionale Bindung an das Unternehmen. Die Tätigkeit für das Unternehmen gilt dem Management als identitätsbildend für die Beschäftigten. Das Management erkennt den starken positiven Bezug auf die regionale Verwurzelung des Unternehmens als spezifische Stärke,

die sie insbesondere nach dem Einbruch der Konjunktur am Neuen Markt als Stabilisator der Beschäftigung zu nutzen wusste. Zentrale Managementfunktionen wurden in dieser Phase von anderen Standorten an den Stammsitz des Unternehmens rückverlagert, was nach Einschätzung des Managements zu einem deutlichen Motivationsschub bei den Mitarbeitern geführt hat. Dem Management ist bewusst, dass die Einstellung ihrer mehrheitlich aus der Region stammenden Mitarbeiter nicht nur „ganz natürlich“ (Personalleiter), sondern auch tiefsitzend ist. Deshalb spricht das Management rückblickend von einer „gut überlegten“ (ebd.) Entscheidung der Standortrückverlagerung: Die Firmenleitung erkannte die identitäre Verankerung des Unternehmens als spezifische Ressource der Leistungsgenerierung und nutzte sie. Dass dieses ‚regionale Selbstbewusstsein‘ offensichtlich auch auf die nicht aus der Region stammenden Beschäftigten ausstrahlt, verdeutlicht, welche Kraft dieses Bild – eines aus einer strukturschwachen Region stammenden und sich auf dem Weltmarkt behauptenden Unternehmens – generiert. Diese Erfahrung konstituiert einen normativen Anspruch an die Beschäftigungspolitik des Unternehmens. Der Spielraum für beschäftigungspolitische Entscheidungen findet dort eine Grenze, wo das Management den Aspekt der regionalen Verankerung unberücksichtigt lässt oder ihm zuwider handelt. Entscheidungen, die dieser Besonderheit entsprechen, bestätigen die Erwartungen in die Beschäftigungspolitik des Unternehmens und stärken die handlungsorientierende Funktion der regionalen Verankerung.

Neben dem ‚Regionalstolz‘ gehen Beschäftigungs- und Leistungsanreize von der Ingenieurtradition aus, die sich aus den berufsbiografischen Erfahrungen der Beschäftigten speist. Viele der im zentralen Unternehmensbereich Research&Development tätigen Softwareentwickler haben als ehemalige Beschäftigte eines inzwischen aufgelösten Großunternehmens, die dort vorherrschenden Arbeitswerte inkorporiert. Professionalität, Präzision und eine Qualität der Produkte auf Weltmarktniveau gelten daher bei dem >E-Commerce-Spezialisten< als Fixpunkte der Arbeit. Komplementär zu dieser Orientierung wirkt die – insbesondere unter den Softwareentwicklern verbreitete – Idee, an einer „großen Sache mitzuwirken, mit der man die Branchenriesen toppen kann“ (Entwicklungschef).

Beide Aspekte prägen nach Auffassung des Managements den Arbeits- und Leistungsethos der Beschäftigten und bilden – wie die regionale Identität – feste Bezugspunkte in der Handlungsorientierung des Managements. Die Erwartungen der Beschäftigten erfahren die Wertschätzung des Managements insbesondere durch die Leitlinie der Beschäftigungspolitik, die auf unbefristete Beschäftigungsverhältnisse setzt und eine mehrjährige Beschäftigungsdauer erwartet. Die Integrationskraft monetärer Anreize wird hingegen vom Management als ge-

ring eingeschätzt. Erstens liegt die Entlohnung unter dem Branchendurchschnitt, zweitens verzichtet das Unternehmen auf Sach- oder Zielprämien, drittens werden die von den Aktioptionen ausgehenden Motivations- und Beschäftigungsanreize zumindest seit dem Kurssturz und bei dem anhaltend niedrigen Aktienkurs als sehr niedrig bewertet.

- Personalmanagement als paternalistische Organisation des Notwendigen

Das Management sieht die Aufgabe der betrieblichen Personalpolitik u.a. darin, die betriebswirtschaftlichen Kostenziele des Managements personalpolitisch so umzusetzen, dass Friktionen in der Leistungsbereitschaft und der Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen gering gehalten werden. Indem etwa die Fluktuation gezielt als Mittel des Personalabbaus genutzt wird, trägt sie zur sozialen Verträglichkeit personalpolitischer Entscheidungen bei, da die mit betriebsbedingten Kündigungen verbundenen Konflikte vermieden werden. Die Interessenvermittlung zwischen Management und Beschäftigten gilt als explizite Orientierungsgröße der Personalpolitik. Orientiert am Leitbild der sozialverträglichen Organisation des Notwendigen steht die Personalpolitik des Unternehmens nicht im Widerspruch zur ebenfalls geäußerten Orientierung an den Flexibilitätsanforderungen des Absatzmarktes. Vielmehr verkörpert diese Art der Personalpolitik eine besondere Weise der organisatorischen Untersetzung marktlicher Erfordernisse. Implizit wird hier ein Gegenhorizont eingeführt, an dem sich die Handlungsorientierung des Personalmanagements aufspannt: Die Personalpolitik könnte auch anders organisiert sein – konfrontativ.

Die Nichtexistenz eines Betriebsrates gilt dem Management als Beleg für die weit gehende Übereinstimmung der Interessen von Management und Beschäftigten und das partnerschaftliche Verhältnis:

„Wir sind eine Unternehmen, was seit zehn Jahren besteht und wir haben immer noch keinen Betriebsrat. Das sagt das, glaube ich. Ich glaube, dass sich ein Betriebsrat bildet, wenn die Angestellten ihre Interessen gegenüber dem Management vertreten haben wollen, was ja voraussetzt, dass die Interessen unterschiedlich sind. So lang die Angestellten der Meinung sind, dass ihre Interessen die selben Interessen sind, wie das Management, sehen sie das Management als ihre Interessenvertreter. Und, und dass wir noch keinen Betriebsrat haben, das haben wir nicht so (schnippt mit den Fingern) gemacht.“ (Entwicklungschef)

Die Beschäftigten hätten daher nicht nur kein Interesse an einer betrieblichen Interessenvertretung, sondern sie würden darüber hinaus generell der Politik der Gewerkschaften ablehnend gegenüber stehen.

„[A]lso... wir hatten hier mehrfach Kollegen von der IG Metall vor der Tür stehen und da haben hier die Kollegen auf der untersten Ebene E-Mails an die Kontaktadresse geschrieben, die dann hier mit cc durch die Unternehmung gerauscht sind,

mit massiven Kritiken an der Gewerkschaft. Also nicht nur, dass wir das blockieren oder nicht sehen wollen.“ (Abteilungsleiter R&D)

Auch das Management sieht die (sozialstaatlich fixierte und) gewerkschaftlich organisierte Interessenvertretung von Beschäftigten dezidiert als nicht zeitgemäß an:

„Sozialgesetzgebung, also Arbeitsrechtsgesetzgebung, Gewerkschaften sind alle fokussiert auf eine Kulturepoche von 1900 oder von Marx' Zeiten. Das ist alles, „Wir sind alle eins und wir sind alle gleich“, definitiv nicht zeitgemäß und definitiv hinderlich.“ (Abteilungsleiter R&D)

Insgesamt lässt sich das Verhältnis von Management zu Beschäftigten als entpersonalisierter Paternalismus bezeichnen: Das Management schafft die Voraussetzungen und setzt den Rahmen zur Selbstorganisation der Arbeit durch die Beschäftigten. Die Selbstzuschreibung begrenzter Aufgaben im Rahmen einer funktionalen Arbeitsteilung zwischen Management und Beschäftigten vermeidet negative Legitimationseffekte einer hierarchisch-dirigistischen Führungsrolle: Die Führung ist legitim, weil sie ihre Funktion erfüllt, nicht weil sie mit größerer Macht ausgestattet ist. Die informelle Kommunikationsweise erleichtert dem Management, Stimmungen und Interessen der Beschäftigten frühzeitig wahrzunehmen und in seinen Entscheidungen zu berücksichtigen. So entsteht das Bild einer Fürsorglichkeit ohne Bevormundung. Das Management bietet den Beschäftigten Freiheiten in der Arbeitsorganisation sowie Beschäftigungssicherheit und erwartet dafür Leistungsbereitschaft und die Anerkennung seiner Führungsrolle. Extrafunktionale Aspekte (Lokalpatriotismus, Ingenieurtradition) stützen die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen und damit auch die Legitimität der Unternehmensführung.

- Die betriebliche Wertschätzung stabiler Beschäftigungsbeziehungen

Die prinzipiell asymmetrische Machtverteilung in einem Unternehmen zwischen Management und Beschäftigten variiert nach dem Grad der Machtausstattung der Beschäftigtengruppen. Je nachdem, wie hoch die Handlungsfähigkeit der Beschäftigten und die ihnen vom Management entgegen gebrachte Wertschätzung ist, können sie das Machtungleichgewicht zu ihren Gunsten beeinflussen. Die Handlungsfähigkeit variiert nach dem Grad der (Un-)Durchschaubarkeit und Komplexität der Funktionen einer Beschäftigtengruppe. Eine hohe Komplexität der Funktionen führt in Verbindung mit einer geringen Durchschaubarkeit der Arbeitsabläufe (Autonomiespielräume in der Arbeitsorganisation) zu einer hohen Handlungsfähigkeit der Beschäftigten gegenüber dem Management (vgl. Kapitel III).

Beim >E-Commerce-Spezialisten< treffen diese Attribute insbesondere auf die Beschäftigten in der Softwareentwicklung (R&D, Support) zu. Ihre Tätigkeit ist komplex und die Ar-

beitsabläufe sind aufgrund der Autonomiespielräume in der Arbeitsorganisation von Management geringer als in anderen Bereichen durchschaubar. Zudem ist ihre Austauschbarkeit gering, da die Qualifikationsanforderung produkttypspezifisch sind und dafür kein externer Arbeitsmarkt existiert. Das Erlernen produkttypspezifischer Qualifikationen geschieht erst während der Tätigkeit im Unternehmen, die Beschäftigten erlangen monopolistische Qualifikationen, die sie gegen den Austausch schützen. Außerdem ist eine hohe soziale Spezifität der Tätigkeiten gegeben, erstens unternehmensintern durch die Informalität der Kommunikation, zum zweiten extern durch langfristige Kundenkontakte (im Support). Die Beschäftigten in den (produktionsferneren) Bereichen Verkauf und Beratung (Sales, Consulting) verfügen über weniger Machtpotenziale. Geringere Komplexität, höhere Durchschaubarkeit und Austauschbarkeit bedingen in der Frage der Beschäftigungsperspektive eine schlechtere Position gegenüber dem Management. Die Machtpotenziale der in der Administration Beschäftigten schneidet bei den Kriterien Komplexität und Durchschaubarkeit am schlechtesten ab.

Die Ausstattung mit monopolistischen Qualifikationen reduziert bei einem Teil der Beschäftigten das Machtungleichgewicht erheblich. Dennoch unterscheiden sich die Beschäftigungsperspektiven der anderen, mit weniger Machtpotenzialen ausgestatteten Beschäftigtengruppen nicht grundsätzlich. Obwohl also nur ein Teil der Beschäftigten durch die Komplexität, Undurchschaubarkeit und monopolistische Qualifikationen vom Austausch besonders geschützt ist, gilt die Orientierung der Beschäftigungspolitik an langfristigen Beschäftigungsbeziehungen für alle Beschäftigtengruppen. Explizit sieht das Management darin ein Mittel, die Loyalität der Beschäftigten gegenüber dem Unternehmen und der Anerkennung der Legitimität des Managements zu fördern:

„Also sich habe gesehen, dass relativ hart in bestimmten Servicebereichen bei anderen großen Unternehmen Abteilungen zusammengestrichen wurden. Das hat eine Auswirkung im Innenverhältnis zu den Mitarbeitern, das heißt Loyalität ist zweiseitig. Und wenn das Unternehmen nicht loyal ist zum Mitarbeiter, warum sollte dann der Mitarbeiter loyal sein zum Unternehmen? ... [Firma XY] hat auch in den schwierigen Zeiten Profit erzielt und trotzdem Mitarbeiter entlassen, damit ist [XY] von seinem Ur-Commitment, auch in schwierigen Zeiten zu seinen Mitarbeitern zu stehen, abgerückt. Und die Konsequenz ist, dass die Mitarbeiter von ihrem Commitment abrücken.“ (Abteilungsleiter Support und Consulting)

Beschäftigungssicherheit gilt dem Management somit als ein wichtiger Baustein in der Generierung von Leistungsbereitschaft. Mit einem partiellen Verzicht auf einen Teil seiner Verfügungsgewalt durch langfristige Beschäftigungsperspektiven zielt das Management auf die kooperativen, gewährleistenden und innovativen Beiträge aller Beschäftigten.

Diesem Teilverzicht entspricht auch ein maßvoller, Ressourcen schonender Umgang mit den Leistungskapazitäten der Beschäftigten. Er dient dazu, die Ressource Arbeitskraft kontinuierlich zu reproduzieren, statt sie einmalig auszunutzen:

„Es ist ein aktives Managen, also aus meiner Sicht, von Mitarbeiterfragen, von Ressourcefragen. Ich quetsche den nicht aus bis zum letzten Punkt und fall dann in ein Loch, knebel den nicht bis über seine Schmerzgrenze hinaus, sondern ich akzeptiere seinen Lebenslauf und seine biografischen Umstände, persönlichen Umstände und versuche, die aktiv mit meinen Befindlichkeiten oder Anforderungen zu paaren. Und das funktioniert ziemlich gut, ist aber aufwendiger.“ (Abteilungsleiter R&D)

Ergänzend bietet das Unternehmen den Beschäftigten die Möglichkeit längerer Auszeiten (Sabbatical). Auch dieses personalpolitische Instrument zielt auf die langfristige Nutzung der Arbeitskräfte. Genauer: Nur in Beschäftigungsarrangements, die auf eine längerfristige Bindung zwischen Unternehmen und Beschäftigten zielen, ist das Sabbatical von personalpolitischem Nutzen. Bei extern-flexiblen Beschäftigungsstrategien hingegen vollzieht sich der Belastungsausgleich zwangsläufig in anderer Form: hier sind die in Projekten Beschäftigten angehalten, durch die Selbstorganisation ihrer Beschäftigungsphasen Überlastungen zu vermeiden.

Der Wertschätzung langfristiger Beschäftigungsbeziehungen entspricht die Einstellung des Managements gegenüber älteren Beschäftigten. Die Alterung der Belegschaft ist nach Auffassung des Managements auch in Tätigkeitsfeldern wie der Softwareentwicklung kein Problem, von denen in der öffentlichen Diskussion häufig erwartet wird, diese seien aufgrund ihres Anforderungsprofils für jüngere Beschäftigte prädestiniert. Der „Reifeprozess“ (Personalchef), den das Unternehmen in den vergangenen Jahren durchlaufen hat, gestattet es nach Auffassung des Managements, auch ältere Softwareentwickler zu beschäftigen, da diese mit Professionalität die Kraft der Jüngeren aufwiegen. Auch wird die Alterung des Personals neben der Professionalisierung auch aufgrund der Arbeitsplatzdynamik als unproblematisch erachtet: Die Beschäftigten entwickeln sich im Laufe ihrer Betriebszugehörigkeit in andere Aufgaben hinein. Das bedeutet zum einen, dass die frei werdenden Arbeitsplätze von internen und/oder externen (jüngeren) Nachrückern besetzt werden. Zum zweiten unterstützen diese Aufgabenwechsel die Flexibilität der einzelnen Beschäftigten, indem sie dem vorbeugen, dass „die Leute nach langer Beschäftigung in ein und derselben Tätigkeit seltsam werden“ (Personalchef). Ein beständige Verjüngung der Beschäftigten wäre nach Ansicht des Managements auch nicht hinreichend für die Generierung der betrieblichen Leistungsfähigkeit, sondern diese geschehe vor allem über die kontinuierliche Professionalisierung der Be-

schäftigten. Den in der IT-Branche verbreiteten ‚Hype‘ der Jugendlichkeit sieht der Finanzvorstand eher dem Personalmarketing von Vorständen geschuldet, die auf ein attraktives personelles Erscheinungsbild ihrer Firmen abzielten, als dem Bedarf nach jugendlicher Leistungsfähigkeit. In einigen Arbeitsbereichen, wie zum Beispiel im Support, gelten ältere Mitarbeiter aufgrund ihrer umfangreichen Erfahrungen als besonders wertvoll. Als Voraussetzung für die anhaltende Leistungsfähigkeit der älteren Mitarbeiter gilt dem Management eine entsprechende Personalentwicklung.

2.3.2 Sicherung der Verfügbarkeit von Arbeitskräften

- Die betriebliche Beschäftigung als Normalfall unternehmerischer Arbeitskraftnutzung

Die beschäftigungspolitische Strategie unbefristeter Arbeitsverträge gilt dem Management neben den oben genannten Gründen auch als notwendige Antwort auf das beschränkte Arbeitskräfteangebot auf dem externen Arbeitsmarkt in der Zeit zwischen 1998 und 2000. Naheliegender ist zunächst einmal, dass die Sicherung des Arbeitskräftebedarfs für das Management eine hohe Relevanz besitzt. Nicht zwingend lässt sich hingegen von der Arbeitsmarktsituation auf das personalpolitische Instrument der unbefristeten Beschäftigung schließen. Diese Entscheidung wird erst vor dem Hintergrund der Auffassung des Managements plausibel, nach der der Arbeitskräfte- bzw. Leistungsbedarf des Unternehmens bei geräumten Arbeitsmärkten nur auf dem Wege der betrieblichen Beschäftigung zu gewährleisten ist und nicht beispielsweise durch den Einkauf von Leistungen Dritter (Subcontracting, Freelancing). Die Praxis unbefristeter Arbeitsverträge in diesem Zeitraum basierte also auf der Arbeitskräfteknappheit in Verbindung mit einem Deutungsmuster, das die Leistungserbringung eines Unternehmens an die Form betrieblicher Beschäftigung knüpft. D.h. die Strategie war sowohl erfahrungsbezogen als auch Ausdruck einer dieser Erfahrung vorgängigen Auffassung von betrieblicher Beschäftigung als Normalität unternehmerischer Arbeitskraftnutzung.

Auch unter den zum Erhebungszeitpunkt geltenden und im Vergleich zum Boom der IT-Branche Ende der 1990er Jahre vollkommen gewandelten Bedingungen (massiver Beschäftigungsrückgang im Unternehmen, entspannter externer Arbeitsmarkt) hält das Management weiterhin an der Strategie unbefristeter Arbeitsverträge fest. In seiner Begründung antizipiert das Management kontrafaktisch zu den Konjunktur- und Arbeitsmarktsignalen einen zukünftigen Aufschwung des Unternehmens und der Branche und die damit einhergehende Wiederkehr von Rekrutierungsproblemen, denen durch unbefristete Beschäftigungsbeziehungen

begegnet werden müsse. Die Stabilität bzw. das Festhalten an dieser Strategie unter anderen unternehmensexternen und -internen Bedingungen kann als Ausdruck der Eigenläufigkeit von Strategieentwicklungen gewertet werden. Das Orientierungsmuster ‚stabile Beschäftigungsverhältnisse als Normalfall unternehmerischer Arbeitskraftnutzung‘ hat sich in Verbindung mit der Erfahrung des Arbeitskräftemangels verfestigt. Allgemeiner formuliert, sedimentierte sich eine erfolgreiche Strategie in Form eines unternehmensspezifischen Orientierungsmusters. Bis zum praktischen Nachweis der Untauglichkeit behält es seine Gültigkeit. Diese Sedimentierung vollzog sich neben der symbolischen auch auf sachlicher Ebene: Die unbefristeten Arbeitsverträge haben eine Arbeits- und Produktionsorganisation (mit) hervorgebracht, zu deren Erhalt wiederum langfristige Beschäftigungsverhältnisse notwendig sind. Ebenso verhält es sich mit den Sozialbeziehungen. In diese fließen die Erwartungen an die Nichtbefristung der Beschäftigungsverträge ein.

- Die Notwendigkeit langfristiger Beschäftigungsbeziehungen als Folge externer Arbeitsmarktkonditionen

Für die grundlegende Präferenz der Langfristigkeit der Beschäftigungsbeziehungen nennen die personalverantwortlichen Manager die Notwendigkeit der innerbetrieblichen Qualifizierung. Die Tätigkeiten in dem zentralen Unternehmensbereich Research&Development gelten als hochgradig unternehmensspezifisch. D.h. die dafür erforderlichen Qualifikationen sind nicht auf dem externen Arbeitsmarkt existent und müssen daher in langfristigen Lernprozessen im Unternehmen erworben werden (als learnig-by-doing und mit Hilfe von Weiterbildungsangeboten). Nach den Erfahrungen des Managements entfalten die meisten Beschäftigten deshalb ihre volle Leistungskraft erst nach einem Zeitraum von ungefähr zwei Jahren, in dem die Beschäftigten produkttypspezifische und damit zugleich betriebsspezifische Qualifikationen erwerben. Für ein Unternehmen in diesem Produktsegment ist die Eigenqualifizierung im Rahmen langfristiger Beschäftigungsverhältnisse nach Auffassung des Managements daher zwingend erforderlich. Der Finanzvorstand hebt diesen Aspekt hervor und bewertet die langfristige Beschäftigungsperspektive der Beschäftigten grundsätzlich positiv trotz negativer Nebeneffekte:

Es ist „ein großer Vorteil, auch wenn die Leute natürlich auch ihre Hochs und Tiefs und ihre Motivationspausen haben, aber das ist Know-how von auch den alten Leuten, von den alten Hasen... Also so was findet man nicht wieder.“ (Finanzvorstand)

Die Auffassung, dass langfristige Beschäftigungsbeziehungen im Bereich Research&Development ohne Alternative sind, wird gestützt durch zwei Interpretationen des

Managements, die einen starken Kontrast zwischen den arbeitskraftspezifischen Ansprüchen des Unternehmens und den Arbeitsmarktkonditionen herstellen. Erstens verweist das Management auf die Pionierarbeit des Unternehmens im Bereich E-Commerce. Danach lässt die Frontstellung des Unternehmens in zentralen Unternehmensbereichen keine alternativen Formen der Leistungserbringung (Subcontracting, Freelancing) zu, da man selbst das Feld der E-Commerce-Software anführe und es keine potenten Kooperationspartner gäbe:

„E-Commerce gibt's noch gar nicht so lange... Ich denke, 'ne große Zahl von wirklichen E-Commerce-Experten, die's auf der Welt gibt, sitzen hier. Also Leute, die das seit 1995, seit dem's das gibt, oder wo's noch gar keine Standardprodukte gab, äh, die das seit dem tun.“ (Finanzvorstand)

Zweitens ist die Feststellung der Notwendigkeit langfristiger Beschäftigungsbeziehungen an den Gegenhorizont der Beschäftigungsbeziehungen im US-amerikanischen Silicon Valley geknüpft. Den Managern des >E-Commerce-Spezialisten< ist das Produktions- und Beschäftigungsmodell des Silicon Valley aus eigener Anschauung bekannt. Obwohl das Unternehmen in seinem Kommunikationsstil und der Mitarbeiterführung dem Beispiel des Silicon Valley folgt, beschreitet das Unternehmen in der Beschäftigungsstrategie einen anderen Weg. In der Begründung kontrastiert das Management das kalifornische Beschäftigungsmodell als freies ‚Floaten‘ der betrieblichen Beschäftigung im Gegensatz zur selbst praktizierten langfristigen Mitarbeiterbindung. Als Grundlagen der kalifornischen Beschäftigungsweise werden die netzförmige Struktur des Arbeitsmarktes, die Unternehmenskooperationen im Silicon Valley und das Beschäftigtenverhalten genannt.

Da auch zum Erhebungszeitpunkt weder ein Arbeitsmarkt für zentrale Qualifikationen im Bereich E-Commerce-Software noch eine Kooperationsstruktur von Unternehmen existieren würde, sei das Unternehmen nach Auffassung des Managements auch weiterhin auf die einzelbetriebliche Generierung dieser Qualifikationen angewiesen. Eine weit reichende quantitative Flexibilisierung (mit kürzeren Beschäftigungsperspektiven) von Kernbereichen der Beschäftigung erscheint unter diesen Bedingungen nicht möglich.

- Informelle Kommunikation auf der Basis stabiler Beschäftigungsverhältnisse als Grundlage einer kontinuierlichen Erschließung der Leistungspotenziale

Das Management betont, der informelle Kommunikationsstil sei notwendig, da Softwareproduktion eine wissensbasierte Arbeit sei und als solche in besonderer Weise auf den Input der Beschäftigten angewiesen ist: Das „gesamte Wissen der Firma ist nur in diesen Leuten drin“ (Finanzvorstand). Das Know-how ist nicht in Technik und Verfahren vergegenständ-

licht, sondern nur in Form des Wissens der Beschäftigten existent. Diese Personengebundenheit des Wissens macht aus der Sicht des Managements eine Personalführung notwendig, die die Einspeisung der subjektiven Wissensbestände in den Mittelpunkt stellt. Das Management sieht seine Aufgabe in der Schaffung adäquater Bedingungen:

„Ziele definieren, den Rahmen dafür schaffen, Perspektive, Strategie, das muss ein big picture machen. Die Leute müssen alle das Gefühl haben, dass die Messlatte hoch ist, sie das aber schaffen können. Wenn sie so ne Kultur schaffen, wo jeder in dem Team seine Aufgabe erfüllt, der Manager hat eine ganz bestimmte Aufgabe, der Mitarbeiter hat eine ganz bestimmte Aufgabe und so weiter. Und zusammen bringt das wirklich Resultate... Ich glaube, dass das ein ganz wichtiges Prinzip unseres Führens ist hier.“ (Entwicklungschef)

Der informelle Kommunikationsstil gilt dem Management als „Paradigma“ (Finanzvorstand). Betont wird, dass dieser wichtige Bestandteil der Unternehmenskultur kein Produkt der Willensbildung (im Sinne von Dekretierung) sein kann, sondern „immer ein Resultat von Tätigkeiten“ (Personalchef) sei. Die Tätigkeiten beinhalten das gesamte Spektrum des Handelns von Management und Beschäftigten, das sich über Information, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Einstellungspraxis, Arbeitsorganisation, alltägliches Arbeitshandeln u.a. erstreckt. Erst im Nachhinein ließen sich die Gründe dafür angeben und daraus ein explizites Leitbild formen.

Der initiale Impuls für den informellen Kommunikationsstil ist eng mit den Personen der Gründer und der ersten Generation leitender Beschäftigter verbunden, deren „Charaktere, Fähigkeiten und Stärken“ (Personalchef) den Kommunikationsstil und die Mitarbeiterführung prägten und prägen. Als Gegenhorizonte dienten den Gründern die eigenen beruflichen Erfahrungen als Beschäftigte anderer Arbeitgeber:

„Könnte das sein, Bernd*, dass das auch sehr geprägt ist durch die Erfahrungen, die die Firmengründer vorher in anderen Firmen hatten, das ist so meine Theorie. Dich hatte es bei GROßBETRIEB** maßlos angekotzt, diese, der Sicherheitswahn, die Nerverei mit den nach innen gerichteten Aktivitäten. Dazu noch der Holger*, der dann in der ADMINISTRATION** gearbeitet hat, unser Entwicklungschef, der dort mit der überbordenden Bürokratie und Formularen und allem möglichen Zeug konfrontiert wurde und die also natürlich dann in die erste Firma, wo sie sozusagen dann selber was bestimmen durften oder konnten, natürlich mit eingebracht haben, zu sagen: „Das soll hier mal nicht so sein, wie ´s bei GROßBETRIEB ** war... (lacht). Und es soll auf keinen Fall so sein, wie es bei der ADMINISTRATION ist, ja.“ (Personalchef, *Namen geändert, **anonymisiert)

Als positiv erlebte Erfahrung in diesen Beschäftigungsverhältnissen gilt die Sicherheit von unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen.

Nicht unerheblich für das Leitbild der Informalität ist auch die Wahrnehmung der Beschäftigteninteressen durch das Management:

„Es gibt ´ne Kultur des Vertrauens, wenn man sagt, man ist eben Mitarbeiter. Und jeder Mensch hat das natürliche Bedürfnis, äh, ´ne exzellente Arbeit abzuliefern, wenn er die Möglichkeiten dazu hat und es dann auch noch Spaß macht. Also die sind achtzehn, und die haben das, äh, studiert, was sie da tun. Die wissen, wie das geht. Die brauchen keine Struktur, die sich damit beschäftigt, Leute zu kontrollieren, Leute zu überwachen.“ (Finanzvorstand)

Auch die persönliche Anschauung der Sozialbeziehungen bei Partner-Unternehmen floss in das Leitbild des Managements ein, so z.B. die flachen Hierarchien in Unternehmen des Silicon Valley:

„Da hat´s schon diese Silicon Valley – Kultur, die ja auch in Büchern beschrieben ist... Äh, das hatten wir als Maßstab oder als benchmark gelernt. Und auch die Tatsache, dass man sich´s vor Ort anschauen konnte.“ (Finanzvorstand)

Am Beispiel der deutschen Tochter eines amerikanischen Software-Herstellers und Kooperationspartners des >E-Commerce-Spezialisten< drücken die Manager ihre Überzeugung aus, dass trotz der deutschen Tradition der Unternehmenskultur und des deutschen Arbeitsrechts der Import der „amerikanischen“ (Finanzvorstand) Unternehmenskultur der flachen Hierarchien gelingen kann. Das kann als Illustration dafür gelten, dass das Management die Organisationsweise eines Unternehmens nicht durch die Rahmenbedingungen (nationalspezifisches Rechtssystem etc.) determiniert sieht, sondern praktische Spielräume für eigenständige Entwicklungen annimmt.

Die Praxis der informellen Kommunikation war in den vergangenen Jahren selbst einem starken Veränderungsprozess unterworfen, der durch den sprunghaften Personalzuwachs sowie durch den nachfolgenden dramatischen Personalabbau ausgelöst wurde:

„Also das war für die Leute mit Sicherheit auch ´ne Ernüchterung, und das hab ich auch so kommuniziert... Wir werden ein paar Sachen noch beibehalten, ja, mit den Getränken und dem Obst und ähnlichem, aber hier geht ´s voll in Richtung von einer ganz normalen Firma, dieses große Unterscheidungsmerkmal, ja, zum GROß-BETRIEB oder so... Diese Distanz, die wird sich verringern. (hm) Ich geh mal davon aus, ich rechne nicht damit heute, dass wir hier den Start Up–Geist ewig aufrechterhalten können.“ (Personalchef)

Umfasste der Start Up-Geistes anfänglich sowohl die informelle Organisationsweise als auch die informelle Art der Kommunikation, beschränkte sich die Informalität zunehmend auf den zwischenmenschlichen Umgang sowie die kommunikative Durchlässigkeit der Hierarchiestufen, während die Organisation formal strukturiert wurde. Die Start Up-Kultur wird heute vom Management als Ausnahmeerscheinung, als vorübergehende Besonderheit angesehen

und die bisherige Entwicklung als „Reifeprozesses“ (Personalleiter) des Unternehmens verstanden.

Diese Selbstwahrnehmung reflektiert zugleich eine Verschiebung des Orientierungsmusters von der Prägung durch berufsbiographische Erfahrungen und der euphorisch-experimentellen Mimesis neuer Sozialmodelle der Unternehmung (Silicon Valley) zur desillusioniert-erfahrungsgesättigten Mimesis traditioneller Sozialmodelle. Die Verwendung des Begriffs ‚Reifeprozess‘ impliziert, dass es vorgängige Entwicklungsphasen gegeben hat, in denen die Vorstellungen und das Handeln des Managements ‚unreif‘ waren; dies im Sinne eines noch nicht abgeschlossenen Entwicklungszyklusses, an dessen Ende reife Vorstellungen und Handlungen stehen. Der Begriff kann auch als Hinweis auf ein naturalistisches Verständnis der Unternehmensentwicklung gedeutet werden: Unternehmensentwicklung als ontogenetischer Prozess, in dessen Verlauf höhere auf niederen Entwicklungsstufen aufbauen und dem eine Eigendynamik innewohnt, der sich die Akteure nicht entziehen können. Auch ist der Reifeprozess als Summe vieler Aspekte nicht steuerbar.

Soziologisch lässt sich in diesem Sinne von einer Erfahrungsaufschichtung oder mikroinstitutionellen Sedimentierungen sprechen, die in einer unternehmensspezifischen Organisationsweise resultiert und damit zugleich zur Ressource und Begrenzung zukünftiger Handlungen wird. Die Informalität der Kommunikation bleibt weiterhin ein wichtiger Aspekt der Leistungssteuerung. Die beschäftigungspolitische Konsequenz dieser Art der Leistungssteuerung sieht das Management in stabilen Beschäftigungsbeziehungen.

2.3.3 Sicherung der Auslastung der betrieblichen Beschäftigungskapazität

- Kontinuität durch die traditionelle Organisation der Leistungserstellung – das ‚Fließband‘ als Produktionsmodell und der ‚schwäbische Maschinenbau‘ als Gütesiegel

Die Leistungserstellung orientiert sich an traditionellen Organisationsformen der Industrie. Im Produktcharakter der Software des >E-Commerce-Spezialisten< sieht das Management den Grund dafür, das Organisationsmodell ‚Industrieunternehmen‘ zu kopieren.

„Das ist ein Unterschied in der Weise, dass für uns die selben Regeln zutreffen wie für einen Autobauer oder einen Maschinenbauer. Es gibt richtig standardisierte Prozesse und Abläufe, rückkopplungslos, und rechtliche Verpflichtungen, Verbindlichkeiten, die die Dimension eines Softwareprojekts über mehrere Jahre hinweg ausdehnen.“ (Abteilungsleiter R&D)

Neben der Kontinuität der Abläufe soll die Orientierung am Modus der industriellen Produktion auch die Effizienz und Effektivität der Arbeitsprozesse sichern. Als Fluchtpunkt dient

die traditionelle Vorstellung eines sequentiellen Produktionsprozesses, symbolisiert in der Metapher des Fließbandes.

„Also ich werde hier schon komisch angeguckt, wenn ich von Produktion spreche. Wir sind immer noch ne Developmentabteilung, ne Research and Development, wir forschen und entwickeln irgendwas, aber wir produzieren nicht, aber wir produzieren eigentlich. Wir sind kein Basteltrupp, der irgendwelche Prototypen macht, sondern es muss hochgradig durchorganisiert und durchexerziert sein mit den bestmöglichen Werkstätten. Ich meine, ich kann nun mal mit nur mit ner Hilti richtig schnell und gut in großem Beton arbeiten und dazu brauche ich, wie bei mir hier, wenn ich großen Beton arbeiten muss, dann brauche ich auch Top Tools dafür, oder Abläufe oder Prozesse. Und ich will, dass an diesem 200 Meter langen Band, wo vorne irgendwo die Schrauben draufklickern, hinten die CD rauspurzelt; immer, kontinuierlich. Ich will nicht, dass das mal heute ja, morgen nicht und gestern vielleicht. Ich will, dass sie immer hinten rausfällt.“ (Abteilungsleiter R&D)

Diese traditionelle Vorstellung ist vor dem Hintergrund der lange Zeit in den Softwareunternehmen des Neuen Marktes vorherrschenden Überzeugung zu verstehen, Softwareherstellung sei als autonomer, künstlerischer Prozess nicht planbar. Dieser Mythos wird zunehmend entzaubert durch die geplanten und systematischen Arbeitsprozesse erfolgreicher Unternehmen. Dennoch ist der Grad der Systematisierung der Softwareproduktion (durch Modularisierung, Standardisierung, Wiederverwendbarkeit, Automatisierung, Anwendung von Designpatterns) nicht so weit fortgeschritten, wie in den Unternehmen der industriellen Produktion inklusive der Computer-Hardwareherstellung. Die Orientierung an traditionellen Produktionsmodellen der Industrie kann daher als Instrument gegen die – auch bei den Beschäftigten des eigenen Unternehmens fortwirkende – Mythologisierung der Unplanbarkeit von Softwareherstellungen verstanden werden. Das Fließband wird zur Inkarnation von Effizienz.

Was für die allgemeine Orientierung an den (traditionellen) Produktionsprozessen der herstellenden Industrie gilt, trifft auch zu auf die Ausprägung von Arbeitsplatzbeschreibungen, wie das Beispiel des Produktmanagers verdeutlicht:

„Da fehlt hier bei uns ne Person, die eine Rolle inne hat, die eigentlich genau das und das Problem, was ich ständig habe, eigentlich als Hauptjob hat. Und offensichtlich gibt's dafür schon ein Berufsbild. Vielleicht nicht prototypisch, also nicht hauptsächlich in der Softwarebranche, aber eben ganz klar Produktmanager nicht Projektmanager... Die gibt es in der Herstellerindustrie, in der Manufacture Industrie gibt's das. Da ist einer verantwortlich, bei Bosch zum Beispiel, gibt's einen, der ist für die eine Radioserie verantwortlich und der andere für die andere. Das sind Produktmanager, die managen die Entwicklung des Produktes... Das gibt's bei der Telekom, überall, also bei solchen klassischen Sachen.“ (Abteilungsleiter R&D)

Festzuhalten ist, dass es sich bei diesen Orientierungen um Leitbilder handelt, die nicht in jedem Fall die reale Produktionsorganisation widerspiegeln. Insbesondere das Fließband ist

vielmehr eine Metapher für eine systematische Organisationsweise, die tatsächlich in der (modernen) Form von selbstverantwortlicher Gruppenarbeit praktiziert wird. Die Leistungssteuerung basiert auf einem informellen Kommunikationsstil, kombiniert mit Zielvorgaben.

Für die (symbolische) Orientierung an einem industriellen Produktionsmodell spricht auch das Ziel der Produktion solider Software. „Akkuratesse“ (Abteilungsleiter R&D), nicht die in temporären Netzwerken erzeugte sprunghafte Innovation, gilt als Kern der Produktionsweise. Sprunghafte Innovationsleistungen gelten als Domäne des netzförmig strukturierten US-amerikanischen Produktionsmodells, und der >E-Commerce-Spezialist< holt sich Innovationsleistungen z.T. durch Kooperationen mit diesen Netzen ins Unternehmen. Die eigentliche Produktinnovation geschieht hauptsächlich und in Kontrast zu diesem Modell in Form der inkrementellen Verbesserung der bereits hoch-qualitativen, eigenen Produkte.

Die Systematik der Fließbandproduktion vs. das Chaos künstlerischer Kreativität, die Akkuratesse schwäbischer Maschinenbauer vs. die mangelnde Qualität von Innovationen US-amerikanischer Softwareunternehmen sowie die Leistungserstellung in Form eines Produktes vs. eines Projektes bilden Leitdifferenzen in den Handlungsorientierungen des Managements. Diese Leitdifferenzen verdeutlichen die Übernahme als zentral verstandener, in den westeuropäischen Industrienationen geltender Normen und Regeln der industriellen Produktion: die kontinuierliche Erstellung qualitativ hochwertiger Produkte als Grundlage eines kontinuierlichen Produktabsatzes, auf der Basis stabiler Beschäftigungsverhältnisse.

Das regelkonforme, legitime Handeln verspricht zugleich den ökonomischen Erfolg:

„Also unser Produkt hat, trotz Marktschwäche und so weiter, den Ruf, gutes deutsches Engineering zu sein. Es ist quasi so wie der Daimler, [es ist] German Engineering, also wirklich deutsche Ingenieurarbeit, die vom Brückenbau auch in der Software zu erkennen ist. Das ist Qualität, das ist aufeinander abgestimmt, da ist nichts dem Zufall überlassen, „es wird schon irgendwie gehen“. Zumindest das, was ich kennen gelernt habe, und was ich auch bei unseren amerikanischen Kunden höre, warum die dann das Produkt lieben. Im Silicon Valley ist, so schnell wie man zusammen ist, so schnell ist man auseinander, so schnell ist die Software zusammengeschustert und so schnell findet man auch Schwächen.“ (Abteilungsleiter R&D)

Durch die Übernahme eines (erfolgreichen) Organisationsmodells aus einem anderen organisationalen Feld, hier: der Industrie, wird das eigene Handeln entlastet und zugleich das eigene organisationale Feld in bestimmter Weise strukturiert. Mit der Übernahme etablierter und erfolgreicher Produktionsstrategien anderer Branchen werden ebenfalls die dort herrschenden Beschäftigungsmuster übernommen. Das gilt vor allem für die Vertragsform des unbe-

fristeten Beschäftigungsverhältnisses und die gewünschte langjährige Dauer von Beschäftigungsbeziehungen.

- Anpassung der beschäftigungspolitischen Reaktionsgeschwindigkeit an quantitative Veränderungen im Arbeitskraftbedarf

Zeitlich den zuvor herausgestellten Orientierungen (Sicherung von Arbeitskräftezufluss und -bestand) nachgeordnet, entwickelte sich mit dem sprunghaften Umsatzzuwachs zum Ende der 1990er Jahre eine weitere beschäftigungspolitische Relevanz: die Reaktionsfähigkeit bei Veränderungen im Arbeitskraftbedarf. Der steigende Produktabsatz veranlasste das Management zu einer teilweisen Substitution seiner Strategie unbefristeter Beschäftigung, insbesondere im Bereich Consulting. Dazu bediente sich das Management gesellschaftlich institutionalisierter flexibler Beschäftigungsformen. Die Veränderung bestand nun nicht lediglich in der Auswahl von Alternativen aus dem Werkzeugkasten der Beschäftigungsformen. Mit der durch die Nachfragesituation ausgelösten Relevanzverschiebung der Beschäftigungspolitik – von der Erfüllung qualifikatorischer Notwendigkeiten zur kurzfristigen Anpassungsfähigkeit – vollzog sich auch eine Änderung in der Umweltinterpretation des Managements: Im Mittelpunkt der bis dahin gültigen Umweltinterpretation standen mit dem externen Qualifikationsangebot sowie der tätigkeitsspezifischen Leistungsentfaltung qualitative Parameter der Beschäftigungspolitik. Mit dem sprunghaft steigenden Arbeitskräftebedarf drängte sich die quantitative Reaktionsfähigkeit der Beschäftigungspolitik neben die qualitativen Kriterien. Diese Rejustierung der beschäftigungspolitischen Strategie wurde durch den auf den Umsatz- und Beschäftigungsboom folgenden Umsatzeinbruch verfestigt. Galt es bis dahin, durch die Nutzung flexibler Beschäftigungsformen, den gestiegenen Arbeitskräftebedarf zu decken, wurde nun die quantitative Beschäftigungsflexibilität zum Instrument des Rückbaus des Arbeitskraftvolumens.

„Das ist wahrscheinlich so der eigentliche Stand der Dinge, dass man, oder auch in der Zukunft... Die Bewegungen sind sehr heftig, haben wir grade gemerkt, und man stellt sich ganz schnell und flexibel drauf ein.“ (Finanzvorstand)

Die qualifikationsbezogene Begründung langfristiger, stabiler Beschäftigungsbeziehungen blieb auch in diesen beiden Phasen der Unternehmensentwicklung die dominante Orientierungsgröße des Personalmanagements. Den Widerspruch zu dem Anspruch einer quantitativen Flexibilität versucht das Unternehmen mit einer zeitlichen Sequenzierung der beschäftigungspolitischen Relevanzen auszutarieren: Langfristige Beschäftigungsverhältnisse auf der Basis unbefristeter Arbeitsverträge bilden die Leitlinie der Beschäftigungspolitik,

während der Beschäftigungsabbau – als Form der quantitativen Flexibilität – nur in wirtschaftlichen Krisensituation zum Einsatz kommt.

2.4 Fazit >E-Commerce-Spezialist<

Das beschäftigungspolitische Credo stabiler Beschäftigungsbeziehungen auf der Basis unbefristeter Arbeitsverträge besteht unverändert seit der Gründung des Unternehmens. Sowohl die temporäre Nutzung extern-flexibler Beschäftigungsformen als auch die betriebsbedingten Entlassungen der letzten Jahre haben daran nichts grundsätzlich geändert. Verantwortlich dafür sind die stabilen Orientierungsmuster der personalverantwortlichen Manager:

- Das Unternehmen hat eine soziale Verantwortlichkeit gegenüber ‚seinen‘ Beschäftigten, die es in der Form eines paternalistischen Schutzes der Beschäftigten vor den Risiken des externen Arbeitsmarktes wahrnimmt. Innerhalb dieses Prinzips hat im Zeitverlauf eine Verschiebung stattgefunden, die allerdings die Verantwortung als relevantes beschäftigungspolitisches Handlungsmotiv nicht in Frage stellt. In den ersten Jahren nach der Unternehmensgründung galten die Beschäftigten als Teil einer großen Familie, die Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse galt der einzelnen Person und schloss eine unbegrenzte Beschäftigungserwartung ein. Mit zunehmendem Beschäftigungswachstum verlor diese Beschäftigungsgarantie ihren persönlichen Charakter. Zum Erhebungszeitpunkt bedeutete ‚Stabilität‘ eine mittel- bis langfristige Beschäftigungsperspektive verbunden mit einem kontinuierlichen, intragenerationalen Beschäftigungsaustausch; die Bindung zwischen Beschäftigten und Betrieb hat sich vom einzelnen Beschäftigten abgekoppelt.
- Unbefristete Beschäftigungsverhältnisse genießen unter den personalverantwortlichen Managern einen Normalitätsstatus, der ‚atypischen‘ Beschäftigungsbeziehungen nicht zukommt. Die Gespräche enthalten deutliche Hinweise auf einen positiven subjektiven Bezug der Manager auf das Modell unbefristeter, langfristiger Beschäftigung. So weisen alle Gesprächspartner einen berufsbiografischen Hintergrund mit langfristigen Beschäftigungsbeziehungen (in der Position der Arbeitnehmer) auf. Hinsichtlich der Gestaltung der Sozialbeziehungen und des Kommunikationsstiles bildet dieser Hintergrund einen negativen Referenzboden, da die mit der Beschäftigung einhergehenden Kontrollformen, bürokratisierte Abläufe und geringen individuellen Gestaltungsmöglichkeiten als Beschränkung erlebt wurden. Hinsichtlich der Art und Dauer von Beschäftigungsbeziehungen speist sich aus dem gleichen Hintergrund die Normalitätsvorstellung der festen,

unbefristeten und langfristigen Beschäftigungsbeziehung. Die Manager unterscheiden hier explizit zwischen den Ausgestaltungsmöglichkeiten langfristiger Beschäftigungsbeziehungen und der selbsterfahrenen negativen Praxis.

- Stabile Beschäftigungsbeziehungen bilden die Grundlage der betrieblichen Sozialordnung, auf ihrer Grundlage entwickeln sich die Loyalität und das ‚Commitment‘ der Beschäftigten gegenüber dem Unternehmen. Im Gegenzug garantiert das Unternehmen den Beschäftigten (zumindest intentional) Status- und Einkommenssicherheit und bietet berufliche Entwicklungsmöglichkeiten. Diese Auffassung trägt soweit, dass das Unternehmen Unterschiede in den Machtpotenzialen der Beschäftigtengruppen nicht im Sinne verschiedener Beschäftigungsperspektiven auslegt und auf die Option einer höheren quantitativ-externen Flexibilität verzichtet. Diese Gleichbehandlung trotz ungleicher Voraussetzung steht ebenfalls für die Selbstverpflichtung des Unternehmens gegenüber den Beschäftigten (allerdings mit einer deutlichen Win-Win-Perspektive, nicht in altruistischer Form).
- Die Generierung von Leistungsfähigkeit und Innovation ist trotz der Bemühungen um eine stärkere Systematisierung des Herstellungsprozesses nach Überzeugung des Managements eng an stabile Beschäftigung geknüpft: ‚Wissensarbeit‘ basiert auf dem Wissen des einzelnen Beschäftigten, ihrer Objektivierbarkeit sind deutliche Grenzen gesetzt.
- Quantitative Beschäftigungsanpassungen gelten als passiv hinzunehmende Notwendigkeiten (Entlassung bei Unterauslastung) bzw. als Randerscheinungen (Freelancing und Bodyleasing bei Überauslastung) einer Beschäftigungsstrategie, die den Marktunsicherheiten mit interner Flexibilität begegnet. Lediglich die externe Vergabe von peripheren Teilaufgaben (als eine Facette externer Flexibilität) gilt als reguläres Element der Beschäftigungsstrategie.

In der beschäftigungspolitischen Strategie des >E-Commerc-Spezialisten< spiegelt sich ein gesellschaftliches Leitbild betrieblicher Beschäftigungspolitik, das sich durch die interne Generierung qualitativer und quantitativer Flexibilität auszeichnet und das nur unter außergewöhnlichen Umständen temporäre Abweichungen in Form flexibler Beschäftigungsformen zulässt. Dieses Leitbild entspricht in seinen Grundzügen dem Modell des internen Arbeitsmarktes. In seiner Beschäftigungspolitik unterscheidet sich der >E-Commerce-Spezialist< gegenüber den traditionellen Charakteristika interner Arbeitsmärkte durch eine horizontale Arbeitsplatzflexibilität, den Anspruch auf Nicht-Normalarbeitsleistungen (hohe

räumliche und/oder zeitliche Flexibilität der Beschäftigten) und den Einstieg von Arbeitskräften vom externen Arbeitsmarkt auf allen Positionen. Auf diesem Weg werden einerseits Dysfunktionalitäten traditioneller interner Arbeitsmärkte (Defizite interner Flexibilität) ausgeglichen und andererseits die Vorteile stabiler Beschäftigungsbeziehungen (Legitimation nach innen und außen, Generierung von Leistungsfähigkeit und Leistungswilligkeit) gesichert.

Neben der Stabilität der Orientierungsmuster der verantwortlichen Manager liegt in der praktischen Effektivität der beschäftigungspolitischen Instrumente ein weiterer Grund für die Kontinuität der Beschäftigungsstrategie. Die Praxis der internen Flexibilität auf der Basis stabiler Beschäftigungsbeziehungen erfüllt auch unter veränderten Kontextbedingungen (anhaltende Absatzdiskontinuität, quanti- und qualitativ verbessertes externes Qualifikationsangebot, verringerte innerbetriebliche Legitimationsanforderungen aufgrund einer stärkeren Formalisierung der Sozialbeziehungen etc.) die Aufgaben betrieblicher Beschäftigungspolitik: Sie sorgt für Legitimation gegenüber den eigenen Beschäftigten sowie den Kunden und Kooperationspartnern und sie generiert Leistungsfähigkeit (Qualifikationsentwicklung, Produktinnovation). Externe Marktunsicherheiten (Verfügbarkeit von Arbeitskräften, Absatz(dis-)kontinuität) werden mit der internen Generierung von Qualifikationen und interner Flexibilität kompensiert. Diese betriebsorientierte Beschäftigungspolitik hat zur Herausbildung komplementärer Formen der Kundenbeziehungen, der Produktionsorganisation, der Arbeitspolitik und der Sozialordnung beigetragen, die wiederum die langfristige Betriebsbindung als Leitbild der Beschäftigungspolitik gestärkt haben.

Die in den vergangenen Jahren durch die Absatzdiskontinuität erzwungenen Entlassungswellen und Perioden der Kurzarbeit drohen allerdings die durch die Stabilitätsorientierung der Beschäftigungspolitik erzielten Legitimationsgewinne zunichte zu machen. Entlassungen bewirken Desintegrations- und Demotivationseffekte bei den Beschäftigten und signalisieren gegenüber Kooperationspartnern und Kunden wirtschaftliche Probleme des Unternehmens. Das Festhalten an der stabilitätsorientierten Beschäftigungsstrategie ist daher ambivalent.

3. Der >ERP-Spezialist<

3.1 Das Unternehmen

3.1.1 Geschäftsfelder und Entwicklung

Das Unternehmen stellt eine ERP-Software (Enterprise Resource Planing) her. Diese dient zur betriebswirtschaftlichen Abwicklung, Steuerung und Planung aller Abläufe in der Fertigungsindustrie, insbesondere der stückfertigen Industrie (Realzeit-Leitsysteme für Distribution, Produktion und Dienstleistung). Auf der Basis des Standardprodukts werden ebenfalls kundenspezifische Softwarelösungen für die Stahl- und Chemieindustrie entwickelt.

Gegründet wurde der Vorläufer des heutigen Unternehmens Ende der 1960er Jahre als Ausgründung aus einem Anlagenhersteller und stellte zu Beginn Software für dieses und weitere Unternehmen her. In den 1980er Jahren verfügte das Unternehmen über rund 400 Beschäftigte, die – auf mehrere Standorte in Deutschland verteilt und in autarke Produktbereiche untergliedert – Softwarelösungen für verschiedene Zielmärkte (Produktionsunternehmen, Energieversorger, Telekommunikationsunternehmen) herstellten. Der damalige Charakter des Unternehmens wurde geprägt von einer langen Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter, einer langfristigen Kundenbindung und einem kontinuierlichen Wachstum. Durch Gesellschafterbeschluss erfolgte in den 1990er Jahren die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft. Ende der 1990er Jahre wurde der Untersuchungsbetrieb >ERP-Spezialist< als einhundertprozentige Tochter aus der Gesellschaft ausgegliedert, mit dem Ziel, eine hoch standardisierte ERP-Software für mittelständische Unternehmen in den Branchen Maschinenbau, Anlagenbau und Logistik zu entwickeln und anzubieten. Ende der 1990er Jahre erfolgte zugleich der Börsengang des Konzerns. Die Entscheidung für ein standardisiertes ERP-Softwarepaket zog eine Erweiterung des Funktionsumfangs nach sich, die nicht durch die unternehmenseigenen Kapazitäten abgedeckt werden konnte. Neue Bestandteile des Leistungsspektrums (Finance, E-Business, Web-basierte Oberflächen etc.) wurden deshalb mit Kooperationen (Unternehmen, Selbständige) abgedeckt. In einer späteren Entwicklungsphase wurde diese Expansionsstrategie korrigiert (s.u.).

3.1.2 Markt und Kunden

Der Zielmarkt des Unternehmens ist die stückfertige Industrie, insbesondere der Maschinenbau, wie etwa Fertigungsunternehmen für Getriebetechnik oder Unternehmen für Schienenfahrzeugbau. Die untere Marktgrenze liegt bei kleineren mittelständischen Unternehmen

mit Produktionsprozessen geringerer Komplexität. Weltweit zählen mehr als 500 Unternehmen zu den Kunden des >ERP-Spezialisten<. Der Umsatz des Unternehmens wird zu 98 Prozent in Deutschland erzielt. Für den europaweiten Vertrieb nutzt das Unternehmen die Ländervertretungen des Mutterkonzerns. Der Umsatz verteilt sich relativ gleichmäßig auf den Kundenkreis. Im Geschäftsjahr 2002 gab es keine Umsätze, bei denen ein einzelner Kunde ein Umsatzvolumen von mehr als 10 Prozent des Gesamtumsatzes erreichte.

Die Konjunkturentwicklung im Branchensegment ERP-Software ist seit dem Jahr 2000 rückläufig, was vom Management auf die insgesamt schlechte Wirtschaftslage zurückgeführt wird. Die anhaltende Zurückhaltung vieler Unternehmen bei IT-Investitionen hat seit dem Jahr 2000 bereits zu einer Reihe von Konkursen von Konkurrenten des Unternehmens geführt. Anzeichen für eine Trendwende der ungünstigen konjunkturellen Situation sah das Management zum Erhebungszeitpunkt nicht, erwartet wird dennoch, dass der sich gegenwärtig abzeichnende Investitionsstau bei den ERP-Anwendern in der Zukunft lösen wird.

Bei den Marktanteilen unterschiedlicher ERP-Anbieter liegt das ERP-System des Unternehmens bei der deutschen Industrie unter den ersten zehn Plätzen. Die Konkurrenten des Unternehmens sind ähnlich aufgestellt, bis auf ein Unternehmen, das zugleich das größte ist, eine breitere Produktpalette bietet und zudem weltweit agiert. Die übrigen größeren Konkurrenten stammen aus Europa, darunter auch einige aus Deutschland, mit fester Verankerung im deutschen Markt. Daneben gibt es eine Vielzahl kleinerer Unternehmen, die auf lokalen Märkten ERP-Lösungen für kleinere Kunden anbieten; diese gehören aufgrund ihrer Zielgruppe nicht zu den unmittelbaren Konkurrenten des Unternehmens.

In seiner Kernkompetenz, dem Produktionsplanungs- und Steuerungsprozess, sieht sich das Unternehmen auch gegenüber dem Marktführer im Vorteil, da das Produkt des Unternehmens auf die Bedürfnisse größerer mittelständischer Unternehmen der stückfertigen Industrie zugeschnitten ist. Das Unternehmen sucht gegenüber seinen Konkurrenten Wettbewerbsvorteile vor allem über Qualität, Innovation, Flexibilität und Service.

Von der Marktposition und der Umsatzentwicklung gehen unterschiedliche Signale an die Beschäftigungspolitik aus. Während die Marktposition des Unternehmens relativ stabil ist, unterlag die Umsatzentwicklung seit dem Börsengang starken Schwankungen. Die seit dem Börsengang betriebene Politik der Kooperation mit anderen Unternehmen und Selbständigen zur Erstellung von Nichtkern-Leistungen bietet dem Unternehmen neben den internen Kapazitäten eine zusätzliche Option für die qualitative und quantitative Flexibilität: Nicht alle

Qualifikationen müssen im Unternehmen vorgehalten werden und zur Bewältigung von Auftragsschwankungen muss Personal nicht kosten- und zeitaufwendig rekrutiert (und qualifiziert) bzw. entlassen werden.

3.1.3 Organisationsstruktur, Leistungssteuerung und Sozialordnung

Das Unternehmen ist in drei Profitcenter gegliedert. Neben den Profitcentern existieren administrative Bereiche, die Querschnittsaufgaben erfüllen (Vertragsgestaltung, Partnermanagement, Einkauf und Sekretariat). Das Unternehmen unterhält vielfältige Kooperationen, häufig in Form von Beteiligungen an anderen Unternehmen oder als Joint Ventures, daneben vergibt das Unternehmen Aufträge an Dritte (Selbständige/ Freelancing, Unternehmen/ Outsourcing).

Die Arbeitsorganisation wird über Zielvereinbarungen (MBO) gesteuert. Der Kommunikationsstil ist informell und beruht auf direkten persönlichen Kontakten, die formelle Hierarchie ist flach. Neben dem Vorstand gliedert sich das Unternehmen in drei bzw. vier Hierarchieebenen: Geschäftsführung, Bereichsleitung, Teamleitung (nur in einigen Bereichen vorhanden) und Mitarbeiter.

Bis zum Börsengang praktizierte das Unternehmen die direkte Mitbestimmung über die Wahl der Vorgesetzten durch die Beschäftigten. Dieses Element wurde im Zuge der Reorganisation durch das neu eingesetzte US-amerikanische Management abgeschafft und führte zu einer stärkeren Hierarchisierung. Der integrative, informelle Kommunikationsstil hat bis heute Bestand und gilt Beschäftigten und Management als eigenständiger und zu schützender Wert. Die Sozialbeziehungen lassen sich als kritische Akzeptanz des Managements durch die Beschäftigten charakterisieren, auf der Basis zwar reduzierter, aber doch grundlegender kollektiver Mitbestimmungsmöglichkeiten.

Ein Großteil der Mitarbeiter sind Teilhaber des Unternehmens, bereits Mitte der 1970er Jahre hatten die Mitarbeiter erstmals in das Unternehmen investiert. Ein Anteil von 30 Prozent der Unternehmensaktien im Streubesitz der Beschäftigten unterstreicht die betriebliche Orientierung der Beschäftigten. Aktienoptionen (mit Ausübungsrecht nach zweieinhalbjähriger Betriebszugehörigkeit), Betriebspensionen (in Abhängigkeit von der Betriebszugehörigkeitsdauer), Weiterbildungsangebote und Sabbatical-Optionen unterstreichen das Unternehmensinteresse an einer längerfristigen Bindung der Beschäftigten.

Das Unternehmen verfügt einen Betriebsrat, der sicherstellt, dass „die Geschäftsleitung nicht machen kann, was sie möchte“ (Betriebsrat). Gegenstände der betrieblichen Interessenvertre-

tung sind insbesondere die Umsetzung von Teilzeitarbeit und die betrieblichen Flexibilitätsanforderungen, indem darauf geachtet wird, dass diese „nicht zum Nachteil des Arbeitnehmer“ (ebd.) ausfallen. Der Vergabe von Arbeiten an Unternehmen und Freelancer steht der Betriebsrat kritisch gegenüber, da die Vergabe zumindest dort, wo es sich nicht um die Erweiterung des Leistungsangebotes handelt, eine Verlagerung der Beschäftigung bedeutet, die u.U. auch zur Reduzierung der Beschäftigung im Unternehmen genutzt werden kann.

Das Unternehmen ist nicht Mitglied eines Arbeitgeberverbandes und unterliegt keinem Tarifvertrag. Wie bei dem Unternehmen >E-Commerce-Spezialist< spielen überbetriebliche industrielle Beziehungen im Interessenausgleich zwischen Beschäftigten und Management keine Rolle.

3.1.4 Beschäftigungsentwicklung und Beschäftigungsstruktur

Nach einem deutlichen Beschäftigungsaufbau Ende der 1990 Jahre, wurde der Beschäftigungsumfang nach nicht erfüllten Umsatzerwartungen sowie Verlusten ab dem Jahr 2000 wieder reduziert. Zum Erhebungszeitpunkt beschäftigte das Unternehmen rund 200 Mitarbeiter an sechs Standorten in Deutschland sowie in europäischen Ländern. Rund 30 der Beschäftigten sind Frauen, die vor allem in den administrativen Bereichen tätig sind. Die Fluktuationsrate liegt im Servicebereich unter 10 Prozent, in Vertrieb und Beratung „typischerweise“ höher, in der Entwicklung ist sie am geringsten.

Rund 90 Prozent der Beschäftigten verfügen über unbefristete Arbeitsverträge. In einigen wenigen Fällen nutzt das Unternehmen die (gesetzlich fixierte) Möglichkeit zur jahresweisen Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. 10 Beschäftigte arbeiten in Teilzeit.

Der Altersdurchschnitt liegt zwischen 35 und 37 Jahren. Rund 20 Prozent der Beschäftigten sind unter 35 Jahre alt, rund 60 Prozent sind zwischen 35 und 50 Jahre alt und rund 20 Prozent der Beschäftigten sind älter als 50 Jahre.

Das Unternehmen beschäftigt überwiegend Akademiker (85 Prozent der Mitarbeiter verfügen über einen Hochschulabschluss), lediglich in der Verwaltung, im Vertrieb und im Marketing gibt es Mitarbeiter ohne akademischen Abschluss. Der hohe Akademikeranteil wird mit den komplexen Tätigkeitsanforderungen begründet. Bei den Rekrutierungen werden vor allem Informatiker, Mathematiker, Betriebswirte, Betriebswirtschaftsingenieure, Elektrotechniker und Maschinenbauer (mit Diplom) berücksichtigt. Fachfremde Seiteneinsteiger (auch mit Umschulungen) wurden in der Vergangenheit zum Teil eingestellt. Diese Gruppe

spielte aber zum Erhebungszeitpunkt keine Rolle bei Rekrutierungen, da das Angebot an qualifizierten Fachkräften auf dem externen Arbeitsmarkt als (wieder) gut galt.

Die Entlohnung setzt sich zusammen aus einem Grundgehalt und einem flexiblen, leistungsbezogenen Zusatz. Das Unternehmen hat an verschiedene Arbeitnehmer Pensionszusagen erteilt.

Die Beschäftigungsperspektiven der unbefristet angestellten Mitarbeiter variieren zwischen fünf Jahren und einem offenen Zeithorizont.

„Es üblicherweise so, dass in dem Vertriebsumfeld Mitarbeiter häufiger wechseln, also die Fluktuation im Vertriebsbereich ist relativ hoch oder am höchsten von allen Unternehmensteilen. Dort ist eine Verweildauer von fünf Jahren durchschnittlich normal, und nicht länger, ja. In den Bereichen Service, also insbesondere in den außenorientierten Bereichen, also die, die direkt mit Kunden zu tun haben, die sehr viel Reisetätigkeit haben, also Beratung, Installation, ist die typische Verweildauer zwar länger, aber auch nicht ewig. Also auch solche Leute sind durchschnittlich im Unternehmen, ich schätze mal 7 bis 10 Jahre, da bin ich mir nicht ganz so sicher. Die höchste Verweildauer im Unternehmen haben Verwaltungskräfte und Entwicklung.“ (Geschäftsführer)

Die Gründe für diese Differenzen sieht das Managements in den unterschiedlichen Tätigkeitsprofilen und Qualifikationsanforderungen des Unternehmens sowie dem Arbeitsmarktverhalten und den Arbeitsmarktchancen der Beschäftigtengruppen.

„Vertriebstätigkeiten sind relativ leicht austauschbar, also ein Vertriebsmann hat durchaus Kompetenz im Vertriebsprozess, die nimmt er aber mit, egal was er verkauft, und Kompetenz hinsichtlich dem, was er verkauft. Das ist üblicherweise aber nicht so tief und kann innerhalb von, na ich will nicht übertreiben, aber Wochen gelernt werden. Im Beratungsbereich und in den außenorientierten Supportbereichen steckt viel Know-How in den Arbeitsprozessen des Kunden. Auch die sind noch auf andere Tätigkeiten transferierbar, auch dort kann man durchaus noch woanders hingehen und durchaus noch einen Mehrwert haben. Also auch dort herrscht eine relative Flexibilität im Arbeitsmarkt. Das gilt nicht mehr, je technischer die Dinge werden. Und im technischen Umfeld, also im Entwicklungsumfeld, im Installationsumfeld sind die Sachen eigentlich immer, insbesondere bei so großen und komplizierten Produkten, Softwareprodukten, wie [das Unternehmen sie macht], sind die Dinge meistens proprietär, d.h. die Sachen sind sehr unternehmensspezifisch, sie sind sehr zielmarktorientiert und setzen ein hohes Maß an Kompetenz voraus. Ein Entwickler, der in unserem Umfeld neu einsteigt, hat ungefähr drei Jahre Ausbildungsbedarf, bis er selbständig in vollem Umfang sowohl mit den Inhalten als auch mit der Technik hantieren kann. Er ist relativ schnell einsetzbar und nach einem halben Jahr kann er gut programmieren, aber das heißt noch nicht, dass er die Komplexität des gesamten Systems erfasst hat, heißt nicht, dass man ihn überall einsetzen kann und heißt nicht, dass er die gesamten Arbeitsprozesse, die er ja auch noch verinnerlichen muss, und das bestehende System und die Abbildung der Arbeitsprozesse in seiner Vielfältigkeit schon so in vollem Umfang erlangt, dass er in der Lage ist, konzeptionell größere Würfe zu machen. Das funktioniert erst, nachdem er mindestens drei Jahre im Unternehmen ist. Und daran kann man auch sehen, die sind nicht so leicht austauschbar und deswegen, und der Mehrwert eines Mitarbeiters ist größer, umso länger er da ist, also je mehr Erfahrung er hat. Und deswegen sind die Leute erstens relativ unflexibel auf dem Arbeitsmarkt und andererseits wir aber auch sehr angewiesen auf die große Erfahrung

dieser technischen Mitarbeiter. Also es ist eine Gegenseitigkeit, die das bedingt.“
(Geschäftsführer)

Leistungen von Partnerfirmen und Freelancern wurden zum Erhebungszeitpunkt vor allem im Bereich Beratung und Erstellung von Add-ons genutzt. Diese Aufgaben gelten als

„typische... Dienstleistung rund um den Service des Kunden. Da ranken sich freie Dienstleister, da ranken sich aber auch Partner drum. Weil, das ist üblicherweise eine Branche, wo schon ein Kundenbeziehung existiert, wo schon ein Leistungsportfolio platziert ist, wo also Akquisitionsaufgaben nicht mehr im Neukundenvertrieb anfallen, sondern nur noch im Add-on-Vertrieb. Und das ist üblicherweise leicht zu bearbeiten, auch von Partnern, die so abrundende Leistungen machen können. Das sind auch einzelne Leute. Da gibt es also mehrere Service-Partner, und es gibt Freelancer.“ (Geschäftsführer)

Die Separierbarkeit dieser Leistungen macht die Nutzung von Partnerunternehmen und Freelancer möglich. Zwei Ziele werden mit der Externalisierung von Leistungen verfolgt. Zum einen erlaubt sie dem Unternehmen die Konzentration auf die Kernkompetenzen und die Sicherstellung der dafür notwendigen Arbeitskräfte. Zum anderen dient die Externalisierung als Puffer zum Ausgleich von Kapazitäts- bzw. Bedarfsschwankungen. Bei rückläufigem Umsatz wird die Nutzung externer Kapazitäten deutlich zurückgefahren, um die Auslastung der internen Kapazitäten sicherzustellen (und umgekehrt). In den anderen Unternehmensbereichen stellt die quantitativ-flexible Beschäftigung die Ausnahme dar.

Wir haben dargestellt, dass sich die Rahmenbedingungen der betrieblichen Beschäftigungspolitik, insbesondere die Produktpolitik, die Absatzstrategie sowie die Produktionsorganisation, für das Unternehmen seit Mitte der 1990er Jahre mehrfach grundlegend geändert haben. Im Unterschied zur Darstellung für das Unternehmen >E-Commerce-Spezialist< werden wir daher die Optionen und Restriktionen sowie die Praxis der Beschäftigungspolitik in ihren Entwicklungsstadien darstellen und für jede Etappe die handlungsleitenden Interpretationen und Vorstellungen des Managements angeben.

3.1.5 Die Entwicklung der Beschäftigungsstrategie: Optionen, Praxis und Interpretationen

- Die ‚konservative Phase‘ – von der Gründung zum Börsengang

Als einer der deutschen Pioniere der Herstellung von Software für Unternehmenssteuerung vertraute das Unternehmen bis zum Börsengang Ende der 1990er Jahre auf die selbständige Herstellung aller notwendigen Leistungen. Externe Arbeitsmärkte für relevante Qualifikationen (Softwareentwicklung, Service) bestanden in der Frühphase des Unternehmens nicht. Diese Qualifikationen mussten auf der Basis akademischer Ausbildungen (Mathematik, E-

lektrotechnik) und im engen Kontakt zu den Kunden selbst im Unternehmen entwickelt und vermittelt werden. Eine lange Betriebszugehörigkeit galt unter diesen Bedingungen als eine notwendige Voraussetzung. Erst mit Beginn der 1980er Jahre, mit dem Aufkommen softwareorientierter Studiengänge (Informatik), entstand ein externer Arbeitsmarkt für allgemeine Qualifikationen zur Softwareherstellung. Die Entwicklung und Vermittlung produkttypspezifischer Qualifikationen blieb aber weiterhin dem Unternehmen vorbehalten. Lange Beschäftigungszeiten, Qualifizierung on-the-job und Erstellung aller Leistungen im Unternehmen blieben bis zum Börsengang wesentliche Merkmale der Beschäftigungs- und Produktionspolitik. Ein wesentliches Charakteristikum der Produktpolitik war bis zu diesem Zeitpunkt die kundenspezifische Entwicklung komplexer Steuerungssoftware. Obwohl seit der Unternehmensgründung die Softwareentwicklung zunehmend modularisiert wurde, um die Wiederverwendbarkeit einzelner Funktionselemente zu ermöglichen, blieb bis zum Börsengang die kundenspezifische Kombination der Elemente und ihre Ergänzung um individuelle Komponenten der Kern der Unternehmensleistungen.

- Die ‚euphorische Phase‘ – Börsenboom und Expansion

Der Börsengang brachte eine Neuausrichtung der gesamten Unternehmensstrategie mit sich. Produzierte das Unternehmen bis zu diesem Zeitpunkt für einen definierten Kundenkreis kundenspezifische Software, wurde der >ERP-Spezialist< von der Konzernmutter zum Börsengang als Produkthaus platziert. Der Produktcharakter der Leistungen galt als Schlüssel zu einer erheblichen Steigerung des Absatzes und damit zu einer hohen Börsenkapitalisierung. Die Umstellung von Projektleistungen auf die Herstellung eines Standardprodukts zog erhebliche unternehmenspolitische Veränderungen nach sich:

„Ein Produkthaus hat... verschiedene Kenngrößen, nämlich dass sein Lizenzumsatz mindestens die Hälfte des Umsatzes ausmachen muss. Das passte nicht zum damaligen Unternehmen, denn das Unternehmen hat komplexe, erklärungsbedürftige Software für einen speziellen Zielmarkt erstellt. D.h. Dienstleistungen umfassten ein Minimum von 50 Prozent des Unternehmensumsatzes, dazu kommen dann Projekte, Add-ons, andere Leistungsströme, so dass eigentlich der Lizenzumsatz in einem ordentlichen Mix eigentlich immer nur ein Drittel ausmachen kann. Es galt also dieses Unternehmen hinzutrimmen auf ein Produktunternehmen, d.h. Dienstleistungszeug outzusourcen, sich eher an vertriebsorientierte Größen heranzuwagen und natürlich auch international aufzustellen.“ (Geschäftsführer)

Die Entscheidung für ein standardisiertes ERP-Softwarepaket zog eine Erweiterung des Funktionsumfangs nach sich, der nicht durch die unternehmenseigenen Kapazitäten abgedeckt werden konnte. Neue Bestandteile des Leistungsspektrums (Finance, E-Business, Web-basierte Oberflächen etc.) wurden deshalb mit Kooperationen (Unternehmen, Selbstän-

dige) abgedeckt. Die Entscheidung für die Nutzung externer Ressourcen wird der Notwendigkeit zugeschrieben, schnell mit dem Produkt auf den Markt zu kommen und sich dort „breiter aufzustellen“ (Marketingchef) – bei gleichzeitigem Mangel an Arbeitskräften auf dem externen Arbeitsmarkt.

Die Motive für den Strategiewechsel werden rückblickend in der allgemeinen Aufbruchstimmung am Markt für IT-Technologie Ende der 1990er Jahre gesehen, dem das Management in der Erwartung größerer Umsätze und Gewinne bereitwillig gefolgt sei:

„Und wenn ich eine Umgebung, eine Konkurrenz habe, die das auch alles tut und ein allgemeines Klima hat in der ganzen Branche aber auch in der ganzen Industrie in dem Sinne der Aufbruchstimmung, man geht los, man globalisiert das Unternehmen, man globalisiert auch im Sinne einer Aktiengesellschaft, man macht Streubesitz und Kapitalabsicherung. Dann war [der >ERP-Spezialist] ein Unternehmen von vielen, das genau unter diesen Randbedingungen des Marktes und in diesem Klima der Unternehmenspolitik das gemacht hat, was viele andere auch gemacht haben. Sie hat die Notwendigkeit gesehen, mit der Konkurrenz Schritt zu halten und die Konkurrenz ist hergekommen und massiv in Lösungen, in Produkte investiert, die Konkurrenz hat sich globaler aufgestellt und das wurde dann auch vom Markt entsprechend bewertet... Und das hatte konservative Unternehmen, wie [den >ERP-Spezialisten<] und viele andere auch, aus der Reserve gelockt, sich auf Glatteis zu bewegen.“ (Geschäftsführer)

Der Strategiewechsel zum Börsengang wurde nur wenige Jahre von den Anlegern in Form eines steigenden Aktienkurses honoriert. Nach nicht erfüllten Umsatzerwartungen, fallendem Aktienkurs, deutlichen Verlusten und dem Rückzug zahlreicher institutioneller Investoren sah sich das Management ab dem Jahr 2000 gezwungen, den Kurs zu korrigieren. Inzwischen ist das Unternehmen (und der Mutterkonzern)

„wieder auf sein angestammtes Geschäft zurück gegangen. Mit der üblichen Aufteilung, also Produkt und Projekt im sinnvollen Mix zusammen mit Entwicklung, Dienstleistung, Add-on-Geschäften, Beratung und Vertriebsleistungen, also wieder im aufgestellten Mix und so sieht man das auch heute. [Das Unternehmen] hat, ich sag mal, ein Viertel Vertriebsmitarbeiter, also Vertrieb, Marketing, Presales, alles was dazugehört, die Hälfte sind Serviceleister und das andere Viertel sind Entwicklung, also so in der Größenordnung, so ungefähr. So dass wir eher wieder ein Anbieter komplexer Lösungen in der IT-Technik sind.“ (Geschäftsführer)

Die Standardisierung brachte nicht das erwartete Umsatzplus bei den als neue Zielgruppe identifizierten (kleineren) mittelständischen Unternehmen. Und die größeren Kunden benötigten aufgrund der Komplexität und Individualität ihrer Unternehmen ein hohes Maß an Beratung und Service. So sah sich das Unternehmen gezwungen, von der hohen Standardisierung des Produktes abzurücken und wieder – wie vor dem Börsengang – das Angebot zur flexiblen Anpassung des Produktes beim Kunden zu erhöhen, d.h. die standardisierten Mo-

dule des Produkts kundenspezifisch zu kombinieren und bei Bedarf mit zusätzlichen Funktionalitäten zu versehen.⁶

Die Reorganisation der Reorganisation umfasste auch den Umfang von Kooperationen, deren Instabilität sich z.T. deutlich negativ auswirkte: Wurde ein Partner von einem konkurrierenden Unternehmen gekauft oder ging der Partner in Konkurs, verlor das Unternehmen damit auch den entsprechenden Teil seines standardisierten Produktportfolios und musste ihn kostspielig ersetzen. Der von Kooperationspartnern erbrachte Leistungsanteil hat sich seit dem Börsenhoch im Jahr 2000 deutlich verringert und lag zum Erhebungszeitpunkt im Beratungsbereich bei rund 10 Prozent und im Entwicklungsbereich bei 5 Prozent.

Insgesamt wird diese Phase der Reorganisation als Rückkehr gewertet zu

„all diesen normalen Industrieregeln... damit man nachhaltig ein ordentliches Geschäft mit ordentlichem Gewinn betreiben kann“ (Geschäftsführer).

Das kontinuierliche Größenwachstum seit der Unternehmensgründung erfuhr mit dem Börsengang einen deutlichen Schub, gleichzeitig veränderte sich auch die Beschäftigungsstruktur: Der Beschäftigungsumfang wurde insbesondere in den Bereichen Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb deutlich erhöht:

„In dem Augenblick, wo Börsengang im Mittelpunkt stand, ging es darum, Wachstum zu zeigen... auch in der Mitarbeiterschaft... Und da hat man... natürlich auch einen Haufen Leute eingestellt. Die Einstellungspolitik in den rein technischen Bereichen war eher wieder konservativ, Teile hat man ja sogar wieder abgestoßen, also Dienstleistungen heruntergefahren, kleiner gemacht. Dafür aber natürlich einen riesigen Marketing- und Vertriebsapparat hingestellt. Also verschiedene Niederlassungen gegründet, auch in Amerika, ein Marketing aus dem Boden gestampft oder größer gemacht, als es vorher jemals war und entsprechend Leute eingestellt. Also auch die Kompetenzen innerhalb der Beschäftigung haben sich verschoben hin zu Marketing, vertriebslastigen Dingen, weg von den eher projektlastigen und auch hin zum Produkt, also Investitionen ins Produkt wurde groß geschrieben und auch dort wurde kräftig eingestellt. Also es gab eher, sozusagen, eine Beschäftigungsschwemme, also man hat massiv Leute eingestellt, um das Produkt zu stärken und um den Marketing- und Vertriebsaspekt zu stärken.“ (Geschäftsführer)

Zudem wurden erstmals Aufgaben in bedeutendem Umfang an Freelancer und Kooperationsunternehmen übertragen. Wurden in der ‚konservativen Phase‘ (Geschäftsführer) die Unternehmensleistungen im Unternehmen erstellt und nur vereinzelt auf Kooperationen zurück gegriffen, wurde dieser Kurs mit dem Börsengang grundsätzlich abgelöst. Es galt, unter Nutzung von Kooperationen und Outsourcing, möglichst schnell zu expandieren, ohne dass es

⁶ Diese „Entstandardisierung“ des Produktes als definiertem Softwarepaket ist nicht zu verwechseln mit der technischen Standardisierung der Softwaretechnologie. Diese wird im Sinne einer höheren Wiederverwendbarkeit von Modulen und der Anschlussfähigkeit zwischen den Systemen weiter vorangetrieben.

eine feste Größenordnung für das Verhältnis von eigener Leistungserstellung und Outsourcing gegeben hätte. Getrieben wurde diese Entwicklung vor allem durch die Wachstumsziele, die weder mit dem existierenden Personal noch durch Neueinstellungen hätten erreicht werden können:

„Man musste im Grunde genommen stärker auf externes Know-How zurückgreifen, weil man letztlich der Meinung war, ein viel breiteres Produktsortiment anbieten zu müssen, als Generalunternehmer. Und das hat dann letztendlich auch dazu geführt, dass man sehr viel auf externe Ressourcen zurückgegriffen hat... Man wurde sozusagen durch den Markt, durch gewisse Trends und auch durch den Wettbewerb dazu gezwungen, das Produktportfolio zu erweitern um Teile, von denen man selber keine Ahnung hatte.“ (Marketingchef)

Entscheidende Anregungen, wie das Unternehmen im Hinblick auf die mit dem Börsengang verfolgten Ziele (höhere Kapitalisierung, Internationalisierung, Umsatz- und Gewinnzuwächse) zu organisieren sei, kamen von US-amerikanischen Managern, die der Mutterkonzern mit genau dieser Zielsetzungen als Topp-Management für das Unternehmen verpflichtet hatte. Das US-amerikanische Management hatte bereits Erfahrungen mit Börsengängen anderer IT-Unternehmen, nicht aber von Unternehmen mit komplexen Softwarelösungen (und den entsprechenden Kundenanforderungen). Rückblickend bewertet das heutige Management – das amerikanische Management wurde nach dem Ende des Börsenbooms komplett ausgetauscht – die strategische Fokussierung auf den Verkauf eines Standardprodukts in hohen Stückzahlen als Fehler:

Das „hat sich so, mit diesem Produkt oder diesem Gedanken nicht richtig vertragen. Also dieses erklärungsbedürftige Know-How oder dieses erklärungsbedürftige Produkt, die Komplexität, die angehäuft war [im Unternehmen], zu verheiraten mit flachen Produktgedanken war nicht tragfähig und hat letztendlich keinen Modellfall, wie SAP oder so, wiederholen können. Das Ergebnis war, dass es nicht getragen wurde und von [der Konzernzentrale] dann auch mit Gewalt zurückgedreht wurde.“ (Marketingchef)

Die Strategie des US-amerikanischen Managements wird rückblickend eingeschätzt als Anwendung eines

„allgemeinen Modus..., der in einer euphorischen Zeit eine zeitlang entsprechende Performance auch signalisiert, nicht wirklich nachweist, aber signalisiert. Und auf dieser Welle kann man eine ganze Weile lang schwimmen.“ (Geschäftsführer)

D.h., die vom US-amerikanischen Management transportierten und von den Analysten und Beratern verstärkten Shareholder-Erwartungen und darauf zielende Organisationsrezepte missachteten die Regeln des Marktes für komplexe Software für Unternehmenssteuerung (Service- und Beratungsintensivität, betrieblicher Anpassungsbedarf). In der Rücknahme der

Standardisierung, des Outsourcing und der quantitativ-flexiblen Beschäftigung (Freelancing, Bodyleasing) sieht das Management die Rückbesinnung auf diese Regeln oder

„Werte..., die auch industriell üblich sind oder die auch die IT-Technik in anderen Branchen und auch generell für gesetzte Normen hält. Also wenn ich komplexe Software mache, dann lebe ich üblicherweise in diesen Kategorien, also da gibt es Verhältnisse, die zueinander stimmig sein müssen. So, und die waren in der amerikanischen Phase alle außer acht gelassen worden oder wurden alle einfach auf den Mist gekehrt.“ (Geschäftsführer)

Die ‚amerikanische Phase‘ gilt dem nachfolgenden Management, bei allen negativen Begleiterscheinungen, als Lernprozess, dessen Ergebnisse sich in der folgenden Phase der ‚kanonischen Steuerung‘ im richtigen Mix aus traditionellen und modernen (flexiblen) Elementen der Beschäftigungs- und Produktionspolitik wiederfinden.

- Die ‚kanonische Phase‘ – Geschäftskonzentration und Outsourcing von Nicht-Kernleistungen

Der hinter den Erwartungen zurückbleibende Verkauf von Lizenzen veranlasste das Management ab dem Jahr 2000 zu einer schrittweisen Rückkehr zur alten Produktpolitik. Anstelle des Alleinverkaufs standardisierter Softwarepakete wurde das Softwareangebot wieder stärker mit kundenspezifischen Dienstleistungen (Beratung, Add-on-Produkte, Service) kombiniert. Die ungünstige Umsatzentwicklung führte auch zu einer Neubewertung der von Partnerunternehmen erbrachten Leistungsbestandteile. Die Kosten für die Softwareentwicklung (von Kernfunktionen) in Kooperationen galten nun als zu hoch. Auch die im Boom vielfach praktizierte Entleihung von Beschäftigten anderer Firmen (Bodyleasing) und die Beschäftigung von Freelancern erwies sich nur als Beschäftigungsoption ‚für gewisse abgegrenzte Aufgaben‘ (Bereichsleiter). Nur dort, wo die Grenzen einer Arbeitsaufgabe eindeutig sind und die Aufgabe zugleich nicht Teil komplexerer Strukturen ist, lohnt eine Beschäftigung auf Stundenlohnbasis oder Festpreisbasis. Andernfalls überwiegen die Nachteile, wie am Beispiel der Integration von Softwarefunktion in das Standardprodukt deutlich wird. Kommt es nachträglich zu Problemen mit dem Werkstück, ist es schwierig,

„diese Software, die irgendjemand geschrieben hat, auf den ich keinen Zugriff mehr habe, zu durchblicken und zu reparieren. Das ist meine große Sorge bei solchen Sachen... Deshalb ist meine Prämisse immer, ich muss auf die Leute, die den Code erzeugt haben... und korrigieren können, Zugriff haben... Ich möchte mich... ungern bei lebenswichtigen Sachen abhängig machen von Dritten.“ (Bereichsleiter)

Anders verhält es sich bei separierbaren Aufgaben mit geringer Systemintegration, wie z.B. dem „Internetauftritt, das kann man hervorragend nach außen vergeben“ (Bereichsleiter).

Die Nachteile dieser – rückblickend – als überzogen geltenden Flexibilisierung veranlassten das Unternehmen zu einer deutlichen Begrenzung des Outsourcing. Neue Regeln wurden festgesetzt:

„mehr Konzern-Symbiose, kontinuierliches Zusammenarbeiten, passende Verhältnisse zwischen Mitarbeitern Technik und im Vertrieb, Marketing im Verhältnis zu den Umsätzen, Mitarbeiter im Verhältnis zu den Partnern oder zu den Freelancern, also zu Outsourcing... Outsourcing nach Indien, Outsourcing nach Tschechien, Entwicklungsaufträge vergeben, so was alles sind sehr langfristig angelegte komplexe Vorgänge, die man nicht mal eben so aus dem Boden stampft, wenn man Kapazitäten braucht, so was würde [das Unternehmen] heute nicht mehr machen. Aber in der euphorischen Phase wurde alles sowas ausprobiert, [hat] aber nicht funktioniert.“ (Geschäftsführer)

Das heute vom Management gewünschte Mischungsverhältnis zwischen der Leistungserbringung durch die eigenen Beschäftigten und durch externe Kapazitäten liegt bei 80 zu 20 Prozent.

„Das ist Atmungsmasse, die sinnvoll ist, um Bedarfsschwankungen auszugleichen. So, im Augenblick ist das Softwaregeschäft ein sehr schwieriges Geschäft. Und die Kapazitäten werden eher runter gefahren als rauf gefahren. Und es suchen eher alle Unternehmen nach zusätzlichen Aufträgen denn nach zusätzlichen Kapazitäten. Also haben wir im Augenblick ein Zustand, wo wir eher unsere eigenen Kapazitäten auslasten und eher nicht mit Externen arbeiten. D.h. wir versuchen unsere eigenen Leute auszulasten und die im Konzern. Also wir vermitteln auch Aufgaben, Leistungen, Bedarf auch innerhalb des Konzerns.“ (Marketingchef)

Die Kooperationen mit Partnern dienen nicht der Abdeckung von Auftragsspitzen in dem Sinne, dass zum Kerngeschäft gehörige Leistungen nach Außen vergeben werden. Sondern das Outsourcing betrifft zusätzliche Leistungen, „die mit unserem Produkt gekoppelt sind, wo wir den Bedarf nicht sehen, Skills aufzubauen“ (Bereichsleiter). Sie kommen dort zum Einsatz „wo es um Leistungen geht, die wir einfach nicht anbieten können“ (Bereichsleiter), beispielsweise bei der Ausstattung von Kunden mit Hardware, der Portierung des Produkts auf spezielle Hardware-Plattformen, der Integration von Systemen, der Übersetzung des Produkts und im Marketing: „da wird sehr wohl eine ganze Menge nach außen gegeben“ (ebd.). Die Kooperation mit anderen Unternehmen und selbständigen Freelancern geht nicht so weit, dass das Unternehmen seine Konturen als Unternehmen verliert. Trotz vielfältiger Außenbeziehungen sind die Grenzen des Unternehmens definiert, wenn auch nicht mehr in der Schärfe, wie das in der ‚konservativen Phase‘ der Fall war, als bis auf wenige Ausnahmen sämtliche Leistungen In-House erstellt wurden.

Unbefristete und langfristige Beschäftigungsbeziehungen werden hingegen für diejenigen Arbeitsplätze angestrebt, die mit der Erstellung der Kernfunktionalitäten befasst sind:

„Immer gerade die Kernkompetenzen, also die höchste Wertschöpfung, die man macht, bleibt im Haus. Nur Dinge, die nicht in der direkten Wertschöpfungskette liegen, also Add-on, modische Sachen, solche Sachen kann man nach außen geben. Also wir sind immer bestrebt, genau den Wertschöpfungsprozess mit den Kernfunktionalitäten, den Kernanforderungen im eigenen Haus zu behalten.“ (Geschäftsführer)

Als Kernkompetenz gilt, die Geschäftsprozesse des Kunden zu verstehen und in passende Abläufe der Software umzubringen. Gegen temporäre Beschäftigungsbeziehungen (befristet Beschäftigte und Freelancer) in den Kernbereichen des Unternehmens sprechen, neben den zu hohen Steuerungskosten für die Integration sowie dem blockierten Zugriff auf die Beschäftigten nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses bzw. des Werkstücks, die hohen betriebsspezifischen (Kundenkontakte) und produkttypspezifischen Qualifikationsanforderungen, die z.T. sehr lange Einarbeitungs- und Qualifizierungszeiten notwendig machen. Im Servicebereich liegen diese

„in der Größenordnung 6 bis 12 Monate, bis es einigermaßen funktioniert. Ich kann solche Leute sehr schwer binden, indem ich ihnen befristete Arbeitsverträge gebe. Das macht keinen Sinn zu sagen, „OK, du bist drei Jahre dabei und danach ist unsere Zusammenarbeit beendet“, wenn ich erst nach 12, 13 Monaten sagen kann, „OK jetzt bringst Du mir die ersten Euros zurück, die ich in Dich investiert habe.“ (Bereichsleiter)

Im Bereich Produkte und Projekte erstrecken sich die Einarbeitungs- und Qualifizierungszeiten bis zur vollen Leistungsfähigkeit über einen Zeitraum von bis zu drei Jahren.

Unter diesen Bedingungen sieht das personalverantwortliche Management einerseits längerfristige Beschäftigungsbeziehungen in den Kernbereichen als notwendig an, andererseits existiert keine deutliche Grenze für die zeitliche Dauer der Beschäftigung, vorausgesetzt, dass sich die Beschäftigten kontinuierlich weiterbilden. Eine unternehmensweite Fluktuationsrate von 10 Prozent gilt dem Management als wünschenswert, da sie für die erforderliche Stabilität, den Ausgleich der Altersstruktur und den erforderlichen Input aktueller Qualifikationen gleichermaßen sorgt. Die gegebenen Differenzen in der Dauer der Betriebszugehörigkeit zwischen den Beschäftigungsbereichen spiegeln vor allem die Interessen bzw. die Arbeitsmarktchancen der Beschäftigten wieder. Aus der Sicht des Unternehmens gelten sie als unproblematisch: Im Marketing und Vertrieb sind die Einarbeitungszeiten relativ kurz, bei kürzeren Beschäftigungszeiten ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis für das Unternehmen akzeptabel. Die höheren Beschäftigungszeiten in Service und Entwicklung entsprechen den Beschäftigungserwartungen des Unternehmens, die längeren Einarbeitungs- und Qualifizierungszeiten werden durch die längere Betriebszugehörigkeit aufgewogen.

An dem alternativen, insbesondere in der US-amerikanischen Softwarebranche verbreiteten Beschäftigungsmodell, das auf einer höheren zwischenbetrieblichen Mobilität beruht, streicht der Geschäftsführer vor allem dessen Ambivalenz heraus. Einerseits wird gewürdigt, dass die höhere Mobilität in einem größeren Erfahrungs- und Qualifikationsumfang der Beschäftigten resultiert, der im deutschen Beschäftigungsmodell so nicht gegeben sei:

„Der Normalfall in Deutschland ist ja, dass sich jemand einem Unternehmen verhaftet und dort hängen bleibt. Das ist aber im internationalen Maßstab nicht gang und gäbe. Der Normalfall ist, dass ein Mitarbeiter öfter mal wechselt. Er hat dann mehr Erfahrung, sein Wissen ist breiter, auch in verschiedene Richtungen, und er ist eigentlich flexibler einsetzbar. Außerdem ist er nicht so verbohrt, hat nicht so Scheuklappen des eigenen Unternehmens, wenn es darum geht, mal Geschäftsprozesse zu ändern, das Unternehmen am Markt anders auszurichten und so, dann fehlt ihm Erfahrung. Also eigentlich wäre es gut, Mitarbeiter zu haben, die eine breitere Sicht auf Marktgegebenheit, Unternehmenstatbestände und Ähnliches haben. D.h. eigentlich sollte man forcieren, dass, nun nicht allzu häufig, man braucht ja welche, die auch Erfahrung haben, aber Mitarbeiter, die auch schon mal was anderes gesehen haben.“ (Geschäftsführer)

Andererseits geht der mobilitätsbasierte Erwerb von breiter Erfahrung, vielfältigem Wissen und hoher inhaltlicher Flexibilität zulasten der hoch geschätzten betriebsspezifischen Erfahrungen, die per se nur durch eine langfristige, kontinuierliche Beschäftigung zu erlangen sind.

In dieser Ambivalenz gegenüber einer größeren zwischenbetrieblichen Mobilität, wie sie ja in Ansätzen schon während des Booms in der Nutzung von Freelancern und im Bodyleasing praktiziert wurde, wird der allgemeine beschäftigungspolitische Konflikt des Unternehmens – zwischen einem stabilen und einem flexiblen Zugriff auf die Arbeitskräfte – deutlich. Für den >ERP-Spezialisten< hat sich die nach dem Börsengang forcierte Flexibilisierung vor allem negativ geltend gemacht: zu hoher Koordinationsaufwand, unzureichende Möglichkeiten der Nachsteuerung etc. Aus dieser rückblickenden Bewertung resultiert zum Erhebungszeitpunkt die Präferenz für die stabilitätsorientierte Beschäftigungspolitik der ‚alten Ökonomie‘, ergänzt um quantitative und qualitative Flexibilitätspuffer jenseits der Kernkompetenzen. Gekoppelt ist diese Strategie mit einem gewissen laissez-faire gegenüber dem Beschäftigungsverhalten der dauerhaft Beschäftigten in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen. Zumindest die Gruppe der im Vertrieb und Marketing Beschäftigten kommt mit ihrer mittelfristigen Beschäftigungsdauer (durchschnittlich rund fünf Jahre) dem Wunsch des Managements nach Vereinbarung von Flexibilität und Stabilität nach. Alle anderen Gruppen, insbesondere die Softwareentwickler sind in ihrem Beschäftigungsverhalten deutlich stabilitätsorientierter. Dieser Umstand wird vom Management der gegebenen Struktur des Arbeitsmarktes und der eigenen Produktions- und Organisationsweise zugeschrieben: Kein externer

Arbeitsmarkt für produkttypspezifische Qualifikationen, starke Service- und Kundenorientierung und daher die Notwendigkeit des langfristigen betrieblichen Erwerbs technischer und sozialer Qualifikationen. Einem alternativen Modell des Gleichgewichts von Beschäftigungsflexibilität und -stabilität wird auf diese Weise (implizit) die Pfadabhängigkeit der eigenen Beschäftigungspolitik gegenüber gestellt und diese damit als die unter den gegebenen Bedingungen notwendige akzeptiert.

3.2 Fazit >ERP-Spezialist<

Unter ganz ähnlichen ökonomischen Bedingungen operierend, weicht die Beschäftigungsstrategie des >ERP-Spezialisten< in zwei Punkten deutlich von der Strategie des >E-Commerce-Spezialisten< ab. Erstens ist die Entwicklung der Beschäftigungspolitik des >ERP-Spezialisten< von grundsätzlichen strategischen Wendungen gekennzeichnet, die zweitens in eine Strategie der aktiven Kombination stabiler und flexibler Beschäftigungsformen münden.

Verantwortlich für die strategischen Wendungen in der Beschäftigungspolitik sind Brüche in den beschäftigungspolitischen Orientierungen des Managements sowie die Verarbeitung der durch die Strategiewechsel hervorgebrachten (nicht-)intendierten Folgen. Mit dem Leitbild der Erzeugung von Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit im Rahmen stabiler Beschäftigungsbeziehungen setzten die Unternehmensgründer die beschäftigungspolitische Praxis des Industrieunternehmens fort, aus dem die Ausgründung erfolgte. Auf diese Phase folgte mit der Einsetzung eines US-amerikanischen Top-Managements das Leitbild externer Beschäftigungsflexibilität mit kurzfristig-marktförmigen Beschäftigungsbeziehungen. Die Strategie des US-amerikanischen Managements wird rückblickend vom heutigen Management als Anwendung eines allgemeinen Modus eingeschätzt, der in einer euphorischen Zeit vor und unmittelbar nach dem Börsengang eine zeitlang entsprechende Performance signalisierte, aber nicht wirklich erbrachte. Die vom US-amerikanischen Management transportierten und von den Analysten und Beratern verstärkten Shareholder-Erwartungen und darauf zielende Organisationsrezepte hätten die Regeln des Feldes für komplexe Software für Unternehmenssteuerung (hohe Service- und Beratungsintensität, hoher betrieblicher Anpassungsbedarf, produkttypspezifische Qualifikationsanforderungen) missachtet und zögen daher überhöhte Steuerungs- und Integrationskosten separat erbrachter Leistungen nach sich. Der Auswechslung des US-amerikanischen Managements gegen die, bis dahin zweite, deutsche Führungsebene folgte die Rücknahme der Standardisierung, des Outsourcing und der flexiblen Beschäftigung. Das neue Management interpretiert diesen erneuten Wechsel als

Rückbesinnung auf die ‚industrieeüblichen‘ Regeln. Zur Vermeidung von Ungewissheit und zur (Wieder-)Gewinnung von Legitimation gegenüber den eigenen Beschäftigten, den Kunden und den Konkurrenten orientiert sich das Management an der Organisations- und Beschäftigungsweise anderer Unternehmen der eigenen Branche sowie den Unternehmen der Kunden aus der mittelständischen Industrie. Dabei kombiniert es die ‚alte‘ Strategie langfristiger Beschäftigungsbeziehungen mit den ‚neuen‘ flexiblen Beschäftigungsformen soweit diese sich für den Zugewinn an quantitativer und qualitativer Flexibilität in der Praxis als effektiv erwiesen haben. Die ‚euphorische Phase‘ gilt, bei allen negativen Begleiterscheinungen, als Lernprozess, dessen Ergebnisse sich in der Phase der ‚kanonischen Steuerung‘ im richtigen Mix aus Elementen der Beschäftigungsstabilität und -flexibilität wiederfinden. Das in der ‚konservativen Phase‘ gültige Leitbild der beschäftigungspolitischen Autonomie des Unternehmens gegenüber den Unsicherheiten von Arbeits- und Absatzmärkten ist in der ‚kanonischen Phase‘ in modifizierter Weise wieder dominant.

4. Der >Allrounder<

4.1 Das Unternehmen

4.1.1. Geschäftsfelder und Entwicklung

Das eigenständige Unternehmen wurde 1990 von 35 ehemaligen Mitarbeitern eines Großunternehmens gegründet und zunächst als GmbH, seit 2001 als AG (ohne Börsennotierung) geführt. Das Unternehmen operiert auf drei Geschäftsfeldern: Entwicklung kundenspezifischer ERP Software (Enterprise Resource Planning), Integration betrieblicher EDV-Systeme und Entwicklung von Sicherheitssystemen für das Internet. In allen Geschäftsfeldern bietet das Unternehmen eigene (gering standardisierte) Softwarelösungen an und nutzt zugleich Softwareprodukte anderer Anbieter, die es in die eigenen Lösungen integriert bzw. nach Kundenwunsch anpasst. Die Verteilung der Unternehmensaktivitäten auf drei deutlich voneinander verschiedene Geschäftsfelder dient u.a. der Risikoabsicherung gegen Nachfrageschwankungen in den einzelnen Feldern, indem die Beschäftigten zwischen den Geschäftsfeldern temporär verlagert werden. Die Vergabe von Aufträgen an Dritte (Selbständige, Unternehmen) wird nur in Ausnahmefällen zur Abdeckung von Auftragsspitzen genutzt. Teilweise verleiht das Unternehmen eigene Beschäftigte (Bodyleasing) an andere Unternehmen als Kooperationen zur gemeinsamen Leistungserstellung bzw. als Kooperationen mit Kunden.

Seit der Unternehmensgründung haben sich Umsatz und Gewinn kontinuierlich positiv entwickelt. Das gilt auch für den Zeitraum nach dem Ende des Booms am Neuen Markt.

4.1.2. Markt und Kunden

Der Hauptkundenkreis des Unternehmens sind kleinere mittelständische Fertigungsunternehmen in Deutschland. Als besonderen Vorteil gegenüber (größeren) Konkurrenten sieht das Unternehmen seine Flexibilität und Schnelligkeit in der Umsetzung von individuellen kundenspezifischen Anforderungen. Die Kundenspezifität der Software und der hohe Stellenwert der Produkte für das Funktionieren der betrieblichen Prozesse der Kunden verlangt nach Einschätzung des Managements langfristige, vertrauensvolle Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden. Zuverlässigkeit und Partnerschaft gelten als Basis des Kundenvertrauens.

4.1.3 Organisationsstruktur, Leistungssteuerung und Sozialordnung

Das Unternehmen besteht aus einer Zentrale und unterhält ein Regionalbüro. Das Unternehmen ist in drei Ebenen gegliedert: Vorstände, Abteilungsleiter und Beschäftigte.

Die Leistungssteuerung erfolgt über Zielvereinbarungen. Die Lage der Arbeitszeit und die Arbeitsorganisation liegen weitgehend in der Verantwortung der Beschäftigten. In jährlichen Personalgesprächen werden die Entwicklungswege der Mitarbeiter vereinbart.

Die Gratifikation setzt sich aus Grundgehalt, Prämien und Aktiendividende zusammen. Das Gehaltsniveau für neue Mitarbeiter variiert nach der Höhe der Qualifikation. Die Seniorität spielt als Kriterium bei der Lohnfindung eine untergeordnete Rolle.

Die einzelnen Arbeitsplätze werden nach Qualifikation und Leistungsfähigkeit besetzt. Dies gilt auch für ältere Mitarbeiter, die bei Bedarf entsprechend ihrer Leistungsentwicklung bzw. Belastbarkeit auch auf weniger aufreibende Arbeitsplätze wechseln können. Das Management zieht diese Option dem Austausch älterer gegen jüngere Beschäftigte vom externen Arbeitsmarkt vor, da sie betriebspezifisches Wissen und Erfahrung schützt.

Der Kommunikationsstil ist informell:

„Also bei uns im Hause ist das so, wenn einer 'n Problem hat, kann er jederzeit erst mal zu 'nem anderen Kollegen, also hier so Abteilungsgrenzen, wissen Sie, also 'Ich muss erst mal den Chef fragen, ob ich mit denen überhaupt reden kann.' Also so was gibt's bei uns nicht. Bei uns, ob jung oder alt, das ist nicht das Wichtige, aber das Du ist an der Tagesordnung.“ (Personalchef)

Das Management begreift sich als Dienstleister für die Mitarbeiter, Dienstleistung im Sinne einer umfassenden Gestaltung der Arbeitsbedingungen:

„wir sind uns bewusst, je mehr wir tun für unsere Mitarbeiter, je besser sie arbeiten können, je mehr sie sich also auch mit ihrer Firma identifizieren, je besser werden wir und je mehr Geld verdienen wir. Und deshalb ist das eigentlich unsere Aufgabe, und das sagen wir uns auch immer wieder, die Mitarbeiter.“ (Vorstand)

Das Management informiert die Mitarbeiter monatlich über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens (Auftragslage, Umsatz- und Gewinnentwicklung).

Gehaltsvereinbarungen zwischen Management und Beschäftigung finden auf individueller Basis statt, eine kollektive Regelung existiert nicht. Das Unternehmen ist nicht Mitglied eines Arbeitgeberverbandes. Ein Betriebsrat existiert nicht, wohl aber eine vom Management als ‚Mitarbeitervertreter‘ bezeichnete Interessenvertretung der Beschäftigten.

Außerhalb der Arbeitszeit bietet das Unternehmen den Mitarbeitern in verschiedenen Formen (wöchentlicher Jour fixe, monatlicher Stammtisch, mehrere Feste im Jahr) Möglichkeiten zum geselligen Austausch, die von den Beschäftigten zum Austausch über private und berufliche Themen genutzt werden. Das Management sieht in diesen Treffen einen besonderen Wert, da sie den informellen Austausch im Unternehmen zwischen den Geschäftsbereichen und die Hierarchieebenen übergreifend stimulieren und auf diese Weise zusätzliche Synergien erzeugen.

Der Umstand, dass die Unternehmensgründer – immerhin machen diese Personen rund die Hälfte der Belegschaft aus – gleichzeitig Eigentümer des Unternehmens sind, wird als Motivation fördernd bewertet:

„Also das heißt, [der Allrounder] ist eine Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft. (hm) So, das hat also sehr viele Vorteile, dass also die Verantwortung der Mitarbeiter für das Unternehmen, für das gesamte, ’ne ganz andere ist, als wenn sie nur hier ihren Job machen. So, und deshalb ist das auch von Anfang an eigentlich eine sehr gute also Unternehmenskultur, dass also eine partnerschaftliche Beziehung besteht, nich.“ (Personalchef)

Neben der Leistungsmotivation dient die Unternehmensbeteiligung explizit auch zur langfristigen Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen:

„Ja. Und das, wissen Sie, ist auch wichtig für das Gefühl der Betriebszugehörigkeit, nich. Also das sind eben Fragen, wo die Leute dann auch interessiert sind, dass sie in dem Unternehmen bleiben.“ (Personalchef)

4.1.4 Beschäftigungsentwicklung und Beschäftigungsstruktur

Seit der Unternehmensgründung ist der Beschäftigungsumfang kontinuierlich gewachsen und lag zum Erhebungszeitpunkt bei rund 70 Beschäftigten. Die Beschäftigten verteilen sich zu etwa gleichen Teilen auf die drei Geschäftsfelder. Der Altersdurchschnitt der Beschäftigten liegt bei 36 Jahren. Rund die Hälfte der Beschäftigten ist älter als 40 Jahre, in diese Altersgruppe befindet sich der Großteil der Gründungsbelegschaft. Die in den vergangenen Jahren Neueingestellten sind zum überwiegenden Teil unter 30 Jahre. Rund 50 Prozent der Beschäftigten haben einen Hochschulabschluss, andere sind z.T. als tätigkeitsfremde Quereinsteiger ins Unternehmen gekommen.

Der Komplexitätsgrad der in den Bereichen Softwareentwicklung und –anpassung anfallenden Arbeiten liegt auf mittlerem Niveau, ausgesprochene Expertenqualifikationen (seltene Programmiersprachen etc.) werden nicht benötigt.

Alle Beschäftigten verfügen über unbefristete Arbeitsverträge und das Management erwartet den langfristigen Verbleib der Beschäftigten im Unternehmen.

Das externe Arbeitskräfteangebot gilt als ausreichend, das Unternehmen hatte in der Vergangenheit keine Rekrutierungsprobleme. Für alle Tätigkeitsfelder und Qualifikationsanforderungen existieren berufsfachliche bzw. tätigkeitsbasierte Arbeitsmärkte. Insbesondere die seit dem Ende des IT-Booms bei einigen größeren Softwareunternehmen und Mitbewerbern entlassenen Arbeitskräfte stellten zum Erhebungszeitpunkt ein reichhaltiges Arbeitskräfte-reservoir dar, in dem die für das Unternehmen relevanten Qualifikationen zur Verfügung stehen.

4.2 Die Beschäftigungsstrategie: Optionen, Praxis und Interpretationen

Die beschäftigungspolitische Strategie des Unternehmens ist seit seiner Gründung auf stabile, langfristige Beschäftigungsbeziehungen ausgerichtet. Sobald sich ein erhöhter Personalbedarf stabilisiert, stellt das Unternehmen neue Beschäftigte mit unbefristeten Arbeitsverträgen ein.

Das Interesse des Managements an stabilen und langfristigen Beschäftigungsbeziehungen folgt der Grundüberzeugung, dass die Beschäftigten das ‚Kapital‘ der Firma seien, das es permanent zu entwickeln gilt:

„Also wir haben eigentlich nur die Möglichkeit, uns zu entwickeln, wenn wir die guten Leute behalten. Und dafür müssen wir alles tun. Dass die immer auf dem neuesten Stand sind, dass die arbeitszufrieden sind.“ (Abteilungsleiter)

Die Weiterbildung der Mitarbeiter gilt als wichtiges Instrument der kontinuierlichen Qualifikationsentwicklung. Daneben spielt das Ausleihen von Beschäftigten an kooperierende Unternehmen und Kunden eine besondere Rolle. Das Bodyleasing ermöglicht dem Unternehmen eine zugleich produkttyp- und unternehmensspezifische Qualifikation der Beschäftigten. Dies wäre mit einem einfachen Austausch von Beschäftigten mit neuen Beschäftigten vom externen Arbeitsmarkt nach Auffassung des Managements nicht zu leisten:

„Also wir haben also z.B. in der Vergangenheit vier oder fünf Leute gehabt, die in ganz interessanten Unternehmen also gearbeitet haben, um das mal kennen zu lernen, also und auch dort unser System also eingesetzt. Zum Beispiel [Unternehmen XY]... Und die sind jetzt wiedergekommen als die Spezialisten, aber die haben wir dort eigentlich hindelegiert und haben sie aber immer als unsere Mitarbeiter gesehen und auch dort nie aus dem Auge gelassen.“ (Personalchef)

Das beschäftigungspolitische Selbstbild des Unternehmens – das sich neben sachlichen Erfordernissen auf die Vorstellung eines Betriebes mit klar erkennbaren Grenzen stützt – hebt sich deutlich gegenüber der Negativfolie kurzfristig flexibler Beschäftigungsverhältnisse ab:

„Wissen Sie, wir brauchen Leute, die beständig sind, und wir können keine Leute, die also mal hier 14 Tage nur arbeiten oder so und dann wieder gehen. Also das passt einfach nicht zu uns.“ (Personalchef)

Das Unternehmen bietet Einstiegspositionen auf allen Ebenen, bevorzugt aber die interne Personalentwicklung mit internen Aufstiegswegen. Letztere sind nicht formal definiert, sondern werden nach Unternehmensbedarf und den Potenzialen der einzelnen Mitarbeiter individuell gestaltet. Die Präferenz interner Personalentwicklung speist sich aus zwei Relevanzen des Managements. Erstens haben die informellen Sozialbeziehungen eine große Bedeutung für die Motivation und Leistungssteuerung. Daraus folgt zweitens die Anforderung an das Personalmanagement, nicht solche Entscheidungen zu treffen, die die informellen Strukturen und Prozesse potenziell gefährden und darüber die Legitimität der Entscheidungen des Managements in Frage stellen.

„Also es sind beide... Beide Wege sind möglich bei uns. Aber den ersten Weg, den Sie genannt haben, würden wir auf jeden Fall vorziehen. Weil wir glauben, jemand von außen auf so ´ne Funktion zu setzen, ist mit einem Risiko verbunden, weil er eigentlich nicht weiß, wie tickt eigentlich das Unternehmen oder die Mitarbeiter. Also wenn er ´ne Zeit gearbeitet hat oder sich eingearbeitet hat, weiß, wie man ´n Problem löst oder wie man hier arbeitet und so weiter. Aber wenn er dann nachher entscheidet über die Köpfe, dann kriegt man so viele Probleme, nich. ‚Wen habt Ihr uns da vor die Nase gesetzt?‘ Und, und, und und so weiter... Und das wollen wir nicht. Wenn das Unzufriedenheit bewirkt, dann ist die Motivierung der Mitarbeiter weg.“ (Vorstand)

Zwischen den Beschäftigungserwartungen der Beschäftigten und der Orientierung des Managements an langfristigen Beschäftigungsverhältnissen mit offenem Zeithorizont besteht

eine deutliche Kongruenz. Während die Beschäftigten mit langfristigen Beschäftigungsverhältnissen berufliche und private Sicherheit und Planungsmöglichkeit verbinden, schätzt das Unternehmen vor allem deren Leistung steigernden Effekt:

„Ne Arbeitskraft braucht Sicherheit, nicht. Die gibt's ja heutzutage in dem Sinne nicht mehr. Und wir haben, immer wieder hören wir von unseren Mitarbeitern: ‚Also ich hab dort und dort... Und da bin ich dann..., wusste ich, dass... nach ´nem halben Jahr ist das zu Ende. So, und das hat mich so belastet.‘ Und ich glaube, obwohl es so ist, dass es nicht mehr die Sicherheit geben kann und dass man was anderes... Aber es bringt mehr Leistung, wenn einer weiß: ‚Ich arbeite hier und habe Möglichkeit, durch meine eigene Arbeit mich weiter hier einzubringen und auch die nächste Entwicklung oder in dem Bereich mal, was mein Ziel ist, hinzukommen,‘ als wenn er weiß: ‚Na, ich weiß nicht, was in den nächsten Monaten passiert.‘“ (Personalchef)

Eine Beschäftigung bis zum Rentenalter und zum Teil noch darüber hinaus werden von den Beschäftigten und dem Management gewünscht. Übergangsmodelle für Ältere, wie die Reduzierung der Wochenarbeitszeit in den letzten Arbeitsjahren wurden zum Erhebungszeitpunkt nicht angeboten, gelten aber für die Zukunft als personalpolitische Option.

Dennoch liegt in der deutlichen Positionierung des Unternehmens für langfristige Beschäftigungsbeziehungen eine Ambivalenz. Einerseits geht von Beschäftigungssicherheit ein deutlicher Motivationsanreiz aus, andererseits gilt dem Management die uneingeschränkte Beschäftigungsverpflichtung des Unternehmens als nicht mehr zeitgemäß, jedoch ohne dass Alternativen gewusst werden:

„Also das ist, auf der einen Seite ist das ein Widerspruch, aber auf der anderen Seite ist es wichtig, solange wir das haben, dass man den Leuten trotzdem also von uns aus sie damit motiviert. Obwohl wir wissen, dass das eigentlich... die Entwicklung in fünf Jahren bestimmt eine andere sein wird. Dass man, also Sie wissen ja, im Internet, immer mehr wird man Telearbeitsplätze haben, zu Hause arbeiten oder irgendwas. Das wird sich alles anders entwickeln.“ (Abteilungsleiter)

4.3 Fazit >Allrounder<

Das beschäftigungspolitische Selbstbild des Unternehmens hebt sich deutlich gegenüber der Negativfolie kurzfristig flexibler Beschäftigungsverhältnisse ab. Zu seiner Rechtfertigung führt das Management ‚sachliche Erfordernisse‘ der Qualifikationsentwicklung und die komplementären sozialen Ansprüchen von Beschäftigten und Management an. Das Interesse des Managements an stabilen und langfristigen Beschäftigungsbeziehungen folgt der Grundüberzeugung, dass die Beschäftigten das ‚Kapital‘ der Firma seien, das es permanent zu entwickeln gilt. Dieses Ziel ist nach Auffassung des Managements mit einem einfachen Austausch von Beschäftigten mit neuen Beschäftigten vom externen Arbeitsmarkt nicht zu leisten, sondern nur durch eine kontinuierliche Personalentwicklung. Das Gleiche gilt für die

Generierung der Leistungswilligkeit der Beschäftigten. Die Beschäftigungserwartungen des Managements und die Beschäftigungsinteressen der Beschäftigten sind kongruent. Die Beschäftigten verbinden mit stabilen Beschäftigungsperspektiven berufliche und private (Planungs-)Sicherheit.

Über das unmittelbare Interesse an der Entwicklung und Sicherung von Qualifikationen hinaus besitzen langfristige Beschäftigungsbeziehungen für das Management einen Normalitätsstatus, der den in Einzelfällen auch genutzten flexiblen Beschäftigungsformen nicht zukommt und der in den gemeinsam geteilten Erfahrungen als Beschäftigte aus der Zeit vor der Unternehmensgründung wurzelt.

Zudem gilt dem Management das Unternehmen als Gemeinschaft, die in ihrer sozialen Dimension auf der gemeinsamen Sicherung des Lebensunterhaltes aller Mitglieder beruht und in einer beruflich-kulturellen Dimension auf die Fortführung einer durch eine starke Integration geprägten Expertenkultur zielt. Die temporäre Verleihung eigener Beschäftigter an Kooperationspartner und Kunden gilt der Unternehmensführung nicht als Verletzung dieser Stabilitätsstrategie, sondern dient ihrem Schutz, indem sie zur wirtschaftlichen und qualifikatorischen Sicherung der unbefristeten Beschäftigungsverhältnisse beiträgt.

Mit der gleichen Wertschätzung langfristiger Sozialbeziehungen interpretiert das Management das Verhältnis des Unternehmens zu seinen Kunden. Danach verlangen die hohe Kundenspezifität der Software und der hohe Stellenwert der Produkte für das Funktionieren der betrieblichen Prozesse der Kunden langfristige, vertrauensvolle Beziehungen. Persönliche Zuverlässigkeit und Partnerschaft gelten als Basis des Kundenvertrauens und damit des wirtschaftlichen Erfolgs des Unternehmens. Der seit der Unternehmensgründung anhaltende wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens bestätigt – nach Auffassung des Managements – diese Strategie nachdrücklich.

Bei aller Wertschätzung der Beschäftigungsstabilität liegt in der deutlichen Positionierung des Unternehmens für langfristige Beschäftigungsbeziehungen auch eine Ambivalenz, derer sich das Management bewusst ist, jedoch ohne dass Alternativen gewusst werden. Einerseits gehen von der Beschäftigungssicherheit Motivation und Leistung steigernde Effekte aus. Andererseits läuft die Strategie einer personell konstanten Belegschaft Gefahr, aufgrund des begrenzten, vorzugsweise intergenerationalen Beschäftigtenaustauschs notwendige technologisch-qualifikatorische Anpassungen zu verzögern und die quantitative Flexibilität der Beschäftigung einzuschränken.

5. Der >Berater<

5.1 Das Unternehmen

5.1.1 Geschäftsfelder und Entwicklung

Das Unternehmen wurde Ende der 1990er Jahre gegründet und wird seitdem in der Rechtsform einer GmbH geführt. Das Unternehmen berät deutsche Großunternehmen zu Fragen des Human Resource Managements (HRM) und entwickelt und implementiert Software zur Optimierung von HRM-Prozessen, inklusive angrenzender Funktionen wie Finance, Controlling und strategische Organisationsentwicklung. Die Software-Lösungen basieren auf ‚Semi-Final-Products‘ und werden individuell auf die Kunden zugeschnitten. In Ausnahmefällen nutzt das Unternehmen die Kooperationen mit anderen Softwareunternehmen zur Leistungserstellung.

5.1.2 Markt und Kunden

Die Zielgruppe des >Beraters< bilden große, deutsche, börsennotierte Unternehmen („Dax-30-Unternehmen“). Der Implementation der Software bei den Kunden folgen i.d.R. langfristige Serviceleistungen, die zum Teil auch die Übernahme von HRM-Dienstleistungen durch den >Berater< umfassen. Das Unternehmen steht in Konkurrenz mit großen, international agierenden Beratungs- und Softwareunternehmen und sieht sich gegenüber diesen Unternehmen im Vorteil durch Schnelligkeit, Flexibilität und die Entwicklung additionaler Softwarefunktionen für EDV-Basisssysteme (SAP etc.). Seit der Unternehmensgründung haben sich Umsatz und Auftragslage kontinuierlich positiv entwickelt.

5.1.3 Organisationsstruktur, Leistungssteuerung und Sozialordnung

Das Unternehmen gliedert sich in die Bereiche Beratung und Softwareentwicklung, mit jeweils vier Hierarchieebenen (Vorstand, Bereichsleiter, Projektleiter, Mitarbeiter). Die Arbeit ist in Teams mit projektbezogen wechselnder Zusammensetzung organisiert. Eine funktionale Unterscheidung von Tätigkeiten (Programmierer, Designer, Architekten) und Leitungsfunktionen (Architekt, Senior Architekt etc.) sowie die entsprechenden betrieblichen Laufbahnen wurden zum Erhebungszeitpunkt eingeführt.

Die flexibel Beschäftigten in beiden Unternehmensbereichen erbringen auch Kernleistungen, d.h. ihre Tätigkeit ist nicht auf die Erstellung von peripheren Funktionen beschränkt.

Die Leistungssteuerung erfolgt über Zielvereinbarungen. Fest angestellte Mitarbeiter, zeitlich befristet Beschäftigte und Freelancer arbeiten in den Teams zusammen ohne Ansehen

des Beschäftigungsstatus (der den Beschäftigten untereinander häufig nicht einmal bekannt ist). Zwischen den Projekten und innerhalb der Aufgabenfelder in den Projekten besteht eine hohe Arbeitsplatzflexibilität.

Die Tätigkeiten in der Softwareentwicklung und Beratung zeichnen sich durch eine geringe Spezifität der Qualifikationsanforderungen sowie durch eine geringe Komplexität der Funktionen bei hoher Transparenz der Arbeitsabläufe aus. Die Austauschbarkeit ist daher allgemein hoch. Aber auch Beschäftigte in zentralen Funktionen gelten durch ihre größeren Machtpotenziale nicht als besser vor Austausch geschützt. Die beschäftigungs- und arbeitspolitischen Vorgaben des Managements werden auch gegenüber diesen Beschäftigten hierarchisch durchgesetzt.

Das Unternehmen ist nicht Mitglied in einem Arbeitgeberverband und orientiert sich in der Entlohnung und der Festlegung von Arbeitsbedingungen nicht an Tarifverträgen. Ein Betriebsrat existiert nicht. Arbeits- und Entlohnungsbedingungen werden in individuellen Vereinbarungen zwischen Management und Beschäftigten vereinbart. Ein informeller Kommunikationsstil wird mit formellen Informationsstrukturen (Newsletter, Bereichsmee-tings) und der hierarchischen Festlegung arbeitspolitischer Eckpunkte (Arbeitszeitregelung, Gehaltsmodelle, projektspezifisches Controlling) gekoppelt. Die Unternehmensführung wird durch den charismatischen Vorstand geprägt. Das Unternehmensklima gilt als eindeutig leistungsorientiert und setzt eine hohe individuelle Flexibilitätsbereitschaft (Überstunden, Wochenendarbeit, wechselnde Arbeitsorte) der Beschäftigten voraus, der Leistungsdruck gilt bei Mitarbeitern und Management als hoch.

Die soziale Integration und die Generierung von Leistungswilligkeit gelingen nach Ansicht des Managements auch bei den flexibel Beschäftigten, weil das Unternehmen – zu langfristigen Beschäftigungsperspektiven – alternative Quellen nutzt. Dazu gehören insbesondere die Transparenz hinsichtlich der Auftragslage, der Projektlaufzeiten und der damit einhergehenden Beschäftigungsperspektiven, die Transparenz über die Stellung der flexibel Beschäftigten im und zum Unternehmen (Integration in Projektteams, Aussichten auf Festanstellung bei Beschäftigungsaufbau) sowie die Einbindung der flexibel Beschäftigten in verantwortliche Tätigkeiten. Ausdrücklich zählen zu diesen alternativen Instrumenten der Generierung von Leistungsbereitschaft keine materiellen Gegenleistungen des Unternehmens.

5.1.4 Beschäftigungsentwicklung und Beschäftigungsstruktur

Seit der Unternehmensgründung ist der Beschäftigungsumfang kontinuierlich gewachsen. Zum Erhebungszeitpunkt verfügte das Unternehmen über rund 80 Mitarbeiter. Die Beschäftigten verteilen sich zu gleichen Teilen auf die Bereiche Softwareentwicklung und Beratung. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt bei 30 Jahren. Der Lohn enthält feste und variable Bestandteile. Die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit spielt keine Rolle bei der Lohnfindung.

Das Unternehmen bietet Einstiegspositionen auf allen Hierarchie- und Qualifikationsebenen, intendiert aber eine kontinuierliche interne Personalentwicklung (Weiterbildung, betriebliche Laufbahnen). Rund 30 Prozent der Arbeitszeit sind für Forschung und Entwicklung sowie die Weiterqualifizierung der Beschäftigten vorgesehen.

Im Bereich Softwareentwicklung werden bis zu 40 Prozent der Beschäftigten zeitlich befristet beschäftigt (Jahres-, Stunden- und Werkverträge), im Beratungsbereich liegt die Quote unter 10 Prozent.

5.2 Die Beschäftigungsstrategie: Optionen, Praxis und Interpretationen

Die höhere Quote unbefristet Beschäftigter im Beratungsbereich fördert nach der Einschätzung des Managements der Genierung von ‚Commitment‘, der Übernahme und Repräsentation der ‚Unternehmensphilosophie‘ gegenüber den Kunden und der betriebspezifischen Qualifikationen (Beratungskonzept). Die hohe Quote flexibel Beschäftigter in der Softwareentwicklung dient der projektspezifischen Entwicklung und Kombination von technologischem Know-how. Die Fluktuationsrate liegt im Bereich der Softwareentwicklung bei rund 20 Prozent und wird auf den starken Leistungsdruck sowie die beschränkten Verdienst- und Aufstiegsmöglichkeiten zurückgeführt. Im Beratungsbereich liegt die Fluktuation bei rund 10 Prozent.

Das vom Management geäußerte grundsätzliche Interesse an langfristigen Beschäftigungsbeziehungen ist vor dem Hintergrund der tatsächlichen und im Fallvergleich hohen Anteile flexibel Beschäftigter als Würdigung positiver Effekte zu verstehen, denn als Strategiebestimmung: Stabilität generiert Erwartungssicherheit für die Beschäftigten, erhöht die Leistungsmotivation und bietet dem Unternehmen beschäftigungspolitische Planungssicherheit. Aber: Stabilität wird nur in den Tätigkeitsbereichen und in dem Umfang gewährt, insofern flexible Beschäftigungsbeziehungen sich nicht als kurzfristig kostengünstiger erweisen. Das gute externe Arbeitskräfteangebot begünstigt diese Strategie, indem es die benötigten Quali-

fikationen bietet und sich darunter Arbeitskräfte – insbesondere Studenten – befinden, die an einer flexiblen Beschäftigung Interesse haben.

In der Zeit des Booms des Neuen Marktes führten Angebotsdefizite auf den externen Arbeitsmärkten zur verstärkten Nutzung von Freelancern und zur Einstellung (und Qualifizierung) von Quereinsteigern. Das zum Erhebungszeitpunkt bestehende Qualifikationsangebot auf den externen Arbeitsmärkten galt als gut, Rekrutierungsprobleme bestanden nicht.

Die Einarbeitungszeit im Softwarebereich ist relativ kurz (zwei bis drei Monate) und gilt für alle Qualifikationsniveaus. Voraussetzung ist eine entsprechende Eingangsqualifikation (Studium der Informatik/Wirtschaftsinformatik und Berufserfahrung in der Programmierung). Für den Support abgeschlossener Projekte sind die bereits eingearbeiteten Mitarbeiter gefragt, diese Mitarbeiter sind daher auch weniger leicht zu ersetzen. Einstiegsqualifikationen im Bereich Beratung sind ein Hochschulabschluss (BWL, Sozialwissenschaften) und Berufserfahrung im Beratungssektor.

5.3 Fazit >Berater<

Das beschäftigungsstrategische Leitbild – verankert in der berufsbiografischen Prägungen der Manager und stabilisiert durch den Erfolg des Unternehmens – liegt jenseits des Leitbildes der Normalbeschäftigung. Stabile Beschäftigungsbeziehungen gelten nur dann als legitim, wenn sie unmittelbar funktionale Vorteile bieten, sie genießen keinen Normalitätsstatus. Die umfangreiche Nutzung flexibler Beschäftigungsverhältnisse (Befristung, Freelancing) zielt auf die kurzfristige Optimierung der Beschäftigungskosten durch die flexible Anpassung des Beschäftigungsumfangs an Schwankungen der Auftragslage und die Erhöhung der qualitativen Flexibilität der Unternehmensleistungen. Die Ablehnung des Leitbildes stabiler Beschäftigung als dominanter Form betrieblicher Beschäftigungsbeziehung bezieht sich auch auf die Vorstellung, nach der ein Unternehmen seinen Angestellten einen gewissen Schutz vor der Arbeitsplatzkonkurrenz mit flexibel Beschäftigten und eine deutliche Begrenzung von internen Flexibilitäts- und Leistungsanforderungen bietet.

Die öffentlichen, politisch-rechtlichen Interventionen zugunsten stabiler, unbefristeter Beschäftigungsbeziehungen (Kündigungsschutz, Sozialplanpflicht) werden von der flexibilitätsorientierten Beschäftigungsstrategie des Unternehmens unterlaufen. Befristungen und Beschäftigungen auf Honorarbasis zielen ausdrücklich auch auf die Unabhängigkeit betrieblicher Beschäftigungspolitik von diesen gesellschaftlichen Institutionen.

Die erheblichen Differenzen in der Entlohnung sowie dem arbeits- und sozialrechtlichen Status zwischen unbefristet und befristet Beschäftigten und zwischen den unbefristet Beschäftigten gelten dem Management hinsichtlich möglicher desintegrativer und demotivierender Effekte als so prekär, dass den Beschäftigten in den Arbeits- und Werkverträgen die Preisgabe von Informationen über die Arbeits- und Entlohnungsbedingungen ausdrücklich untersagt wird. Das Unternehmen nutzt den in den unmittelbaren Arbeitsprozessen erzeugten Schein gleichwertiger Beschäftigungskonditionen zur Aufrechterhaltung des sozialen Friedens zwischen den Beschäftigtengruppen und damit auch zur Legitimation der betrieblichen Beschäftigungsstrategie.

Die hohe Fluktuationsrate (von Festangestellten wie von flexibel Beschäftigten) im Bereich der Softwareerstellung hat für die verbleibenden Beschäftigten negative Folgewirkungen. Die Beschäftigten sind gefordert, mit hoher zeitlicher und funktionaler Flexibilität die immer wieder durch die Abwanderung von Beschäftigten entstehenden Leerstellen auszugleichen. Die für das Unternehmen erwartbaren dysfunktionalen Effekte der Fluktuation – Verlust spezifischer Qualifikationen und Kosten für Einarbeitung neuer Beschäftigter – werden offensichtlich durch den Zugewinn an Flexibilität sowie durch die Risikoverlagerung zuungunsten der verbleibenden Beschäftigten kompensiert. Das gleiche gilt auch für den Ausgleich von Nachteilen flexibler Beschäftigung (höhere Koordinationskosten im Vergleich zu fest- bzw. dauerhaft Angestellten; Notwendigkeit detaillierter Spezifizierung ex ante; hoher Aufwand bei Nachsteuerung, wenn sich Kundenanforderungen während des Projektes ändern).

Insgesamt steht das Beschäftigungsmodell des >Beraters< für die Ablösung der stabilitätsorientierten Beschäftigung als dominanter betrieblicher Beschäftigungsweise. Das Unternehmen gilt dem Management nicht als geschützter Raum für Festangestellte, diese werden in direkte Konkurrenz zu den Externen gesetzt. Der Fokus der Beschäftigungsstrategie ist die strategische Segmentierung der Beschäftigten: Das Unternehmen kombiniert (insbesondere in der Softwareentwicklung) stabile Beschäftigungsverhältnisse mit extern-flexibler Beschäftigung und unterscheidet dabei nicht zwischen Kern- und Zusatzleistungen als differenzierendem Kriterium für den Einsatz flexibel und stabil Beschäftigter. Beide Beschäftigtengruppen erstellen zentrale und periphere Unternehmensleistungen. Dabei sollen die kurzfristigen Beschäftigungsbeziehungen die auftragsabhängige, quantitative Flexibilität und unbefristete Beschäftigungsbeziehungen Leistungsfähigkeit und Innovationen (,Kernkompetenzen vorhalten und weiterentwickeln') gewährleisten.

6. Fallvergleich

6.1 >E-Commerce-Spezialist< und >ERP-Spezialist<: Stabilität und reaktive Nutzung flexibler Beschäftigung vs. Stabilität und aktive Integration flexibler Beschäftigung

Die beiden Untersuchungsbetriebe >E-Commerce-Spezialist< und >ERP-Spezialist< stimmen in den internen und externen Bedingungen ihrer Beschäftigungspolitik mehrheitlich überein. Die Organisationsstruktur beider Unternehmen zeichnet sich aus durch einen hohen Formalisierungsgrad, die Untergliederung in Profit-Center, die Standardisierung der Softwareprodukte, eine hohe Rate des technologischen Wandels, eine mittlere bis hohe Komplexität der Arbeitsprozesse, eine mittlere bis geringe Standardisierung von Arbeitsabläufen, die Kontinuität der Arbeitsprozesse, die Leistungssteuerung über Zielvereinbarung sowie eine hohe vertikale und eine mittlere horizontale Arbeitsplatzflexibilität. Die Absatzsituation ist gekennzeichnet durch einen großen und stabilen Kundenkreis, einen diskontinuierlichen Lizenzabsatz und einen kontinuierlichen Absatz von Serviceleistungen. Das externe Arbeitskraftangebot ist bis auf die Ausnahme produkttypspezifischer Qualifikationen für Softwareentwickler gut.

Die Dynamiken der Beschäftigungsstrategien beider Unternehmen stehen unter dem Vorzeichen eines mit den Börsengängen relevant werdenden wirkmächtigen ökonomischen Leitmotivs. Galt bis dahin ein moderates Umsatzwachstum auf den angestammten Produktfeldern als erstrebenswert, setzten sich mit dem Börsengang die für den Neuen Markt dominanten Orientierungen an höheren Wachstumsraten bei gleichzeitigem Ausbau des Leistungsportfolios durch. Beide Unternehmen realisierten diese institutionalisierten Erwartungen durch Unternehmenszukäufe, Kooperationen, Bodyleasing und den Ausbau unbefristeter Beschäftigung. Aber nur der >ERP-Spezialist< nutzte temporäre Beschäftigungsformen (Werkverträge, befristete Beschäftigung) in bedeutendem Umfang zu Erstellung von Kernleistungen. Nur das Management dieses Unternehmens war der Überzeugung, dass mit kürzeren und marktförmigen Beschäftigungsbeziehungen die Leistungsfähigkeit des Unternehmens gesteigert werden könne.

Die in der mittleren Phase der Beschäftigungspolitik des >ERP-Spezialisten< praktizierte weit reichende Flexibilisierung der Beschäftigung entsprach wohl den Erwartungen und Anforderungen an börsenorientierte Unternehmen des Neuen Marktes, verletzte zugleich aber auch einige der für Produzenten von Software für betriebliche Anwendungen geltenden Re-

geln (personelle Stabilität in den Kundenbeziehungen und zur Entwicklung produkttypspezifischer Qualifikationen etc.). Nach der Reorganisation kommt es zur einer (Wieder-)Annäherung der beschäftigungspolitischen Konzepte beider Unternehmen. Bleibende Differenzen resultieren aus den positiven Erfahrungen, die der >ERP-Spezialist< mit flexiblen Beschäftigungsformen gewonnen hat. Diese schlagen sich in der aktiven Integration flexibler Beschäftigungsformen in die stabilitätsorientierte Beschäftigungsstrategie nieder, während der >E-Commerce-Spezialist< flexible Beschäftigungsformen im Rahmen seiner Stabilitätsstrategie nur selektiv-reaktiv nutzt. Das Management des >E-Commerce-Spezialisten< interpretierte den Wachstumsimperativ beschäftigungspolitisch konservativ und setzte stärker auf den Ausbau unbefristeter Beschäftigungsverhältnisse. In dieser beschäftigungspolitischen Strategie spiegelt sich ein gesellschaftliches Leitbild betrieblicher Beschäftigungspolitik, das sich durch Abschottung gegenüber dem externen Markt, oder: die interne Generierung qualitativer und quantitativer Flexibilität auszeichnet und nur unter außergewöhnlichen Umständen durch Formen extern generierter Flexibilität ergänzt wird.

In beiden Unternehmen kommt es zu einer Modifikation der internen Arbeitsmärkte mit einer horizontalen Arbeitsplatzflexibilität, mit wachsenden Ansprüchen an Nicht-Normalarbeitsleistungen (räumliche und/oder zeitliche Flexibilität) und dem Einstieg von Arbeitskräften vom externen Arbeitsmarkt auf allen Positionen. Auf diesem Weg werden einerseits Dysfunktionalitäten traditioneller interner Arbeitsmärkte (Defizite interner Flexibilität) ausgeglichen und andererseits die Vorteile stabiler Beschäftigungsbeziehungen (Legitimation nach innen und außen, Generierung von Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft) gesichert.

6.2 >Allrounder< und >Berater<: personelle Kontinuität vs. Kombination stabiler und flexibler Beschäftigungsformen

Die Umweltbedingungen der beiden Unternehmen sind sehr ähnlich: projektförmiges Geschäft mit schwankender Auftragslage, positive Umsatzentwicklung, umfangreiches externes Arbeitskräfteangebot, mittlerer Komplexitätsgrad der Arbeiten etc. Die beschäftigungspolitischen Strategien beider Unternehmen unterscheiden sich hingegen deutlich voneinander. Der >Allrounder< setzt auf unbefristete Beschäftigungsverhältnisse und darüber hinaus auf die personelle Konstanz der Beschäftigten, der Beschäftigungsaustausch wird überwiegend intergenerational prozediert. Der >Berater< setzt auf eine Kombination stabiler und flexibler Beschäftigungsformen. Die mit unbefristeten Arbeitsverträgen ausgestatteten Beschäftigten genießen lediglich mittelfristige Beschäftigungserwartungen, ein intragenerationaler Be-

schäftigungsaustausch zielt auf den kontinuierlichen externen Know-how- und Qualifikationsinput.

Die Differenzen zwischen den Beschäftigungsstrategien basieren auf Unterschieden in den beschäftigungspolitischen Leitbildern in zwei Dimensionen. Die erste ist die der Generierung von Leistungsbereitschaft der Beschäftigten. In der Vorstellung des Managements des >Allrounders< ist Leistungsbereitschaft an Einkommenssicherheit gekoppelt, da diese für die berufliche und private Planungssicherheit der Beschäftigten grundlegend sei und nur auf dieser Basis Leistungsbereitschaft gegenüber dem Unternehmen entstehe. Diese Überzeugung wird gestützt durch ein sozialmoralisch verankertes Bild des Unternehmens als Gemeinschaft Gleichberechtigter und einer Professionskultur, für die Softwareentwicklung eine Sache von in ‚geschützten Räumen‘ arbeitenden Experten ist. Für das Management des >Beraters< ist Leistungsbereitschaft nur bedingt an stabile Beschäftigungsperspektiven gekoppelt. Bei den unbefristeten wie auch bei den flexibel Beschäftigten basieren Anerkennung und Motivation in größerem Maß auf zeitnahen betrieblichen Gegenleistungen: Einkommen, Qualifizierungsmöglichkeiten und Verantwortung für Arbeitsprozesse, Fortschritt auf der überbetrieblichen Karriereleiter. Insgesamt betont das Management des >Beraters< in den Tauschbeziehung zwischen Unternehmen und Beschäftigten eher die kurzfristig wirksamen ökonomischen Aspekte, während das Management des >Allrounders< neben langfristigen ökonomischen vor allem die sozialmoralischen Dimensionen (Verantwortung, soziale Gerechtigkeit) der Beziehungen hervorhebt. Die zweite Dimension ist die der Generierung von Leistungsfähigkeit und Flexibilität. Hier dominiert im Unternehmen >Allrounder< das Bild vom ‚Kapital der Köpfe‘ und der hohen internen Flexibilität auf der Basis umfangreich qualifizierter Mitarbeiter. Das Management des >Beraters< erkennt die Leistung generierende Funktion stabiler Beschäftigung auch an, sieht darüber hinaus aber vor allem in den flexiblen Beschäftigungsbeziehungen Qualifikations- und Flexibilitätpotenziale. Für die Übereinstimmung zwischen beiden Unternehmen in der Wertschätzung langfristiger Beschäftigungsbeziehungen sorgt das identische Verständnis der Legitimationsanforderungen von Kunden und Kooperationspartnern. Die personelle Kontinuität insbesondere der Beschäftigten mit Kundenkontakt signalisiert eine hohe Kundenorientierung: Kontinuität der Ansprechpartner im Unternehmen (Gewährleistung), Fähigkeit zur schnellen Reaktion auf spezifische Bedürfnisse der Kunden (Flexibilität) und kontinuierliche Weiterentwicklung kundenspezifischer Lösungen (Innovation).

6.3 Die Handlungsorientierungen des Managements im Vergleich

Sowohl die Unterschiede zwischen den Beschäftigungsstrategien der Unternehmen, die unter vergleichbaren internen und externen Konditionen handeln, als auch die Gemeinsamkeiten der Unternehmen, die unter ungleichen Konditionen handeln, liegen in der Adaption unterschiedlicher bzw. gleicher Leitorientierungen der betrieblichen Beschäftigungspolitik begründet. Wir haben an diesen Leitbildern drei Dimensionen unterschieden. Jede der Dimensionen hat die Bewältigung eines zentralen Ungewissheitsproblems betrieblicher Beschäftigungspolitik zum Gegenstand. Die jeweilige Leitbilddimension gibt Auskunft darüber, worin genau das Problem besteht und welche beschäftigungspolitischen Instrumente zu seiner Lösung geeignet sind: Auf das Problem der Verhaltensungewissheit beziehen sich Handlungsanweisungen zur Generierung von Leistungsbereitschaft der Beschäftigten. Auf das Ungewissheitsproblem des (externen) Arbeitskräfteangebotes beziehen sich Handlungsanweisungen zur Sicherung von ausreichend qualifiziertem Personal. Und auf das Problem der Ungewissheit über die Kontinuität des Produktabsatzes beziehen sich Handlungsanweisungen zur Sicherung der Auslastung der betrieblichen Beschäftigungskapazität.

Im Folgenden fassen wir die in den Fallstudien beobachteten Unterschiede in der Ausprägung der einzelnen Dimensionen zusammen. Damit ist keine Typologisierung beschäftigungspolitischer Leitbilder bezweckt. Vielmehr wollen wir verdeutlichen, wie ungleiche Leitbilder in Unternehmen mit den gleichen regulativen Anforderungen zu unterschiedlichen Beschäftigungsstrategien führen (und umgekehrt). Die Unterschiedlichkeit der beschäftigungspolitischen Handlungsmodelle beruht auf dem Bezug auf unterschiedliche (bzw. unterschiedlich ausgeprägte) normative und kognitive institutionelle Anforderungen. Der Bezug wiederum ist vermittelt über die Berufsbiografien der Personalverantwortlichen.

6.3.1 Generierung von Leistungsbereitschaft

In der Leitbilddimension ‚Bewältigung der Verhaltensungewissheit‘ bzw. Generierung von Leistungsbereitschaft ist für uns von besonderem Interesse der Stellenwert, den die Unternehmen den stabilen Beschäftigungsverhältnissen als einem personalpolitischen Instrument zur Generierung von Leistungsbereitschaft in ihren beschäftigungspolitischen Strategien zumessen. Diese Frage steht im Kern der arbeitsmarkttheoretischen Kontroverse um die Reichweite der Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen.

Für das Management des >E-Commerce-Spezialisten< besitzen die Ansprüche der Beschäftigten an die Form und Dauer von Beschäftigungsverhältnissen eine hohe Relevanz. Die

Ausformung der Ansprüche wird vor dem Hintergrund eines Gegenhorizontes konturiert (‚amerikanische Beschäftigte‘). Eine Steigerung erfährt diese Anforderung durch die Wertschätzung der lokalspezifischen Ausprägung der Unternehmensbindung und des Interesses der Beschäftigten an langfristigen Beschäftigungsperspektiven. Mit dieser Wahrnehmung korrespondiert die Selbstverpflichtung des Managements auf eine kooperative Form der Personalpolitik. Sie basiert auf der Einschätzung, dass die Interessen von Management und Beschäftigten in großen Teilen übereinstimmend seien. Die Basis für diese positive, auf Ausgleich statt auf Konfrontation setzende Haltung gegenüber den Beschäftigten und die Wertschätzung ihrer hohen Unternehmensbindung bildet die biografisch verankerte, und aus der Unternehmenspraxis gewonnene Überzeugung des Managements, dass die Leistungsbereitschaft von Beschäftigten grundsätzlich an die Beschäftigungssicherheit gekoppelt sei: Das ‚Commitment‘ der Beschäftigten ist wesentlich von dieser betrieblichen Gegenleistung abhängig.

Das Leitbild zur Generierung von Leistungsbereitschaft des >ERP-Spezialisten< ist von Brüchen gekennzeichnet. In der ersten Phase dominierte die Vorstellung vom Tausch von Leistungsbereitschaft gegen betriebliche Beschäftigungsgarantien im Rahmen eines internen Arbeitsmarktes, inklusive von Karriereperspektiven, Senioritätsentlohnung etc. In der zweiten Phase der Beschäftigungspolitik wurde diese Orientierung für die neuen Beschäftigten zugunsten kurzfristiger Beschäftigungsperspektiven und betrieblicher Gegenleistungen suspendiert. Die de facto Beibehaltung stabiler Beschäftigungsbeziehungen für die ‚alten‘ Beschäftigten galt als temporäres Zugeständnis des neuen Managements an die traditionellen Orientierungen und Erwartungen dieser Beschäftigten und des mittleren Managements. Die Korrektur dieser Politik in der dritten Phase der Beschäftigungspolitik geht nicht auf eine (negative) Bewertung der motivationalen Effekte der Flexibilisierung zurück, sondern auf eine veränderte Bewertung der Strategie zur Sicherstellung des Produktabsatzes und der Leistungserstellung. Allerdings wird der Retraditionalisierung der Beschäftigungspolitik eine ‚befriedende‘ Wirkung hinsichtlich der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten zugeschrieben. Die Beschäftigten haben die Rückkehr zum alten Reziprozitätsarrangement positiv gewertet.

Für das Management des >Allrounders< ist die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten grundsätzlich ein Resultat guter zwischenmenschlicher Beziehungen zwischen den Beschäftigten und zwischen Management und Beschäftigten. Dieser Einschätzung folgt die Praxis, neben der informellen Kommunikation am Arbeitsplatz, mit gemeinsamen sozio-kulturellen

Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit den sozialen Austausch und die wechselseitige Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern zu fördern. Insgesamt gilt die Bindung von Unternehmen und Beschäftigten dem Management als wesentliches Moment zur Generierung der Leistungsbereitschaft. Dieser Einschätzung folgend, bietet das Unternehmen neben den kulturellen Aktivitäten auch Beteiligungsoptionen. Diese Grundhaltung des Managements spiegelt sich in der Stabilitätsorientierung der Beschäftigten, die flexible Beschäftigungsformen als risikoreich ablehnen.

In der Wahrnehmung des Managements des >Beraters< ist die Leistungsbereitschaft von Beschäftigten nicht an langfristige Beschäftigungsperspektiven als betrieblicher Gegenleistung bzw. als Basis für den Aufbau leistungsförderlicher Vertrauensbeziehungen gebunden. Die Bereitschaft zum Engagement, so die Grundüberzeugung, ist vielmehr an die Übernahme verantwortungsvoller Tätigkeiten, die mit den Tätigkeiten verknüpfte berufliche Weiterentwicklung (Erhöhung überbetrieblicher Beschäftigungschancen) und die Transparenz der gegenwärtigen und zukünftigen Beschäftigungskonditionen gekoppelt. (Das sind allesamt Attribute, die in der industriesoziologischen Debatte um die Neuformierung des Reziprozitätsarrangements zwischen Beschäftigten und Unternehmen eine zentrale Rolle spielen.) Deutlich wird auch, dass diese Gegenleistungen für die Leistungsbereitschaft mit hohen Erwartungen an die Flexibilität und Einsatzbereitschaft der Beschäftigten verbunden sind, die bei Nichterfüllung den Austausch der betroffenen Beschäftigten nach sich ziehen. D.h. die Freiwilligkeit der Leistungsbereitschaft trägt deutlich repressive Züge. Auch die im Geschäftsbereich Beratung niedrigere Rate des Austauschs von Beschäftigten folgt nicht der Wertschätzung stabiler Beschäftigungsbeziehungen als Grundlage der Leistungsbereitschaft, sondern den Erwartungen der Kunden an die personelle Kontinuität der Ansprechpartner im Unternehmen.

6.3.2 Sicherung der Verfügbarkeit von Arbeitskräften

Die maßgebliche Orientierung des Managements des >E-Commerce-Spezialisten< basiert in dieser Leitbilddimension auf der Vorstellung, stabile Beschäftigungsverhältnisse seien der Normalfall unternehmerischer Arbeitskraftnutzung. Diese Vorstellung hat sich in Verbindung mit der Erfahrung eines zeitweisen Arbeitskräftemangels verfestigt und bildet einen Grundtenor der Beschäftigungspolitik. Diese Haltung ist so stark, dass sie sich auf diejenigen Qualifikationsgruppen erstreckt, bei denen ein gutes Angebot auf den externen Arbeitsmärkten existiert.

Für den >ERP-Spezialisten< spielte die Verfügbarkeit von Arbeitskräften in den 1970er und 1980er Jahren zunächst eine zentrale Rolle in der Entscheidung für eine an Stabilität orientierte Beschäftigungspolitik. Diese Orientierung wurde in den 1990er Jahren aufgrund der Effektivität der Beschäftigungspolitik und trotz eines deutlich verbesserten externen Arbeitskräfteangebots beibehalten. Der mit dem Börsengang vollzogene Strategiebruch zielte auf eine schnelle Ausweitung des Leistungs- und Qualifikationsspektrums. Ein Ziel, das mit dem bis dahin geltenden Konzept des kontinuierlichen Aufbaus von Qualifikationen nicht kompatibel war und die Umstellung der Beschäftigungspolitik von Stabilität auf Flexibilität nach sich zog. Die Korrektur dieser Strategie aufgrund des allgemeinen Scheiterns der Produktpolitik vollzog sich in der Dimension der Arbeitskräftesicherung als Rückzug auf das tradierte Konzept der internen Qualifikationsentwicklung und Flexibilität.

Für die Bindungsabsichten des >Allrounders< spielt das (gute) externe Arbeitskräfteangebot keine Rolle. Dagegen ist das Bild vom ‚Kapital der Köpfe‘ wichtig in der Handlungsbegründung. Obwohl die Qualifikationen nicht als betriebspezifisch gewertet werden, gilt die Einschätzung, dass nur mittels der kontinuierlichen Qualifikationsentwicklung die Innovativität und Leistungsfähigkeit sicherzustellen ist. Dieser Orientierung entspricht das Instrument des Bodyleasings, das zugleich für die Unternehmensbindung und die Qualifizierung der Beschäftigten sorgt. Flexible Beschäftigungsbeziehungen gelten dieser Orientierung hingegen als ‚artfremd‘ und inkompatibel.

Dem Management des >Beraters< gilt der externe Arbeitsmarkt, insbesondere bei Qualifikationen zur Softwareerstellung und –wartung, als Reservoir, das eine Strategie der langfristigen Bindung inklusive der Qualifizierung von Arbeitskräften überflüssig macht. In der Wahrnehmung des Managements hat dieses Reservoir den Stellenwert und die Vorteile eines erweiterten betrieblichen Arbeitsmarktes, jedoch ohne die mit den internen Arbeitsmärkten verbundenen Pflichten und Bindungen für das Unternehmen.

Mit dieser Orientierung steht der >Berater< in deutlichem Kontrast zu den anderen Unternehmen. Doch auch für diese Unternehmen ist die Vermeidung von Verfügbarkeitsproblemen in unterschiedlicher Stärke für die Organisation der Beschäftigungspolitik relevant. Am schwächsten ist der Zusammenhang im Unternehmen >ERP-Spezialist< ausgeprägt, am stärksten im Unternehmen >Allrounder<.

6.3.3 Sicherung der Auslastung der betrieblichen Beschäftigungskapazität

Gestützt durch Leitbilder der Produktionsorganisation aus den branchenfremden Unternehmen der Kunden und auf die Kontrastfolie der Produktionsorganisation in der US-amerikanischen Softwarebranche ist die Leistungserstellung des >E-Commerce-Spezialisten< auf Kontinuität ausgerichtet und nicht auf die kurzfristige Anpassung an die wechselhafte Nachfrage. Mit dieser strategischen Ausrichtung versucht das Unternehmen, die Nachfrage nach seinen Produkten und infolgedessen auch die betriebliche Beschäftigungskapazität zu stabilisieren und auf diese Weise der Ungewissheit über den Verlauf des Produktabsatzes zu begegnen. Die quantitative Anpassung des Beschäftigungsumfanges ist dieser Relevanz deutlich nachgeordnet und gilt als hinzunehmende Ausnahme in Fällen von Nachfrageschwankungen, die nicht mehr durch die interne Flexibilität und die Strategie eines kontinuierlichen Produktangebotes zu bewältigen sind.

Mit der umfangreichen Ausweitung der Beschäftigungskapazitäten verfolgte der >ERP-Spezialist< in der zweiten Phase der Unternehmensentwicklung das Ziel einer ebenso umfangreichen Ausweitung des Produktportfolios und des Absatzmarktes. Die von den Investoren und Beratern transportierten Erwartungen in die Leistungsfähigkeit dieser Strategie konfligierten mit den Kundenerwartungen an die Funktionalität und die Individualität der Produkte sowie die damit verbundenen Serviceleistungen. So wurden die mit der Flexibilisierung der Beschäftigung verbundenen Ansprüche nicht erfüllt, d.h. die neue Beschäftigungsstrategie konnte keine Effektivität nachweisen. Die regulativen (Absatzzahlen) und kognitiven (Produktfunktionalität, Serviceanteil) Anforderungen des Absatzmarktes erzwangen eine Korrektur der beschäftigungspolitischen Strategie. Die im Rahmen dieser Anforderungen liegenden Optionen einer flexiblen Beschäftigung wurden vom Unternehmen aufgrund der teilweise positiven Erfahrungen in die tradierte beschäftigungspolitische Strategie integriert. Auslastungsschwankungen werden in der letzten Phase der Unternehmensentwicklung neben der intern generierten Flexibilität vor allem mit flexiblen Beschäftigungsbeziehungen bewältigt.

Über die branchenübliche Dienstleistungsorientierung – als Regel für die Kundenbeziehungen – hinaus macht das Management des >Allrounders< deutlich, dass es den Erwartungen der Kunden eine besondere normative Bedeutung beimisst: ‚Vertrauensvolle Beziehungen‘, ‚Zuverlässigkeit und Partnerschaft‘ gelten als Basis der Akzeptanz des Unternehmens bei den Kunden. Dieses Vertrauen bildet die Basis für die langfristige Bindung der Kunden an das Unternehmen und somit der Auslastung der Beschäftigungskapazität. Unvermeidbare

Auslastungsschwankungen werden über interne Flexibilisierungsinstrumente (Austausch von Beschäftigten zwischen den Geschäftsbereichen) abgefedert.

Aufgrund der externen Flexibilität der Beschäftigung stellen Auslastungsschwankungen für den >Berater< keine besondere beschäftigungspolitische Herausforderung dar. Bei Unterauslastung trennt sich das Unternehmen von temporär und unbefristet Beschäftigten, bei zunehmender Auslastung beschäftigt es zusätzliche Arbeitskräfte in flexiblen Beschäftigungsverhältnissen. Für diejenigen Beschäftigten, von denen das Unternehmen einen längerfristigen Verbleib im Unternehmen erwartet (Beratung), werden Phasen der Unterauslastung mit Weiterbildung kompensiert.

6.3.4 Fazit

Der Überblick über die Ausprägung der drei Leitbilddimensionen macht deutlich, dass das Management der Unternehmen zum Teil sehr deutlich voneinander abweichende Vorstellungen darüber besitzt, worin die verschiedenen Ungewissheitsprobleme im Einzelnen bestehen und mit welchen beschäftigungspolitischen Instrumenten sie zu lösen sind. Diese Differenzen in den Orientierungen wollen wir abschließend noch einmal am Problem der Verhaltensungewissheit resümieren.

In der Wahrnehmung des Managements der Unternehmen >E-Commerce-Spezialist< und >Allrounder< ist die Leistungsbereitschaft grundsätzlich an die betriebliche Beschäftigungsperspektive gekoppelt. Eine umfassende und dauerhafte Flexibilisierung der Beschäftigungsbeziehungen würde demzufolge das Problem der Verhaltensungewissheit verstärken. Alternative betriebliche Gegenleistungen (Prämien, Qualifizierung für die überbetriebliche Beschäftigungsfähigkeit, Verantwortungsübertragung etc.) können die basale Funktion betrieblicher Beschäftigungsgarantien nicht ersetzen. Wie stark diese Überzeugung verankert ist, zeigt sich in Phasen mit schwankender bzw. abnehmender Produkt- und damit Arbeitsnachfrage. Entgegen diesen starken Impulsen für eine Flexibilisierung der Beschäftigung sucht das Management nach internen Alternativen zur Generierung von Flexibilität, um die Beschäftigungsstabilität als Grundlage der Leistungsbereitschaft zu schützen. Dem Leitbild der Generierung von Leistungsbereitschaft qua betrieblicher Beschäftigungssicherheit kommt daher in der betrieblichen Strategiebildung ein zentraler Platz zu. In den Handlungsorientierungen des Managements der Unternehmen >ERP-Spezialist< und >Berater< ist die Generierung von Leistungsbereitschaft zum einen in deutlich geringerem Maß an die Beschäftigungsstabilität gekoppelt und sie ist gegenüber den anderen Leitbilddimensionen von

nachgeordneter Relevanz. Das Management des >ERP-Spezialisten< weiß um die motivationale Bedeutung stabiler Beschäftigungsbeziehungen. Im Unterschied zum >E-Commerce-Spezialist< und zum >Allrounder< erfüllen stabile Beschäftigungsbeziehungen aber weniger direkt die Funktion der Generierung von Leistungsbereitschaft. Vielmehr bilden sie die ‚natürliche‘ Grundlage für Gegenleistungen, die an die zeitliche Dauer der Beschäftigung gebunden sind (Aktienoptionen, Pensionen, Mitbestimmung etc.). Für das Management des >Beraters< ist die Leistungsbereitschaft explizit nicht an Beschäftigungssicherheit gebunden. Weder besteht ein (positiver) normativer Bezug auf die Beschäftigungsdauer noch haben die praktizierten betrieblichen Gegenleistungen eine dauerhafte Beschäftigung zur Grundlage.

Die Handlungsorientierungen bezüglich der Generierung von Leistungsbereitschaft werden durch die zwei weiteren Leitbilddimensionen ergänzt und unterstützt. Dabei können wir an den Unternehmen beobachten, dass die Orientierungen der einzelnen Leitbilddimensionen zueinander komplementär sind, dass aber die Ausprägung einer Dimension nicht eine bestimmte Ausprägung einer anderen Komponente nach sich zieht. So setzen etwa der >E-Commerce-Spezialist< und der >ERP-Spezialist< für die Generierung von Leistungsbereitschaft in ähnlicher Weise auf die Option stabiler Beschäftigungsverhältnisse. Ihre Strategien für die Bewältigung von Nachfrageschwankungen unterscheiden sich hingegen deutlich. Der >ERP-Spezialist< nutzt offensiv flexible Beschäftigungsverhältnisse, während der >E-Commerce-Spezialist< nur in Ausnahmefällen in Form von Entlassungen auf die Option der externen Flexibilisierung zurück greift.

Wie ähnliche normative und kognitive Orientierungen bei Unternehmen zu ähnlichen beschäftigungspolitischen Strategien führen können, die hinsichtlich ihrer externen und internen Umweltbedingungen – den ‚regulativen‘ Anforderungen – deutliche Unterschiede aufweisen, zeigt ein Blick auf die Unternehmen >Allrounder< und >E-Commerce-Spezialist<. Der >Allrounder< unterscheidet sich in wichtigen Ausgangsbedingungen von den Bedingungen des >E-Commerce-Spezialisten<: geringerer Grad der Standardisierung der Software, geringer Umfang der Liquiditätsreserven, höhere Verfügbarkeit relevanter Qualifikationen auf den Arbeitsmärkten, geringerer Komplexitätsgrad der Tätigkeiten, geringere betriebliche Spezifität der Qualifikationen und diskontinuierlicherer Produktabsatz. Diese Konditionen lassen bei einer traditionellen segmentations- und transaktionskostentheoretischen Betrachtungsweise auf eine geringere Beschäftigungsstabilität im Unternehmen >Allrounder< schließen. Tatsächlich praktizieren beide Unternehmen eine stabilitätsorientierte Beschäftigungspolitik.

VI. Fazit: Die Rationalität betrieblicher Beschäftigungsstrategien

1. Zusammenfassung der Argumentationsführung

Den *Ausgangspunkt* der Untersuchung bilden die Heterogenisierung betrieblicher Beschäftigungsstrategien für Hochqualifizierte und die Probleme arbeitsmarkttheoretischer Konzepte bei der Erklärung dieser Entwicklung. Wir haben an dem Erklärungsproblem zwei Aspekte unterschieden. Der erste Aspekt betrifft die Kausalannahme, nach der die Unternehmen ihre Beschäftigungsverhältnisse nach dem anfallenden Aufwand für die Generierung von Qualifikation und Leistungsbereitschaft organisieren. Dieser Annahme zufolge wäre zu erwarten, dass die (betriebsspezifisch) Hochqualifizierten eines Unternehmens zu den gleichen (stabilitätsorientierten) Konditionen beschäftigt werden. Dies trifft empirisch nicht zu. Zweitens stellt die Heterogenisierung die zentrale entscheidungstheoretische Annahme der Arbeitsmarktforschung in Frage, nach der solche Unternehmen die gleiche oder zumindest eine ähnliche Beschäftigungsstrategie praktizieren werden, die unter vergleichbaren externen Konditionen (Branche, Region etc.) operieren und in ihrer Struktur (Größe, Kapitalausstattung, Arbeits- und Produktionsorganisation etc.) vergleichbar sind. Tatsächlich bestehen aber auch zwischen vergleichbaren Unternehmen Unterschiede in der Beschäftigungspraxis hochqualifizierter Beschäftigter. Die Auffassung, nach der die ‚rationale Wahl‘ des Managements unter gegebenen Bedingungen (Angebotspotenzial externer Arbeitsmärkte, Höhe und Spezifität betrieblicher Qualifikationen, Kontrollierbarkeit von Arbeitsleistungen etc.) zum jeweils effizientesten Beschäftigungsarrangement führt, vermag nicht zu erklären, warum Unternehmen unter gleichen Umweltbedingungen unterschiedliche Beschäftigungsstrategien verfolgen (und umgekehrt). Offensichtlich stehen auch die unter den gleichen Bedingungen operierenden Unternehmen in einem höheren Maß vor offenen Entscheidungslagen, vor strategischen Optionen, als mit dem bisher in der Arbeitsmarktforschung maßgeblichen Entscheidungsmodell des homo oeconomicus abgebildet und erklärt werden kann. An dieser Problemstellung setzt die vorliegende Untersuchung an. Mit der Untersuchung wollen wir einen Beitrag dazu leisten, die beschäftigungspolitischen Entscheidungen der betrieblichen Entscheidungsträger besser zu verstehen und darüber die Bedingungen der Konstitution betrieblicher Beschäftigungsstrategien weiter zu erhellen.

In *Kapitel II* haben wir anhand der Transaktionskostentheorie, des Münchner Segmentationsansatzes und weiterer Beiträge zur Arbeitsmarktforschung herausgearbeitet, worin die spezifischen Limitationen des Entscheidungskonzepts der Nutzenmaximierung für das

Verstehen beschäftigungspolitischer Strategien liegen und welche entscheidungstheoretischen Alternativen dazu in der Arbeitsmarktforschung existieren.

Mit Blick auf die Heterogenisierung betrieblicher Beschäftigungsstrategien können wir festhalten, dass im Rahmen des Entscheidungsmodells nutzenmaximierendes Handeln divergente Beschäftigungsarrangements nur dann plausibilisiert werden können, wenn unterschiedliche betriebliche Rahmenbedingungen vorliegen. Die verschiedenen Arrangements gelten dann als die unter den jeweils gegebenen Bedingungen effizientesten Lösungen des Allokationsproblems. Zwischen den betrieblichen Umweltbedingungen und der Beschäftigungsorganisation wird über den Entscheidungsmodus der Nutzenmaximierung eine deterministische Beziehung hergestellt. Das Auftreten divergenter Beschäftigungsstrategien unter den gleichen betrieblichen und überbetrieblichen Bedingungen findet in diesen Konzepten keine Erklärung.

Im Unterschied zur Transaktionskostentheorie thematisiert der Münchner Segmentationsansatz, neben dem Motiv der Nutzenmaximierung, auch die dieses Motiv 'überformenden' (Sengenberger) sozialen Regeln und Normen als handlungsleitend. In der Form beschränkender und ermöglichender Bedingungen kanalisieren diese Institutionen die an Effizienz orientierten beschäftigungspolitischen Entscheidungen, ebenfalls mit dem Effekt gleichartiger Beschäftigungsstrategien. Konzeptionell bleibt die Thematisierung von Institutionen einem Institutionenbegriff verpflichtet, der diese – gleich den ökonomischen Konditionen – auf Handlungen 'kanalisierende', rein sachliche Rahmenbedingungen reduziert, d.h. sie als soziale Tatsachen *ohne* Aufforderungs- und Orientierungsgehalt bestimmt. Wir haben festgestellt, dass dieses Verständnis von Institutionen entscheidungstheoretisch in das Paradoxon eines regelbezogenen aber nicht regelgeleiteten beschäftigungspolitischen Handelns mündet. Im Vergleich zur Transaktionskostentheorie erweitert der Münchner Segmentationsansatz den Kreis der Strategien determinierenden Variablen um den 'sachlichen Faktor' der Institution. Dem ökonomischen Determinismus der Transaktionskostentheorie wird damit ein 'institutioneller Determinismus' betrieblicher Beschäftigungsstrategien zur Seite gestellt. In seinem entscheidungstheoretischen Konzept kann sich der Segmentationsansatz daher nicht vom Modell der Nutzenmaximierung lösen.

Das Entscheidungsmodell zieht wiederum ein Verständnis ökonomischer, politischer, rechtlicher und anderer Bedingungen als 'Faktoren' nach sich, die die Beschäftigungsstrategie determinieren: Unter den jeweils gegebenen Bedingungen gibt es jeweils eine, die 'effizienteste', Beschäftigungsweise. Am Beispiel des Zusammenhangs zwischen der Leistungsbe-

reitschaft der Beschäftigten und der Form und Dauer von Beschäftigungsverhältnissen haben wir dieses Argumentationsmuster deutlich gemacht: Betriebsspezifisch qualifizierte, selbstständig arbeitende Beschäftigte bedeuten für die Unternehmen hohe Qualifikationsinvestitionen und eine geringe Zurechenbarkeit von Leistungen. Zugleich wird den Beschäftigten unterstellt, sie hätten grundsätzlich eine Präferenz für stabile Beschäftigungsbeziehungen. Für die Generierung von Leistungsbereitschaft (und die Amortisierung der Qualifikationsinvestitionen), so die Schlussfolgerung, bedarf es daher langfristiger Beschäftigungsbeziehungen.

Obgleich der Münchner Segmentationsansatz die historische Konstitution der Stabilitätspräferenz der Beschäftigten betont, verallgemeinert er – wie auch die Transaktionskostentheorie – diese Präferenz so weit, dass er neu auftretende Ungewissheiten über die Beschäftigtenpräferenzen als Folge veränderter sozio-kultureller Umbrüche nicht als handlungstheoretische Problemstellung in den Blick bekommen kann. Mit anderen Worten: Die aus der Anschauung einer spezifischen historischen Situation (der Entfaltung der industriell-kapitalistischen Produktionsweise) gewonnene Erkenntnis, dass das Tauschverhältnis zwischen Betrieben und Beschäftigten maßgeblich durch den Austausch von Beschäftigungssicherheit gegen Leistungsbereitschaft gekennzeichnet ist, wird generalisiert zum ‚generellen Quidproquo‘ (Sengenberger) der Tauschbeziehung.

Diese Feststellung zeigt exemplarisch, dass die allgemeine handlungstheoretische Problemstellung, wie ökonomische Entscheidungen unter der Bedingung von Ungewissheit zu Stande kommen, in beiden Konzeptionen nur in verkürzter Weise thematisiert wird. Unter der Annahme einer grundsätzlichen Stabilitätspräferenz der Beschäftigten lautet die beschäftigungspolitisch relevante Frage nicht, auf welche Art und Weise die Verhaltensungewissheit der Beschäftigten begrenzt werden kann, sondern welches Maß an Sicherheit jeweils notwendig ist, um die Leistungsbereitschaft von Beschäftigten auf bestimmten (nach dem Grad der Spezifität und Komplexität der Tätigkeiten unterschiedenen) Arbeitsplätzen zu gewährleisten. Die betrieblichen Entscheidungsträger sind aufgrund der Beschäftigtenpräferenz nicht schlechthin mit Ungewissheit, sondern lediglich mit ‚begrenzter Ungewissheit‘ über das Verhalten der Beschäftigten konfrontiert.

Diese Annahme bildet wiederum eine notwendige Voraussetzung für die handlungstheoretische Festlegung auf das Entscheidungsmodell des homo oeconomicus. Die Vorstellung, die Personalverantwortlichen würden in ihren Entscheidungen dem Nutzenkalkül folgen, ist nur unter der Bedingung plausibel, dass es ihnen möglich ist, die Kosten und den Nutzen ihrer

Entscheidungen zu antizipieren. Das impliziert Handlungssituationen mit ‚begrenzter Ungewissheit‘, wie sie in Situationen mit stabilen ökonomischen, politischen und sozialen Konditionen gegeben ist. In Situationen mit dynamischen Konditionen, wie sie derzeit für den Arbeitsmarkt diagnostiziert werden, bietet das Modell der Nutzenmaximierung daher keine Erklärung für das Zustandekommen beschäftigungspolitischer Entscheidungen. Weder die institutionenökonomischen noch die segmentationstheoretischen Ansätze sind in der Lage, beschäftigungspolitische Entscheidungen unter Ungewissheitsbedingungen hinreichend zu erklären.

Mit der ‚Rückkehr‘ der verhaltensbedingten Ungewissheit in Form veränderter Ansprüche der Beschäftigten an die Arbeit sowie der Unternehmen an die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten wird deutlich, dass der homo oeconomicus als handlungstheoretisches Modell unzureichend ist für die Erklärung betrieblicher Beschäftigungsentscheidungen. Notwendig wird eine Konzeption, die von Ungewissheit als Grundproblem ökonomischen Handelns ausgeht und die sich zugleich als offen gegenüber der Frage nach den Zwecken und Mitteln beschäftigungspolitischer Entscheidungen erweist. Die Generierung von Leistungsbereitschaft gilt dabei weiterhin als ein wesentliches Bezugsproblem betrieblicher Beschäftigungspolitik. Dessen konkrete Erscheinung in den Beschäftigtenpräferenzen und Leistungsanforderungen der Unternehmen sowie dessen Lösung in den betrieblichen Austauschbeziehungen muss aber als historisch kontingent angesehen werden.

Abschließend haben wir in Kapitel II Beiträge zur Arbeitsmarktforschung vorgestellt, die darauf abzielen, das Verhältnis zwischen beschäftigungsstrategischen Entscheidungen und Umweltfaktoren näher zu bestimmen. Dabei interessierten uns vor allem die Bemühungen, das Handlungsmodell des homo oeconomicus mit zusätzlichen Annahmen zu verbinden, sodass empirische Phänomene erklärt werden können, die mit dem Verweis auf das nutzenmaximierende Verhalten der ökonomischen Akteure als unzureichend bestimmt gelten. Hierzu zählen etwa der Wandel von Beschäftigungsstrategien oder die Entscheidung in Situationen mit gleich effizienten Handlungsalternativen. Obwohl die in den Abschnitten II.3.1 und II.3.2 rezipierten Beiträge unterschiedlichen konzeptionellen Schulen – der Neuen Institutionellen Ökonomie, der Mikroökonomie sowie der sozialwissenschaftlichen Segmentationsforschung – zugerechnet werden können, weisen sie in ihren handlungstheoretischen Annahmen ein hohes Maß an Übereinstimmung auf. Sie gehen davon aus, dass die Personalverantwortlichen nutzenmaximierende Entscheidungen treffen, wobei die Verfolgung des Nutzenkalküls von einer Vielzahl nicht-ökonomischer – sozial, politisch, kulturell vermittel-

ter – Handlungsmotive beeinflusst oder ‚kanalisiert‘ wird. Ähnlich wie im Münchner Segmentationsansatz wird unseres Erachtens dabei nicht deutlich, wie genau das ökonomische Maximierungsziel und die Umweltfaktoren zusammen wirken. Es bleibt der Eindruck dual (separat) wirkender Handlungsorientierungen.

Von dieser Konzeption beschäftigungspolitischer Entscheidungen heben sich sozio-kulturelle Beiträge ab (vgl. Abschnitt II.3.3). Sie verweisen darauf, dass institutionelle Umwelten konstitutiv für die Ziele und Mittel des ökonomischen Handelns sind und auf diese Weise die Ungewissheit von Entscheidungssituationen reduzieren. Gesellschaftliche Institutionen begründen nicht zusätzliche Handlungsmotive, die dem ökonomischen Kalkül äußerlich sind, sondern sie formen dessen konkreten Ausdruck. Die beschäftigungspolitische Rationalität wird in diesen Beiträgen daher als eine sozial-relative und historisch-veränderliche Größe aufgefasst. Ihr sichtbarer Ausdruck sind Leitbilder, in denen die Zwecke und Mittel der betrieblichen Beschäftigungspolitik benannt werden. Die Studien veranschaulichen, dass Unternehmen trotz gleicher Konditionen (Qualifikationsstruktur, externes Qualifikationsangebot, Stellung der Unternehmen auf den Absatzmärkten etc.) unterschiedliche Beschäftigungsstrategien praktizieren können und dass dafür ungleiche Bezüge auf institutionalisierte gesellschaftliche Erwartungsstrukturen verantwortlich gemacht werden können.

In *Kapitel III* haben wir die in den sozio-kulturellen Beiträgen enthaltenen Anregungen für eine institutionalistische Interpretation beschäftigungspolitischer Entscheidungen aufgenommen und weitergeführt. Anhand allgemeiner Überlegungen der neo-institutionalistischen Organisationstheorie zum Verständnis ökonomischen Handelns haben wir ein Konzept zur Erklärung beschäftigungspolitischer Entscheidungen von Unternehmen entwickelt. Wir sind davon ausgegangen, dass das allgemeine Desiderat in der Erklärung ökonomischen Handelns in der Bestimmung dessen liegt, wie Akteure Ungewissheit reduzieren und hochgradig kontingente Handlungssituationen stabilisieren. Mit dem Begriff der ‚intentionalen Rationalität‘ (Beckert) halten wir an der Annahme fest, dass ökonomisches Handeln grundsätzlich darauf abzielt, mit geringstmöglichem Aufwand das größtmögliche Ergebnis zu erreichen. In kapitalistischen Ökonomien besteht diese Intention auf Seiten der Unternehmer in der Notwendigkeit der Verwertung ihres Kapitals und auf Seiten der Arbeitskräfte in der Verwertung ihrer Arbeitskraft. Weiter haben wir argumentiert, dass diese Notwendigkeiten erst durch die realen Differenzierungen der Gesellschaft (gesellschaftliche Institutionen: politische Interventionen, rechtliche Bestimmungen, kulturelle Normen, organisationale Verfahrensweisen

etc.) ihren konkreten Ausdruck erfahren: Aus der intentionalen wird eine bestimmte Rationalität. Institutionen sind daher die nicht rational erklärbaren, sondern nur in der historischen Analyse bestimmbaren Grundlagen rationalen Handelns. In Leitbildern werden die regulativen, normativen und kognitiven Erwartungen und Anforderungen zu kohärenten Handlungsanweisungen verdichtet und synchronisiert. Verschiedene Bilder einer – von einem externen Beobachter der Organisation aus gesehen – identischen Umwelt führen zu distinkten Umweltinterpretationen und Organisationsweisen. Diese Sinnzuweisungen organisationaler Leitbilder sind prinzipiell nicht abschließbar, ihre Kohärenz ist daher immer nur eine temporäre. Widersprüche zwischen institutionalisierten Anforderungen sowie Diskrepanzen zwischen Institutionen und Aufgabenerfüllung der Organisation bedingen die Reflexivität der Organisationsgestaltung.

Mit dieser Argumentation begegnen wir dem Strukturdeterminismus segmentations- und transaktionskostentheoretischer Konzepte der Beschäftigungsorganisation: Nicht ‚die Umwelt‘ oder ‚der Markt‘ bestimmen die Struktur einer Organisation, sondern das Bild, das sich die Organisationsmitglieder von der Umwelt oder dem Markt machen. Verschiedene ‚Bilder‘ einer – vom Betrachter der Organisation aus gesehen – identischen Umwelt können so in unterschiedlichen Organisationsweisen resultieren. Damit ist die Logik organisatorischer Innovation nicht aus allgemeinen Gesetzmäßigkeiten abzuleiten, etwa der der ökonomischen Theorie, derzufolge sich diejenige Organisationsweise durchsetzt, die unter den jeweiligen Umweltbedingung am effizientesten ist, sondern sie ist aus den Interpretationen und Handlungen der Akteure zu rekonstruieren.

Im Anschluss haben wir diese Überlegungen mit den entscheidungstheoretischen Grundlagen der in Kapitel II vorgestellten Beiträge abgeglichen. Die ökonomischen und segmentationstheoretischen Beiträge weisen gegenüber der Transaktionskostentheorie und dem Münchner Segmentationsansatz eine Differenzierung der sozialen und ökonomischen Einflüsse auf die Beschäftigungsstrategien aus und stellen funktionale Äquivalenzen bei der Lösung der Aufgaben betrieblicher Beschäftigungspolitik heraus. Deutlich wurde allerdings auch, dass die Beiträge – da sie am Handlungsmodell des homo oeconomicus festhalten – nicht hinreichend in der Lage sind, beschäftigungspolitische Entscheidungen unter Ungewissheitsbedingungen zu erklären. Damit bieten sie nicht die Voraussetzungen, die Heterogenisierung betrieblicher Beschäftigungsstrategien unter den Bedingungen dynamisierter ökonomischer, politischer und sozialer Konditionen zu verstehen. Die sozio-kulturellen Beiträge hingegen entsprechen weit gehend unseren Anforderungen an eine Konzeption be-

beschäftigungspolitischen Handelns: Sie nehmen (implizit) die Ungewissheit zum Ausgangspunkt ihrer Überlegungen, sie unterscheiden regulative, normative und kognitive Dimensionen von Umwelten und zeigen die handlungsorientierende Wirkung normativer und kognitiver Institutionen im Rahmen regulativer Umweltkonditionen. Insbesondere der differenzierte Umweltbegriff ermöglicht – in Verbindung mit einem sozialkonstruktivistischen Verständnis der Entwicklung von Handlungsorientierungen – ein Verständnis beschäftigungspolitischer Entscheidungen, das über das Modell des homo oeconomicus bzw. über die Konzeption dualer Entscheidungslogiken hinausweist: Organisationskonzepte prägen die organisationale Umweltwahrnehmung und die Handlungsmuster. Regulative Umweltelemente bezeichnen den Rahmen des Möglichen. Ihre Wahrnehmung und Verarbeitung in beschäftigungspolitischen Entscheidungen ist abhängig von den ‚Schablonen des Organisierens‘ der Akteure, die sich aus den normativen und kognitiven Institutionen speisen.

Abschließend haben wir in Kapitel III exemplarisch an einer zentralen Aufgabe der betrieblichen Beschäftigungspolitik, der Bewältigung des Transformationsproblems, konkretisiert, wie sich die Unternehmen in ihren beschäftigungspolitischen Entscheidungen unter Ungewissheitsbedingungen von institutionalisierten gesellschaftlichen Anforderungen leiten lassen. Die bezüglich des Transformationsproblems von den Unternehmen ‚intendierte Rationalität‘ besteht in der Generierung der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten. Wir haben argumentiert, dass sich die Leistungsbereitschaft weder durch die lückenlose Steuerung von Arbeitsprozessen erzielen lässt, noch aus rationalen Wahlhandlungen resultiert. Ein vertrauensvoller, kooperativer Umgang lässt sich nicht dekretieren und er entsteht nicht zwischen Akteuren mit asymmetrisch verteilten Handlungsoptionen. Unter dieser Voraussetzung würde das Verhalten der Beschäftigten zwangsläufig von Anpassung und Opportunismus geprägt. Daher bedarf es sozialer Regularien zu Begrenzung der Machtasymmetrie: berufliche und betriebliche Arbeitsmärkte, industrielle Beziehungen, soziale Sicherungssysteme auf überbetrieblicher Ebene. Diese Institutionen reduzieren die (wechselseitige) Ungewissheit von Beschäftigten und Unternehmen über das Verhalten der jeweils anderen Partei, indem sie den Akteuren Optionen und Grenzen für Entscheidungen bieten.

Allerdings, so haben wir argumentiert, kann von diesen regulativen Anforderungen nicht direkt auf die tatsächlichen beschäftigungspolitischen Entscheidungen der Unternehmen geschlossen werden, da sie keine Informationen über die handlungsleitenden Interpretationen

der organisationalen Umwelten (inklusive der regulativen Institutionen) enthalten. Sie bezeichnen lediglich den Rahmen des Möglichen. Die Wahrnehmung der regulativen Institutionen ist abhängig von den ‚Schablonen des Organisierens‘ der Akteure, die sich aus den normativen und kognitiven Dimensionen institutioneller Anforderungen speisen. Wir gehen davon aus, dass die sachlichen Konditionen und die normativen und kognitiven Anforderungen nicht losgelöst voneinander existieren, sondern dass den ökonomischen, politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen normative und/oder kognitive Erwartungen ‚anhaften‘, i.S. gesellschaftlich anerkannter Interpretationen des Handlungsspielraumes und adäquater Strategien, die vom Management der Unternehmen ‚aktualisiert‘, d.h. anerkannt, verändert oder verworfen werden.

In *Kapitel IV* haben wir die Ausprägung der regulativen Konditionen sowie ihrer normativen und kognitiven Dimensionen für den deutschen Arbeitsmarkt anhand der Entwicklung der Beschäftigungsbeziehungen, der Entwicklung der politischen und rechtlichen Arbeitsmarktinterventionen und anhand des organisationalen Wandels von Unternehmen rekapituliert. Daran anschließend haben wir die Konsequenzen dieser Veränderungsprozesse für die Reziprozitätsarrangements zwischen Beschäftigten und Unternehmen umrissen und für die deutsche Softwarebranche die institutionellen Anforderungen und den betrieblichen Umgang mit diesen Anforderungen dargestellt.

Die von uns rezipierten empirischen Beiträge machen deutlich, dass Beschäftigungsbeziehungen in ein Netz institutioneller Anforderungen eingebettet sind, die einen regulativen (Ausbildungssystem, soziale Sicherungssysteme, Kündigungsschutz, Tarifpolitik etc.), normativen (stabile Beschäftigungsbeziehungen als gesellschaftliche Norm etc.) und kognitiven (betriebliche Beschäftigungsorganisation nach dem Muster des internen Arbeitsmarktes etc.) Charakter haben. Die spezifischen Ausprägungen dieser institutionellen Erwartungen begründen bei den betrieblichen Akteuren mit dem ‚Normalarbeitsverhältnis‘ einen historisch-spezifischen Anspruch an Beschäftigungsverhältnisse, von dem sich die Beschäftigten in ihrem Arbeitsmarktverhalten leiten lassen und auf den die Unternehmen bei der Konzeption ihrer Beschäftigungsstrategien zurück greifen.

Das ‚Normalarbeitsverhältnis‘ steht auch als Kürzel für ein historisch-spezifisches Anerkennungsgefüge, das die Verfügungsrechte der Unternehmen wirksam einschränkt und damit die Grundlage stellt für das Engagement der Beschäftigten über das vertraglich fixierte Maß hinaus. Auf diese Weise kann das Normalarbeitsverhältnis als historisch-spezifisches Leitbild des Austauschs zwischen Beschäftigten und Unternehmen interpretiert werden und nicht

im Sinne eines ‚generellen Quidproquo‘ (Sengenberger). Der durch die Veränderungen institutioneller Anforderungen (Ansprüche an Erwerbsarbeit, Arbeitsmarktpolitik, betriebliche Organisationskonzepte etc.) sowie den Wandel ökonomischer Voraussetzungen (steigende Arbeitslosigkeit, Wandel der Konkurrenzsituation auf den Absatzmärkten etc.) ausgelöste Erosionsprozess des Normalarbeitsverhältnisses trägt die Destabilisierung des bislang geltenden Anerkennungsgefüges in sich und hat eine gesellschaftliche Auseinandersetzung um die zukünftige Form und den Ort der Anerkennung eröffnet.

Der Wandel des Anerkennungsgefüges umfasst neben der Veränderung der überbetrieblichen Institutionen auch die Verschiebungen in der betrieblichen Beschäftigungspraxis. Beide Ebenen haben wir als komplementär charakterisiert. Auch wenn die empirische Diagnose hinsichtlich der Tragweite des Wandels der betrieblichen Beschäftigungsorganisation uneinheitlich ist, so lässt sich zumindest zweierlei erkennen: Erstens verliert der Austausch von Beschäftigungssicherheit gegen Leistungsbereitschaft als dominante Form betrieblicher Anerkennung mit der diagnostizierten Heterogenisierung der Form und Dauer von Beschäftigungsbeziehungen seine vorherrschende Stellung. Zweitens gewinnen neue bzw. gesteigerte betriebliche Ansprüche an die Art der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten (von der Befolgung von Anweisungen zur selbständigen Kooperation und Innovation) mit der Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen und der Vermarktlichung der Unternehmenssteuerung an Bedeutung. Der Wandel betrieblicher Organisationsstrukturen umfasst also auch die ‚Entgrenzung‘ betrieblicher Reziprozitätsarrangements: Die durch die bisher dominanten Institutionen ‚begrenzte Unsicherheit‘ über die Ansprüche und das Verhalten der betrieblichen Akteure wird entgrenzt. Damit stellt sich das Transformationsproblem in neuer Weise, neu im Sinne gewandelter Kooperationsanforderungen und eines neu zu definierenden Anerkennungsgefüges aus überbetrieblichen und betrieblichen Gegenleistungen.

Aufgrund der Auswertung von Untersuchungen zur Beschäftigungssituation in der deutschen Softwarebranche gehen wir davon aus, dass dort derzeit kein kohärentes und stabiles Leitbild betrieblicher Beschäftigung existiert, auf das die Unternehmen in ihren Beschäftigungsentscheidungen zurück greifen können. Weiterhin können wir annehmen, dass die existierenden institutionellen Anforderungen nicht notwendigerweise gleichsinnig sind. Die Personalverantwortlichen der Unternehmen sind daher gezwungen, die dissonanten Anforderungen in organisationalen Leitvorstellungen zu harmonisieren und dazu auf ‚Inszenierungen‘ ihres Unternehmens – auf der Basis selbsterzeugter Leitbilder und/oder aus der Umwelt übernommener Vorstellungen – zurückzugreifen. Diese Prozesse sind kontingent, von ihrem

Ausgang hängt die weitere Entwicklung der Beschäftigungsstrategien ab. Der konstruktive Charakter beschäftigungspolitischer Leitbilder macht Analysen auf der Ebene organisationalen Handelns erforderlich. Erst die Rekonstruktion der von den Akteuren geleisteten Interpretationen sowie der dazu erzeugten und/oder übernommenen organisationalen Leitbilder ermöglicht das Verständnis beschäftigungspolitischer Strategien.

In *Kapitel V* haben wir eine solche Rekonstruktion vorgestellt. Dabei ging es uns nicht um eine Diagnose der Tragweite möglicher neuer Formen von Beschäftigungsbeziehungen und neuer Reziprozitätsarrangements. Vielmehr haben wir in den Fallstudien exemplarisch dargestellt, welche Regeln und Anforderungen die einzelnen Umwelten für das personalverantwortliche Management des jeweiligen Unternehmens beinhalten und welche Beschäftigungsstrategie unter diesen Bedingungen als rational gilt. Von besonderem Interesse war dabei der Stellenwert, der den stabilen Beschäftigungsverhältnissen als einer Quelle der Leistungsbereitschaft in den beschäftigungspolitischen Leitbildern zugewiesen wird.

In den folgenden Abschnitten verallgemeinern wir die Erkenntnisse aus den Fallstudien und führen sie mit unseren konzeptionellen Überlegungen zusammen.

2. Abschied vom Leitbild ‚Normalarbeitsverhältnis im Rahmen interner Arbeitsmärkte‘ – Flexibilität als (neues) Grundprinzip beschäftigungspolitischer Rationalität

Die Ausprägung der beschäftigungspolitischen Leitbilder in den Untersuchungsbetrieben lassen sich zwei strategischen Perspektiven zuordnen. Auf der einen Seite finden wir die Strategie der beschäftigungspolitischen Autonomie. Sie zielt auf die Abschottung von der Ungewissheit der Absatz- und Arbeitsmärkte und auf den Aufbau interner Flexibilitäts- und Leistungspotenziale auf der Basis stabiler Beschäftigungsbeziehungen. Auf der anderen Seite steht die Strategie der extern-flexiblen Anpassung der Beschäftigung an die Erfordernisse und Optionen externer Märkte. Den Marktrisiken begegnet diese Strategie mit der Adaption marktlicher Koordinierungsmechanismen für die betriebliche Beschäftigungspolitik. Beide Konzeptionen unterscheiden sich vom Leitbild ‚Normalarbeitsverhältnis im Rahmen interner Arbeitsmärkte‘ und können zugleich als Ausdruck seiner Krise und als Ansatz zur Überwindung dieser Krise verstanden werden. Das Normalarbeitsverhältnis wird als Leitbild beschäftigungspolitischer Rationalität jedoch nicht einfach abgelöst, vielmehr konzentriert sich der Verlust von Legitimationspotenzialen auf einige Merkmale des Normalarbeitsverhältnisses. Mit der Verleihung bzw. Entleihung von (festangestellten) Beschäftigten verliert erstens das

Prinzip der Konzentration auf einen Arbeitgeber an Bedeutung. Die verliehenen Beschäftigten werden während der Verleihzeit der Disposition des entleihenden Unternehmens unterstellt. Zweitens setzen die stabil beschäftigenden Unternehmen auf eine hohe innerbetriebliche Flexibilität, d.h. sie kombinieren das Normalarbeitsverhältnis mit ‚Nicht-Normalarbeitsanforderungen‘.¹

Die in den Softwareunternehmen beobachteten Flexibilitätsmuster heben sich in zwei Richtungen vom Modell des betrieblichen Arbeitsmarktes mit seiner vorzugsweise intern generierten Personalanpassung ab: einmal in einer intensivierten innerbetrieblichen Anpassung und einmal in einem verstärkten Austausch von Beschäftigten über den externen Arbeitsmarkt. In beiden Fällen werden Regeln des internen Arbeitsmarktes außer Kraft gesetzt: Der Ausbau der innerbetrieblichen Anpassungsfähigkeiten setzt an die Stelle definierter Eintrittsarbeitsplätze, allgemeinverbindlicher Allokationsregeln und der hierarchisch organisierten vertikalen Mobilität die Erweiterung nichthierarchischer vertikaler und horizontaler Arbeitsplatzmobilität kombiniert mit Qualifikationsanpassung und Arbeitszeitvariabilisierung. Die quantitativ-externe Flexibilisierung verzichtet auf die Festlegung von Eintrittsarbeitsplätzen und verbindlichen Aufstiegswegen sowie weitreichenden Qualifikationsanpassungen. Das gemeinsame Merkmal beider strategischer Optionen liegt in der Verschiebung betrieblicher Anpassungsleistungen zu den Beschäftigten, im ersten Fall als Forderung nach einer höheren zeitlichen und qualifikatorischen Flexibilität, im zweiten Fall als erhöhte Beschäftigungsflexibilität.²

Zwei unserer Untersuchungsbetriebe (>ERP-Spezialist<, >Allrounder<) nutzen mit der Kooperation (mit Unternehmen und Selbständigen) eine Option zur Steigerung der qualitativen und quantitativen Flexibilität, die nicht die Stabilität der bestehenden Beschäftigungsverhältnisse in Frage stellt. Beschäftigte, die über Freelancing und Bodyleasing für definierte Zeitspannen ins Unternehmen geholt werden bzw. an andere Unternehmen abgegeben werden, gelten im engeren Sinn nicht als prekäre Beschäftigungsverhältnisse, da sie auf Selbstständigkeit bzw. festen Beschäftigungsverhältnissen beruhen. Von ihnen geht nicht (in dem Maße) das Signal der Flexibilisierung der Beschäftigung – im Sinne erhöhter Beschäftigungsunsicherheit – aus, wie dies bei der befristeten Einstellung bzw. bei häufigen Ein- und Ausstellungen zu erwarten ist. Damit wird sowohl in den leihenden als auch in den

¹ Vgl. zu den Charakteristika des Normalarbeitsverhältnisses Kapitel IV.

² Vgl. zum Konzept des internen Arbeitsmarktes Lutz 1987; vgl. zur Transformation interner Arbeitsmärkte Köhler u.a. 2004a, 2004b.

entleihenden Unternehmen die zum Abruf von kooperativen, innovativen und gewährleistenden Arbeitsleistungen notwendige Anerkennung der Beschäftigten mit Hilfe langfristiger Beschäftigungsbeziehungen gestützt. Zugleich werden die innerbetrieblichen Arbeitsmärkte, d.h. der Zugriff auf Arbeitskräfte und die Entwicklung von Qualifikationen stabilisiert. Das besondere an dieser Flexibilisierungsform besteht gegenüber den traditionellen internen Arbeitsmärkten darin, dass die Stabilisierung nach innen durch die Kooperationsformen nach außen ermöglicht werden. Die Unternehmen reagieren auf gestiegene Flexibilitätsansprüche mit einer in Kooperationen generierten Flexibilität bei gleichzeitiger Stabilisierung der internen Beschäftigungsstrukturen. Hierin deutet sich eine Differenz zu dem in der Debatte um die ‚Entgrenzung‘ von Unternehmen vertretenen Argument, die gestiegenen Flexibilitätsansprüche würden tendenziell eine Auflösung der Unternehmensgrenzen durch eine weit gehende Vermarktlichung der Beschäftigungsbeziehungen bewirken. Unsere Fallbeispiele verdeutlichen, dass dem Flexibilitätsimperativ auch durch eine Kombination von Elementen betrieblicher Arbeitsmärkte und der Kooperation mit anderen Unternehmen begegnet werden kann und darüber die ‚Grenzen‘ der Unternehmen (in neuer Weise) stabilisiert werden.

In der reformierten Form – stabile Beschäftigungsbeziehungen kombiniert mit einer hohen innerbetrieblichen (räumlichen, zeitlichen und qualifikatorischen) Flexibilität und ergänzt durch flexible Beschäftigungsformen – erweist sich das Leitbild der betrieblichen Autonomie gegenüber den Unsicherheiten der Absatz- und Arbeitsmärkte als durchaus legitim. Dasselbe gilt offensichtlich auch für die Strategie der extern-flexiblen Anpassung der Beschäftigung an die Erfordernisse und Optionen externer Märkte. Voraussetzung ist, dass die Flexibilisierung im Rahmen bestimmter normativer und kognitiver Anforderung bleibt: Etwa den in der Softwarebranche etablierten Regeln für die Individualisierung von Software und die Vorhaltung von Serviceleistungen (siehe den >ERP-Spezialisten<, der diese Regeln zeitweise verletzte) oder den gesellschaftlich etablierten Fairnessnormen im Verkehr von Unternehmen und Beschäftigten (siehe den >Berater<, der sichtbar – Demotivierungerscheinungen und hohe Fluktuationsrate – an der Grenze zur Regelverletzung operiert).

Wir sind in der vorliegenden Untersuchung nicht der Frage nachgegangen, welches Beschäftigungsmodell die Nachfolge des Normalarbeitsverhältnisse antreten wird. Grundsätzlich ist es keineswegs selbstverständlich, dass Anpassungserfordernisse – wie sie etwa durch vermehrt auftretende Absatzschwankungen, Veränderungen im externen Arbeitskräfteangebot und Änderungen der politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen ausgelöst werden können – in eine betriebliche Flexibilisierung der Beschäftigung (in Form und Dauer) münden und

nicht anderweitige Optionen (Reorganisation von Produktionsabläufen etc.) realisiert werden. Im Bereich des betrieblichen Arbeitseinsatzes existiert neben einer veränderten Rekrutierungs- und Freisetzungspolitik die Möglichkeit, die betriebliche Anpassungsfähigkeit durch Maßnahmen der Personalentwicklung und Personalallokation zu verändern.³ Unsere Ergebnisse bestätigen die von verschiedenen Seiten geäußerte Vermutung (siehe Kapitel IV), dass der Flexibilität – intern und/oder extern erzeugt – in einem neuen Leitbild ein zentraler Stellenwert als Maßstab beschäftigungspolitischer Rationalität zufallen wird. Dabei geht es nicht allein um die Frage von mehr oder weniger Flexibilität. Es geht vielmehr um Verschiebungen in der betrieblichen Organisation von Anpassungsleistungen, die sowohl eine Neuverteilung von Flexibilitätspotenzialen zwischen den betrieblichen Funktionsbereichen (Beschäftigung, Arbeits- und Produktionsorganisation, Absatz- und Marketingpolitik) als auch eine Umverteilung von Anpassungsleistungen zwischen den Beschäftigtengruppen bzw. zwischen Beschäftigten und Unternehmen nach sich ziehen (können).

3. Die Heterogenität betrieblicher Beschäftigungsstrategien als Ausdruck des Wandels beschäftigungspolitischer Leitorientierungen

Vor dem Hintergrund dieser Verschiebung des Rationalitätsmaßstabes betrieblicher Beschäftigungspolitik können wir den Ausgangspunkt der Untersuchung, die Heterogenisierung betrieblicher Beschäftigungsstrategien in der Softwarebranche und in anderen Beschäftigungssektoren, als Ausdruck eines nicht abgeschlossenen Prozesses der Herausbildung eines neuen beschäftigungspolitischen Leitbildes interpretieren. Während sich mit der Flexibilität bereits das Grundprinzip des neuen Leitbildes herauskristallisiert hat, bleibt die Ausformung der Umweltinterpretationen, Zielsetzungen und organisationalen Mittel noch mehrdeutig. Welches Leitbild sich tatsächlich durchsetzen wird, ist angesichts dieser Mehrdeutigkeit heute offen. In diesem Sinne deuten wir die in der Arbeitsmarktforschung zirkulierenden Theoreme ‚Entgrenzung‘, ‚strukturelle Heterogenität‘, ‚Re-Kommodifizierung‘ und andere (vgl. Kapitel IV) als Bezeichnungen der gleichen Sache: Die betriebliche Beschäftigungspolitik befindet sich in einem Übergangsstadium, in dem das Normalarbeitsverhältnis und der interne Arbeitsmarkt als ‚Rationalitätsmythen‘ betrieblicher Beschäftigung ihre Dominanz verlieren und neue Leitbildangebote um ihre Kodifizierung und Institutionalisierung ringen. Die von einigen Autoren vertretene Auffassung, als neues Muster betrieblicher Beschäftigungspolitik würde sich die ‚strategische Segmentation‘ der Beschäftigten

³ Vgl. zu einer ausführlichen Diskussion der Alternativen Semlinger 1991, Sengenberger 1987 und Struck 2005.

erweisen (vgl. Kapitel IV), halten wir vor dem Hintergrund der eigenen Untersuchung und anders lautender Befunde für verfrüht (Hinze 2004; Köhler u.a. 2004b; Schwiderrek u.a. 2004; Struck 2005). Unsere Ergebnisse weisen darauf hin, dass sich die strategische Segmentation als eine spezifische Option zur Lösung kurz- und langfristiger Verwertungskalküle erweist, daneben aber andere Optionen existieren, die die angestrebte Flexibilität vorzugsweise intern oder extern erzielen.⁴

Zu berücksichtigen ist aus neo-institutionalistischer Perspektive auch die Möglichkeit, dass sich – wie auch schon während der Dominanz des Leitbildes ‚Normalarbeit im Rahmen interner Arbeitsmärkte‘ – feldspezifische Organisationsregeln und Organisationskonzepte etablieren, in denen das Grundmuster eines gesamtgesellschaftlichen Leitbildes der Beschäftigungspolitik variiert. Auch Branchen können als solche ‚organisationalen Felder‘ mit eigenen Akteuren, Beziehungen, Deutungssystemen und Verhaltensregeln verstanden werden. Sie binden Organisationen in gemeinsame Sinnsysteme ein und verpflichten diese auf gemeinsame Regulationsmechanismen (vgl. Kapitel III).

Die Softwarebranche ist eine vergleichsweise junge Branche, ein junges ‚organisationales Feld‘. Die Heterogenität der beschäftigungspolitischen Strategien deutet darauf hin, dass sich in diesem Feld noch nicht in allen Bereichen distinkte, stabile Regeln organisationalen Handelns ausgeformt haben: Betriebliche Strategien langfristiger Beschäftigung stehen neben flexibilitätsorientierten Beschäftigungsstrategien. Diese Differenzen können wir auf Unterschiede in der Bewertung und Organisation der betrieblichen Reziprozitätsarrangements zwischen Beschäftigten und Unternehmen, auf unterschiedliche Formen der Arbeits- und Produktionsorganisation sowie auf unterschiedliche Modelle zur Vorhaltung bzw. zum Zugang von Arbeitskräften zurückführen. Unternehmen mit langfristigen Beschäftigungsperspektiven weisen in ihren Leitvorstellungen zum Interessenausgleich und zum Arbeitskräftezugang eine deutliche Nähe zum Leitbild des Normalarbeitsverhältnisses auf. Diese Bezüge können vor dem Hintergrund der berufsbiografischen Erfahrungen des Managements sowie der organisationalen Herkunft der Unternehmen (Vorläufer sind häufig klassische Industrieunternehmen und öffentliche Forschungseinrichtungen mit internen Arbeitsmärkten) als Übertragung von Leitbildern aus anderen organisationalen Feldern verstanden werden. Unternehmen mit kurzfristigen bzw. instabilen Beschäftigungsbeziehungen beziehen sich in ihren Leitvorstellungen hingegen häufig auf Organisationsmodelle aus or-

⁴ Vgl. die These der „Koexistenz interner und externer Beschäftigungssysteme“ bei Köhler u.a. 2004a: 12.

ganisationalen Feldern (Multimedia-Branche etc.), die sich deutlich von den traditionellen Regeln der Leistungserstellung und des Interessenausgleichs abheben. Ähnlichkeiten in den beschäftigungspolitischen Strategien der Softwareunternehmen – etwa die Stabilität der Beschäftigungsbeziehungen im Beratungsbereich – weisen auf die bereits vollzogene Etablierung einheitlicher Regeln für die Beziehungen zwischen den Unternehmen und ihren Kunden hin (Kontinuität von Beratung und Support).

4. Betriebliches Handeln als Moment der (Re-) Produktion von Leitbildern

Wir haben in den Fallstudien gezeigt, dass – neben den zwischenbetrieblichen Unterschieden – auch in den einzelbetrieblichen Strategien Differenzen in Form von Verschiebungen und Brüchen im Zeitverlauf existieren. An diesen Entwicklungen zeigt sich exemplarisch die Bedeutung des betrieblichen Handelns als Moment der (Re-) Produktion von Leitbildern betrieblicher Beschäftigungspolitik. Insbesondere am Fallbeispiel des >ERP-Spezialisten< wird der produktive Charakter organisationalen Handelns deutlich. Das Unternehmen mit einer jahrzehntelangen Tradition in der Beschäftigungspolitik nach dem Vorbild des internen Arbeitsmarktes wird Ende der 1990er Jahre mit einem neuen, aus seiner gesellschaftlichen Umwelt übernommenen Leitbild konfrontiert: der allseitigen Flexibilisierung der betrieblichen Beschäftigungsbeziehungen. Es übernimmt dieses Leitbild und implementiert die damit verbundenen beschäftigungspolitischen Konzepte, um kurze Zeit darauf festzustellen, dass die neuen Verfahrensweisen und Strukturen etablierten institutionellen Erwartungen der Kunden an die Individualisierung von Software und die differenzierte Abbildung von Geschäftsprozessen in der Software zuwider laufen. Daraufhin setzt ein Reorganisationsprozess ein, in dem Elemente des alten, an Stabilität orientierten und mit den Kundenerwartungen übereinstimmenden Leitbildes mit Elementen des neuen Leitbildes verknüpft werden. Triebkräfte dieser Entwicklung sind die gesellschaftliche Entwertung des an Stabilität orientierten Leitbildes und die damit einhergehende Aufwertung flexibler Beschäftigungsverhältnisse. Die orientierende Kraft des tradierten Leitbildes stabiler, langfristiger Betriebsbindungen nimmt ab und die Kraft neuer institutioneller Anforderungen zu. Gleichzeitig aber verletzen die neuen Anforderungen bestehende Regeln des organisationalen Feldes der Softwareherstellung. In dieser Situation ist das Unternehmen auf ein experimentelles Handeln angewiesen, um das richtige, bestehenden wie neuen institutionellen Anforderungen genügende ‚Mischungsverhältnis‘ betrieblicher und marktvermittelter Beschäftigungsbeziehungen zu ermitteln. In diesem Prozess bedient sich das Management seiner eigenen berufsbiografischen Erfahrungen, vergleicht das eigene Unternehmen mit der Organisationsweise anderer

Unternehmen, setzt sich von Gegenhorizonten ab etc. und konstruiert auf diese Weise eine neue betriebliche Leitvorstellung der Beschäftigungsstrategie.

Dieses Experimentieren der betrieblichen Entscheidungsträger zeigt sich, in abgeschwächter Form, auch in den anderen Untersuchungsbetrieben. Schwächer ist das Bild dort deshalb, weil diese Unternehmen, anders als der >ERP-Spezialist<, nicht so abrupt und massiv mit einer alternativen Leitvorstellung konfrontiert wurden. Auch in diesen Fällen signalisiert das (zurückhaltende) Experimentieren (>E-Commerce-Spezialist<, >Allrounder<) bzw. die initiale Festlegung auf eine flexibilitätsorientierte Beschäftigungspolitik bei Gründung des Unternehmens (>Berater<) die abnehmende Orientierungskraft des Modells langfristiger Beschäftigungsbeziehungen im Rahmen interner Arbeitsmärkte. Die abnehmende Kraft dieses Modells, allgemeinverbindlich definieren zu können, worin die richtige, ‚rationale‘ Art und Weise der betrieblichen Beschäftigungsorganisation besteht, haben wir anhand der Diskussion um die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses, der Re-/Deregulierung des Arbeitsmarktes und die Entgrenzung der Unternehmensorganisation herausgestellt (vgl. Kapitel IV).

Angesichts dieser Schwächung relevanter Normen, Leistungen und Regeln betrieblicher Arbeitsmärkte und stabiler Beschäftigungsbeziehungen sind die Unternehmen gezwungen, in betrieblichen (Re-)Organisationsprozessen neue Strategiemuster zu entwickeln. Bislang gültige, in die alten Leitbilder eingeschriebene Situations- und Problemdefinitionen sowie Rationalitätskriterien werden in Frage gestellt. Die bis dahin als ‚objektiv‘ geltenden Bedeutungen der Kontextbedingungen werden einer neuen Interpretation durch das Management der Unternehmen bedürftig. Wie wir in den Fallstudien gesehen haben, sind diese Interpretationen des Managements von erheblicher Bedeutung für die Beurteilung der Umweltkonditionen betrieblicher Beschäftigungspolitik und damit für die betriebliche Strategiebildung insgesamt. Unterschiedliche und unterschiedlich erworbene Relevanzen und Orientierungen (Nachahmungen, Differenzerfahrungen, Unternehmenstraditionen etc.) prägen die Handlungsorientierungen des Managements.

Wie unterschiedliche – berufsbiografisch vermittelte – Orientierungen die Adaption von Leitbildern bzw. Leitbildfragmenten steuern, wird zum Beispiel im Vergleich der Unternehmen >Allrounder< und >Berater< deutlich. Im Unternehmen >Allrounder< ist die Praxis der langfristigen Beschäftigung eng an die berufsbiografische Erfahrung des Managements von stabiler Beschäftigung als Normalität geknüpft. Die berufsbiografischen Prägungen des Managements des >Beraters< basieren hingegen auf Erfahrungen als Selbständige und die Beschäftigungsstrategie des Unternehmens ist ausgerichtet auf flexible

Beschäftigungsbeziehungen. Beide Unternehmen stehen einem umfangreichen externen Arbeitskräfteangebot gegenüber. Diese regulative Institution begünstigt einen kurzfristigen Beschäftigtenaustausch gemäß Nachfrageschwankungen, Technologieentwicklung etc. Die Bezüge beider Unternehmen auf unterschiedliche normative und kognitive institutionelle Anforderungen führen zu stark voneinander abweichenden Ausdeutungen des mit dem externen Arbeitskräfteangebot gegebenen Handlungsrahmens. Für den >Allrounder< hat die ‚Verantwortung für seine Mitarbeiter‘ erste Priorität, die Austauschoption des externen Arbeitsmarktes ist von deutlich nachgeordneter Relevanz. Der >Berater< sieht die Beschäftigten als ‚Arbeitskraftunternehmer‘ und nutzt das externe Angebot, um jeweils die besten ‚Unternehmer‘ zu akquirieren. Darüber hinaus existieren im Management beider Unternehmen unterschiedliche Auffassungen über die Risiken und Chancen von Arbeitsmärkten. Für den >Allrounder< gilt insbesondere die Unsicherheit der Arbeitsmärkte hinsichtlich des verfügbaren Arbeitskräfteangebots als Risiko, auf das es mit der beschäftigungspolitischen Strategie der Autonomie antwortet. Das Unternehmen >Berater< sieht vor allem die im Arbeitsmarkt liegenden Flexibilitätspotenziale und richtet sich darauf mit einer Strategie der Beschäftigungsflexibilität ein. Die Situationsdeutung konstituieren auf diese Weise erst die beschäftigungspolitischen Handlungserfordernisse und –optionen. Die mit Subjektivität ausgestatteten Akteure weisen in ihren Deutungen den Umwelt’faktoren’ eine Bedeutung zu.

Die Reproduktion eines Leitbildes ist also an Personen im Management gekoppelt, deren berufliche Sozialisation von eben diesem Leitbild geprägt ist. In Frage steht (und diese Frage lässt sich nicht im Voraus beantworten), inwieweit nachkommende Managementgenerationen handeln werden, deren berufsbiografisch vermittelte Orientierung am Normalarbeitsverhältnis und den Instrumenten des internen Arbeitsmarktes nicht ohne weiteres unterstellt werden kann. Die Verbreitung neuer Organisationskonzepte, das hat die Entwicklung von Unternehmen des Neuen Marktes demonstriert, basiert auch auf der „Neueinsetzung neuer Kulturträger“ (Pohlmann 2002: 240; Baron u.a. 2001; Weber 1988). Neue Generation von Managern und Unternehmen beziehen sich auf andere Werte, Normen und Regeln, schöpfen diese mitunter erst selbst und verleihen auf diese Weise ihrem „kulturellen Abgrenzungsbedürfnis“ (Pohlmann 2002: 240) Ausdruck. Im Zusammenspiel mit anderen organisationalen Akteuren (Interessenverbände, Beratungsunternehmen, Forschungseinrichtungen etc.) bildet das kreative Handeln der Unternehmen auf diese Weise die Grundlage für neue „Rationali-

sierungen einer ‚an sich‘ nicht deutbaren, ungewissen Unternehmensumwelt“ (Deutschmann 2001: 139).⁵

5. Die Rationalität betrieblicher Beschäftigungsstrategien – Eine Wahlverwandtschaft zwischen den allgemeinen Funktionsanforderungen der betrieblichen Beschäftigungspolitik und ihren Realisierungen

Wir haben festgestellt, dass rationales Handeln im Sinne der Nutzenmaximierung aufgrund der notwendigen, empirisch aber wenig wahrscheinlichen Voraussetzungen kein adäquates Handlungskonzept für die Arbeitsmarktforschung ist. Unwahrscheinlich ist insbesondere die Annahme, die Akteure besäßen die Fähigkeit, Umweltbedingungen und Kosten alternativer Organisationsweisen hinreichend beurteilen zu können. Hiervon ist allein schon wegen der Komplexität der Umweltbezüge sowie der arbeitskraftspezifischen verhaltensbedingten Ungewissheit nicht auszugehen. Das allgemeine Desiderat in der Erklärung beschäftigungspolitischen Handelns liegt daher in der Bestimmung, wie Akteure Ungewissheiten reduzieren und hochgradig kontingente Handlungssituationen stabilisieren.

Mit dem Begriff der ‚intentionalen Rationalität‘ (Beckert 1996) nehmen wir die Ungewissheit – und nicht die Maximierungsannahme der ökonomischen Theorie – als Ansatzpunkt für die Erklärung beschäftigungspolitischen Handelns. Zugleich halten wir an der Annahme fest, dass das beschäftigungspolitische Handeln grundsätzlich darauf abzielt, mit geringstmöglichem Aufwand das größtmögliche Ergebnis zu erreichen. Die zu erfüllenden allgemeinen Funktionsanforderungen betrieblicher Beschäftigungspolitik bestehen in der quantitativen und qualifikatorischen Regulierung der benötigten Arbeitsleistung sowie der Motivation der Beschäftigten. Weiter haben wir argumentiert, dass diese Notwendigkeiten und die zu ihrer Bewältigung adäquaten organisationalen Mittel erst durch die realen Differenzierungen der Gesellschaft (gesellschaftliche Institutionen: politische Interventionen, rechtliche Bestimmungen, kulturelle Normen, organisationale Verfahrensweisen etc.) ihren konkreten Ausdruck erfahren: Aus der intentionalen wird eine bestimmte Rationalität. Institutionen sind

⁵ Wie sich der weitere Verlauf des Wandels der beschäftigungspolitischen Leitorientierungen gestaltet, hängt ab von diesen Entwicklungen auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene, die wir hier nicht darstellen können. Unbeachtet der Komplexitätsprobleme einer solchen Darstellung ist gegenwärtig noch nicht absehbar, ob zum Beispiel die ehemals für das Normalarbeitsverhältnis und die internen Arbeitsmärkte konstitutiven wirtschaftlichen (Vollbeschäftigung), sozialen (soziale Sicherungssysteme) und politischen (Schutz der Arbeitnehmerrechte) Institutionen ihrem Charakter nach erhalten bzw. wieder hergestellt werden können oder ob an deren Stelle ein gänzlich neues institutionelles Setting tritt. Festzuhalten ist, dass der Wandel organisationaler Leitbilder ein komplexer, langwieriger und diskontinuierlicher Prozess ist, an dessen Ende ein oder mehrere neue ‚standard recipes for jobs‘ (Powell 2001: 35) stehen (können).

daher die nicht rational erklärbaren, sondern nur in der historischen Analyse bestimmbaren Grundlagen rationalen Handelns. In Leitbildern werden die institutionellen Erwartungen und Anforderungen zu kohärenten Handlungsanweisungen verdichtet und synchronisiert.⁶

Wir haben an Leitbildern regulative, normative und kognitive Dimensionen unterschieden. Diese Unterscheidung ermöglicht ein Verständnis des beschäftigungspolitischen Handelns, dass über das Modell des homo oeconomicus bzw. über die Konzeption dualer Entscheidungslogiken hinaus weist: Normen und Organisationskonzepte prägen die organisationale Umweltwahrnehmung und die Handlungsmuster der Akteure. Regulative Umweltelemente bezeichnen den Rahmen des Möglichen, ihre Wahrnehmung ist abhängig von den ‚Schablonen des Organisierens‘. Auf diese Weise reduzieren Leitbilder die Komplexität des Handlungshorizontes auf versteh- und verarbeitbare Bilder der Umwelt. Sie konkretisieren die beschäftigungspolitischen Funktionsanforderungen zu Handlungszwecken und sie weisen diesen Handlungszwecken Mittel zur Zweckerreichung zu. Mit dieser Argumentation begegnen wir dem Strukturdeterminismus ökonomischer und segmentationstheoretischer Arbeitsmarktkonzepte: Nicht ‚die Umwelt‘ oder ‚der Markt‘ bestimmen die Struktur einer Organisation, sondern das Bild, das sich die Organisationsmitglieder von der Umwelt oder dem Markt machen.

Eine Theorie der Kosten-Nutzen-Beurteilung organisationaler Alternativen ist weit gehend blind gegen diese nicht rational erklärbaren, historisch-variablen Grundlagen des rationalen Handelns. Das ist insofern problematisch, als je nach Ausprägung von Leitbildern die betriebsinternen und betriebsexternen Umwelten vom Management ganz unterschiedlich interpretiert und folglich unterschiedliche beschäftigungspolitische Entwicklungspfade eingeschlagen werden können. Wird etwa opportunistisches Verhalten hoch qualifizierter, mit komplexen Arbeitsprozessen betrauter Beschäftigter durch eine soziale Verhaltensnorm (als einem Leitbildelement) effektiv beschränkt, z.B. durch die Norm eines teamförderlichen Arbeitsverhaltens, können alternative, kostspielige Absicherungen gegen Opportunismus an

⁶ In Kapitel III haben wir darauf verwiesen, dass zwischen den institutionellen Anforderungen und den Leitbildern insofern eine ‚lose Kopplung‘ besteht, als dass Leitbilder in sich eine Vielzahl an institutionellen Anforderungen vereinen, die per se nicht als gleichsinnig verstanden werden können. Leitbilder sind daher immer auch Resultate der Konstruktionsleistungen gesellschaftlicher Akteure, bei denen sich idiosynkratische Hervorhebungen und/oder Umdeutungen von institutionellen Anforderungen durchsetzen (können). Dieses Verständnis des über Leitbilder vermittelten Wirkens institutioneller Anforderungen auf die beschäftigungspolitischen Entscheidungen von Unternehmen unterscheidet sich von dem Verständnis von Institutionen im Münchner Segmentationsansatz und den daran anschließenden Beiträgen (vgl. Kapitel II). In diesen Erklärungen dominiert die Vorstellung, von den Institutionen (Kündigungsschutz; beruflich organisiertes Ausbildungssystem etc.) gingen objektive Aufforderungen aus, die die beschäftigungspolitischen Entscheidungen in einer eindeutigen Weise ‚kanalisieren‘ würden.

Bedeutung verlieren. Darunter fallen neben Kontrolltechniken und materiellen Anreizen auch langfristige Beschäftigungsgarantien. Die von der transaktionskosten- und segmentationstheoretischen Arbeitsmarktforschung behaupteten und in empirischen Untersuchungen beschriebenen Kausalbeziehungen (Tausch von Leistungsbereitschaft gegen betriebliche Beschäftigungsgarantien etc.) erhalten in dieser Perspektive eine andere Bedeutung. Sie verlieren den Status allgemein gültiger, situationsunspezifischer Funktionszusammenhänge. Stattdessen legen die Ergebnisse unserer Untersuchung nahe, dass es sich um besondere Beziehungen handelt, die einem historisch-spezifischen Gefüge aus Arbeitsmarktinstitutionen entsprechen.

In den Arbeitsmarkttheorien, die mit dem Entscheidungsmodell der Nutzenmaximierung operieren, werden solche historischen Wahlverwandtschaften zwischen den allgemeinen Funktionsanforderungen betrieblicher Beschäftigungspolitik einerseits und den konkreten Beschäftigungsweisen der Unternehmen andererseits zu einem kausalen Bedingungs-zusammenhang verkürzt. Von der allgemeinen Notwendigkeit der ökonomischen Rentabilität der Beschäftigung wird auf die konkrete Ausformung der Beschäftigungsstrategie geschlossen: „[B]etriebliche Arbeitssysteme vom Typ des internen Marktes“ werden auf diese Weise zum „unmittelbare[n] Ausdruck von betrieblichen Interessen und diese realisierenden Arbeitskräftestrategien“ (Lutz 1987: 143, Herv. M.H.). In den Illustrationen der historischen Entwicklung (ebd.: 67ff.) wird hingegen deutlich, dass auch die Strategie des internen Arbeitsmarktes an historisch besondere institutionelle Voraussetzungen geknüpft ist (Beschäftigtenpräferenzen, betriebliche Arbeitsorganisation etc.). Damit kann der interne Arbeitsmarkt immer noch als konkreter Ausdruck betrieblicher Interessen verstanden werden, der aber nicht ‚unmittelbarer‘ als andere Beschäftigungsstrategien ausfällt, die zu ihrer Zeit, d.h. unter ihren historischen Voraussetzungen die ‚intentionale Rationalität‘ betrieblicher Beschäftigungspolitik verkörpern. So wie der Münchner Segmentationsansatz die Genese der betriebszentrierten Arbeitsmarktsegmentation als Ergebnis eines historischen Prozesses versteht, der nur unter ganz besonderen gesamtwirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Bedingungen ablief (ebd.: 144), konstituieren sich auch andere Beschäftigungsstrategien immer auch unter ‚ganz besonderen Bedingungen‘ und sorgen für eine ‚Wahlverwandtschaft‘ zwischen den allgemeinen Funktionsanforderungen der betrieblichen Beschäftigungspolitik und ihren Realisierungen.

Die Rationalität betrieblicher Beschäftigungsstrategien betrachten wir daher als eine veränderliche Größe, deren Ausprägung von sozialen Mechanismen abhängt, mit der die Akteure

in einer bestimmten Situation konfrontiert sind. Mit diesem Argument wird die für die ökonomische Theoriebildung basale Annahme zurückgewiesen, Akteure könnten in kontingenten Handlungssituationen ihre Entscheidungen von einer Präferenzordnung ableiten und so ihren Nutzen maximieren. Unser Verständnis beschäftigungspolitischer Entscheidungen unterscheidet sich vom Handlungsmodell des homo oeconomicus nicht „primär in der Dimension von Handlungszielen, sondern in der Annahme, optimale Mittel für die Erreichung gegebener Zwecke zu kennen“ (Beckert 1996: 138). Aus der ökonomischen Rationalität der ‚optimalen Lösung‘ wird eine situative, soziale Rationalität. Diese kommt in beschäftigungspolitischen Leitbildern zum Ausdruck, die Umweltinterpretationen, Zwecksetzungen und Mittelbestimmungen zum Gegenstand haben.

Ein beschäftigungspolitisches Leitbild muss seine Realitätstauglichkeit unter Beweis stellen, indem es sich als kompatibel mit den institutionellen Anforderungen der Organisationsumwelten erweist, d.h. Legitimation generiert. Wie kommt es aber dazu, dass das anforderungskonforme Verhalten nicht nur Legitimation erzeugt, sondern zugleich auch das darin enthaltene Versprechen ökonomischer Rationalität tatsächlich erfüllt? Die ökonomische Umwelt bietet zwar alleine keine Anhaltspunkte für rationales Handeln, insofern bedürfen die Akteure der Interpretationen durch die Leitbilder, dennoch geht sie nicht in ihrer symbolischen Konstruktion in Rationalitätsmythen auf. In ihrer unaufhörlichen Bewegung unterminiert die ökonomische Umwelt etablierte Wahrnehmungsmuster und Leitbilder und schafft damit Raum für das Entstehen neuer. Daher können alle Strukturbildungen nur solange Geltung haben, wie ihr Potenzial zur Einlösung der an sie gestellten Ansprüche noch nicht erschöpft ist (Deutschmann 1997; Gergs 2002). In anderen Worten: Ein beschäftigungspolitisches Leitbild muss den in ihm verkörperten ökonomischen Ansprüchen gerecht werden, d.h. es muss die intendierten Effekte tatsächlich auslösen. Dieses Kriterium begrenzt zum einen die mit dem Verweis auf die institutionellen Anforderungen und die Legitimität organisationalen Handelns bezeichnete Kontingenz beschäftigungspolitischer Leitbilder. Zum anderen wird damit die Differenz zur Rationalität des homo oeconomicus markiert: Nicht die Effizienz ist die ‚letzte Instanz‘ (Deutschmann 1997) der Bewertung organisationaler Strukturen und Verfahrensweisen, sondern die Effektivität. Tritt der Punkt ein, an dem die nicht intendierten Konsequenzen des Handelns kumulieren, kommt das herrschende Leitbild zu Fall. Sollte es sich zum Beispiel (und kontrafaktisch zu den gegenwärtigen Indizien) zukünftig erweisen, dass von langfristigen Beschäftigungsbeziehungen kein Anreiz mehr zur Leistungsbereitschaft der Beschäftigten ausgeht, würde das gegenwärtig gesell-

schaftlich anerkannte Reziprozitätsmuster Beschäftigungssicherheit gegen Leistungsbereitschaft als Leitbild betrieblicher Beschäftigungspolitik grundsätzlich in Frage gestellt. Allerdings haben wir auch darauf hingewiesen (vgl. Kapitel III), dass die ‚invisible hand‘ (Smith) als letzte Instanz ökonomischer Rationalität nicht als solche existiert, sondern immer schon institutionell vermittelt ist (Ansprüche an Erwerbsarbeit, Fairnessvorstellungen etc.) und die Akteure so frühzeitig und sanft auf ein mögliches ineffektives Verhalten aufmerksam macht.

6. Stabile Beschäftigungsbeziehungen als Grundlage von Leistungsbereitschaft?

Nun können wir auf die Frage zurück kommen, inwieweit sich die Notwendigkeit der Generierung von Leistungsbereitschaft in stabilen Beschäftigungsbeziehungen niederschlägt bzw. generell niederschlagen muss. Wie in den Falldarstellungen deutlich wird, werden die beschäftigungspolitischen Optionen zur Generierung von Leistungsbereitschaft vom Management der Unternehmen unterschiedlich bewertet. In den Unternehmen >E-Commerce-Spezialist< und >Allrounder<, die zur strategischen Perspektive der beschäftigungspolitischen Autonomie tendieren, gilt die langfristige Einkommenssicherheit als Grundlage für das Engagement der Beschäftigten. Die Unternehmen geben eine Beschäftigungsgarantie und erwarten im Gegenzug Kooperationsbereitschaft und Engagement. In der strategischen Perspektive der extern-flexiblen Anpassung der Beschäftigung basiert Leistungsbereitschaft auf kurzfristig erbrachten und überbetrieblich realisierbaren Gegenleistungen. Das Unternehmen >ERP-Spezialist< und noch stärker das Unternehmen >Berater< erkennen die legitimationsgenerierende Wirkung stabiler Beschäftigungsverhältnisse auch an, setzen aber deutlich stärker auf die kurzfristigen betrieblichen Gegenleistungen.

Diese Ergebnisse unterstützen die empirischen Befunde zur Ausdifferenzierung betrieblicher Reziprozitätsarrangements (vgl. Kapitel IV). Stabile Beschäftigungsbeziehungen sind offenbar (immer noch) funktional für die Generierung von Leistungsbereitschaft, aber sie sind nicht essentiell. Vielmehr können sie durch funktionale Äquivalente ersetzt werden: Leistungs- und Reputationssignale zur Steigerung überbetrieblicher Karrierechancen, materielle Anreize, überbetrieblich verwertbare Qualifikationszuwächse etc.

Eine grundsätzliche Substitutionsfähigkeit bedeutet jedoch nicht die beliebige Wählbarkeit Anerkennungsfördernder Elemente auf betrieblicher Ebene. Die jeweiligen betrieblichen (Arbeitspolitik, Sozialordnung) und überbetrieblichen (Arbeitsmärkte, industrielle Beziehungen, soziale Sicherungssysteme) Umwelten sowie die darauf bezogenen Leitbilder konstituieren temporär stabile Bedingungsgefüge der Anerkennung. Sind in einem solchen

Gefüge stabile Beschäftigungsbeziehungen als betriebliche Form der Anerkennung zentral gestellt, ist ihre Existenz – solange das Bedingungsgefüge besteht – durchaus als notwendig anzusehen. Der betriebliche Wandel und die zwischenbetriebliche Heterogenität der Reziprozitätsmuster deuten auf eine Abschwächung bzw. auf einen Umbau dieser institutionellen Stabilisatoren hin, die Alternativen zur Generierung von Leistungsbereitschaft durch Beschäftigungsgarantien ermöglichen, ohne dieses Modell aber obsolet werden zu lassen. Diese Perspektive unterscheidet sich von dem transaktionskosten-, segmentationstheoretischen und vertrauenstheoretischen Argument einer prinzipiellen Notwendigkeit stabiler Beschäftigungsbeziehungen zur Generierung von Leistungsbereitschaft folglich darin, dass sie den Stellenwert stabiler Beschäftigungsverhältnisse für die Generierung von Leistungsbereitschaft nicht generalisiert, sondern auf seine historische Variabilität verweist (vgl. Kapitel III).

Sowohl die historische Veränderbarkeit als auch die darin eingeschlossenen Phasen der Stabilität der Bedingungsgefüge für Leistungsbereitschaft spiegeln sich in der beschäftigungspolitischen Praxis der Untersuchungsbetriebe. Das betriebliche Experimentieren zwischen der Vermarktlichung von Beschäftigungsbeziehungen einerseits und der internen Flexibilisierung stabiler Beschäftigungsbeziehungen andererseits beinhaltet eine Neujustierung der betrieblichen Voraussetzungen von Leistungsbereitschaft. Beide Strategien sind teilweise erfolgreich, stoßen aber an Grenzen, indem die neu implementierten Beschäftigungspolitiken nicht intendierte negative Effekte verursachen.⁷ In Reaktion auf die nicht intendierten Effekte begrenzen die Unternehmen die Implementation derjenigen Organisationsformen, die sich bezüglich der Generierung von Leistungsbereitschaft als riskant erwiesen haben. Diese Selbstbeschränkung der Unternehmen ist insbesondere im Fall der an Flexibilität orientierten Beschäftigungsstrategie aus der Perspektive der Beschäftigten prekär. Aufgrund der in der Softwarebranche häufig fehlenden betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretungen sind Unterschiede zwischen dem von den Unternehmen zugestandenen und dem von den Beschäftigten gewünschten Maß an Beschäftigungsstabilität bzw. an alternativen Gegenleistungen zu erwarten. Die ungleiche Verteilung von Machtpotenzialen zuungunsten der Be-

⁷ Die höhere, am Absatz orientierte quantitative Flexibilität (>E-Commerce-Spezialist<), der hohe Labour Turnover (>Berater<) und die Vergabe von Werkverträgen (>ERP-Spezialist<) ziehen Desintegrations- und Demotivationseffekte nach sich, während die geringe Fluktuation den Know-how-Input und damit die Weiterbildung im Unternehmen einschränkt, die lange Betriebszugehörigkeit (bei flachen Hierarchien) die betrieblichen Karriereperspektiven begrenzt und den überbetrieblichen Qualifikations- und Beschäftigungswünschen der Beschäftigten entgegensteht (>Allrounder<).

schäftigten verstärkt sich in dem Maße, wie das externe Arbeitskräfteangebot wächst und sich damit die Austauschbarkeit der Beschäftigten erhöht.

Auffällig ist in den Untersuchungsbetrieben, dass die beschäftigungspolitischen Entscheidungen offenbar nicht in dem Maß zum Gegenstand innerbetrieblicher Auseinandersetzungen zwischen Management, betrieblicher Interessenvertretung und Beschäftigten werden, wie dies zum Beispiel aus Betriebsfallstudien zur Arbeitsorganisation bekannt ist. D.h. nicht, dass die Einstellung und das Verhalten der Beschäftigten hinsichtlich der Beschäftigungsbedingungen nicht relevant für die beschäftigungspolitischen Strategien der Unternehmen wären, sondern, dass sie sich nicht in (institutionalisierten) innerbetrieblichen Auseinandersetzungen Geltung verschaffen. Diese Nicht-Thematisierung beschäftigungspolitischer Strategien in kollektiven Aushandlungsprozessen bei gleichzeitiger Dominanz von Managementinteressen lässt befürchten, dass tendenziell solche Beschäftigungsarrangements durchgesetzt werden, die die aus den Flexibilitätsanforderungen resultierenden Belastungen zuungunsten der Beschäftigten verschieben.

Die Interessenvertretung von Beschäftigten hat sich auf diese Situation einzustellen. Sie kann nicht darauf setzen, dass stabile Beschäftigungsbeziehungen per se Grundlage für das Engagement und die Kooperationsbereitschaft von Beschäftigten sind und Unternehmen diesen Zusammenhang daher in ihrem eigenen wohlverstandenen Interesse bei der Gestaltung der Beschäftigungspolitik berücksichtigen werden.⁸ Vielmehr verweisen die verblasende Dominanz des Normalarbeitsverhältnisses und die Veränderung von Allokationsprinzipien interner Arbeitsmärkte auf gesellschaftliche Suchprozesse auf der Ebene beschäftigungspolitischer Leitbilder, die den bisherigen status quo in der Beziehung zwischen Leistungsbereitschaft und Beschäftigungssicherheit nicht unangetastet lassen.

Zur Abfederung einer einseitigen Verteilung von Flexibilisierungslasten ist eine entsprechende kollektivrechtliche und staatliche Absicherung von atypischen Beschäftigungsformen notwendig. Analog zur institutionellen Rahmung des Normalarbeitsverhältnisses bedarf es des institutionalisierten Schutzes der flexibel Beschäftigten. Nur auf dieser Basis können sie dauerhaft – und jenseits temporärer Machtgleichgewichte aufgrund ‚monopolistischer Qualifikationen‘ – ein Interesse an mehr als den arbeitsvertraglich fixierten Arbeitsleistungen entwickeln. Die bisherigen Bemühungen der Interessenvertreter auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene konzentrieren sich auf die Gestaltung der mit den neuen Formen der

⁸ Vgl. zu den Grenzen der Selbstbindung von Arbeitgebern Kapitel III.

Arbeits- und Unternehmensorganisation einhergehenden Veränderungen der Lage und Dauer der Arbeitszeit, der Leistungsmessung sowie der Höhe und Form der Entlohnung. Hinter diese notwendigen Bemühungen zur (Wieder-) Erlangung der Definitionsmacht über die Konditionen der Verausgabung von Arbeitskraft tritt die Frage nach der Regulierung der Form und Dauer von Beschäftigungsverhältnissen zurück. Daraus resultiert das Risiko, dass sich die Beschäftigungskonditionen hinter dem Rücken der kollektiven Interessenvertretung zuungunsten der Beschäftigten entwickeln.⁹

7. Forschungsperspektiven

Die vorliegende Untersuchung zielte darauf ab, eine handlungstheoretische Argumentation zu entwerfen, mit der es möglich ist, die Heterogenisierung – und allgemeiner: die Konstitution und den Wandel – betrieblicher Beschäftigungsstrategien zu verstehen und damit die Limitationen des Entscheidungsmodells der Nutzenmaximierung zu überwinden. Anhand der Betriebsfallstudien haben wir versucht deutlich zu machen, dass es soziale, in Leitbildern verdichtete Institutionen sind, von denen sich die Personalverantwortlichen in ihren beschäftigungspolitischen Entscheidungen leiten lassen. An diese exemplarische Darstellung und die vorgelegten konzeptionellen Überlegungen schließen sich unter anderem zwei Perspektiven für die weitere Forschung an, in denen der Ansatz systematisch für empirische Diagnosen genutzt werden könnte.

Wir haben an verschiedenen Stellen der Untersuchung deutlich gemacht, dass es innerhalb der Arbeitsmarktforschung erhebliche Differenzen in der Diagnose verschiedener empirischer Entwicklungen gibt, so etwa hinsichtlich der Reichweite der Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen, des Umbaus der Strukturen interner Arbeitsmärkte oder der Herausbildung eines neuen Reziprozitätsarrangements zwischen Beschäftigten und Unternehmen. Zu einem Teil sind diese Kontroversen dem Umstand geschuldet, dass in den Analysen unterschiedliche ‚Faktoren‘ berücksichtigt und in ihrer kausalen Bedeutung unterschiedlich eingestuft werden. Eine Umstellung der Beobachtungsperspektive auf die institutionellen Anforderungen, beschäftigungspolitische Leitbilder und deren Verarbeitung durch die Unternehmen könnte diese Kontroverse entschärfen. Dazu wäre zu zeigen, welche Bedeutungen die Leitbilder den einzelnen Kontextfaktoren zuweisen, wie sie die Bedeutung der Faktoren zueinander gewichten und welche Beschäftigungspolitik unter diesen Be-

⁹ Vgl. die allgemeinen Erörterungen in Semlinger 1991; vgl. für die aktuelle Situation in der IT-Industrie Boes und Baukrowitz 2002 sowie für die Softwarebranche Trautwein-Kalms 2003 und Trautwein-Kalms und Ahlers 2003.

dingungen als rational gilt. Wenn gezeigt werden könnte, dass bestimmte Faktoren in dem einen Leitbild eine hohe Bedeutung zugewiesen würde, in einem anderen Leitbild hingegen eine niedrigere, könnte der Streit um die Kausalität von ‚Faktoren‘ auf eine andere Stufe gestellt werden. ‚Faktoren‘ hätten dann nicht mehr eine allgemein gültige Bedeutung für das beschäftigungspolitische Handeln, sondern könnten als historisch-besondere und in diesem Sinne veränderliche Handlungsanweisungen verstanden werden. Wenn es gelänge, die dominanten Bedeutungen der ‚Kontextfaktoren‘ und ihre wechselseitigen Beziehungen im Sinne von stabilen oder dynamischen (feldspezifischen) Leitbildern zu bestimmen, könnte man mit diesen dominanten Bedeutungen in der Erklärung von Entwicklungstrends sowie regionaler und sektoraler Differenzierungen betrieblicher Beschäftigung operieren. In diesem Sinne könnten etwa Befunde zu Unterschieden in der Beschäftigungspraxis von ost- und westdeutschen Unternehmen einer Reinterpretation zugeführt werden, die mit dem Verweis auf die ‚klassischen Kausalitätsannahmen‘ (Schwiderrek u.a. 2004) der Arbeitsmarktforschung, wie der, dass qualifizierte, verantwortungsvolle und schlecht kontrollierbare Tätigkeiten langfristige Beschäftigungsbeziehungen nach sich ziehen, nicht hinreichend erklärt werden können (Köhler u.a. 2004b; Struck 2005).

Wir haben argumentiert, dass die beschäftigungspolitischen Leitbilder selbst Veränderungen unterworfen sind und dass das Handeln der Unternehmen darin ein Moment ist. Die Unternehmen bestätigen, verwerfen und reinterpretieren bestehende institutionelle Anforderungen. Diese Aktivitäten erfolgen im Zusammenspiel mit anderen organisationalen Akteuren: Interessenverbände, Beratungsunternehmen, Forschungseinrichtungen etc. Für ein umfassendes Verständnis des Wandels der beschäftigungspolitischen Leitorientierungen, wären die Interaktionen dieser Akteursgruppen, ihre Interessen, ihre Machtverhältnisse und Handlungspotenziale zu analysieren. Auf diese Weise könnten die in dieser Untersuchung noch als gegeben angenommen Orientierungen und Deutungen in ihrer Genese und in ihrem Wandel rekonstruiert werden. Deutlich würde, warum bestimmte Vorstellungen über die richtige, rationale Beschäftigungspolitik entstehen, wie sie stabilisiert werden und warum sie wieder verschwinden und anderen Leitbildern Raum geben. Auf diese Weise könnte ein Erklärungsmodell für die Innovation beschäftigungspolitischer Rationalitätsmythen entstehen. Damit würde eine Voraussetzung dafür geschaffen, die Dynamik von betrieblichen Beschäftigungsstrategien als Teil des sozialen Wandels zu thematisieren und damit die insbesondere von Lutz (1987) und Sengenberger (1987) eröffnete historische Perspektive der Arbeitsmarktforschung systematisch weiterzuführen.

Anhang

1. Fragebogen zu betrieblichen Strukturdaten

Betriebsgeschichte, Rechtsform, Organisationsstruktur

1. Wann wurde Ihr Betrieb gegründet?

→ _____

2. Welche Rechtsform hat Ihr Betrieb?

→ _____

3. Seit wann besteht Ihr Betrieb in der gegenwärtigen Rechtsform?

→ _____

4. Handelt es sich bei Ihrem Betrieb um eine:

? Neugründung?

? Ausgründung aus einem privaten Unternehmen?

? Privatisierung eines öffentlichen Unternehmens?

? Ausgründung aus einem VEB oder einer ostdeutschen staatlichen Einrichtung?

5. Handelt es sich bei Ihrem Betrieb um:

? ein eigenständiges Unternehmen?

? eine Zentrale oder Hauptverwaltung eines Unternehmens?

? eine Niederlassung eines größeren Unternehmens?

6. Welche organisatorische Form weist die Geschäftsleitung auf?

? Einpersonengeschäftsführung

? Mehrpersonengeschäftsführung, wobei ein Mitglied bei Meinungsverschiedenheiten das letzte Entscheidungsrecht besitzt

? Mehrpersonengeschäftsführung, wobei jedes Mitglied gleiche Entscheidungsrechte besitzt

7. Aus wieviel Personen besteht die Geschäftsführung?

→ _____

8. Bitte füllen Sie folgendes Organigramm aus und tragen Sie bitte die Anzahl der Stellen in den Funktionsbereichen ein!

(Sollte schon ein Organigramm vorhanden sein, legen Sie es bitte dem Fragebogen bei.)

Falls die vorgegebene Struktur auf ihren Betrieb nicht zutreffen sollte, benutzen Sie bitte die beigelegte Vorlage.

Umsatz und Investitionen

9. Wie hat sich der Umsatz Ihres Betriebes seit 1990 entwickelt?

1990: _____ Mio. DM
1993: _____ Mio. DM
1996: _____ Mio. DM
1999: _____ Mio. DM
2002: _____ Mio. EURO

10. Welchen Umsatzanteil erwirtschaftete der Betrieb 2002 in den neuen bzw. alten Bundesländern?

alte Bundesländer: _____ Prozent

neue Bundesländer: _____ Prozent

11. Wie hoch war der Anteil des Exportgeschäfts am Gesamtumsatz 2002?

→ _____ Prozent

12. Welchen Anteil des Exportgeschäfts erzielte Ihr Betrieb in der Europäischen Union 2002?

→ _____ Prozent

13. Welchen Anteil am Gesamtumsatz erwirtschaftete der Betrieb 2002 schätzungsweise mit seinem wichtigsten Kunden bzw. mit seinen drei wichtigsten Kunden?

wichtigster Kunde _____ Prozent

drei wichtigsten Kunden _____ Prozent

14. Wie war die Ertragsentwicklung in Ihrem Branchensegment in den letzten drei Jahren?

? positiv

? unverändert bzw. eher positiv

? unverändert bzw. eher negativ

? negativ

15. Hat sich die Ertragsentwicklung Ihres Betriebes von diesem Gesamttrend in den letzten drei Jahren:

? deutlich positiv abgesetzt?

? eher positiv abgesetzt?

? eher negativ abgesetzt?

? deutlich negativ abgesetzt?

16. In welchem Volumen hat Ihr Betrieb seit 1990 investiert?

1990: _____ Mio. DM

1993: _____ Mio. DM

1996: _____ Mio. DM

1999: _____ Mio. DM

2002: _____ Mio. EURO

Produktstruktur

17. Wieviele unterschiedliche Produktgruppen werden in Ihrem Betrieb insgesamt hergestellt?

→ _____

18. Nennen Sie bitte die drei wichtigsten Produktgruppen und deren schätzungsweisen Anteil (in Prozent) am Gesamtumsatz 2002!

→ _____

→ _____

→ _____

Marktstrategie

19. Auf welchem Gebiet sucht Ihr Betrieb gegenüber Wettbewerbern die entscheidenden Wettbewerbsvorteile?

(a) über den Preis

? außerordentlich stark

? weniger stark

? gar nicht

(b) über die Qualität des Produktes

? außerordentlich stark

? weniger stark

? gar nicht

(c) über die Innovation und Technologie

? außerordentlich stark

? weniger stark

? gar nicht

(d) über die Termintreue, kurze Lieferzeiten

? außerordentlich stark

? weniger stark

? gar nicht

(e) über die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

? außerordentlich stark

? weniger stark

? gar nicht

(f) über die Dienstleistungen und den Service

? außerordentlich stark

? weniger stark

? gar nicht

20. Wie hoch ist die Zahl der direkten Konkurrenten Ihres Betriebes?

→ _____

21. Sind die direkten Konkurrenten Ihres Betriebes eher:

- ? größer als Ihr Betrieb?
- ? gleichgroß?
- ? kleiner als Ihr Betrieb?

22. Welchen Marktanteil hat ihr Hauptprodukt gegenwärtig:

- in Deutschland? → _____ Prozent
- in Europa? → _____ Prozent
- weltweit? → _____ Prozent

Kooperationen

23. Vergeben Sie Aufgaben, Prozesse oder Komponenten an andere Firmen?

- ? häufig
- ? selten
- ? nie

bei Auftragsvergabe:

24. In welchen Bereichen vergibt der Betrieb Aufgaben an Drittfirmen?

- _____
- _____
- _____

25. Hat sich die Bedeutung dieser Kooperationen für Ihren Betrieb im Laufe der Zeit eher:

- ? vergrößert?
- ? nicht verändert?
- ? verringert?

Beschäftigung

26. Wie hat sich die Zahl der Beschäftigten Ihres Unternehmens entwickelt (inklusive Leiharbeiter und Teilzeitbeschäftigte, aber ohne geringfügig Beschäftigte und Praktikanten)?

- 1990: _____
- 1993: _____
- 1996: _____
- 1999: _____
- 2002: _____
- 2003: _____ (voraussichtlich)

27. Wie viele Frauen beschäftigt Ihr Betrieb gegenwärtig?

- _____

28. Wie viele der Beschäftigten arbeiteten gegenwärtig Teilzeit?
→ _____
29. Wie viele Teilzeitbeschäftigte sind Frauen?
→ _____
30. Wie hoch ist der Frauenanteil in Leitungsfunktionen gegenwärtig?
→ _____ Prozent
31. Beschäftigt Ihr Betrieb gegenwärtig Leiharbeiter und wenn ja, wieviele?
→ _____
32. Beschäftigt Ihr Betrieb gegenwärtig freie Mitarbeiter und wenn ja, wieviele?
→ _____
33. Beschäftigt Ihr Betrieb gegenwärtig Auszubildende und wenn ja, wieviele?
→ _____
34. Wie hoch ist der Anteil der Beschäftigten:
 unter 35 Jahren? → _____ Prozent
 zwischen 35 und 50 Jahren? → _____ Prozent
 über 50 Jahren? → _____ Prozent
35. Wie hoch ist das Durchschnittsalter der Beschäftigten?
→ _____ Jahre
36. Wie hoch ist die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit?
→ _____ Jahre
37. Wie viele Beschäftigte Ihres Betriebes haben einen beruflichen Abschluss als
 Facharbeiter/in? → _____
 kaufmännische/r Angestellte/r? → _____
 Absolvent/in einer Fachhochschule/Universität? → _____

Entlohnung

38. Gilt in Ihrem Betrieb:
 ? ein Branchentarifvertrag?
 ? ein zwischen Betrieb und Gewerkschaften geschlossener Haustarifvertrag?
 ? kein Tarifvertrag?

falls kein Tarifvertrag gilt:

39. Orientiert sich der Betrieb in der Entlohnung an einem Branchentarifvertrag?
 ? ja
 ? nein, oder eher nicht; wir liegen mit unseren Leistungen im Durchschnitt darunter
 ? nein, oder eher nicht; wir liegen mit unseren Leistungen im Durchschnitt darüber

Soziale Beziehungen

40. Gibt es in ihrem Betrieb einen Betriebsrat?

? ja

? nein

41. Ist Ihr Betrieb Mitglied eines Arbeitgeberverbandes?

? ja

? nein

2. Leitfaden Personalverantwortliche (Frage-Teil)

Organisation

- Geschäftsfelder und Produkte
- Geschichte (inkl. Organisationsentwicklung)
- Unternehmensstruktur (Profitcenter, Abteilungen.)
- Produktionsstrukturen (Handwerk, Fabrik, Netzwerk/Kooperationen)
- Wirtschaftliche Entwicklung (inkl. Konjunktur und Branchensituation)

Externe Umwelt

- Markt und Kunden (Marktposition/Konkurrenzposition, Kundenstruktur)
- Ausbildungssystem und Arbeitsmarktstruktur
 - externes Arbeitskräfteangebot
 - Einfluss der Arbeitsmarktsituation auf die Beschäftigungsperspektiven
 - Verhalten der Beschäftigten mit einem knappen (häufigen) Qualifikationsprofil auf dem Arbeitsmarkt
 - zukünftige Entwicklung des Arbeitskräfteangebots, beschäftigungspolitische Konsequenzen
- Industrielle Beziehungen in der Branche (Tarifverträge)

Interne Umwelt

- Sozialordnung
 - Akteursgruppen: Einstellungen, Interessenlagen, Selbstverständnis, Machtausstattung
 - o Verhalten der Beschäftigten bei Umstrukturierung
 - o Verhalten des Betriebsrats bei Umstrukturierung
 - Modus des Interessenausgleichs
- Arbeitspolitik
 - Informalität, MBO etc.
 - Arbeitsplatzanforderungen
 - o Qualifikationsanforderungen
 - o Einarbeitungsfristen
 - o Kooperationsbeziehungen innerhalb des Betriebs (Gruppenarbeit im Bereich, Schnittstellen zu anderen Bereichen)
 - o Kooperationsbeziehungen zu anderen Betrieben (z.B. im Verkauf, F&E etc.)
- berufsbiografischer Hintergrund des Interviewpartners
 - o vorherige Stationen (Ausbildungen, Arbeitsplätze, Nebentätigkeiten, Bedeutung für die jetzige Tätigkeit)
 - o betriebliche Stationen/Funktionen
 - o Tätigkeitsinhalte (Bezug zu Arbeitsbereich, Funktion im Unternehmen)
 - o Veränderung der Tätigkeit seit Übernahme der Funktion

Beschäftigungsentwicklung und Beschäftigungsstruktur

- Umfang (Entwicklung)
- Alter, Geschlecht, Arbeitszeit
- Qualifikationsstruktur (Veränderungen: Welche? Wo? Warum?)
- Fluktuation (Rate, Bereiche, Qualifikation, Gründe)

Beschäftigungspolitik

- Einstellungen
 - Umfang
 - Schwerpunkte nach Betriebsbereichen, Qualifikation, Alter
 - notwendige Eingangsqualifikationen
 - Arbeitsplätze die überwiegend oder ausschließlich intern besetzt werden
- Beschäftigungsformen
 - unbefristete Beschäftigung auf Vollzeitbasis, Teilzeitarbeit, befristete und geringfügige Beschäftigung, Leiharbeit/Bodyleasing, Freelancer
 - Einsatzschwerpunkte (Bereiche, Qualifikationen)
 - Übergangsmöglichkeiten von flexibler in feste Beschäftigungsverhältnisse
 - Entwicklung und Perspektiven des Anteils flexibler Beschäftigungsverhältnisse
- Beschäftigungsdauer (Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft)
 - tatsächliche Betriebszugehörigkeitsdauer (Bereiche, Qualifikationen)
 - gewünschte Beschäftigungsperspektiven (Bereiche, Qualifikationen)
- Personalabgänge
 - altersbedingten Austritte (Bereiche, Qualifikation)
 - Eigenkündigungen (Bereich, Qualifikation, Gründe)
 - betriebsbedingte Kündigungen (Bereich, Qualifikation, Auswahlmodus)
- Personalanpassung bei Auftragsschwankungen
 - Umgang (Überstunden, Leiharbeit, befristete/unbefristete Beschäftigung; Überstundenabbau, Kurzarbeit, Umsetzungen)
 - Auswirkung auf Beschäftigungsumfang / Beschäftigungssicherheit
 - Notwendigkeit betriebsbedingter Kündigungen (Mitarbeitergruppen nach Beschäftigungsperspektiven)
- Entlohnungssystem
 - Lohnhöhe im Verhältnis zum Branchendurchschnitt (Orientierung an Tarifverträgen)
 - feste und variable Lohnbestandteile
 - Seniorität als Kriterium
 - individuelle/kollektive Lohnfindung
- Entwicklungsstufen der Beschäftigungspolitik und ihre Begründung
 - Ablauf, Hintergründe, treibende Kräfte, Zielsetzungen
 - Ursachen für Differenzen zwischen Bereichen und Qualifikationen

Literaturverzeichnis

- Abraham, K.G. (1990): Restructuring the employment relationship: The growth of market-mediated work arrangements. In: Abraham, K. G./McKersie, R. (Hrsg.): New developments in the labor market: Toward a new institutional paradigm. Cambridge, S. 86-118
- Akerlof, G.A. (1984): Gift exchange and efficiency-wage theory: Four views. In: AEA Papers and Proceedings. May 1984, S. 79-83
- Akerlof, G.A. (1986): Labor contracts as partial gift exchange. In: Akerlof, G.A./ Yellen, J.L. (Hrsg.): Efficiency Wage Models of the Labor Market. Cambridge, S. 66-92.
- Aldrich, H.E. (1992): Incommensurable paradigms? Vital signs from three perspectives. In: Reed, M.I./ Hughes, M. (Hrsg.): Rethinking organization: New directions in organization theory and analysis . London, S. 17-45
- Alewell, D. (1993): Interne Arbeitsmärkte - Eine informationsökonomische Analyse. Hamburg
- Alewell, D. (1997): Die Finanzierung betrieblicher Weiterbildungsinvestitionen. Ökonomische und juristische Aspekte. Wiesbaden.
- Alewell, D./ Hackert, B. (1998): Betriebliche Personalpolitik im Lichte des Transaktionskostenansatzes – Überlegungen zum Erklärungspotential einer vertragstheoretischen Perspektive. In: Martin, A./ Nienhüser, W. (Hrsg.): Personalpolitik: Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis. München, S. 31-52
- Altmann, N./ Bechtle, G. (1971): Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft. München
- Altmann, N./ Bechtle, G./ Lutz, B. (1978): Betrieb – Technik – Arbeit. Frankfurt a.M./ New York
- Altmann, N./ Deiß, M./ Döhl, V./ Sauer, D. (1986): Ein „Neuer Rationalisierungstyp“ – neue Anforderungen an die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, Heft 2/3, 37. Jg., S. 191-206
- Arrow, K. (1969): The organization of economic activity: Issues pertinent to the choice of market versus non-market allocation. In: Joint Economic Committee (Hrsg.): The Analysis and Evaluation of Public Expenditures: the PBB system. Washington, S. 47-64
- Axelrod, R. (1984): The evolution of cooperation. New York
- Baden, C./ Kober, T./ Schmid, A. (1996): Arbeitsmarktsegmentation im technologischen Wandel. Wirkungen neuer Informationstechnologien auf Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Berlin.
- Baethge, M. (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: Soziale Welt, Heft 1, 42. Jg., S. 6-19
- Baethge, M. (1999): Warum tun sich die Deutschen mit der Dienstleistung so schwer? Über die Hartnäckigkeit industriellen Denkens und die Konturen einer anderen Arbeitsgesellschaft im 21. Jahrhundert. In : Frankfurter Rundschau, 1.7.1999
- Baethge, M./ Baethge-Kinsky, V. (1998): Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? – Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 31, S. 461-472
- Baethge, M./ Oberbeck, H. (1986): Zukunft der Angestellten, Frankfurt a.M./ New York.
- Baethge, M./ Wilkens, I. (2001) (Hrsg.): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Opladen
- Baldamus, W. (1967): Efficiency and effort. An analysis of industrial administration. London
- Barley, S.L./ Orr, J.E. (1997): Between craft and science: Technical work in U.S. settings. Ithaca, N.Y.
- Baron, J.N. (2002): Employing identities in organizational ecology. Paper presented at the 25th anniversary celebration of organizational ecology conference. Erscheint in: Industrial and Corporate Change.
- Baron, J.N./ Burton, M.D./ Hannan, M.T. (1996): The road taken: The origins and evolution of employment systems in emerging high-technology companies. In: Industrial and Corporate Change 5, S. 239-276
- Baron, J.N./ Burton, M.D./ Hannan, M.T. (1999): Building the iron cage: Determinants of managerial intensity in the early years of organizations. In: American Sociological Review 64(4), S. 527-547
- Baron, J.N./ Davis-Blake, A./ Bielby, W.T. (1986): The structure of opportunity: How promotion ladders vary within and among organizations. In: Administrative Science Quarterly, 31, S. 248-273
- Baron, J.N./ Dobbin, F.R./ Jennings, P.D. (1988): Mission control? The development of personnel systems in U.S. industry. In: American Sociological Review, 53, S. 497-514
- Baron J.N./ Hannan, M.T./ Burton, M.D. (2001): Labor pains: Organizational change and employee turnover in young, high-tech firms. In: www.journals.uchicago.edu

- Bartelheimer, P. (1998): Nichts mehr total normal – „Atypische“ Arbeitsverhältnisse und „entstandardisierte“ Erwerbsverläufe. In: ISF-München u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, Sonderband: Beobachtungsfeld Arbeit, Berlin, S. 165-207
- Bartscher-Finzer, S./ Martin, A. (1998): Die Erklärung der Personalpolitik mit Hilfe der Anreiz-Beitrags-Theorie. In: Martin, A./ Nienhäuser, W. (Hrsg.): Personalpolitik: Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis. München, S. 113-145
- Bateson, G. (1983): Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt a. M.
- Baukrowitz, A./ Boes, A. (1997): Fachkräfteentwicklung in der Informations- und Kommunikationstechnikbranche – Zu den Chancen neuer Ausbildungsberufe. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 26, S. 12-16
- Bechtle, G./ Lutz, B. (1989): Die Unbestimmtheit post-tayloristischer Rationalisierungsstrategien und die ungewisse Zukunft industrieller Arbeit – Überlegungen zur Begründung eines Forschungsprogramms. In: Düll, K./ Lutz, B. (Hrsg.): Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich. Frankfurt a.M./ New York, S. 9-91
- Beck, U. (1983): Jenseits von Klasse und Stand? In: Kreckel, R. (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt, Sonderband 2, Göttingen, S. 35-72
- Beck, U. (1999): Schöne neue Arbeitswelt. Vision: Weltbürgergesellschaft. Frankfurt a.M.
- Becker, G. S. (1975): Human Capital. New York
- Becker, H. (1985): Eine transaktionskostentheoretische Interpretation interner Arbeitsmärkte. Berlin
- Beckert, J. (1996): Was ist soziologisch an der Wirtschaftssoziologie? Ungewissheit und die Einbettung des wirtschaftlichen Handelns. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 25, Heft 2, S. 125-146
- Beckert, J. (1997): Grenzen des Marktes. Die sozialen Voraussetzungen wirtschaftlicher Effizienz. Frankfurt a.M.
- Behling, M./ Wagner, A. (1998): Deregulierung im Einzelhandel: Das neue Ladenschlussgesetz. In: Keller, B./ Seifert, H. (Hrsg.): Deregulierung am Arbeitsmarkt. Eine empirische Zwischenbilanz. Hamburg, S. 137-163
- Behrens, J. (1984): Die Reseverarmee im Betrieb. In: Jürgens, U./ Naschold, F. (Hrsg.): Arbeitspolitik. Leviathan, Sonderheft 5, S. 133-156
- Bellmann, L./ Düll, H./ Kühl, J./ Lahner, M./ Lehmann, U. (1996): Flexibilität von Betrieben in Deutschland. Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 1993-1995. BeitrAB 200, Nürnberg
- Berger, J. (1995): Warum arbeiten die Arbeiter? Neomarxistische und neodurkheimianische Erklärungen. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, Heft 6, S. 407-421
- Berger, P./ Hradil, S. (1990): Die Modernisierung sozialer Ungleichheit – und die neuen Konturen ihrer Erforschung. In: dies. (Hrsg.): Lebenslagen, Lebensläufe, Lebensstile. Soziale Welt, Sonderband 7, Göttingen, S. 3-26
- Berger, P.L./ Luckmann, T. (1980): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt a.M.
- Berger, S./ Piore, M.J. (1979): Dualism and discontinuity. New York
- Berger, U./ Offe, C. (1984): Das Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit. In: Offe, C. (Hrsg.): ‚Arbeitsgesellschaft‘. Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven. Frankfurt a.M., S. 271-290
- Bieber, D./ Möll, G. (1993): Technikentwicklung und Unternehmensorganisation – Zur Rationalisierung von Innovationsprozessen in der Elektroindustrie, Frankfurt a.M./ New York
- Biehler, H./ Brandes, W. (1981): Arbeitsmarktsegmentation in der Bundesrepublik Deutschland. Frankfurt a.M./ New York
- Bielenski, H. (1997): Deregulierung des Rechts befristeter Arbeitsverträge. Enttäuschte Hoffnungen, unbegründete Befürchtungen. In: WSI-Mitteilungen, H. 8; S. 532-537
- Bielenski, H./ Kohler, B./ Schreiber-Kittel, M. (1994): Befristete Beschäftigung und Arbeitsmarkt. Empirische Untersuchung über befristete Beschäftigung nach dem BeschFG. Forschungsbericht 242 des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Bonn
- Bienzeisler, B./ Brose, H.G. (2000): Herstellung auf Bestellung. Zeitstrukturelle Implikationen eines produktionslogischen Konzepts. In: Brose, H.-G. (Hrsg.): Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt a. M./ New York

- Birke, M./ Schwarz, M. (1990): Betrieb als arbeitspolitische Arena der Arbeits- und Technikgestaltung. In: Soziale Welt, 41, S. 167-182
- Bischoff, J./ Radke, B. (2004): Die wählbare Alternative. In: Sozialismus 12/2004, S. 34-38
- Bispinck, R./ Trautwein-Kalms, G. (1997): Gewerkschaftliche Tarifpolitik im Sektor Informationstechnik – Ausgangsbedingungen, bestehende tarifliche Regelungen und neue gewerkschaftliche Handlungsansätze. In: WSI Mitteilungen, Heft 4, S. 228-241
- Blau, P.M. (1970): A formal theory of differentiation in organizations. In: American Sociological Review 35, S. 201-18
- Blau, P.M./ Schoenherr, R.A. (1971): The structures of organizations. New York
- Blien, U. (1986): Unternehmensverhalten und Arbeitsmarktstruktur: Eine Systematik und Kritik wichtiger Beiträge zur Arbeitsmarkttheorie. BeitrAB 103, Nürnberg
- Blutner, D./ Brose, H.-G./ Holtgrewe, U. (2002): Telekom. Wie machen die das? Die Transformation der Beschäftigungsverhältnisse bei der Deutschen Telekom AG. Konstanz
- Bode, I./ Brose, H.-G. (1999): Die neuen Grenzen organisierter Reziprozität. Zum gegenwärtigen Wandel der Solidaritätsmuster in Wirtschafts- und Nonprofit-Organisationen. In: Berliner Journal für Soziologie, 2, S. 179-196
- Boes, A./ Baukowitz, A. (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung? Berlin
- Bögenhold, D./ Schmidt, D. (Hrsg.) (1999): Eine neue Gründerzeit? – Die Wiederentdeckung kleiner Unternehmen in Theorie und Praxis. Amsterdam
- Böhle, F./ Deiß, M. (1980): Arbeitnehmerpolitik und betriebliche Strategien. Zur Institutionalisierung und Wirksamkeit staatlicher und kollektiver Interessendurchsetzung. Frankfurt a.M.
- Boisjoly, J./ Duncan, G. J./ Smeeding, T. (1994): Have highly-skilled workers fallen from grace? The shifting burdens of involuntary job losses from 1986 to 1992. Quebec
- Bollinger, D./ Cornetz, W./ Pfau-Effinger, B. (1991): „Atypische“ Beschäftigung – Betriebliche Kalküle und Arbeitnehmerinteressen. In: Semlinger, K. (Hrsg.): Flexibilisierung des Arbeitsmarktes. Interessen, Wirkungen, Perspektiven. Frankfurt a.M./ New York, S. 177-199
- Bohnsack, R. (1991): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung. Opladen
- Bonß, W. (1998): Arbeitsmarktbezogene Zukunftsszenarien. In: Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen (Hrsg.): Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland. Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen. Anlageband 3: Zukunft der Arbeit sowie Entkopplung von Erwerbsarbeit und sozialer Sicherung, S. 49-106
- Boß, C./ Roth, V. (1992): Die Zukunft der DV-Berufe. Opladen
- Bosch, G. (1986): Hat das Normalarbeitsverhältnis eine Zukunft? WSI-Mitteilungen, 39, S. 163-176
- Bosch, G. (2000): Entgrenzung der Erwerbsarbeit – Lösen sich die Grenzen zwischen Erwerbs- und Nichterwerbsarbeit auf? In: Minssen, H. (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Berlin, S. 249-268
- Bosch, G. (2001): Konturen eines neuen Normalarbeitsverhältnisses. In: WSI-Mitteilungen 54, S. 219-230
- Bowles, S. (1985): The production process in a competitive economy: Walrasian, Neo-Hobbesian, and Marxian models. In: American Economic Review, 75, S. 16-36
- Bowles, S./ Gintis, H. (1990): Contested exchange: New microfoundations for the political economy of capitalism. In: Politics and Society, 18/2, S. 165-222
- Bowles, S./ Gintis, H. (1993): The revenge of the Homo Economicus: Contested exchange and the revival of political economy. Journal of Economic Perspectives, 7, S. 83-102
- Braczyk, H. (1997): Organisation in industriesoziologischer Perspektive. In: Ortmann, G./ Sydow, J./ Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen, S. 530-575
- Braczyk, H./ Franzpötter, R./ Renz, C./ Töpsch, K. (2000): Wandel der Arbeit durch neue Formen der Koordination und Steuerung. Stuttgart
- Brandes, W./ Buttler, F. (1988): Die Unvermeidbarkeit interner Arbeitsmärkte. In: Beiträge aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 111, Nürnberg, S. 95-113
- Brandes, W./ Buttler, F./ Dorndorf, E./ Walwei, U. (1991): Grenzen der Kündigungsfreiheit – Kündigungsschutz zwischen Stabilität und Flexibilität. In: Semlinger, K. (Hrsg.): Flexibilisierung des Arbeitsmarktes. Interessen, Wirkungen, Perspektiven. Frankfurt a.M./ New York, S. 111-131

- Brandes, W./ Kraft, M. (1998): Zur ökonomischen Erklärung der Personalpolitik im Rahmen eines evolutiven Ansatzes. In: Martin, A./ Nienhäuser, W. (Hrsg.): Personalpolitik: Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis. München, S. 61-79
- Brandes, W./ Weise, P. (1999): Arbeitsbeziehungen zwischen Markt und Hierarchie. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München/ Meining, S. 13-33
- Braverman, H. (1977): Die Arbeit im modernen Produktionsprozess. Frankfurt a.M.
- Brose, H.-G. (2000): Einleitung. Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft. In: ders. (Hrsg.): Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt a. M./ New York, S. 9-28
- Brussig, M. (2002): Institutionen und Organisationen: Bedingungen und Blockaden ihrer Kopplung. In: Berliner Debatte Initial, 13, S. 120-143
- Buch, H. (1999): Ungeschützte Beschäftigungsverhältnisse – Scheinselbständigkeit und geringfügige Beschäftigung auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Frankfurt a.M./ Berlin/ Bern
- Buch, H./ Rühmann, P. (1998): Quantitative und qualitative Bedeutung von Nicht-Normalarbeitsverhältnissen in Deutschland. In: Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen (Hrsg.): Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland – Entwicklung, Ursachen, Maßnahmen. Anlageband 1: Entwicklung, Bewertung und Entlohnung von Erwerbsarbeit sowie Wirkung der Globalisierung auf die Beschäftigung, Bonn, S. 7-59
- Büchtemann, C. F. (1990): Kündigungsschutz als Beschäftigungshemmnis? Empirische Evidenz für die Bundesrepublik Deutschland. In: MittAB 3, S. 394-409
- Büchtemann, C. F./ Neumann, H. (1990): Mehr Arbeit durch weniger Recht? – Eine Einführung. In: dies. (Hrsg.): Mehr Arbeit durch weniger Recht? Berlin, S. 9-38
- Burt, R. (1992): Structural holes. The social structure of competition. Cambridge
- Burton, M.D. (1995): The evolution of employment systems in high technology firms. Ph.D. dissertation. Stanford University, Department of Sociology
- Buttler, F. (1986): Regulierung und Deregulierung der Arbeitsbeziehungen. In: ders./ Winterstein, H. (Hrsg.): Sozialpolitik in der Beschäftigungskrise II. Berlin, S. 9-52
- Cappelli, P. (1995): Rethinking employment. In: British Journal of Industrial Relations, December 1995, S. 563-602
- Cappelli, P. (1999): The new deal at work: managing the market-driven workforce. Boston
- Charness, G./ Levine, D.I. (2000): When are layoffs acceptable? Evidence from a quasi-experiment. In: Industrial and Labor Relations Review. Vol. 53, No. 3, S. 381-400
- Coase, R. H. (1937): The nature of the firm. In: Economica 4, S. 386-404, abgedruckt in: Williamson, O.E. (Hrsg.) (1990): Industrial Organization. Aldershot
- Covaleski, M.A./ Dirsmith, M.W. (1988): An institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of a university budget category. In: ASQ, 33, S. 562-578
- Creydt, M. (1997): Protestantische Ethik als gesellschaftlicher Weichensteller? Zur Kritik an Max Webers pluralistischer Interdependenztheorie. In: Das Argument 222, S. 630-644
- Crozier, M./ Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein i.Ts.
- Cusumano, M.A. (1991): Japan's software factories. A challenge to U.S. management, New York/ Oxford
- Cyert, R.M./ March, J.G. (1963): A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs
- Daniels, K./ Johnson, G./ de Chernatony, L. (1993): Differences in managerial cognitions of competition. In: British Journal of Management, 5, Special issue, S. 21-43
- Däubler, W. (1988): Perspektiven des Normalarbeitsverhältnisses. In: Arbeit und Recht, H. 10, S. 302-308
- Daune-Richard, A.-M. (2000): How does the 'societal effect' shape the use of part-time work in France the UK and Sweden? In: O'Reilly, J./ Fagan, C. (Hrsg.): Part-time prospects: International comparisons of part-time work in Europe, North America and the Pacific Rim.
- David, P.A. (1986): Understanding the economics of QWERTY: The necessity of history. In: Parker, W.N. (Hrsg.): Economic history and the modern economist. Oxford, S. 30-49
- Deiß, M. (1999): Flexibilität versus Beschäftigung? Zur Entwicklung von Beschäftigungs- und Arbeitsstrukturen am Beispiel des Lebensmitteleinzelhandels. In: Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, Hrsg.: ISF u.a., Berlin, S. 181-214
- Deml, J./ Struck-Möbbeck, O. (1998): Formen flexibler Beschäftigung. Umfang und Regulierungserfordernisse. In: Supplement Sozialismus, 3/98, Hamburg

- Dennard, H.L.Jr./ Northrup, H.R. (1994): Leased employment: character, numbers, and labor law problems. *Georgia Law Review*, 23, S. 683-728
- Deregulierungskommission (1991): Marktöffnung und Wettbewerb. Zweiter Bericht. Stuttgart
- Deutschmann, C. (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller „Imperialismus“ des Managements. In: *Soziale Welt*, Heft 40, S. 374-396
- Deutschmann, C. (1997): Die Mythenspirale. Eine wissenssoziologische Interpretation industrieller Rationalisierung. In: *Soziale Welt* 47, S. 55-70
- Deutschmann, C. (2001): Die Verheißung des absoluten Reichtums. Zur religiösen Natur des Kapitalismus. Frankfurt a.M./ New York
- Deutschmann, C. (2002): Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten. Weinheim/ München
- Diebler, P. (2004): Angebots- und nachfrageseitige Einflüsse auf die Konstitution von Beschäftigungsstabilität. Ergebnisse einer qualitativen Erhebung in Ost- und Westdeutschland. In: Köhler, C./ Struck, O./ Bultemeier, A./ Grotheer, M./ Schröder, T./ Schwiderrek, F. (Hrsg.): Beschäftigungsstabilität und betriebliche Beschäftigungssysteme in West- und Ostdeutschland. SFB 580 – Mitteilungen, Heft 14, Halle/ Jena, S. 108-145
- Dietrich, H. (1998): Erwerbsverhalten in der Grauzone von selbständiger und abhängiger Erwerbsarbeit. *BeitrAB* 205, Nürnberg
- DiMaggio, P.J. (1988): Interest and agency in institutional theory. In: Zucker, L.G. (Hrsg.): *Institutional patterns and organizations*. Cambridge, S. 3-21
- DiMaggio, P.J. (2001): Introduction: Making sense of the contemporary firm and prefiguring its future. In: DiMaggio, P.J. (Hrsg.): *The twenty-first-century firm. Changing economic organization in international perspective*. Princeton/ Oxford, S. 3-30
- DiMaggio, P.J./ Powell, W.W. (1991a): Introduction. In: Powell, W.W./ DiMaggio, P.J. (Hrsg.): *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago/ London, S. 1-38
- DiMaggio, P.J./ Powell, W.W. (1991b): The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. In: Powell, W.W./ DiMaggio, P.J. (Hrsg.): *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago/ London, S. 63-82
- DIW (2001): Unbefristete Vollzeitbeschäftigung nach wie vor dominierende Erwerbsform in Europa, *Wochenbericht* 9/2001, S. 145-151
- Dobbin, F.R. (1992): The origins of private social insurance: Public policy and fringe benefits in America, 1920-1950. In: *AJS*, 97, S. 1416-1450
- Dobbin, F.R./ Edelman, L.B./ Meyer, J.W./ Scott, W.R./ Swidler, A. (1988): The expansion of due process in organizations. In: Zucker, L.G. (Hrsg.): *Institutional patterns and organizations. Culture and environment*. Boston, S. 71-98
- Dobbin, F.R./ Sutton, J.R./ Meyer, J.W./ Scott, W.R. (1993): Equal Opportunity Law and the Construction auf Internal Labour Markets. *AJS* 99, S. 396-427
- Doeringer, P.B. (1984): Internal labor markets and paternalism in rural areas. In: Osterman, P. (Hrsg.): *Internal labor markets*. London/ New York, S. 271-289
- Doeringer, P.B./ Piore M.J. (1971): *Internal labor markets and manpower analysis*. Lexington
- Döhl, V./ Kratzer, N./ Sauer, D. (2000): Krise der NormalArbeit(s)Politik – Entgrenzung von Arbeit – neue Anforderungen an Arbeitspolitik. In: *WSI Mitteilungen*, Heft 1, S. 5-17
- Döhl, V./ Sauer, D. (1997): Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensorganisation in den 90er Jahren. In: ISF-München u.a. (Hrsg.): *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996 – Schwerpunkt: Reorganisation*. Berlin, S. 19-76
- Dombois, R. (1999): Der schwierige Abschied vom Normalarbeitsverhältnis. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, B 37/99, S.13-20
- Dore, R. (1973): *British factory, Japanese factory*. Berkley
- Dörre, K. (1997): Unternehmerische Globalstrategien, neue Managementkonzepte und die Zukunft der industriellen Beziehungen. In: Kadritzke, U. (Hg.): »Unternehmenskulturen« unter Druck: Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Berlin, S. 15-44
- Dörre, K. (2001): Eine arbeitspolitische Debatte in den Gewerkschaften ist überfällig. In: *Supplement der Zeitschrift Sozialismus*, Heft 9, S. 36-46

- Dostal, W. (2000): „Greencard“ für Computerfachleute – Anwerbung kann Ausbildung nicht ersetzen. IAB Kurzbericht, Nr.3, Nürnberg
- Dostal, W./ Stooß, F./ Troll, L. (1998): Beruf – Auflösungstendenzen und erneute Konsolidierung. In: MittAB 3/1998, S. 438-460
- Dowe, C./ Wetzel, C./ Stradtman, P./ Bieber, C./ Scharfenberg, H. (2001): „Are we family?“ – Mitarbeiter-Mitbestimmung in der New Economy. Berlin
- Ebers, M./ Gotsch, W. (2002): Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien. Stuttgart, S. 199-251
- Edelman, L.B. (1990): Legal environments and organizational governance: The expansion of due process in the american workplace. In: AJS, 95, S. 1401-1440
- Edelman, L.B. (1992): Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of civil rights law: In: AJS, 97, S. 1531-1576
- Edwards, R. (1981): Herrschaft im modernen Produktionsprozess. Frankfurt a.M.
- Elbaum, B. (1984): The making and shaping of job and pay structures in the iron and steel industry. In: Osterman, P. (Hrsg.): Internal labor markets. Cambridge/ London, S. 71-108
- Elster, J. (Hrsg.) (1986): Rational choice. New York
- Erlinghagen, M./ Knuth, M. (2001): Keine Spur vom "Turbo-Arbeitsmarkt": Arbeitsmarktmobilität und Beschäftigungsstabilität im früheren Bundesgebiet. In: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 2000/2001. Gelsenkirchen, S. 233-248
- Ernst, B./ Kieser, A. (2002): Versuch, das unglaubliche Wachstum des Beratungsmarktes zu erklären. In: Schmidt, R./ Gergs, H.-J./ Pohlmann, M. (Hrsg.): Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven. München/ Mehring, S. 56-85
- Etzioni, A. (1988): The moral dimension. New York
- Faust, E. (2002): Warum boomt die Managementberatung – und warum nicht zu allen Zeiten und überall? In: Schmidt, R./ Gergs, H.-J./ Pohlmann, M. (Hrsg.): Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven. München/ Mehring, S. 19-55
- Faust, M./ Jauch, P./ Notz, P. (2000): Befreit und entwurzelt. Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“. München/ Mering.
- Fehr, E./ Kirchler, E./ Weichbold, A./ Gächter, S. (1998): When social norms overpower competition: Gift exchange in experimental labor markets. In: Journal of Labor Economics, vol. 16, no. 2, S. 324-351
- Fligstein, N. (1987): The intraorganizational power struggle: The rise of finance presidents in large corporations. In: American Sociological Review, 52, S. 44-58
- Fligstein, N. (1990): The transformation of corporate control. Cambridge
- Fligstein, N. (1991): The structural transformation of American industry: An institutional account of the causes of diversification in the largest firms, 1919-1979. In: Powell, W.W./ DiMaggio, P.J. (Hrsg.): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago/ London, S. 311-336
- Fligstein, N./ Byrkjeflot, H. (1996): The logic of employment systems. In: Baron, J.N./ Grusky, D.B./ Treiman, D.J. (Hrsg.): Social Differentiation and Social Inequality. Boulder, S. 11-35
- Frank, R. (1990): Rethinking rational choice. In: Friedland, R./ Robertson, A.F. (Hrsg.): Beyond the market place. New York
- Franz, W. (1994): Chancen und Risiken einer Flexibilisierung des Arbeitsrechts aus ökonomischer Sicht. In: Zeitschrift für Arbeitsrecht, H. 3, S. 439-462
- Franz, W. (1996): Arbeitsmarktökonomik. Berlin
- Freiburghaus, D. (1976): Zentrale Kontroversen der neueren Arbeitsmarkttheorie. In: Bolle, M. (Hrsg.): Arbeitsmarkttheorie und Arbeitsmarktpolitik. Opladen, S. 71-79
- Freiburghaus, D./ Schmid, G. (1975): Theorie der Segmentierung von Arbeitsmärkten. In: Leviathan, S.417ff.
- Frenkel, S.J./ Korczynski, M./ Shire, K.A./ Tam, M. (1999): On the front line. Organization of work in the information economy. New York
- Friedman, A. (1987): Managementstrategien und Technologie. Auf dem Weg zu einer komplexen Theorie des Arbeitsprozesses. In: Hildebrandt, E./ Seltz, R. (Hrsg.): Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate. Berlin
- Friedrich, J. (1992): CASE-Tools und Software Factories – Software-Entwicklung als Fabrikarbeit? In: Trautwein-Kalms, G. (Hrsg.): Konstrastprogramm Mensch-Maschine. Arbeiten in der HighTech-Welt. Köln

- Fritsch, M. (1991): Alternative Markt- und Technikstrategien. In: Semlinger, K. (Hrsg.): Flexibilisierung des Arbeitsmarktes. Interessen, Wirkungen, Perspektiven. Frankfurt a.M./ New York, S. 41-64
- Frommel, M./ Gessner, V. (Hrsg.) (1996): Normenerosion. Baden-Baden
- Funder, M. (1999): Paradoxien der Reorganisation. München
- Funder, M./ Euler, H./ Reber, G. (Hrsg.) (2000): Entwicklungstrends der Unternehmensreorganisation – Internationalisierung, Dezentralisierung, Flexibilisierung. Linz
- Fürstenberg, F. (1993): Wandel in der Einstellung zur Arbeit – Haben sich die Menschen oder hat sich die Arbeit verändert? (Teil1). In: Rosenstiel, L.v. u.a. (Hrsg.): Wertewandel. Herausforderung für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren. Stuttgart, S. 17-27
- Gadrey, J./ Lehdorff, S./ Ribault, T. (2000): A societal interpretation of the differences and similarities in working time practices. In: Baret, C./ Lehdorff, S./ Sparks, L. (Hrsg.): Flexible working in food retailing: A comparison between France, Germany, the United Kingdom and Japan. London, S. 143-166
- Ganßmann, H./ Haas, M. (1999): Arbeitsmärkte im Vergleich. Rigidität und Flexibilität auf den Arbeitsmärkten der USA, Japans und der BRD. Marburg
- Garhammer, M. (2001): Von Jobhoppnern und Jobnomaden – Zeitinstitutionen und Unsicherheit in der spätmodernen Arbeitswelt. In: Eberle, T./ Brosziewski, A. u.a. (Hrsg.): Dynamik der Moderne. Festschrift für Peter Gross zum sechzigsten Geburtstag. Manuskript
- Gaugler, E. (1992): Personalpolitische Innovation. In: ders./ Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart, Sp. 1797-1805
- Gazier, B. (1999): Definitions and trends. In: Gazier, B. (Hrsg.): Employability: concepts and politics. I.A.S.S., Berlin, S. 37-74
- Gergs, H.-J. (2002): Manager und Märkte. Eine soziologische Untersuchung der Markterschließungslogiken im ostdeutschen Management. Mering
- Geissler, N. (1998): Normalarbeitsverhältnis und Sozialversicherungen – Eine überholte Verbindung? In: MitArb 3/1998, S. 550-557
- Gesterkamp, T. (2003): Freie Lanzenträger mit schwacher Rüstung. In: GMH 7/2003, S. 433-439
- Gleißmann, W. (2000): Die neue Selbständigkeit in der Arbeit. In: Peter, J. (Hrsg.): Dienstleistungsarbeit in der Industrie. Hamburg, S. 50-80
- Goldberg, V. (1985): Production functions, transaction costs and the new institutionalism. In: Feiwel, G. (Hrsg.): Issues in contemporary microeconomics and welfare. London, S.395-402
- Goldthorpe, J.H./ Lockwood, D./ Bechhofer, F./ Platt, J. (1968): The affluent worker. Industrial attitudes and behavior. Cambridge
- Gottschall, K. (1999): Freie Mitarbeit im Journalismus – zur Entwicklung von Erwerbsformen zwischen selbständiger und abhängiger Beschäftigung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 51, H. 4, S. 635-654
- Granovetter, M. (1985): Economic action and social structure: The problem of embeddedness. In: AJS 91, S. 481-510
- Guillén, M.F. (1994): Models of management: Work, authority, and organization in a comparative perspective. Chicago
- Gundtoft, L./ Holtgrewe, U. (2000): Call-Center - Rationalisierung im Dilemma. In: Brose, H.-G. (Hrsg.): Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt a. M./ New York
- Haak, C./ Schmid G. (1999): Arbeitsmärkte für Künstler und Publizisten – Modelle einer zukünftigen Arbeitswelt? WZB-discussion-paper, P99-506, Berlin
- Hackett, B. (1996): The new deal in employment relationships. Conference Board Publication 1162
- Hannan, M.T./ Burton, M.D./ Baron, J.M. (1996): Inertia and change in the early years: Employment relations in young, high-technology firms. In: Industrial and Corporate Change 5, S. 503-536
- Hardes, H.-D. (1989): Zur Bedeutung längerfristiger Arbeitsbeziehungen und betriebsinterner Teilarbeitsmärkte. Vertragstheoretische Überlegungen und arbeitsmarktpolitische Implikationen. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 22, S. 540-552
- Harrison, B./ Viatorisz, T. (1978): Der arbeitsmarktentogene Ursprung von Mobilitätsbarrieren. In: Sengenberger, W. (Hrsg.): Der gesplante Arbeitsmarkt. Probleme der Arbeitsmarktsegmentation. Frankfurt a.M./ New York, S. 99-115
- Harsanyi, J.C. (1986): Advances in understanding rational behavior. In: Elster, J. (Hrsg.): Rational Choice. New York, S. 82-107

- Häußermann, H. /Siebel, W. (1995): Dienstleistungsgesellschaften. Frankfurt a.M.
- Hayek, F.A. (1948): Individualism and economic order. Chicago
- Heidenreich, M./ Töpsch, K. (1998): Die Organisation der Arbeit in der Wissensgesellschaft. In: Industrielle Beziehungen, Heft 1, S. 13-44
- Heiner, R. (1983): The origin of predictable behavior. In: American Economic Review, 73, S. 560-595
- Heinze, M. (1997): Wege aus der Krise – der Beitrag der Wissenschaft. In: Hromadka, W. (Hrsg.): Arbeitsrecht und Beschäftigungskrise. Flexibilisierungsvorschläge zur Überwindung der Massenarbeitslosigkeit. Stuttgart, S. 103-125
- Heinze, R./ Streeck, W. (2000): Institutionelle Modernisierung und Öffnung des Arbeitsmarktes: Für eine neue Beschäftigungspolitik. In: Kocka, J./ Offe, C. (Hrsg.): Geschichte und Zukunft der Arbeit. Frankfurt a.M./ New York, S. 234-261
- Held, A. (1993): Deregulierung in Deutschland – Ein Erfolg? In: Wirtschaftsdienst, IV, S. 215-220
- Henssler, M. (1994): Flexibilisierung der Arbeitsmarktordnung – Überlegungen zur Weiterentwicklung der tariflichen Regelungsmacht. In: Zeitschrift für Arbeitsrecht, 3, S. 487-515
- Hentze, J. (1991): Personalwirtschaftslehre. Bern
- Hinrichs, K. (1989): Irreguläre Beschäftigungsverhältnisse und soziale Sicherheit. In: Prokla, Nr. 77, S. 7-32
- Hinrichs, K. (1996): Das Normalarbeitsverhältnis und der männliche Familienernährer als Leitbilder der Sozialpolitik. In: Sozialer Fortschritt, 4, S. 102-107
- Hinze, M. (2004): Beschäftigungspolitische Strategien von Softwareunternehmen. In: Köhler, C./ Struck, O./ Bultemeier, A./ Grotheer, M./ Schröder, T./ Schwiderrek, F. (Hrsg.): Beschäftigungsstabilität und betriebliche Beschäftigungssysteme in West- und Ostdeutschland. SFB 580 – Mitteilungen, Heft 14, Halle/ Jena, S. 99-122
- Hirsch-Kreinsen, H. (1995): Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, Heft 6, S. 422-435
- Hirschmann, A.O. (1974): Abwanderung und Widerspruch. Tübingen
- Hodgson, G. (1985): The rationalist conception of action. In: Journal of Economic Issues, 19, S. 825-851
- Hoffmann, E./ Walwei, U. (1998): Normalarbeitsverhältnis: ein Auslaufmodell? Überlegungen zu einem Erklärungsmodell für den Wandel der Beschäftigungsformen. In: MittAB 3/98, S. 409-425
- Höland, A. (1996): Normenwandel statt Normenerosion: Atypische Erwerbsformen aus rechtssoziologischer Sicht. In: Frommel, M./ Gessner, V. (Hrsg.): Normenerosion. Baden-Baden, S. 100ff.
- Holst, E. / Maier, F. (1998): Normalarbeitsverhältnis und Geschlechterordnung. In: MittAB 3/98, S. 506-518
- Holst, E./ Schupp, J. (1998): Arbeitszeitpräferenzen in West- und Ostdeutschland. In: DIW-Wochenbericht, 65
- Holtgrewe, U. (2002): Subjekte als Grenzgänger der Organisationsgesellschaft? Beitrag zur Tagung „Organisationsgesellschaft“ der Arbeitsgruppe Organisationssoziologie in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, 10./11.4.2002, Hagen
- Holtgrewe, U./ Voswinkel, S. (2002): Kundenorientierung zwischen Mythos, Organisationsrationalität und Eigensinn der Beschäftigten. In: Sauer, D. (Hrsg.): Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. München, S. 99-118
- Holtgrewe, U./ Voswinkel, S./ Wagner, G. (Hrsg.) (2000): Anerkennung und Arbeit. Konstanz,
- ISF (2001): Kooperationsnetz Prospektive Arbeitsforschung (KOPRA). München
- Jacoby, S.M. (1984): The development of internal markets in American manufacturing firms. In: Osterman, P. (Hrsg.): Internal labor markets. Cambridge/ London, S. 23-70
- Jacoby, S.M. (1985): Employing bureaucracy: Managers, unions, and the transformation of work in American industry, 1900-1945. New York
- Jepperson, R.L. (1991): Institutions, institutional effects, and institutionalism. In: Powell, W.W./ DiMaggio, P.J. (Hrsg.): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago/ London, S. 143-163
- Jepperson, R.L./ Meyer, J.W. (1991): The public order and the construction of formal organizations. In: Powell, W.W./ DiMaggio, P.J. (Hrsg.): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago/ London, S. 204-231
- Jürgens, U. (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß – eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: ders./ Naschold, F. (Hrsg.): Arbeitspolitik, Leviathan, Sonderheft 5, S. 58-91

- Kadritzke, U. (2000): Die „neue Selbständigkeit“ als Gratwanderung – Zwischen professioneller Lust und Angst vor dem Absturz. In: WSI-Mitteilungen, Heft 12, S. 796-803
- Kahle, E. (1996): Aktuelle Befunde zu lokalen und globalen Strategien in ausgewählten Branchen am Beispiel der Kabelindustrie. In: Pleitner, H.J. (Hrsg.): Bedeutung und Behauptung von KMU in einer neuen Umfeldkonstellation. Beiträge zu den Recontres de St. Gall. St. Gallen, S. 27-43
- Kahle, E. (1998): Systemische Strukturkräfte und ihre Bedeutung für die Herausbildung personalpolitischer Entscheidungen. In: Martin, A./ Nienhäuser, W. (Hrsg.): Personalpolitik: Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis. München, S. 353-371
- Kahneman, D./ Knetsch, J.L./ Thaler, R. (1986): Fairness as a constraint on profit seeking: Entitlements in the market. American Economic Review, 76, S. 728-741
- Kanter, R.M. (1984): Variations in managerial career structures in high-technology firms: The impact of organizational characteristics on internal labor market patterns. In: Osterman, P. (Hrsg.): Internal labor markets. Cambridge/ London, S. 109-131
- Kavai, A./ Schmid, A. (2004): Beschäftigungsflexibilität durch interne Jobbörsen. Wettbewerb und Hierarchie auf unternehmensinternen elektronischen Arbeitsmärkten. In: Struck, O.; Köhler, Ch. (Hg.): Beschäftigungsstabilität im Wandel? – Empirische Befunde und theoretische Erklärungen für West- und Ostdeutschland. München/ Mering: 247-265.
- Keller, B. (1997): Einführung in die Arbeitspolitik. München/ Wien
- Keller, B./ Seifert, H. (1997): Deregulierung, Differenzierung und Dezentralisierung des Flächentarifvertrages. In: WSI-Mitteilungen, 50
- Keller, B./ Seifert, H. (Hrsg.) (1998): Deregulierung am Arbeitsmarkt. Eine empirische Zwischenbilanz. Hamburg
- Keller, B./ Seifert, H. (1999): Der Blick zurück. Kaum beschäftigungspolitischer Gewinn durch Deregulierung. In: Die Mitbestimmung, H. 6/7
- Kern, H./ Schumann, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München
- Kerr, C. (1954): The balkanization of labor markets. In: Bakke, W. u.a (Hrsg.): Labor mobility and economic opportunity. Cambridge, S. 92-110
- Keynes, J.M. (1966): Allgemeine Theorie der Beschäftigung, des Zinses und des Geldes. Berlin
- Keynes, J.M. (1973): Treatise on Probability. London
- Kieser, A. (2002a): Der Situative Ansatz. In: ders. (Hrsg.): Organisationstheorien. Stuttgart, S. 169-198
- Kieser, A. (2002b): Konstruktivistische Ansätze. In: ders. (Hrsg.): Organisationstheorien. Stuttgart, S. 287-318
- Kleemann, F./ Matuschek, I./ Voß, G. (1999): Zur Subjektivierung von Arbeit, WZB-discussion paper P99-512
- Klenner, C./ Ochs, C./ Seifert, H. (1998): Lockerung des Sonntagsarbeitsverbotes. In: Keller, B./ Seifert, H. (Hrsg.): Deregulierung am Arbeitsmarkt. Eine empirische Zwischenbilanz. Hamburg, S. 105-136
- Knappe, E. (1988): Arbeitsmarkttheoretische Aspekte von Deregulierungsmaßnahmen. In: Thiemeyer, T. (Hrsg.): Regulierung und Deregulierung im Bereich der Sozialpolitik. Berlin, S. 219-250
- Knight, F.H. (1921): Risk, Uncertainty and Profit. Boston/ New York
- Knuth, M. (1998): Von der „Lebensstellung“ zur nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit. Sind wir auf dem Weg zum Hochgeschwindigkeitsmarkt? In: Bosch, G. (Hg.) Zukunft der Erwerbsarbeit: Strategien für Arbeit und Umwelt. Frankfurt a.M./ New York, S. 300-331
- Kochan, T.A./ Cappelli (1984): The transformation of the industrial relations and personnel function. In: Osterman, P. (Hrsg.): Internal labor markets. Cambridge/ London, S. 133-162
- Kock, K. (1994): Zur Soziologie des betriebsinternen Arbeitsmarktes. München
- Kocka, J./ Offe, C. (2000): Einleitung. In: dies. (Hrsg.): Geschichte und Zukunft der Arbeit. Frankfurt a. M./ New York, S. 9-18
- Kohaut, S./ Bellmann, L. (1997): Betriebliche Determinanten der Tarifbindung – Eine empirische Analyse auf der Basis des IAB-Betriebspanels 1995. In: Industrielle Beziehungen. 4.Jg., Heft 4, S. 317-334
- Köhler, C. (1981): Betrieblicher Arbeitsmarkt und Gewerkschaftspolitik, Frankfurt a.M./ New York
- Köhler, C./ Sengenberger, W. (1982): Personalabbau und gewerkschaftliche Politik – das Beispiel der Automobilindustrie der USA und der Bundesrepublik. Frankfurt a.M./ New York
- Köhler, C./ Sengenberger, W. (1983): Konjunktur und Personalanpassung – Betriebliche Beschäftigungspolitik in der deutschen und amerikanischen Automobilindustrie. Frankfurt a.M./ New York

- Köhler, C./ Struck, Olaf (2003): Betrieb und Beschäftigung im Wandel II. Beschäftigungsstabilität und betriebliche Beschäftigungssysteme im west-ostdeutschen Vergleich. In: Sonderforschungsbereich 580 (Hrsg.): Fortsetzungsantrag auf Finanzierung des Sonderforschungsbereiches 580 »Gesellschaftliche Entwicklungen nach dem Systemumbruch. Diskontinuität, Tradition und Strukturbildung« für die Jahre 2004-2008. Band 1, Halle/ Jena, S. 359-401
- Köhler, Christoph/ Struck, O./ Bultemeier, A./ Grotheer, M./ Schröder, T./ Schwiderrek, F. (2004) (Hrsg.): Beschäftigungsstabilität und betriebliche Beschäftigungssysteme in West- und Ostdeutschland. SFB 580 – Mitteilungen, Heft 14, Halle/ Jena
- Köhler, C./ Struck, O./ Bultemeier, A./ Grotheer, M./ Schröder, T./ Schwiderrek, F. (2004a): Beschäftigungsstabilität und betriebliche Beschäftigungssysteme in West- und Ostdeutschland. Forschungsergebnisse und –perspektiven. In: dies. (Hrsg.): Beschäftigungsstabilität und betriebliche Beschäftigungssysteme in West- und Ostdeutschland. SFB 580 – Mitteilungen, Heft 14, Halle/ Jena, S. 7-15
- Köhler, C./ Struck, O./ Bultemeier, A. (2004b): Geschlossene, offene und marktförmige Beschäftigungssysteme – Überlegungen zu einer empiriegeleiteten Typologie. In: Köhler, C./ Struck, O./ Bultemeier, A./ Grotheer, M./ Schröder, T./ Schwiderrek, F. (Hrsg.): Beschäftigungsstabilität und betriebliche Beschäftigungssysteme in West- und Ostdeutschland. SFB 580 – Mitteilungen, Heft 14, Halle/ Jena, S. 49-73
- Kohli, M. (1994): Institutionalisierung und Individualisierung der Erwerbsbiographie. In: Beck, U./ Beck-Gernsheim, E. (Hrsg.): Riskante Freiheiten. Frankfurt a.M., S.219-244
- Kommission für Zukunftsfragen (1996): Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland – Entwicklung, Ursachen, Maßnahmen, Teil 1. Hrsg. von der Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen. Bonn
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München/ Mehring
- Kotthoff, H. (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur: Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin
- Kotthoff, H. (2000): Anerkennung und sozialer Austausch. Die soziale Konstruktion von Betriebsbürgerschaft. In: Holtgrewe, U./ Voswinkel, S./ Wagner, G. (Hrsg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz, S. 27-38
- Kräkel, M./ Schauenberg, B. (1984): Personalpolitik, Informationsökonomie und Karrieren. In: Martin, A./ Nienhäuser, W. (Hrsg.): Personalpolitik: Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis. München, S. 83-107
- Kratzer, N. (2001): Entgrenzung von Arbeit. Neue Leitbilder der Erwerbsarbeit? Ansätze zur arbeitspolitischen Bewertung und Gestaltung. Endbericht. München.
- Kratzer, N./ Döhl, V. (2000): Flexibilisierung des Fachkräfteeinsatzes. In: Lutz, B. u.a. (Hrsg.): Industrielle Fachkräfte für das 21. Jahrhundert. Frankfurt a.M./ New York, S. 239-278
- Krell, G. (1993): Vergemeinschaftung durch symbolische Führung. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Profitable Ethik – effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management. München/ Mehring, S. 39-55
- Kreps, D.M. (1990): Game theory and economic modeling. Oxford
- Kress, U. (1998): Vom Normalarbeitsverhältnis zur Flexibilisierung des Arbeitsmarktes – Ein Literaturbericht. In: MittAB, 3/98, Nürnberg
- Kronberger Kreis (1986): Mehr Markt im Arbeitsrecht. Frankfurt a.M.
- Kühl, J. (1995): Beschäftigungsfelder, Segmentierung und Marginalisierung im Dienstleistungsbereich. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.) (1995): Dienstleistungen der Zukunft. Märkte, Unternehmen und Infrastrukturen im Wandel. Wiesbaden, S. 386-397
- Kühl, S. (2002): Grenzen der Vermarktlichung – die Mythen um unternehmerisch handelnde Mitarbeiter. In: WSI-Mitteilungen 12, S. 818-828
- Küpper, W./ Felsch, A. (1999): Organisation, Macht und Ökonomie. Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme. Wiesbaden
- Küpper, W./ Ortmann, G. (Hrsg.) (1988): Mikropolitik – Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen
- Kurz, C. (1998): Repetitivarbeit - unbewältigt. Betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitstyps. Berlin
- Lachmann, W. (1991): Möglichkeiten und Grenzen ursachenadäquater Bekämpfung der Arbeitslosigkeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B34-35, S. 36-45
- Lärm, T. (1982): Arbeitsmarkttheorie und Arbeitslosigkeit: Systematik und Kritik arbeitsmarkttheoretischer Ansätze. Frankfurt a.M.

- Latsis, S. (1972): Situational determinism in economics. In: *British Journal of Philosophy and Science*, 23, S.207-245
- Laukkanen, M. (1996): Comparative cause mapping of organizational cognitions. In: Meindl, J.R./ Stubbart, C./ Porac, J.F. (Hrsg.): *Cognition within and between organizations*. Thousand Oaks
- Leibfried, S./ Tennstedt, F. (Hrsg.) (1985): *Politik der Armut und die Spaltung des Sozialstaates*. Frankfurt a.M.
- Leifer, E.M. / White, H.C. (1986): A structural approach to markets. In: Mizuchi, M./ Schwartz, M. (Hrsg.): *Intercompany relations*. Cambridge
- Levine, D.I. u.a. (2002): How New is the „New Employment Contract“? Kalamazoo
- Lutz, B. (1984): *Der kurze Traum immerwährender: Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts*. Frankfurt a.M./ New York.
- Lutz, B. (1987): *Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie - eine theoretisch-historische Skizze zur Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation*. Frankfurt a.M.
- Lutz, B. (2002): Externe Arbeitsmärkte – Erste Überlegungen zu einem Struktur- und Funktionsmodell. In: Grünert, H. (Hrsg.): *Generationswechsel in Ostdeutschland als Herausforderung für den Arbeitsmarkt*. SFB 580 – Mitteilungen 2, Jena/ Halle: 17-25
- Lutz, B./ Sengenberger, W. (1974): *Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik. Eine kritische Analyse von Zielen und Instrumenten*. Göttingen
- Macharzina, K. (1992): Personalpolitik. In: Gaugler, E./ Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*. Stuttgart, Sp. 1780-1797
- Mangold, K. (2000): *Dienstleistungen im Zeitalter globaler Märkte*. Frankfurt a.M.
- March, J. (1986): Behavior and the concept of preference. In: Elster, J. (Hrsg.): *Rational choice*. New York, S. 60-81
- March, J./ Olson, J. (1979): *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen
- March, J./ Simon, H. (1958): *Organizations*. New York
- Marsden, D. (1999): *A theory of employment systems: Micro-foundations of societal diversity*. Oxford
- Martin, A. (1998): Das Modell der Handlungsentlastung: Personalpolitik als Widerspiegelung von Entscheidungsstrukturen. In: Martin, A./ Nienhüser, W. (Hrsg.): *Personalpolitik: Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis*. München, S. 155-191
- Marx, K. (1968): *Das Kapital. Erster Band*. Berlin
- Matthies, H./ Mückenberger, U./ Offe, C./ Peter, E./ Raasch, S. (Hrsg.) (1994): *Arbeit 2000. Anforderungen an eine Neugestaltung der Arbeitswelt*. Reinbek
- Maurice M. (1996): The social bases of industrial innovation and product development, France, Germany, Japan. In: Nishiguchi, T. (Hrsg.): *Managing product development*. Oxford, S. 42 - 56.
- Maurice, M./ Sellier, F./ Silvestre, J.-J. (1984): The search for a societal effect in the production of company hierarchy: A comparison of France and Germany. In: Osterman, P. (Hrsg.): *Internal labor markets*. Cambridge/ London, S. 231-270
- Maurice M, Sorge A (Hrsg.) (2000): *Embedding organizations: societal analysis of actors, organizations and socio-economic context*. Amsterdam
- Maurice, M./ Sorge, A./ Warner, M. (1980): Societal differences in organising manufacturing units. In: *Organization Studies*, 1, S. 63-91
- Mayer, K.U. (2000): *Arbeit und Wissen: Die Zukunft von Bildung und Beruf*. In: Offe, C./ Kocka, J. (Hrsg.): *Geschichte und Zukunft der Arbeit*. Frankfurt a.M./ New York, S. 283-409
- Mayrhofer, W. (1998): Umwelt- welche Umwelt? In: Martin, A./ Nienhüser, W. (Hrsg.): *Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis*. München/ Mehring, S. 291-293
- McKinsey and Co. (1993): *Manufacturing Productivity*. McKinsey Global Institut, Washington D.C
- Meil, P. (2000): The role of German labor organizations in the new economy. In: Berg, P. (Hrsg.): *Creating competitive capacity: Labor market institutions and workplace practices in Germany and the United States*. Berlin, S. 81-90
- Mendius, H.-G./ Sengenberger, W. (1976): *Konjunkturschwankungen und betriebliche Politik. Zur Entstehung und Verfestigung von Arbeitsmarktsegmenten*. In: Mendius, H.-G. u.a. (Hrsg.): *Betrieb-Arbeitsmarkt-Qualifikation I*. Frankfurt a.M.

- Menez, R./ Munder, I./ Töpsch, K. (2001): Qualifizierung und Personaleinsatz in der IT-Branche. Auswertung der Online-Studie BIT-S (Befragung von IT-Unternehmen in der Region Stuttgart). Stuttgart
- Meyer, M.W. (1994): Measuring performance in economic organizations. In: Smelser, N.J./ Swedberg, R. (Hrsg.): The handbook of economic sociology. Princeton, S. 556-578
- Meyer, J.W./ Rowan, B. (1977): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In: American Journal of Sociology, 83, S. 240-363
- Meyer, J.W./ Scott, W.R. (1992): Preface to the updated edition. In: dies. (Hrsg.): Organizational Environments. Ritual and Rationality. Newbury Park, S. 1-6
- Meyer, J.W./ Zucker (1989): Permanently Failing Organizations. Newbury Park
- Michel, L.P./ Goertz, L. (1999): Arbeitsmarkt Multimedia: Trends und Chancen. Berlin
- Milgrom, P./ Roberts, J. (1992). Economics, organization, and management. Englewood Cliffs
- Milgrom, P./ Roberts, J. (1995): Complementarities and fit: Strategy, structure, and organizational change in manufacturing. In: Journal of Accounting and Economics, 19, S. 179-208
- Minssen, H. (1995): Spannungen in teilautonomen Fertigungsgruppen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 47, S. 339-353
- Minssen, H. (2000): Entgrenzungen – Begrenzungen. In: ders. (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzung. Berlin, S. 7-18
- Minssen, H. (2001): Zumutung und Leitlinie – Der Fall Gruppenarbeit. In: Zeitschrift für Soziologie, Heft 3, S. 185-198
- Minzberg, H. (1991): Minzberg über Management: Führung und Organisation, Mythos und Realität. Wiesbaden
- Moldaschl, M. (1998): Internalisierung des Marktes – Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: ISF-München u.a. (Hrsg.): - Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997 – Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten, Berlin, S. 197-250
- Moldaschl, M. (2001): Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In: Lutz, B. (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Berlin, S. 132-164
- Möller, J. (1994): Ist der Arbeitsmarkt verknöchert? In: WSI-Mitteilungen, H. 6, S. 357-363
- Mückenberger, U. (1985): Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses – hat das Arbeitsrecht noch Zukunft? In: Zeitschrift für Sozialreform. S. 415ff.
- Mückenberger, U. (1990): Normalarbeitsverhältnis: Lohnarbeit als normativer Horizont sozialer Sicherheit? In: Sachse, C./ Engelhardt, H.T. (Hrsg.): Sicherheit und Freiheit. Zur Ethik des Wohlfahrtsstaates. Frankfurt a.M., S. 158-178
- Mückenberger, U. (1991): Re-Regulierung neuer Beschäftigungsformen – Kann "atypische" Beschäftigung sozialverträglich sein? In: Semlinger, K. (Hrsg.): Flexibilisierung des Arbeitsmarktes. München, S. 203-224
- Müller, G./ Seifert, H. (1991): Deregulierung als Prinzip? – Eine Diskussion der Vorschläge der Deregulierungskommission zum Arbeitsmarkt. In: WSI-Mitteilungen, H. 8, S. 489-499
- Nelson, R.R./ Winter, S.G. (1982): An evolutionary theory of economic change. Cambridge
- Nienhüser, W. (1998): Macht bestimmt die Personalpolitik! Erklärung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen aus macht- und austauschtheoretischer Perspektive. In: Martin, A./ Nienhüser, W. (Hrsg.): Personalpolitik: Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis. München, S. 239-261
- Noorderhaven, N.G. (1996): Opportunism and trust in transaction cost economics. In: Groenewegen, J. (Hrsg.): Transaction cost economics and beyond. Deventer, S. 105-128
- Nordhaus-Janzen, J./ Pekruhl, U. (2000): Managementmethoden oder Zukunftskonzepte? Zur Entwicklung von Arbeitsstrukturen und von Gruppenarbeit in Deutschland. In: dies. (Hrsg.): Arbeiten in neuen Strukturen? München/ Mering, S. 13-68
- Nordhaus-Janzen, J./ Rehfeld, D. (1999): Informations- und Kommunikationswirtschaft Nordrhein-Westfalen. In: IAT (Hrsg.): Graue Reihe, Band 1, Gelsenkirchen
- North, D.C. (1990): Institutions and their consequences for economic performance. In: Cook, K.S./ Levi, M. (Hrsg.): The limits of rationality. Chicago, S. 383-401
- North, D.C. (1993): Institutions and credible commitment. In: Journal of Institutional and Theoretical Economics, 149, S. 11-23
- OECD (1997): Employment outlook. Is job insecurity on the increase in OECD countries? S. 129-160

- Offe, C. (1983): Arbeit als soziologische Schlüsselkategorie. In: Matthes, J. (Hrsg.): Krise der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt a.M./ New York, S. 38-65
- Oliver, C. (1991): Strategic responses to institutional processes. In: AMR 16, S. 145-179
- O'Reilly, J. (1996): Labour adjustments through part-time work. In: Schmid, G./ O'Reilly, J./ Schömann, K. (Hrsg.): International handbook of labour market policy. Brookfield, S. 175-186
- Ortmann, G./ Sydow, J./ Windeler, A. (1997): Organisation als reflexive Strukturation. In: Ortmann, G./ Sydow, J./ Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen, S. 315-354
- Oschmiansky, H./ Schmid, G. (2000): Wandel der Erwerbsformen. Berlin und die Bundesrepublik im Vergleich. WZB-discussion-paper, FS I 00-204, Berlin
- Oschmiansky, H./ Oschmiansky, F. (2003): Erwerbsformen im Wandel: Integration oder Ausgrenzung durch atypische Beschäftigung. Berlin und Bundesrepublik Deutschland im Vergleich. (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung - SP I 2003-106). Berlin.
- Osterman, P. (1984): Internal labor markets. Cambridge/ London
- Osterman, P. (1984a): Introduction: The nature and importance of internal labor markets. In: ders. (Hrsg.): Internal labor markets. Cambridge/ London, S. 1-22
- Osterman, P. (1984b): White-collar internal labor markets. In: ders. (Hrsg.): Internal labor markets. Cambridge/ London, S. 163- 190
- Osterman, P. (1987): Choice of Employment Systems in Internal Labour Markets. In: Industrial Relations, 26, S. 46-67
- Osterman, P. (1988): Employment's futures - reorganization, dislocation and public policy. New York
- Osterman, P./ Kochan, T.A. (1990): Employment security an employment policy: An assessment of the issues. In: Abraham, K.G./ McKersie, R. (Hrsg.): New developments in the labor market: Toward a new institutional paradigm. Cambridge, S. 155-182
- Palfrey, T.R./ Srivastava, S. (1989): Mechanism design with incomplete information: A solution to the implementation problem. In: Journal of Political Economy, 97, S. 668-691
- Parsons, T./ Shils, E. (1951): Toward a general theory of action. Cambridge
- Perrow, C. (1986): Complex organizations. A critical essay. New York
- Pfau-Effinger, B. (2000): Culture or structure as explanations for differences in part-time work in Germany, Finland and the Netherlands? In: O'Reilly, J./ Fagan, C. (Hrsg.): Part-time prospects: International comparisons of part-time work in Europe, North America and the Pacific Rim, S. 130-151
- Pfeffer, J./ Cohen, Y. (1984): Determinants of internal labor markets in organizations. In: Administrative Science Quarterly, 29, S. 550-572
- Picot, A./ Dietl, H. (1990): Transaktionskostentheorie. In: WiSt, 4, S. 178-184
- Piore, M. (1972): Notes for a theory of labor market stratification. In: Edwards, R. u.a. (Hrsg.): Labor market segmentation. Lexington, S. 125-150
- Piore, M./ Sabel, C.F. (1985): Das Ende der Massenproduktion. Berlin
- Pirker, R. (1997): Die Unternehmung als soziale Institution: Eine Kritik der Transaktionskostenerklärung der Firma. In: Ortmann, G./ Sydow, J./ Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen, S. 67-80
- Pohlmann, M. (2002): Management, Organisation und kapitalistische Entwicklung: Südkorea und Taiwan im interkulturellen Vergleich. In: Schmidt, R./ Gergs, H.-J./ Pohlmann, M. (Hrsg.): Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven. München/ Mehring, S. 209-226
- Pohlmann, M. (2003): Dienstleistungsarbeit im Zeichen von Vermarktlichung und neuer Leistungsorientierung. Vortrag auf der Tagung: Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Berlin, 31.1.03
- Polanyi, K. (1944): The great transformation. Beacon Hill/ Boston
- Pongratz, H./ Voß, G. (2000): Arbeitskraftunternehmer. In: Minssen, H. (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen, Berlin, S. 248-271
- Powell, W.W. (1991): Expanding the scope of institutional analysis. In: Powell, W.W./ DiMaggio, P.J. (Hrsg.): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago/ London, S. 183-203
- Powell, W.W. (2001): The capitalist firm in the twenty-first-century: Emerging patterns in western enterprise. In: DiMaggio, P. (Hrsg.): The twenty-first-century firm. Changing economic organization in international Perspective. Princeton/ Oxford, S. 33-68

- Powell, W.W./ DiMaggio, P.J. (1991): The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: Powell, W.W./ DiMaggio, P.J. (Hrsg.): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago/ London, S. 63-82
- Power, M. (1997): The audit society. The rituals of verification. Oxford
- Pries, L./ Schmidt, R./ Trinczek, R. (1990): Entwicklungspfade von Industriearbeit – Chancen und Risiken betrieblicher Produktionsmodernisierung. Opladen
- Pugh, D.S./ Hickson, D.R./ Hinings, C.R./ Turner, C. (1968): Dimensions of Organizational Structure. In: Administrative Science Quarterly, 13, S. 65–91
- Reich, M./ Gordon, D.M./ Edwards, R.C. (1978): Arbeitsmarktsegmentation und Herrschaft. In: Sengenberger, W. (Hrsg.): Der gesplittete Arbeitsmarkt. Probleme der Arbeitsmarktsegmentation. Frankfurt a.M./ New York, S. 55-66
- Reichling, R. (1993): Deregulierung am Arbeitsmarkt aus Sicht der Arbeitgeber. In: Personal, H. 6, S. 256-257
- Rifkin, J. (1995): Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft. Frankfurt a.M./ New York
- Rogowski, R./ Schmid, G. (1997): Reflexive Deregulierung. Ein Ansatz zur Dynamisierung des Arbeitsmarktes. In: WSI-Mitteilungen, H. 8, S. 568-582
- Rösner, H. J. (1997): Beschäftigungspolitische Implikationen des Globalisierungsphänomens. In: Hauser, R. (Hrsg.): Reform des Sozialstaats 1. Arbeitsmarkt, soziale Sicherung und soziale Dienstleistungen. Schriften des Vereins für Socialpolitik, 251/1, S. 11-43
- Rosen, S. (1985): Implicit contracts: A survey. In: Journal of Economic Literature, 23, S. 1144-1175
- Rosenau, M.D.Jr. (1989): From experience: faster new product development. Journal of Production Innovation and Management, 5, S. 150-153
- Rudolph, H./ Schröder, E. (1997): Arbeitnehmerüberlassung: Trends und Einsatzlogik. MittAB1, S.102-126
- Sadowski, D. (1991): Selbstbindung: eine strategische Option in den Arbeitsbeziehungen? In: Semlinger, K. (Hrsg.): Flexibilisierung des Arbeitsmarktes. Interessen, Wirkungen, Perspektiven. Frankfurt a.M./ New York, S. 93-110
- Sauer, D. (Hrsg.) (2002): Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. München
- Sauer, D. (2003): Arbeit, Leistung und Interessenhandeln in Dienstleistungsorganisationen. Vortrag auf der Tagung: Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Berlin, 31.1.03
- Sauer, D./ Döhl, V. (1997): Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensorganisation in den 90er Jahren. In: ISF-München u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996 – Schwerpunkt: Reorganisation. Berlin: 19-76
- Schäfers, H. (2001): Ende des Normalarbeitsverhältnisses? Zu Theorie und Empirie der atypischen Beschäftigung in Deutschland. In: Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Nr. 262
- Schasse, U. (1991): Betriebszugehörigkeitsdauer und Mobilität. Frankfurt a.M./ New York.
- Schmid, G. (2000): Arbeitsplätze der Zukunft: Von standardisierten zu variablen Arbeitsverhältnissen. In: Kocka, J./ Offe, K. (Hrsg.) (2000): Geschichte und Zukunft der Arbeit. Frankfurt a.M.: 269-292
- Schneider, D. (1985): Die Unhaltbarkeit des Transaktionskostenansatzes für die „Markt oder Unternehmung“ – Diskussion. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 55, S. 1237-1257
- Scholl, W. (1998): Personalpolitik als Ergebnis politischer Entscheidungsprozesse. In: Martin, A./ Nienhüser, W. (Hrsg.): Personalpolitik: Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis. München, S. 195-236
- Schreyögg, G. (1998): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden
- Schrüfer, K. (1988): Ökonomische Analyse individueller Arbeitsverhältnisse. Frankfurt a.M./ New York
- Schüller, A. (1983): Property Rights und ökonomische Theorie. München
- Schumann, M. (2001): Ausgrenzung statt Solidarität? Auswirkungen neuer Arbeitspolitik in der Industrie. In: Supplement Sozialismus, 2/01, Hamburg
- Schütz, A. (1971a): Begriffs- und Theoriebildung in den Sozialwissenschaften. In: ders.: Gesammelte Aufsätze. Band 1: Das Problem der sozialen Wirklichkeit. Den Haag, S. 55-76
- Schütz, A. (1971b): Symbol, Wirklichkeit und Gesellschaft. In: ders.: Gesammelte Aufsätze. Band 1: Das Problem der sozialen Wirklichkeit. Den Haag, S. 331-441
- Schütz, A. (1991): Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie. Frankfurt a.M.

- Schwiderrek, F./ Schröder, T./ Struck, O./ Köhler, C. (2004): Betriebe und Beschäftigungsperspektiven. Ergebnisse einer Betriebsbefragung in zehn Branchen. In: Köhler, C./ Struck, O./ Bultemeier, A./ Grotheer, M./ Schröder, T./ Schwiderrek, F. (Hrsg.): Beschäftigungsstabilität und betriebliche Beschäftigungssysteme in West- und Ostdeutschland. SFB 580 – Mitteilungen, Heft 14, Halle/ Jena, S. 17-46
- Scott, W.R. (1987): The adolescence of institutional theory. In: ASQ, 32, S. 493-511
- Scott, W.R. (1991): From Barnard to the Institutionalists. In: Williamson, O.E. (Hrsg.): Organization Theory. New York, S. 38-55
- Scott, W.R. (1992): Introduction: From technology to environment. Meyer, J.W./ Scott, W.R. (Hrsg.): Organizational Environments. Ritual and Rationality. Newbury Park, S. 13-17
- Scott, W.R. (1994): Institutions and organizations: Toward a theoretical synthesis. In: Scott, W.R./ Meyer, J.W. (Hrsg.): Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism. Thousand Oaks, S. 55-80
- Scott, W.R. (1995): Institutions and organizations. Thousand Oaks
- Scott, W.R./ Meyer, J.W. (1991): The organization of societal sectors: Propositions and early evidence. In: Powell, W.W./ DiMaggio, P.J. (Hrsg.): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago/ London, S. 108-140
- Scott, W.R./ Meyer, J.W. (1994): Developments in institutional theory. In: dies. (Hrsg.): Institutional environments and organizations: Structural complexity and Individualism. Thousand Oaks, S. 1-8
- Seifert, H. (1993): Arbeitszeitgestaltung jenseits der Normalarbeitszeit. In: ders. (Hrsg.): Jenseits der Normalarbeitszeit. Perspektiven für eine bedürfnisgerechtere Arbeitszeitgestaltung. Köln
- Seifert, M./ Pawlowsky, P. (1998): Innerbetriebliches Vertrauen als Verbreitungsgrenze atypischer Beschäftigungsformen. In: Mitteilungen der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 31, S. 599-611
- Selznick, P. (1996): Institutionalism 'old' and 'new'. In: ASQ, 41, S. 270-77
- Semlinger, K. (1991): Flexibilität und Autonomie – Zur Verteilung von Verhaltensspielräumen und Anpassungszwängen im Beschäftigungssystem. In: ders. (Hrsg.): Flexibilisierung des Arbeitsmarktes. Interessen, Wirkungen, Perspektiven. Frankfurt a.M./ New York, S. 17-38
- Semlinger, K./ Köhler, C./ Moldaschl, M. (1991): Neue Produktionstechnologien und Arbeitssysteme in der Industrie – Kontingenzen und Optionen. In: Semlinger, K. (Hrsg.): Flexibilisierung des Arbeitsmarktes. Interessen, Wirkungen, Perspektiven. Frankfurt a.M./ New York, S. 65-91
- Sen, A. (1977): Rational fools: A critique of the behavioral foundations of economic theory. In: Philosophy and Public Affairs, 6, S. 317-344
- Senatsverwaltung (1998): Berliner Memorandum: Die Sackgassen der Zukunftskommission - Streitschrift wider die Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen. Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen, Nr. 33, Berlin
- Sengenberger, W. (Hrsg.) (1978): Der gesplittete Arbeitsmarkt – Probleme der Arbeitsmarktsegmentation. Frankfurt a.M./ New York
- Sengenberger, W. (1987): Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Die Bundesrepublik Deutschland im Vergleich. Frankfurt a.M./ New York
- Sennet, R. (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Hamburg
- Sesselmeier, W. (1994): Der Arbeitsmarkt aus neoinstitutionalistischer Perspektive. In: Wirtschaftsdienst, H. 3, S. 136-142
- Sesselmeier, W./ Blauermel, G. (1998): Arbeitsmarkttheorien. Ein Überblick. Heidelberg
- Siebert, H. (1996): Hundert Punkte für mehr Beschäftigung. In: Kieler Diskussionsbeiträge, Nr. 264
- Simon, H. A. (1951): A formal theory of the employment relationship. In: Econometria 19, S. 293-305
- Simon, H. A. (1957): Models of man. New York
- Simon, H. A. (1976): Administrative behavior. New York
- Simon, H.A. (1991): Organizations and markets. In: Journal of Economic Perspectives, 5, S. 25-44
- Simon, H. A. (1992): Economics, bounded rationality and the cognitive revolution. Brookfield
- Soltwedel, R. (1984): Mehr Markt am Arbeitsmarkt. Ein Plädoyer für weniger Arbeitsmarktpolitik. München/ Wien
- Soltwedel, R. (1990): Regulierungen auf dem Arbeitsmarkt der Bundesrepublik. Tübingen
- Stephan, G./ Struck, O./ Köhler, C. (2005): Arbeit und Gerechtigkeit: Die Akzeptanz von Lohn- und Beschäftigungsanpassung in Deutschland. Hans-Böckler-Stiftung - Projekt-Nr.: 2003-546-3, Thesenpapier

- Stinchcombe, A. (1965): Social structure and organizations. In: March, J.G. (Hrsg.): Handbook of organizations. Chicago, S. 142–93
- Strauss, A.L. (1991): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. München
- Streeck, W. (1985) Introduction: Industrial relations, technical change and economic restructuring. In: ders. (Hrsg.): Industrial relations and technical change in the British, Italian and German automobile industry. WZB-discussion-paper No. IIM/LMP 85-5, S. 1-57
- Struck, O. (1998): Individuenzentrierte Personalentwicklung. Konzepte und empirische Befunde. Frankfurt a.M./ New York
- Struck, O. (Hrsg.) (2004): Beschäftigungsstabilität – Empirische Befunde in West- und Ostdeutschland. SFB 580 – Mitteilungen 11. Jena/ Halle.
- Struck, O. (2005): Flexibilität und Sicherheit. Empirische und theoretische Befunde zur Entwicklung und Gestaltung betrieblicher Beschäftigungsstabilität. unv. Habilitationsschrift, Jena
- Struck, O./ Köhler, Ch. (Hrsg.) (2004): Beschäftigungsstabilität im Wandel? – Empirische Befunde und theoretische Erklärungen für West- und Ostdeutschland. München/ Mering.
- Suhr, R./ Suhr, R. (1993): Software Engineering. Technik und Methodik. München
- Teriet, B. (1980): Die Herausforderung peripherer Erwerbsbeteiligung. In: Arbeit und Sozialpolitik, H. 11, S. 388-391
- Tolbert, P.S./ Zucker L.G. (1996): The institutionalization of institutional theory. In: Clegg, S.R./ Hardy, C./ Nord, W.R. (Hrsg.): Handbook of organization studies. London, S. 175-190
- Trautwein-Kalms, G. (1992): Kontrastprogramm Mensch-Maschine – Arbeiten in der High-Tech-Welt. Köln
- Trautwein-Kalms, G. (1995): Ein Kollektiv von Individualisten? – Interessenvertretung neuer Beschäftigtengruppen. Berlin
- Trautwein-Kalms, G. (2003): Arbeit, Leistung und Interessen im IT-Bereich – Ergebnisse einer standardisierten Befragung von 200 Betriebsräten. Vortrag auf der Tagung: Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Berlin, 31.1.03
- Trautwein-Kalms, G./ Ahlers, E. (2003): Software/ IT-Dienstleistungen: Der Markt, die Kunden, die Arbeit. In: Sauer, D. (Hrsg.): Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. München, S. 207-224
- Türk, K. (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trendreport. Stuttgart
- Türk, K. (1989): Organisationen als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation. In: Ortmann, G./ Sydow, J./ Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen, S. 124-176
- Vieth, P. (1995): Kontrollierte Autonomie – Neue Herausforderungen für die Arbeitspsychologie. Heidelberg
- Vogel, B. (2003): Leiharbeit und befristete Beschäftigung – Neue Formen sozialer Gefährdung oder Chance auf Arbeitsmarktintegration? In: Linne, G./ Vogel, B. (Hrsg.): Neue Formen sozialer Gefährdung oder Chance auf Arbeitsmarktintegration“? Düsseldorf, S. 53-65
- Voß, G. (1997): Zur Entwicklung der Arbeitszeiten in der Bundesrepublik Deutschland. In: Mitteilungen des Sonderforschungsbereich 333 „Entwicklungsperspektiven von Arbeit“, H. 10, S. 33-58
- Voß, G. (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft – Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In: MittAB, Heft 3, S. 473-487
- Voß, G./ Pongratz, H. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer – Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“? In: KZfSS, 1, S. 131-158
- Voß, G./ Pongratz, H. (2000): Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer – Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft. In: Minssen, H. (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Berlin, S. 225-247
- Voswinkel, S. (2000): Transformation des Marktes in marktorientierten Organisationen. Erfolgsorientiertes Entgelt in Wirtschaftsorganisationen. In: Brose, H.-G. (Hrsg.): Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt a. M./ New York
- Wächter, H./ Metz, T. (1995) (Hrsg.): Professionalisierte Personalarbeit? Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens. München
- Wagner, A. (2000): Normalarbeitsverhältnis - ein Auslaufmodell? In: Argumente, 3, S. 38-43
- Wagner, H./ Schild, A. (1999): Auf dem Weg zur Tarifbindung im Informations- und Kommunikationssektor – Ein Beispiel der Tarifpolitik der IG Metall im Bereich industrieller Dienstleistungen. In: WSI Mitteilungen, 2, S. 87-98

- Walgenbach, P. (1998): Personalpolitik aus der Perspektive des Institutionalistischen Ansatzes. In: Martin, A./ Nienhüser, W. (Hrsg.): Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis. München, S. 267-290
- Walgenbach, P. (2002): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien. Stuttgart, S. 319-353
- Wallace, M./ Kalleberg, A.L. (1981): Economic organizations of firms and labor market consequences. In: Berg, I. (Hrsg.): Sociological perspective of labor markets. New York
- Walwei, U. (1993): Atypische Beschäftigungsformen in EG-Ländern. In: WSI-Mitteilungen, H. 9, S. 584-593
- Walwei, U. (1996): Flexibilisierung und Regulierung des Beschäftigungssystems. Optionen und Effekte. In: MittAB, 2, S. 219-227
- Walwei, U. (1998): Bestimmungsfaktoren für den Wandel der Erwerbsformen. IAB-Kurzbericht, 3
- Wassermann, W. (1999): Diener zweier Herren. Arbeitnehmer zwischen Arbeitgeber und Kunde – Interessenvertretung in Netzwerken des privaten Dienstleistungsgewerbes. Münster
- Weber, H./ Bauerdick, J./ Sauerwein, R./ Vogelsang, M. (2001): Die Arbeitsmarktrelevanz von wissensbasierten Branchen und Unternehmen. Ökonomie, Beschäftigungssituation und Qualifikationsstruktur der pfälzischen Softwarebranche. Kaiserslautern
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen
- Weber, M. (1988): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. In: ders.: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I. Tübingen
- Weick, K.E. (1985): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt a.M.
- Weick, K.E. (1996): Enactment and the boundaryless career: Organizing as we work, in: Arthur, M.B./ Rousseau, D.M. (Hrsg.): The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era. New York/ Oxford, S. 40-57
- Welsch, J. (1997): Die Arbeitswelt der Informationsgesellschaft. In: Blätter für deutsche und internationale Politik, 3, S. 349-358
- Weltz, F. (1986): Wer wird Herr der Systeme? Der Einsatz neuer Bürotechnologie und die innerbetriebliche Handlungskonstellation. In: Seltz, R./ Mill, U./ Hildebrandt, E. (Hrsg.): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin
- Weltz, F./ Ortmann, R. (1992): Das Softwareprojekt. Frankfurt a.M.
- Wieland, J. (1997): Die neue Organisationsökonomik. Entwicklung und Probleme der Theoriebildung. In: Ortmann, G./ Sydow, J./ Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen, S. 35-66
- Williamson, O.E. (1975): Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications. New York/ London
- Williamson, O. E. (1985): The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting. New York/ London
- Williamson, O. E. (1991): Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. In: Administrative Science Quarterly, 36, S. 269-296
- Williamson, O. E. (1990): The firm as a nexus of treaties: An introduction. In: Aoki, M./ Gustafsson, B./ Williamson, O. E. (Hrsg.): The firm as a nexus of treaties. London, S. 1-15
- Williamson, O. E./ Wachter, M./ Harris, J. (1975): Understanding the employment relation: The analysis of idiosyncratic exchange. In: Bell Journal of Economics, 6, S. 250-280
- Willke, G. (1998): Die Zukunft unserer Arbeit. Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), Bonn
- Wittwer, W. (1996): Als Wanderarbeiter im Cyberspace – Berufliche Bildung auf der Suche nach einer neuen Identität. In: ders. (Hrsg.): Von der Meisterschaft zur Bildungswanderschaft. Bielefeld, S.11-40
- Wolf, H. (1999): Arbeit und Autonomie – Ein Versuch über die Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion. Münster
- Zachert, U. (1988): Die Zerstörung des Normalarbeitsverhältnisses. In: Arbeit und Recht, 5, S. 129-137
- Zöllner, W. (1997): Vorsorgende Flexibilisierung durch Vertragsklauseln. In: Hromadka, W. (Hrsg.): Arbeitsrecht und Beschäftigungskrise. Flexibilisierungsvorschläge zur Überwindung der Massenarbeitslosigkeit. Stuttgart, S. 23-50
- Zucker, L.G. (1983): Organizations as institutions. In: Bacharach, S.B. (Hrsg.): Research in the Sociology of organizations. Greenwich, S. 1-42

- Zucker, L.G. (1988): Where do institutional patterns come from? Organizations as actors in social systems. In: ders. (Hrsg.): Institutional patterns and organizations. Cambridge, S. 23-52
- Zucker, L.G. (1991): The role of institutionalization in cultural persistence. In: Powell, W.W./ DiMaggio, P.J. (Hrsg.): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago/ London, S. 83-107
- Zukin, S./ DiMaggio, P. (Hrsg.) (1990): Structures of capital. The social organization of the economy. Cambridge

Lebenslauf

Name	Matthias Hinze
Geburtsdatum	16.10.1969
Geburtsort	Leipzig
1976-1986	zehnklassige Oberschule
1986-1988	Lehre als Restaurantfachmann
1987-1989	Volkshochschule, Abitur
1990-1998	Studium der Soziologie, Politik und Psychologie, Freie Universität Berlin, University of Manchester
6.2.1998	Diplom (Dipl. Soz.), Freie Universität Berlin
1998-2001	Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Institut für Soziologie
2002-2005	Promotion, Stipendium der Hans-Böckler-Stiftung

Ehrenwörtliche Erklärung

Dem Antragsteller ist die geltende Promotionsordnung bekannt.

Der Antragsteller hat die Dissertation selbst angefertigt, insbesondere die Hilfe eines Promotionsberaters nicht in Anspruch genommen, und alle von ihm benutzten Hilfsmittel und Quellen in seiner Arbeit angegeben.

Der Antragsteller hat bei der Auswahl und Auswertung des Materials sowie bei der Herstellung des Manuskriptes nicht die Unterstützung Dritter in Anspruch genommen. Darüber hinaus haben Dritte weder unmittelbar noch mittelbar geldwerte Leistungen vom Antragsteller für Arbeiten erhalten, die in Zusammenhang mit dem Inhalt der vorgelegten Dissertation stehen.

Der Antragsteller hat die Dissertation noch nicht als Prüfungsarbeit für eine staatliche oder andere wissenschaftliche Prüfung eingereicht.

Der Antragsteller hat die gleiche, eine in wesentlichen Teilen ähnliche oder eine andere Abhandlung nicht bei einer anderen Hochschule bzw. anderen Fakultät als Dissertation eingereicht.

Der Antragsteller versichert, dass er nach bestem Wissen die reine Wahrheit gesagt und nichts verschwiegen hat.

Unterschrift des Antragstellers