

# Wandel der Arbeitsorganisation in den USA

Paul Osterman

Das traditionelle System des amerikanischen Arbeitsmarktes und der Arbeitsorganisation wurde durch mehrere Kräfte zerschlagen. Die Bereitschaft und Fähigkeit der Unternehmen, stabile Beschäftigungsverhältnisse aufrechtzuerhalten und die Beschäftigten in Form von Lohnerhöhungen an den Gewinnen teilhaben zu lassen, basierte auf sicheren Produktmärkten und Gewinnüberschüssen. In den letzten 20 Jahren des vergangenen Jahrhunderts wurde der Wettbewerb jedoch zunehmend härter. Ein Grund hierfür war der Druck durch die internationale Konkurrenz, mindestens genauso bedeutsam aber war die Deregulierungswelle – in Bereichen wie Luftverkehr, Bankwesen, Versicherungswesen, Telekommunikation, Güterkraftverkehr usw. – die einen Wandel der Wettbewerbslandschaft zur Folge hatte. Ein zweiter Faktor war die Verbreitung neuer Technologien, welche in vielen Unternehmen die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation ermöglichte. Es ist noch unklar, ob sich ein neues Kernmodell herausbilden wird. Allerdings gibt es keine Hinweise für ein Nachlassen jener Kräfte, die auf mehr Vielfalt drängen. Ein weiterer unbekannter Faktor ist die Frage, ob sich der politische Kontext derart verändern wird, dass die Arbeitgeber in ihren Möglichkeiten, die Arbeit nach ihren Vorstellungen zu organisieren, neuen Restriktionen unterworfen werden.

## 1

### Einleitung

Eine Beurteilung des amerikanischen Arbeitsmarktes der vergangenen 15 Jahre ist nicht einfach. Einerseits brachte die lange Hochkonjunktur der 1990er Jahre viele Vorteile mit sich. Sie hatte nicht nur einen Rückgang der allgemeinen Arbeitslosigkeit zur Folge, sondern brachte jenen Gruppen überdurchschnittlich viele Vorteile, die sich von jeher am unteren Ende des Arbeitsmarktes befanden. Im Jahr 2000 lag die Armutsquote bei 11,3 %; und hatte somit den niedrigsten Wert des Jahres 1973 in Höhe von 11,1 % annähernd erreicht. Dies stellte eine deutliche Verbesserung gegenüber der Situation zu Beginn des wirtschaftlichen Aufschwungs im Jahr 1992 dar, als sich die Armutsquote auf 14,8 % belief. Die Familieneinkommen von Afroamerikanern und Hispanos lagen im Jahr 2000 zwar noch immer unter denen der nicht hispanischen Weißen, waren jedoch höher als jemals zuvor. Und schließlich übten viele eine interessantere, herausforderndere und qualifiziertere Tätigkeit aus als in der Vergangenheit.

Die Fortschritte, die in dieser Zeit erreicht wurden, waren greifbar und sie waren beträchtlich, doch verweist ein weit verbreitetes Gefühl der Unruhe auf die Kehrseite des wirtschaftlichen Aufschwungs. Teilweise ist die Besorgnis an Hoffnungen geknüpft, die sich nicht bewahrheitet haben. Trotz einiger Verbesserungen gibt es

in den USA weiterhin einen großen Niedriglohnsektor, der für erwachsene Erwerbstätige, die eine Familie zu versorgen haben, eine Falle darstellt. Darüber hinaus wuchsen in dieser Zeit die Einkommens- und Lohnungleichheiten. Auch sind viele der Meinung, die Arbeitsplatzunsicherheit habe in den letzten Jahren zugenommen. Einige erleben dies ganz direkt, weil sie selbst in einem der immer zahlreicher werdenden befristeten oder sonstigen unsicheren Beschäftigungsverhältnisse (contingent jobs) stehen. Andere müssen sich trotz ihres konventionellen Arbeitsplatzes der Tatsache stellen, dass ihre Arbeitgeber offenbar weniger bereit sind, die langfristige Sicherheit des Arbeitsplatzes zu garantieren.

Diese Symptome – zunehmende Ungleichheit, steigende Zahl der Nicht-Normalarbeitsverhältnisse, abnehmende Sicherheit selbst in Normalarbeitsverhältnissen – weisen auf ein tieferliegendes Phänomen hin. Die Grundregeln des amerikanischen Arbeitsmarktes haben sich verändert. Lässt man den Niedriglohnarbeitsmarkt und die Arbeitsplätze im Handwerk/Baugewerbe vorübergehend außer Acht, muss man feststellen, dass bis Mitte der 1980er Jahre im Kern der Wirtschaft zwei „Best Practice“-Modelle vorherrschend waren. Beide Modelle beeinflussten die Art und Weise, wie Arbeitgeber Fragen der Arbeitsorganisation wahrgenommen haben und wurden von politischen Entscheidungsträgern für die Charakterisierung des Arbeitsmarktes zu Grunde gelegt (Osterman 1999; Osterman et al. 2001). Zwar wiesen das Modell des „ge-

werkschaftsfreien“ Unternehmens (hier seien IBM und Kodak genannt) und das Modell des gewerkschaftlich organisierten Unternehmens (man denke an General Motors oder American Airlines) mancherlei Unterschiede auf, im Grunde hatten sie aber auch eine ganze Reihe von Gemeinsamkeiten. Während Entlassungen in Zeiten der Rezession vertretbar erschienen, wurde im Normalfall von den Unternehmen erwartet, dass sie sich um die Aufrechterhaltung der Arbeitsplatzsicherheit bemühen. Und tatsächlich, vergleicht man Daten zur Beschäftigungsdauer in den USA mit dem viel gerühmten Modell der lebenslangen Beschäftigung in Japan, so lassen sich ähnliche Muster feststellen (Hall 1982, S. 716). Bei der Festsetzung der Löhne standen Überlegungen zur internen Lohngleichheit stark im Vordergrund, während von profitablen Unternehmen erwartet wurde, dass sie ihre Mitarbeiter an den Gewinnen beteiligen. Die Struktur der

**Paul Osterman**, Nanyang-Professor für Human Resources and Management am Massachusetts Institute of Technology; Sloan School und Department of Urban Studies and Planning. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsmarktpolitik, Organisationaler Wandel, Human Resource Management. e-mail: osterman@mit.edu

Übersetzung: Andrea Tonk, Köln

staatlichen Arbeitsmarktpolitik und des Arbeits- und Sozialrechts basierten auf diesen Voraussetzungen. Beispielsweise diente das System der Arbeitslosenversicherung der Bereitstellung von befristeten Hilfen für Vollzeitbeschäftigte, deren langfristiges Beschäftigungsverhältnis nur kurzfristig durch eine Zeit der Arbeitslosigkeit unterbrochen wurde. Ebenso blieb die Zahl der Arbeitsvermittlungsorganisationen und -dienste in den USA stets relativ begrenzt, weil diese wegen der Vorherrschaft der langfristig bestehenden Arbeitsverhältnisse nicht benötigt wurden.

Dieses frühere System wurde durch mehrere Kräfte zerschlagen. Hierzu zählt insbesondere die Informationstechnologie, die sowohl die räumliche Ausbreitung der Produktion als auch eine stärkere Kontrolle durch das Management ermöglichte. Ebenso bedeutsam waren organisatorische Innovationen – Just-in-time-Lagerhaltung, Teamarbeit, Qualitätsprogramme, Outsourcing – die scheinbar mehr Produktivität bei weniger Mitarbeitern ermöglichten.

Ferner trugen eine Reihe von wichtigen politischen und institutionellen Änderungen zum Untergang des alten Modells bei. Durch die größere Bedeutung institutioneller Investoren auf den Aktienmärkten und die Verbreitung neuer Finanzierungsformen, z.B. Finanzierung durch hochverzinsliche Anleihen mit geringer Bonität (junk bonds), konnten die Aktienbesitzer Druck auf die Unternehmensführung ausüben, um eine stärkere Ausrichtung auf Gewinnmaximierung zu erzielen und ein „rent-sharing“ mit den Mitarbeitern zu verhindern. Durch die politische Verschiebung nach rechts auf Bundesebene und den raschen Niedergang der Gewerkschaften wurden ausgleichende Gegenkräfte ausgeschaltet, sodass sich die Arbeitgeber von ihren schlimmsten Instinkten leiten lassen konnten.

Dem Zusammenbruch des alten Systems folgte kein neues, dominierendes Modell. Stattdessen ist der amerikanische Arbeitsmarkt heute durch eine größere Vielfalt der Beschäftigungsformen gekennzeichnet. Im Folgenden wird das Wesen des neuen Arbeitsmarktes detaillierter dargestellt. Abschließend wird kurz auf die öffentliche Politik und die politischen Möglichkeiten eingegangen.

## 2 Wachsende Vielfalt der Beschäftigungsformen

Der US-Arbeitsmarkt wurde zu keiner Zeit von einem einzelnen Modell zur Organisation der Arbeit dominiert. Zumindest existierte neben dem Kernsegment aus hochvergüteten und relativ sicheren Arbeitsplätzen lange Zeit ein gedeihendes Niedriglohnsegment. Dennoch gab es im Kernsegment einen gewissen Zwang zur Einheitlichkeit und Stabilität. In den vergangenen 20 Jahren ist die Vielfalt dort erheblich größer geworden.

In den traditionellen Sektoren stellten neue Unternehmen die etablierten Unternehmenspraktiken in Frage (Katz/Darbishire 2000). Beispielsweise erfolgten die Verhandlungen in der Automobilbranche typischerweise nach dem Muster des „pattern bargaining“, wobei eine Vereinbarung, die bei einem der „großen Drei“ (General Motors, Ford, Chrysler) erzielt wurde, von den anderen übernommen wurde. Heute gehen die „großen Drei“ ihre eigenen Wege, sodass die jeweiligen Vereinbarungen erhebliche Unterschiede aufweisen. Noch bedeutsamer ist jedoch die Tatsache, dass – angeführt von japanischen Transplants – ein wichtiger, „gewerkschaftsfreier“ Sektor geschaffen wurde, dessen Beschäftigungspraktiken in wichtigen Aspekten vom Standardmodell abweichen. Auch bei den größeren Autozulieferern hat die Verbreitung eines zunehmend an Bedeutung gewinnenden gewerkschaftsfreien Sektors zu einem Wandel der Beschäftigungsmuster beigetragen.

Dies gilt auch für andere Industrien, z.B. für die Telekommunikationsbranche. Japanische Transplants spielten in diesem Bereich niemals eine wichtige Rolle, aber die Branche hat sich seit der Zeit sehr verändert, als das vorherrschende Muster der Arbeitsorganisation für den Bereich der Orts- ebenso wie für den der Fernverbindungsleistungen noch von ATT (dem früheren Monopolunternehmen im Bereich der Telekommunikation) vorgegeben wurde. Die Abkehr vom alten ATT-System und der zunehmende Erfolg gewerkschaftsfreier Unternehmen wie Sprint und MCI haben gleichzeitig eine Veränderung der Beschäftigungsmuster zur Folge gehabt.

Noch deutlicher wird die wachsende Vielfalt bei einem Blick auf das Silicon

Valley. Viele Beobachter setzen die Beschäftigungsformen im Valley mit einem neuen Beschäftigungsmuster gleich. In der Regel wird die Arbeitskräftemobilität im Valley als sehr hoch empfunden („you can change jobs without changing carpools“), und es herrscht die Überzeugung, dass hochqualifizierte Arbeitskräfte nicht durch die Bindung an ein Unternehmen, sondern durch Möglichkeiten zur weiteren Qualifizierung sowie durch die Bindung an ihren Beruf motiviert werden. Die vollkommen gewerkschaftsfreien Unternehmen sind sehr darum bemüht, eine universitätsähnliche Arbeitsumgebung zu schaffen (Saxenian 1994). Die schwache Unternehmensbindung wird dadurch unterstrichen, dass Zeitarbeit und Vertragsarbeit im Valley verglichen mit dem Rest der USA sehr viel häufiger vorkommen (Baru 2001). Umfassendere Studien legen den Schluss nahe, dass selbst die Beschäftigungsstrategien jener Unternehmen, die scheinbar dem Valley-Standard entsprechen, erheblich voneinander abweichen. Durch strukturierte Befragungen von Gründern neuer Unternehmen im Silicon Valley haben *James Baron, Michael Hannan* und *Diane Burton* vier verschiedene Strategien der Arbeitsorganisation und Mitarbeitermotivation ermittelt. Die Auswahl der Strategie wirkt sich auf wichtige Aspekte aus, angefangen bei der für den Gang an die Börse (IPO = Initial Public Offering) erforderlichen Zeit bis hin zur bürokratischen Struktur des Unternehmens und der Verteilung der Geschlechter innerhalb der Belegschaft.<sup>1</sup>

Es wird deutlich, dass die Zeiten vorbei sind, in denen auf dem Kernarbeitsmarkt nur ein einziges Best-Practice-Modell der Arbeitsorganisation existierte. Neue Modelle finden starke Verbreitung und es ist wichtig festzustellen, dass sich etablierte Unternehmen ebenso wie neue Start-ups an diesem Prozess beteiligt haben. Unterschiedliche Traditionen der Unterneh-

<sup>1</sup> Diese vier Strategien tragen die Bezeichnungen „Star“, „Engineering“, „Commitment“ und „Factory“. Sie unterscheiden sich in der Art der Anreize, mit denen die Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen gebunden werden sollen, z.B. Gemeinschaft von Gleichgesinnten (Community of Peers), Familiengefühl, finanzielle Anreize und der Art der eingesetzten Kontroll- und Karrieresysteme (Baron/Hannan/Burton 2001).

menssoziologie gehen davon aus, dass ältere Unternehmen zu einem grundlegenden Wandel nicht in der Lage sind.<sup>2</sup> Zwar ist es sicher richtig festzustellen, dass das dynamische Wachstum im Silicon Valley und an anderen, vergleichbaren Orten bei der Einführung neuer Modelle wichtig war, ebenso bedeutsam ist jedoch, dass etablierte Unternehmen ihre Beschäftigungssysteme neu überdacht und überarbeitet haben. Zu den Neuerungen zählen der Wegfall der stillschweigend garantierten Arbeitsplatzsicherheit, die zunehmende Verbreitung von unsicheren Beschäftigungsverhältnissen (contingent work), das Verschwinden von Unternehmensgrenzen und die Verbreitung neuer Methoden zur Strukturierung der Arbeit. Einige dieser Entwicklungen werden im Folgenden dargelegt.

## 3

### Arbeit im Wandel

Sowohl in Bezug auf die Karrieremuster als auch auf den Inhalt der Arbeit lassen sich wichtige Veränderungen feststellen. Das traditionelle Modell, das nach dem Eintritt in ein Unternehmen das Erklimmen einer genau festgelegten Karriereleiter vorsah, wurde untergraben. Gleichzeitig sorgte die Verbreitung von Gruppenarbeit, Qualitätssystemen und Ähnlichem dafür, dass die Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten stiegen und die Arbeit für viele interessanter, aber auch anspruchsvoller wurde.

Diesen Wandel am Arbeitsmarkt verbinden viele in erster Linie mit einem Verlust der Arbeitsplatzsicherheit. Selbst während der Expansion der 1990er Jahre wurden mehr Arbeitnehmer entlassen als erwartet, was mit Unternehmensumstrukturierungen erklärt wurde. Die immanenten Risiken dieses Prozesses äußerten sich in der Tatsache, dass die Zahl der Kündigungen seitens der Arbeitnehmer während der gesamten Phase des wirtschaftlichen Aufschwungs rückläufig waren. Die Daten zur Beschäftigungsdauer – d. h. zur Anzahl der Jahre, die ein Arbeitnehmer in ein und demselben Unternehmen beschäftigt ist – lassen einen Wandel vermuten. In der Gruppe der Männer zwischen 45 und 54 Jahren ging die durchschnittliche Beschäftigungsdauer von 12,8 Jahre (1983) auf 9,5 Jahre im Jahr 2000 zurück. Bei den Frauen dieser Altersgruppe stieg die Beschäfti-

gungsdauer von 6,3 auf 7,3 Jahre.<sup>3</sup> Es scheint angemessen, die für Frauen vorliegenden Daten nicht als Ausdruck für mehr Arbeitsplatzsicherheit, sondern vielmehr für eine stärkere Erwerbsorientierung der weiblichen Beschäftigten zu interpretieren. Bezogen auf alle Erwerbspersonen ist die Beschäftigungsdauer zurückgegangen.

Die Verbreitung der unsicheren bzw. befristeten Beschäftigung stellt die am meisten diskutierte Veränderung der Karrieremuster dar. Bedingt durch die hohen Zuwachsraten (die auch für Europa kennzeichnend sind) wird diese Beschäftigungsform in der Forschungsliteratur immer häufiger thematisiert.<sup>4</sup>

Die für die USA vorliegenden Daten sind verwirrend, weil verbindliche Definitionen fehlen und unterschiedliche Datenquellen existieren. Gestützt auf Befragungen von Beschäftigten meldet das Bureau of Census (Statistisches Bundesamt), dass 1999 0,9% der Arbeitskräfte für ein Zeitarbeitsunternehmen, 1,5% als Arbeitnehmer auf Abruf (die an ein Unternehmen gebunden sind, aber nur auf Abruf arbeiten) und 0,6% als Heimarbeiter (die von einem Unternehmen beschäftigt werden, das für die Leistungserbringung Dritte beauftragt) tätig waren. Zusätzlich waren 6,3% als unabhängige Auftragnehmer oder selbstständige Berater tätig (DiNatale 2001, S. 28). Diese Daten können auch im Hinblick auf die Frage ausgewertet werden, wie hoch der Anteil der Beschäftigten ist, deren Arbeitsplatz nach eigenen Angaben unsicher ist, d. h. die voraussichtlich nur für eine begrenzte Dauer beschäftigt werden. Diese Zahl lag 1999 bei 4,3% (Hipple 2001, S. 3). Ferner zeigen die Daten des Bureau of Census, dass diese Zahlen in den 1990er Jahren im Wesentlichen stabil waren. Ein Schwachpunkt der Erhebung des Bundesamtes ist die Tatsache, dass die Beschäftigten eventuell die für sie geltenden Beschäftigungsbedingungen missverstehen oder nicht genau wissen, wer ihr Arbeitgeber ist. Eine bei Unternehmen durchgeführte Erhebung kommt bezüglich der Zeitarbeitsunternehmen zu geringfügig höheren Zahlen. Die Current Employment Statistics zeigen, dass der Anteil der amerikanischen Arbeitnehmer, die in der „Personnel Supply Industry“ beschäftigt waren – so lautet die offizielle Bezeichnung für die Zeitarbeitsbranche – zwischen 1982 und 1998 um mehr als das Vierfache gestiegen ist. Diese Quote übersteigt somit das allgemeine Beschäftigungswachstum bei weitem und

schließlich beschäftigte dieser Sektor im Jahre 1998 2,3% der Arbeitskräfte (Houseman 1999).

Die meisten frühen Untersuchungen zur unsicheren Beschäftigung betrachten diese als ein Paradebeispiel für die Degradierung der Arbeit. Im Laufe der Zeit hat sich eine strukturiertere Sichtweise herausgebildet. Erstens legen Beschäftigtenbefragungen den Schluss nahe, dass ein gewisser Prozentsatz der Betroffenen (der allerdings unter 50% liegt) diese Arbeitsangebote wegen ihrer Flexibilität präferiert.<sup>5</sup> Zweitens haben Unternehmen unterschiedliche Beweggründe auf diesen Typ von Arbeitnehmern zurückzugreifen. Sicherlich ist die Zeitarbeit für viele Unternehmen eine einfache Lösung, um Löhne und Gehälter abzusenken, Leistungen zu kürzen und eine Belegschaft aufzubauen, die bei nachlassender Nachfrage vergleichsweise problemlos entlassen werden kann. Die Daten belegen, dass Zeitarbeit für die Beschäftigten wirtschaftlich weniger lohnenswert ist als ein Normalarbeitsverhältnis (dies gilt nicht für unabhängige Auftragnehmer, die in der

2 Die Disziplin der „Population Ecology“ führt an, dass sich Veränderungen in existierenden Unternehmen nur schwer umsetzen lassen, und auch *Sinclair* führt ein derartiges Argument an, indem er auf die prägende Wirkung der Unternehmensgründung hinweist (Siehe Hannan/Freeman 1984; Stinchcombe 1965)

3 Diese Daten sind den entsprechenden Current Population Surveys entnommen, einer Haushaltsbefragung, die Informationen zur Erwerbsbevölkerung, zum Beschäftigungsgrad und zur Arbeitslosenrate liefert.

4 Erst kürzlich berichtete die New York Times, dass laut der Europäischen Kommission 90% aller Arbeitsplätze, die zwischen 1990 und 1998 neu geschaffen wurden, entweder befristete oder Teilzeitstellen waren. Daten der ILO zeigen, dass der Anteil der befristeten Beschäftigung 1998 in Frankreich bei 13,9%, in Deutschland bei 12,3% und in Spanien bei 32,9% lag. Natürlich hat der Begriff „befristet“ im Zusammenhang mit unbefristeten Verträgen im europäischen Kontext eine etwas andere Bedeutung (Andrews 2001; Auer/Cazes 2001).

5 Die große Mehrheit der unabhängigen Auftragnehmer, nämlich 83,8%, präferieren diese Beschäftigungsform gegenüber einem Normalarbeitsverhältnis. Bei den Leiharbeitnehmern sind es andererseits nur 33,1%, die ihre Beschäftigung einem Normalarbeitsverhältnis vorziehen (DiNatale 2001, S. 46).

Regel gut verdienen).<sup>6</sup> Aus dieser Perspektive machen sich die Unternehmen die Zeitarbeit zunutze, um die soziologischen und organisatorischen Zwänge des alten Systems zu umgehen, in dessen Rahmen für alle Mitarbeiter eines Unternehmens dieselben Regeln galten.

Andere Unternehmen geben der Zeitarbeit jedoch einen etwas positiveren Anstrich. Häufig werden Zeitarbeitnehmer entliehen, um bei einem plötzlichen Anstieg der Arbeitsnachfrage, z. B. aufgrund von Produktanläufen, eine Anwendung des Prinzips des Heuerns und Feuerns auf die regulär Beschäftigten zu vermeiden.<sup>7</sup> Wieder andere Unternehmen nutzen Zeitarbeitsunternehmen als eine neue Art der Arbeitsvermittlung; sie entleihen Arbeitnehmer und betrachten die Dauer des jeweiligen Einsatzes als Probezeit. Denn viele Zeitarbeitnehmer werden letztlich vom entleihenden Unternehmen in ein reguläres Arbeitsverhältnis übernommen.<sup>8</sup> Die ständig steigende Zahl der Zeitarbeitsunternehmen, Executive Search Firms (Vermittlung von Führungspositionen), Job-Websites im Internet usw. verdeutlicht den Zuwachs an intermediären Arbeitsvermittlern. In Zeiten stabiler Arbeitsmärkte wurden solche Institutionen weniger gebraucht, sie gewinnen heute aber zunehmend an Bedeutung.

Obwohl die Zeitarbeit einigen Beschäftigten die Flexibilität bietet, die sie sich wünschen, und Zeitarbeitsunternehmen gelegentlich eine positive Rolle am Arbeitsmarkt spielen, muss jede Beurteilung letztlich zu dem Schluss kommen, dass die Verbreitung dieser Beschäftigungsform insgesamt betrachtet eine Verschlechterung am Arbeitsmarkt bedeutet. Außerdem steht sie als ein Beispiel für mehr Beschäftigungsvielfalt, da die Bedeutung des Begriffes „Arbeitsplatz“ bzw. „Job“ und die damit verbundenen Erwartungen immer mehr an Eindeutigkeit verlieren. Allerdings weist ein weiterer Trend, der sich in den Unternehmen beobachten lässt, in die entgegengesetzte Richtung. Die Verbreitung von so genannten High Performance Work Systems zeigt, dass für viele Arbeitnehmer die Arbeit qualifizierter, komplexer und interessanter wird und mehr Engagement für das Unternehmen voraussetzt.

Sowohl in der industriellen Fertigung als auch im Dienstleistungssektor haben in den letzten 15 Jahren viele Unternehmen Gruppenarbeitskonzepte, Qualitätssicherungsprogramme, Job-Rotation und sons-

tige Verfahren eingeführt, die typischerweise unter dem Oberbegriff „High Commitment Systems“ bzw. „High Performance Work Systems“ zusammengefasst werden. Umfragen bei Arbeitgebern zeigen, dass die Verbreitung dieser Verfahren recht zügig vonstatten ging (Osterman 2000, S. 176). Diese Arbeitssysteme erfordern eine bessere Qualifikation der Beschäftigten (womit sich die alte *Braverman*-These von der Dequalifizierung umkehrt) und verlangen von den Beschäftigten ein stärkeres Engagement für das Unternehmen insofern, als sie eigene Ideen einbringen und mehr Qualitätsbewusstsein entwickeln sollen. Sehr vieles weist darauf hin, dass High Performance Systems tatsächlich eine Steigerung der Produktivität und Qualität zur Folge haben (Ichniowski et al. 1996). Zwar ist ein Teil der Gewinne auf die Intensivierung der Arbeit und Gruppendruck zurückzuführen (die Teams überwachen die Leistungen ihrer Mitglieder), aber Arbeitnehmerumfragen zeigen, dass die Beschäftigten diese neuen Systeme der tayloristischen Alternative vorziehen (Freeman/Rogers 1999; McDuffie/Hunter/Ducet 1996). Auch die Daten für Europa lassen vermuten, dass diese Systeme in vermehrtem Umfang eingeführt werden, und zumindest einige Fakten weisen darauf hin, dass sie von den europäischen Arbeitnehmern ebenso positiv bewertet werden<sup>9</sup>.

Die Verbreitung und der Erfolg dieser Systeme scheint auffallend unvereinbar mit den sonstigen Entwicklungen und insbesondere mit der zunehmenden Arbeitsplatzunsicherheit und der Verbreitung der unsicheren Beschäftigungsformen. High Performance Work Systems setzen ein Maß an Bindung und Engagement voraus, das durch die anderen Tendenzen scheinbar zunichte gemacht wird. Es ist eine Grundannahme der traditionellen Arbeitswissenschaft, dass Unternehmen keine Kooperation ihrer Belegschaften erwarten können, wenn sie diesen nicht im Gegenzug eine gewisse Sicherheit bieten. Offenbar scheint dieses aber nicht zutreffend zu sein. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass die Beschäftigten derart Gefallen an den neuen Systemen finden, dass sie ohne eine Gegenleistung zur Kooperation bereit sind. Obwohl einiges für diese Interpretation spricht, ist jedoch die Annahme naheliegender, dass auf Arbeitnehmerseite eine große Angst herrscht, die es den Unternehmen ermöglicht, Forderungen zu stellen, ohne dabei große Gegenleistungen anbie-

ten zu müssen. Doch zählt die Verbreitung dieser neuen Arbeitssysteme, zumindest nach Ansicht des Autors, zu den eher positiven Aspekten der neuen Arbeitsmarktsituation.

Auch die Lohnsysteme haben sich in den letzten 15 Jahren erheblich verändert. Die alten Vergütungsmuster legten bei der Festsetzung der Löhne in Kernunternehmen den Schwerpunkt auf Lohngleichheit (Lohnkompression) und brachten den Beschäftigten (sowohl in gewerkschaftlich organisierten als auch in gewerkschaftsfreien Sektoren) beträchtliche Einkommensvorteile in Abhängigkeit von der Dauer der Betriebszugehörigkeit (Senioritätsprinzip). Heute unterliegen die Löhne in viel stärkerem Maße den Regeln des Marktes. Immer seltener steigen Löhne in Abhängigkeit von der Betriebszugehörigkeit, und auch der Lohngleichheit und Schaffung eines Zugehörigkeitsgefühls wird weniger Aufmerksamkeit geschenkt. Hingegen findet das Prinzip der leistungsorientierten oder variablen Vergütung zunehmend Verbreitung (Cappelli 2000). Infolgedessen ist die interne Lohnverteilung ungleicher geworden. Das zunehmende Marktdenken in Bezug auf Löhne und Gehälter steht mit eini-

6 Beispielsweise verdienen männliche Arbeitnehmer, die für ein Zeitarbeitsunternehmen tätig sind, selbst wenn man den Effekt der persönlichen Eigenschaften statistisch herausrechnet, 18 % weniger als regulär Beschäftigte, während es bei den Frauen 15 % weniger sind. Der Anteil des Leistungsbezugs ist erheblich geringer (Houseman 1999, S. 20).

7 Dies wird häufig als Kern-Peripherie-Modell bezeichnet, bei dem flexible Arbeitnehmer als Schutz für die Beschäftigungsbedingungen der Stammbeschäftigten eingesetzt werden.

8 Eine vom Autor im Jahr 1997 durchgeführte Umfrage kam zu dem Ergebnis, dass 23,8 % der Zeitarbeitnehmer und 44,4 % der Arbeitnehmer auf Abruf von dem Unternehmen, das sie entleiht bzw. abrufft, in ein Beschäftigungsverhältnis übernommen werden (Osterman 1999, S. 105). Dieses Ergebnis wird durch Berichte der National Association of Temporary and Staffing Services untermauert, nach denen 76 % der Zeitarbeitnehmer glauben, sie könnten mit Hilfe der Zeitarbeit eine Vollzeitbeschäftigung finden und 38 % tatsächlich eine entsprechende Stelle angeboten wird (Cappelli 2000, S. 223).

9 EPOC-Erhebungen zeigen beispielsweise, dass in Frankreich 30 %, in Spanien 34 % und in Italien 24 % der Unternehmen mit Arbeitsteams arbeiten. Für Aussagen zu Arbeitnehmerhaltungen siehe Kuhlmann/Schumann (o. J.). Dieses Papier enthält einen Bericht über eine Meinungsumfrage in zwei deutschen Automobilwerken.

gen anderen, hier erläuterten Veränderungen in Einklang, nämlich mit dem Verlust der Arbeitsplatzsicherheit und der zunehmenden Verbreitung von unsicheren Beschäftigungsverhältnissen.

Eine letzte, subtilere Veränderung bei den Arbeitsmethoden ist die vollständige oder zumindest teilweise Auflösung von organisatorischen Grenzen. Innerhalb der Unternehmen wird die Arbeit heute zunehmend im Rahmen von Ad-hoc-Gruppen verrichtet, die zur Lösung eines bestimmten Problems gebildet und anschließend wieder aufgelöst werden. Diesen Teams gehören Mitarbeiter verschiedener Bereiche an – z.B. aus Fertigung, Entwicklung und Marketing – die in der Vergangenheit unabhängig voneinander organisiert waren. Und auch unternehmensübergreifend lösen sich die Grenzen auf, da beispielsweise Zulieferer Zugang zum Datensystem ihres Auftraggebers erhalten und stärker in dessen Produktionsprozess eingebunden werden. Hiermit in Verbindung steht die vermehrte Auslagerung von Aufgaben, angefangen bei Reinigungsdiensten bis hin zur Informationstechnologie. Für Wissenschaftler, die sich mit der Theorie des Unternehmens beschäftigen, sowie für die Grenze zwischen Unternehmen und Markt, haben diese Veränderungen wichtige theoretische Auswirkungen. Und was uns an dieser Stelle noch mehr interessiert, sie haben Auswirkungen auf individuelle Berufsverläufe.

## 4

### **Der Niedergang der Gewerkschaften**

Die Gewerkschaften haben in den vergangenen 20 Jahren einen großen Teil ihrer Macht eingebüßt. Heute sind weniger als 10% der Beschäftigten in der Privatwirtschaft gewerkschaftlich organisiert (gegenüber einem Drittel in den Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg). Auch reichte die Zahl der jährlich neu in die Gewerkschaften aufgenommenen Mitglieder nicht aus, um den Organisationsgrad zu erhöhen. Aber die Schwächung der Gewerkschaften geht über die rückläufigen Mitgliederzahlen hinaus. Selbst in jenen Branchen, in denen die Gewerkschaften eine starke Verhandlungsmacht haben, lässt sich eine zunehmende Dezentralisierung feststellen, die dazu führt, dass in verschiedene Unternehmen

einer Branche und häufig sogar in verschiedenen Niederlassungen eines Unternehmens unterschiedliche Tarifverträge Anwendung finden (Katz/Darbishire 2000, S. 28). Dadurch verlieren Tarifverhandlungen an Wirkung. Ferner haben die Gewerkschaften auf der gesellschaftlichen und politischen Bühne viel von ihrer moralischen Autorität verloren und gelten heute lediglich als eine weitere Interessengruppe.

Die größere Vielfalt der Beschäftigungsformen stellt die Gewerkschaftsbewegung vor wesentliche Herausforderungen. Von jeher waren die Gewerkschaften stark, wenn ein großer Teil des Arbeitsmarktes gewerkschaftlich organisiert war (so konnten sie verhindern, dass die Arbeitgeber ihre Wettbewerbsfähigkeit durch niedrige Löhne sicherten). Darüber hinaus zeigen sie eine starke Präferenz für Standardverträge mit breiter Anwendbarkeit, denn abweichende Vertragsbestimmungen für Beschäftigte in vergleichbaren Situationen stellen die Gewerkschaftsführung vor eine Reihe politischer Probleme.

Die wachsende Vielfalt der Beschäftigungsbedingungen zerstört die Fähigkeit der Gewerkschaften, diese Ziele zu erreichen. Selbst in jenen Sektoren, in denen die Gewerkschaften besonders stark sind, beispielsweise in der Automobilindustrie, weisen die Verträge heute je nach Arbeitgeber erhebliche Unterschiede auf. Ein weiteres Beispiel ist die Telekommunikationsbranche, wo die CWA (Communication Workers of America) nicht nur mit der Tatsache konfrontiert ist, dass sich die Branche in separate, miteinander konkurrierende regionale Telefongesellschaften aufgesplittet hat, sondern auch vor dem Problem steht, dass eine zunehmende Zahl von Unternehmen (u. a. MCI) gewerkschaftsfrei ist und sich die traditionellen Telefongesellschaften weigern, in neuen Produktbereichen wie Mobilfunk und Kabeldienste die gewerkschaftliche Mitgliederrekrutierung zu fördern. Daher sah sich die CWA gezwungen, verschiedenen Arbeitgebern unterschiedliche Verträge anzubieten.

Bislang ist den Gewerkschaften die Wiederherstellung der Einheitlichkeit nicht gelungen. Stattdessen haben sie lediglich ihre Verhandlungsstrategien an die neue Umgebung angepasst und aus der Situation, verschiedenen Arbeitgebern unterschiedliche Verträge anbieten zu müssen, das Beste herausgeholt. Ferner haben sie versucht, auf diese Herausforderungen

kreativ zu reagieren, indem sie neue Mechanismen zur Mitgliederrekrutierung wie WashTech (Washington Alliance of Technology Workers) geschaffen haben. Hinter dieser Initiative steht der Versuch, in der Region Seattle neue Formen der Interessenvertretung einzuführen, die Zeitarbeitnehmern aus dem technischen Bereich eine Vertretung jenseits der traditionellen Tarifverhandlungen und -verträge bieten. In einigen Städten sind lokale Initiativen (community groups) entstanden, die formell von den Gewerkschaften unabhängig sind und den Beschäftigten eine neue Plattform für die Artikulation ihrer Interessen sowie für die Ausübung kollektiver Macht bieten. Zu den Ergebnissen zählt der Erfolg von Mindestlohnbewegungen (living-wage movements), die auf lokaler Ebene Lohnstandards erzielen konnten, welche über den staatlichen Mindestlohn hinausgehen. Derartige Kampagnen wurden in mehr als 50 Städten erfolgreich durchgeführt (Osterman, i. E.). Ob Bemühungen wie diese einen effektiven Ersatz für die früheren Standardverträge und umfassenden Tarifverhandlungen bieten können, muss sich erst noch zeigen.

In mancherlei Hinsicht konnten die Gewerkschaften aber doch ihr Schicksal verbessern. Die sehr auf Mitgliederrekrutierung bedachte neue Führung des Gewerkschaftsdachverbandes AFL-CIO hat insbesondere im Niedriglohn-Dienstleistungssektor einige bemerkenswerte Erfolge zu verzeichnen. Mit Hilfe innovativer Kampagnen die sowohl auf traditionelle gewerkschaftliche Praktiken, als auch auf Stilelemente der Bürgerrechts- und Sozialbewegungen zurückgreifen, gelang es z. B. im Rahmen von „Justice for Janitors“, die Mitarbeiter von Gebäudediensten für die Gewerkschaft zu gewinnen. Dies sind hoffnungsvolle Lebenszeichen. Insgesamt aber bleibt festzuhalten, dass nicht nur die Gewerkschaften bei der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen in der US-Wirtschaft viel an Einfluss verloren haben, sondern eine sachliche Beurteilung zu dem Ergebnis kommen muss, dass es voraussichtlich noch eine längere Zeit bergab gehen wird.

# 5

## Zunehmende Ungleichheiten

Die zunehmenden Ungleichheiten sind zu einem wesentlichen Teil auf die oben dargelegten institutionellen Entwicklungen zurückzuführen. Zwar stellen zahlreiche Ökonomen die Veränderungen beim Arbeitskräfteangebot und die gestiegene Nachfrage nach technologischen Qualifikationen in den Vordergrund, es gibt aber scheinbar wenig Zweifel, dass der Niedergang der Gewerkschaften, die Verbreitung von leistungsorientierten Vergütungssystemen und die größere Vielfalt der Beschäftigungsformen sämtlich eine wichtige Rolle bei der Entstehung von größerer Ungleichheit spielen.

Die US-Bürger haben den Eindruck, dass die Ungleichheiten in den vergangenen Jahren zugenommen haben. Eine 1999 vom Nachrichtenmagazin *Business Week* durchgeführte Umfrage ergab, dass 75 % der Amerikaner der Meinung sind, die Gewinne der „New Economy“ seien ungleich verteilt worden, während 69 % äußerten, die Unternehmen leisteten lediglich einen schlechten bzw. mäßigen Beitrag zur Verbesserung des Lebensstandards (*Business Week*, 27.12.1999, S. 52). Im Sommer 2001 betrachteten 44 % der Amerikaner die Nation als eine Gesellschaft, die sich in Arm und Reich teilt (<http://www.peoplepress.org/june01rpt.htm>). In den späten 1980er Jahren, d.h. gegen Ende des vorangehenden wirtschaftlichen Aufschwungs, waren es nur 26%.

Diese Ansichten werden durch die vorliegenden Daten untermauert. Trotz der rückläufigen Armutsquote existiert weiterhin ein starker Niedriglohn-Arbeitsmarkt: Im Jahr 2000 hatten 22 % aller amerikanischen Familien mit Kindern ein Gesamteinkommen von weniger als \$25.000 zur Verfügung ([http://ferret.bls.census.gov/macro/032001/faminc/new03\\_001.htm](http://ferret.bls.census.gov/macro/032001/faminc/new03_001.htm)). Selbst während der Expansion der 1990er Jahre war der Reichtum sehr ungleich verteilt. Die Steuerdaten des Internal Revenue Service (Bundessteuerbehörde) geben hierfür ein besonders anschauliches Beispiel (anders als die Daten des Bureau of Census berücksichtigen diese Angaben auch Kapitalgewinne, Aktienbezugsrechte und Ähnliches). Markante Verteilungsmuster lassen sich feststellen, wenn man

den Zeitraum von 1989, einem Konjunkturenhoch, bis 1997 betrachtet, als die Expansion der 1990er Jahre zur Hälfte abgeschlossen war (Shapiro/Greenstein/Primus 2001). Die Einkommen der reichsten 1 % der US-Bürger erhöhten sich um 36 %, die der zweitreichsten 4 % um 16,8 % und die dann folgenden 15 % profitierten von einer Einkommenserhöhung in Höhe von 9,7%. Währenddessen erhöhte sich das Einkommen der ärmsten 20 % überhaupt nicht, das der zweitärmsten 20 % um 5,6 %. In Dollar ausgedrückt stieg das Jahreseinkommen der reichsten 1 % um \$179.000, während es sich für die ärmsten 20 % um \$0 erhöhte. Die vorläufigen Daten der Bundessteuerbehörde IRS weisen darauf hin, dass sich diese Muster in den Jahren 1998 und 1999 kaum verändert haben.

Weniger umfassende Daten, die sich lediglich auf die Arbeitnehmereinkommen beziehen, weisen ein ähnliches Muster auf.<sup>10</sup> Zwischen 1989 und 2000 stieg der Stundenlohn eines durchschnittlichen Arbeitnehmers (Median) um 2,2 %, während die bestbezahlten 10 % von einer Einkommenserhöhung in Höhe von 9,2 % profitierten. Anhand dieser Daten werden aber noch zwei weitere Entwicklungen deutlich, die nicht außer Acht gelassen werden dürfen. Erstens hatte zwar der durchschnittliche Arbeitnehmer in den 1990er Jahren kaum Einkommenszuwächse zu verzeichnen, die Beschäftigten am untersten Ende der Einkommenspyramide hatten jedoch mehr Glück. Die Löhne der am schlechtesten verdienenden 10 % erhöhten sich um 9,1 %. Zweitens erging es den Frauen besser als den Männern. Für die durchschnittliche Arbeitnehmerin erhöhte sich das Arbeitentgelt um 6 %, während der durchschnittliche Arbeitnehmer eine Kürzung um 0,3 % hinnehmen musste.

# 6

## Fazit

Grundlegend ist für die vergangenen 20 Jahre nicht von einer einzelnen Veränderung oder einem einzelnen Trend zu berichten, sondern die oben dargelegten Entwicklungen müssen vielmehr in ihrer Gesamtheit betrachtet werden. Die Regeln, ob explizit oder implizit, die den US-Arbeitsmarkt seit Ende des Zweiten Weltkrieges bis Mitte der 1980er Jahre untermauerten, haben heute keine Gültigkeit mehr. Wir

erleben die oben erläuterte zunehmende Vielfalt der Beschäftigungsformen. Das Wesen des Arbeitsvertrages, also die mit dem Begriff „Arbeitsplatz“ bzw. „Job“ verknüpften Vorstellungen sind längst nicht mehr so eindeutig wie in der Vergangenheit. Auch zunehmende Ungleichheiten sind eine Folge.

Es ist wichtig zu begreifen, dass nicht alle diese Veränderungen schlecht sind. Viele Amerikaner fühlen sich freier in ihren Entscheidungen bezüglich des beruflichen Weges, den sie einschlagen möchten, und schätzen die Wahlmöglichkeiten, die ihnen zur Verfügung stehen. Durch die Verbreitung von High Performance Work Systems ist die Arbeit außerdem für viele Beschäftigte inzwischen interessanter und lohnender geworden. Der amerikanische Arbeitsmarkt bleibt weiterhin in Bewegung und bietet zahlreichen Menschen umfassende Möglichkeiten.

Zwar verfügt die neue Arbeitswelt über viele begrüßenswerte Merkmale, es sind aber auch grundlegende Probleme deutlich sichtbar. Erstens war das amerikanische Netz der sozialen Sicherung schon immer wenig beeindruckend, aber angesichts der geschilderten Veränderungen hat sich sein Zustand sogar noch verschlechtert. Öffentliche Einrichtungen, angefangen bei der Arbeitslosenversicherung bis hin zur Arbeitsvermittlung, wurden auf den alten Regeln errichtet, sodass sie heute noch uneffektiver arbeiten als früher.

Grundlegender betrachtet befinden wir uns offenbar in einer Übergangszeit, in der die Arbeitsmarktregeln — Normen, Gesetze und Voraussetzungen — neu überdacht und festgelegt werden. Zum Teil ist dies ein intellektueller Prozess, in dessen Rahmen nach neuen Handhabungsmöglichkeiten gesucht wird, zum Teil aber auch ein politischer. Es kommen zwangsläufig Fragen nach Gerechtigkeit, Verteilung und Sicherheit auf. Das Problem liegt darin, dass sich das Machtverhältnis zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern inzwischen stark zugunsten der Arbeitgeber verschoben hat. Solange dieses Problem nicht gelöst werden kann, wird sich der neu entstehende Arbeitsmarkt wohl für allzu viele Amerikaner zu einem unfreundlichen Ort entwickeln.

<sup>10</sup> Die in diesem Abschnitt genannten Daten sind entnommen aus Bernstein (2000).

# LITERATUR

---

- Andrews, E.** (2001): Europe Toughens Up on Job Cuts, *New York Times*, Section C, 1. 12., S. 1.
- Auer, P./Cazes, S.** (2001): Stable or Unstable Jobs: Untangling and Interpreting the Evidence in Industrialized Countries, ILO
- Baron, J./Hannan, M./Burton, M.D.** (2001): Labor Pains: Change in Organizational Models and Employee Turnover in Young High-Tech Firms, *American Journal of Sociology* 1, S. 960–1012
- Baru, S.** (2001): Working On The Margins; California's Growing Temporary Workforce, San Diego
- Bernstein, J.** (2000): Quarterly Wage and Employment Series 4, Washington
- Business Week** (1999): 27.12. Hey, What About Us, S. 52–55
- Cappelli, P.** (2000): Assessing the Decline of Internal Labor Markets, in: Berg, I./Kalleberg, A. (Hrsg.), *Sourcebook of Labor Markets*, New York, S. 207–247
- Current Population Survey** (2001): Tabelle FINC-03: Presence of Related Children Under 18 Years Old – All Families by Total Money Income in 2000, [http://ferret.bls.census.gov/macro/032001/faminc/new03\\_001.htm](http://ferret.bls.census.gov/macro/032001/faminc/new03_001.htm)
- DiNatale, M.** (2001): Characteristics Of And Preference For Alternative Work Arrangements, 1999, *Monthly Labor Review* 3, S. 28–49
- Freeman, R./Rogers, J.** (1999): What Workers Want, Ithaca
- Hall, R.** (1982): The Importance of Lifetime Jobs in the U.S. Economy, *American Economic Review* 9, S. 716–724
- Hannan, M./Freeman, J.** (1984): Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review*, v. 49, S. 149–164
- Hipple, S.** (2001): Contingent Work in the late 1990s, *Monthly Labor Review* 3, S. 3–27
- Houseman, S.** (1999): Flexible Staffing Arrangements, Bericht für das Department of Labor, Kalamazoo
- Ichniowski, C./Kochan, T./Levine, D./Olson, C./Strauss, G.** (1996): What Works At Work, *Industrial Relations* 7, S. 299–333
- Katz, H./Darbishire, O.** (2000): Converging Divergences, Ithaca
- Kuhlmann, M./Schumann, M.** (o.J.): What's Left of Worker Solidarity? How Workplace Innovation Changes Workers' Attitudes Toward Their Firms and Workplaces, Mimeo, Universität Göttingen
- McDuffie, J.-P./Hunter, L./Ducet, L.** (1996): What Does Transformation Mean to Workers? The Effects of the New Industrial Relations on Union Employee Attitudes, San Francisco
- Osterman, P.** (1999): Securing Prosperity; How the American Labor Market Has Changed and What To Do About It, Princeton
- Osterman, P.** (2000): Work Reorganization In An Era of Restructuring, *Industrial and Labor Relations Review* 1, S. 176–196
- Osterman, P./Kochan, T./Locke, R./Piore, M.** (2001): Working In America; A Blueprint for a New Labor Market, Cambridge
- Osterman, P.** (im Erscheinen): Gathering Power; Rebuilding Progressive Politics In America, Boston
- Saxenian, A.** (1994): Regional Advantage, Cambridge
- Shapiro, I./Greenstein, R./Primus, W.** (2001): Pathbreaking CBO Study Shows Dramatic Increases in Income Disparities in the 1980s and 1990s; An Analysis of CBO Data, Center on Budget and Policy Priorities, Washington, D.C.
- Stinchcombe, A.** (1965): Social Structure and Organizations; in: March, J. (Hrsg.), *Handbook of Organizations*, Chicago, S. 142–193
- The Pew Research Center for the People and the Press** (2001): Economic Inequality Seen As Rising, Boom Bypasses the Poor, <http://www.people-press.org/june01rpt.htm>