

# Informationstechnologie, neue Organisationskonzepte und Mitbestimmung

Markus Helfen  
Lydia Krüger

Die jüngste wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Verhältnis von Informationstechnologie, neuen Organisationskonzepten und Mitbestimmung der Arbeitnehmer hat erste Ergebnisse zu Tage gefördert. Es kann gezeigt werden, dass die Verbreitung von neuen Organisationskonzepten, die sich durch größere Partizipation bei der Gestaltung der Arbeitsorganisation sowie flache Hierarchien auszeichnen, in verschiedenen Sektoren und Branchen ungleich verläuft. Die wissensintensiven Dienstleistungsbereiche und der IT-Sektor zeigen den größten Anteil an Unternehmen, die mit Hilfe neuer Organisationskonzepte (NOK) organisiert sind. Dabei sind die Konsequenzen IT-gestützter Restrukturierung für die Beschäftigten ambivalent. Während niedriger qualifizierte Beschäftigte häufig mit einer Kombination aus Dequalifizierung und mangelnder Partizipation konfrontiert sind, weisen die höher qualifizierten Beschäftigten größere Potenziale hinsichtlich der Arbeitsautonomie, der Karriereentwicklung sowie ihrer Attraktivität am Arbeitsmarkt auf. Die Gewerkschaften stehen vor der Herausforderung, in der IT-Branche und bei den wissensintensiven Dienstleistungen über die quasi-paternalistische Einräumung direkter Partizipation durch das Management hinauszugehen und kollektiv-repräsentative Formen der Mitbestimmung in den Betrieben zu etablieren.

## 1

### IT-gestützter Unternehmenswandel

Allgemein betrachtet, hat die Informations- und Kommunikationstechnologie das Potenzial, Geschäftsmodelle, Arbeitsprozesse und organisatorische Strukturen auf allen Unternehmensebenen zu verändern. Informationssysteme, die darauf abzielen, die Prozess- und Durchlaufzeiten zu verringern, werden in allen Unternehmensfunktionen eingeführt. Die Verarbeitung, Verteilung, Speicherung und Reproduktion großer Informations- und Datenmengen erfolgt mit Hilfe dieser Systeme hoch standardisiert, was es ermöglicht, zuvor getrennte Arbeitsaufgaben im Sinne einer Gesamtprozessverantwortung zu verbinden.

Somit konzentrieren sich die Strategien der Unternehmensleitungen in Bezug auf den Einsatz der Informationstechnologie grundsätzlich auf vier Hauptziele. Zunächst soll das Unternehmen mittels der Informationssysteme mit den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen verknüpft werden (etwa Customer Relationship Management Systeme). Zudem soll gestützt auf IT die Integration der internen Wertschöpfungsprozesse verbessert werden (etwa Business Process Engineering Systeme), genauso wie das Unternehmen

befähigt werden soll, neue Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln und elektronisch zu vermarkten (etwa E-Commerce übers Netz). Schließlich dienen Managementinformationssysteme der Unterstützung der Unternehmensführung durch die Bereitstellung von Informationen und Wissen aus internen wie externen Datenbanken (etwa Enterprise Resource Planning Systeme) (Knights/Noble/Willmott 1999).

Gerade IT-gestützte Optimierung der Geschäftsprozesse und die Unterstützung der Unternehmensleitung durch Bereitstellung von Kennzahlen sind von besonderer Bedeutung im Zusammenhang mit möglichen Auswirkungen informationstechnisch inspirierter Organisationsgestaltung auf die Mitbestimmung und Partizipation der Arbeitnehmer. Beide Ansätze zielen unmittelbar auf die Optimierung der Arbeitsorganisation nach überwiegend kostenorientierten Kriterien, indem überflüssige Prozessschritte und suboptimal operierende Einheiten identifiziert werden. Damit hat sich der Steuerungsdurchgriff des Managements erhöht. Zugleich kann bei Umsetzung einer solchen Strategie die Verantwortung für das Erreichen der Ziele auf kleinere Einheiten verlagert werden, was die Schaffung einer schlanken, kundenorientierten und profitablen Organisation erleichtern soll.

Diese neue Organisation soll im Gegensatz zu arbeitsteiligen Bürokratien der

Vergangenheit auf flachen Hierarchien, qualifiziertem Personal, direkter Verantwortung der Beschäftigten für die Ziele des Unternehmens, indirekten Formen der Kontrolle, Befähigung und flexiblen Arbeitsinteraktion beruhen. Dies hat verschiedene Autoren unterschiedlicher Disziplinen und Ansätze dazu veranlasst, Begrifflichkeiten und Konzepte wie „postmoderne Organisation“ (Clegg 1990; Pfeffer 1996), „Netzwerkunternehmen“ (Castells 1996) oder „flexible Spezialisierung“ (Hirst/Zeitlin 1991) zu entwickeln, um nur einige zu nennen. Bei aller Unterschiedlichkeit der theoretischen Hintergründe

**Markus Helfen, Dipl.-Volkswirt, Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart, beschäftigt sich mit organisationswissenschaftlichen Fragestellungen des Dienstleistungsmanagements und der Dienstleistungsinnovation.**

e-mail: markus.helfen@iao.fraunhofer.de.

**Lydia Krüger, Soziologin (M.A.) und Politikwissenschaftlerin (MA), Lehrstuhl für Stadt- und Siedlungssoziologie und Zentrum für europäische Studien an der Universität Trier, arbeitet zu den wirtschaftlichen und sozialen Folgen der Globalisierung in Entwicklungsländern.**

e-mail: kruegerl@uni-trier.de.

und einzelner Aussagen teilen diese Ansätze die Auffassung, dass die interne Unternehmensorganisation im Informationszeitalter als lose gekoppelte, hoch flexible Einheit beschrieben werden kann, die sich durch höhere Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit auszeichnet.

Die Verbreitung der Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht die Etablierung einer solchen Struktur in größerem Umfang. Techniken wie E-mail, mobile Kommunikation, das Internet, das Intranet und ihre Kombination lassen flexiblere Interaktions- und Kommunikationsmuster auf Arbeitsebene zu. In einer gern beschriebenen Extremform erscheint die Anwesenheit der Beschäftigten in Büro oder Fabrik obsolet zu sein. Der moderne Telenomade, ausgestattet mit mobilem Zugang zu den Datenbanken seines Unternehmens mittels Computer und anderen elektronischen Hilfsmitteln, kann überall und jederzeit arbeiten. Herkömmliche Arbeitszeitregelungen werden ersetzt durch ein flexibleres Zeitbudget der Mitarbeiter, was es ihnen – zumindest in der Theorie – erlaubt, die Arbeitszeit an ihre individuellen Anforderungen anzupassen.

Für die Unternehmensorganisation impliziert aber allein schon die Möglichkeit einer solchen Arbeitserbringung eine Reihe von Veränderungen, von denen hier nur eine Auswahl beschrieben werden kann. Zunächst ermöglichen die neuen Technologien, dass die Elemente einer jeden Organisation – Prozesse und Strukturen – flexibel getrennt und kombiniert werden können, was als modulartiger Aufbau in verschiedenen Varianten beschrieben worden ist (Ganz/Tombeil 2002). Die Unternehmen können gezielter entscheiden, welche Aktivität als Kernkompetenz des Unternehmens anzusehen ist. Die Erbringung dieser Kernaktivität wird innerhalb der durchlässigeren Grenzen des Unternehmens organisiert. Hilfs- und Unterstützungsaktivitäten für diese Kernkompetenz können an spezialisierte Anbieter industrienahe Dienstleistungen ausgelagert werden. Zudem können die Koordinations- und Kontrollmechanismen formal enthierarchisiert werden. Gleichzeitig wird interne Steuerungskompetenz nach außen in den Markt verlagert bzw. marktmäßige Steuerung von außen ins Unternehmen gebracht. Insofern verschwimmen in gekoppelten externen und internen Leistungsnetzwerken verschiedener Wertschöpfungsstufen organisatorische Grenzen

(Sydow 1992) und nehmen industrienahe Dienstleistungen zu (Lay/Rainfurth 2002).

Insgesamt stellt sich aber der Trend zu einer flexiblen Arbeitsorganisation als widersprüchlich für die Beschäftigten dar. Die Auswirkungen IT-gestützter Restrukturierung sind unterschiedlich je nach Qualifikationsmuster der Beschäftigten. Im Zusammenhang mit den genannten Entwicklungen kann beobachtet werden, dass die als Kernbelegschaft verbliebenen Beschäftigten Vernetzungskompetenz entwickeln müssen, die sie befähigt, die Anpassungen an die schwankungsreiche Marktumwelt und den damit verbundenen Unternehmenswandel zu bewältigen. Ansprüche an die sogenannte Sozialkompetenz, bestehend aus Qualifikationen wie Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit und Interdisziplinarität wachsen bei sich wandelnden Arbeitskonstellationen, was steigende Kosten für Ausbildung und Personalsuche mit sich bringt (Ganz/Helfen/Tombeil 2002).

Diese Kernbelegschaften, die aufgrund weitgefächerter Qualifikationen funktional flexibel sein können, bewahren sich ein hohes Maß an allgemeiner Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt verglichen mit niedriger qualifizierten Randbelegschaften, auf die die quantitative Anpassungsleistung abgewälzt wird (Sydow 1992). Gerade der Zugang zu Partizipationsmöglichkeiten ist ungleich zwischen den Belegschaftsgruppen verteilt. Je geringer der Beschäftigtenstatus, umso weniger Partizipation bei arbeitsplatzbezogenen Themen, sei es durch die Vertretung in Mitbestimmungsorganen oder durch direkte Einbeziehung im Rahmen direkter Partizipation. So werden beispielsweise 53 % der unbefristet Beschäftigten zu ihren Ansichten bei organisatorischen Veränderungen befragt, während dieser Anteil bei befristet Beschäftigten und Leiharbeitern auf 40,5 bzw. 33,5 % abfällt (Goudswaard/de Nantieul 2000). Dies zeigt sich auch bei Maßnahmen betrieblicher Qualifizierung. So hatten 35 % der unbefristet Beschäftigten Zugang zu mindestens einer Qualifizierung pro Jahr, befristet Beschäftigte und Leiharbeiter jeweils nur zu 22 bzw. 12 % (Goudswaard/de Nantieul 2000).

## 2 Neue Organisationskonzepte versus traditionelle Mitbestimmung

Aus der Diffusion der mit den Informationstechnologien verbundenen Reorganisationskonzepten ergeben sich Fragen hinsichtlich der Entwicklungsoptionen des deutschen Mitbestimmungsmodells. Diese Optionen bewegen sich zwischen verstärkter quasi-paternalistischer Einbeziehung der Arbeitnehmer durch das Management im Rahmen partizipativer Konzepte und den etablierten, kollektiv-repräsentativen Formen der Mitbestimmung wie etwa dem Betriebsrat.

Die erste idealtypische Option besteht darin, die Arbeitsbeziehungen neu entstehender Branchen und Unternehmertypen in das etablierte Modell korporatistischen Typs zu integrieren. Dieses baut auf starken Unternehmensverbänden und Gewerkschaften auf, ist von Kollektivverhandlungen auf Branchenebene geprägt, wird durch unterstützende gesetzliche Regelung des Staates untermauert und von weitreichenden sozialen Sicherungssystemen abgedeckt, in denen neben dem Staat auch die korporativen Akteure an der Aufsicht mitwirken. Auf der Unternehmensebene haben die Gewerkschaften bzw. die Beschäftigten gesetzlich abgesicherte Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte durch ihre Betriebsräte (Streck 1998). Für diese Option spricht vor allem das große Beharrungsvermögen der bisherigen Struktur sowie deren Anpassungsfähigkeit (Streck 2001).

Der zweite Entwicklungstyp ist jüngeren Datums und kann als freiwillige Beteiligung bezeichnet werden. Lohnfindung, Versorgungspläne und Arbeitszeiten werden hier nicht kollektiv verhandelt, sondern einzelvertraglich zwischen Arbeitgeber und den einzelnen Beschäftigten geregelt. Die Mitbestimmung oder Mitwirkung bei arbeitsplatzrelevanten Entscheidungen, wie Reorganisation, Einführung von neuen Technologien, Qualifizierung und Arbeitszeitregelungen ist, sofern sie überhaupt stattfindet, nicht auf Recht und gegenseitiger Anerkennung der kollektiven Tarifpartner gestützt, sondern wird aus rein ökonomischer Notwendigkeit praktiziert (Pull 1996). Diese unmittelbare Einbeziehung der Arbeitnehmer in bestimmte Entschei-

dungen geht einher mit der Einführung von Teamkonzepten der Arbeitsorganisation, Qualitätszirkel und KVP-Aktivitäten (Goudswaard/de Nantieul 2000).

Dieser zweite Typus der Arbeitsbeziehungen – so die These dieses Aufsatzes – tritt nicht zufällig mit dem strukturellen Wandel der Unternehmensorganisation durch die Einführung der Informationstechnik auf und steht daher im Mittelpunkt der folgenden Darstellung. Hierbei wird der Frage nachgegangen, inwiefern die bisherigen, gesetzlich abgesicherten Formen des deutschen Mitbestimmungsmodells als nicht adäquat für die sich entwickelnden Wirtschaftszweige beurteilt werden können und womöglich durch partizipative Managementkonzepte ersetzt werden (Streeck 2001). Dabei ist von einer schwierigen Situation auszugehen, schließlich ist auch von Gewerkschafts- bzw. Betriebsratsseite eine stärkere Beteiligung der Beschäftigten an Entscheidungen bezüglich ihres Arbeitsplatzes wünschenswert. Wenn diese sich aber selbst dazu entscheiden, wie durch die neuen Steuerungskonzepte teilweise hervorgerufen, bisherige Regelungen von Arbeitsstandards zu unterlaufen, steht bspw. ein Betriebsrat, der auf ihre Einhaltung pocht, als derjenige da, der die Entscheidungsfreiheit der Beschäftigten einengen will (Glißmann/Peters 2001).

## 3

### Bausteine beteiligungsorientierter Organisationskonzepte

Wie sehen nun die Elemente partizipativer Managementkonzepte aus, die für den zweiten Entwicklungstyp charakteristisch sind? In der Literatur werden beteiligungsorientierte Konzepte der Arbeitsorganisation unter sehr unterschiedlichen Begrifflichkeiten gefasst. So wird von „innovativer Arbeitsgestaltung“ (Wengel u.a. 2002), „direkter Partizipation“ (Sisson 2000), oder – wie in diesem Text – von „neuen Organisationskonzepten“ gesprochen. Die Ausgangspunkte der jeweiligen Ansätze sind dabei ebenso unterschiedlich wie die Folgen, die diesen Konzepten zugesprochen werden. Zudem unterscheiden sich die Ansätze hinsichtlich der Elemente, die für partizipative Gestaltung der Arbeitsorganisation als konstitutiv angesehen werden.

So unterscheidet Sisson drei grundlegende Formen der Partizipation: Finanzielle Teilhabe (Gewinn- oder Kapitalbeteiligung für die Mitarbeiter), direkte Partizipation und repräsentative Mitbestimmung (Sisson 2000), wobei im Folgenden lediglich die direkte Partizipation näher differenziert wird. Bei der direkten Partizipation auf *individueller Ebene* werden Beschäftigte in sog. 360°-Beurteilungsverfahren oder Mitarbeitergesprächen über ihre Ansichten zu Themen wie Arbeitszufriedenheit und Entwicklungsperspektiven befragt. Zusätzlich werden Mitarbeiterbefragungen eingesetzt, um Schwierigkeiten der Beschäftigten in Erfahrung zu bringen. Bei den eher *gruppenorientierten* Formen direkter Partizipation kann zwischen Beteiligung in temporären oder dauerhaften Arbeitsgruppen unterschieden werden. Beispiele sind Projektteams, Ad-hoc Teams oder Qualitätszirkel. Entscheidender Unterschied zu den individuellen Formen ist in der Delegation von Entscheidungsbefugnis und Verantwortung auf ganze Gruppen und nicht nur Individuen zu sehen (Sisson 2000).

Unter der Überschrift „innovative Arbeitsgestaltung“ wählen Wengel u.a. demgegenüber eine einerseits detailliertere, andererseits ausgeweitete Bestimmung der Elemente beteiligungsorientierter Arbeitsorganisation. So werden Gruppenarbeit und neue Formen der Steuerung sowie die Verringerung der betriebsinternen Arbeitsleistung als eigene Gestaltungsdimensionen von der direkten Partizipation unterschieden. Zusätzlich wird die Gestaltung von Entgelt- und Arbeitszeit einbezogen (Dreher u.a. 2002). Demgegenüber umfasst der Begriff der direkten Partizipation bei Sisson auch die Verbreitung von Gruppenarbeit und ganzheitlich zugeschnittener Aufgabenbereiche im Rahmen individueller Partizipation, während Arbeitszeit- und Entgeltregelungen außen vor bleiben (Sisson 2000).

Gemeinsam ist beiden Ansätzen die Feststellung, dass eine Integration der Beschäftigten durch Konsultation und Delegation im Rahmen von Human Resource Management stattfindet. Konsultation bedeutet dabei, dass das Management die Beschäftigten nach ihrer Meinung befragt, sich aber das Recht zur Entscheidung über mögliche Maßnahmen vorbehält. Bei der Delegation überträgt das Management Entscheidungskompetenz an die Mitarbeiter. So variieren etwa die kollektiven For-

men der Partizipation auf einer großen Bandbreite, von konsultativen Formen wie etwa Betriebsversammlungen, in denen das Management einseitig informiert, bis hin zu eigenverantwortlichen Gruppenkonzepten (Sisson 2000).

Demgegenüber unterscheidet die EPOC in einer qualitativ ausgerichteten Studie die arbeitsorganisatorischen Konzepte anhand der Flexibilisierungswirkungen der Organisationsformen auf die Beschäftigten. Dabei wird von einem Modell ausgegangen, in dem die Ergebnisse in Bezug auf das betriebliche Beschäftigungssystem im Wesentlichen von den Strategien der Arbeitgeberseite hinsichtlich der Flexibilität des Arbeitseinsatzes, der Ausgestaltung der Personalpolitik und der Arbeitssicherheit abhängig ist. Unternehmensstrategie drückt sich dabei insbesondere in der gewählten Form der Flexibilität und der Arbeitsbedingungen aus (Goudswaard/de Nantieul 2000). Dabei werden insgesamt vier Grundtypen unterschieden:

- (1) verstärkte Auslagerung eigener Aktivitäten durch Vergabe von Unteraufträgen an selbständige Einheiten, die als externe qualitative oder produktive Flexibilität bezeichnet werden kann;
- (2) Einsatz verschiedener Vertragsformen und Beschäftigungsformen (externe quantitative oder numerische Flexibilität);
- (3) zeitliche Flexibilität des Arbeitseinsatzes (interne quantitative oder zeitliche Flexibilität);
- (4) Flexibilität der Arbeitsorganisation (interne qualitative oder funktionale Flexibilität) (Goudswaard/de Nantieul 2000).

Diese Unterscheidung der Flexibilitätswirkungen hat auch den in diesem Text verfolgten Begriff „Neue Organisationskonzepte“ inspiriert, insofern nach den Auswirkungen einer flexibleren Gestaltung der Arbeitsorganisation auf die Arbeitnehmer und ihre etablierten Mitbestimmungsinstitutionen gefragt wird. Dabei ist die Differenzierung der Konzepte in unternehmensseitige Gestaltung der Arbeitsorganisation und arbeitnehmerseitige Einflussmöglichkeiten über repräsentative, legitimierte Organe von entscheidender Bedeutung. Im Gegensatz etwa zum Ansatz der „direkten Partizipation“, der alle Formen irgendwie gearteter Arbeitnehmerbeteili-

gung in ein Konzept zu integrieren versucht, zieht der hier verfolgte Ansatz eine Trennungslinie zwischen der Perspektive des Managements, das bestimmte organisatorische Gestaltungsparameter partizipativ ausgestaltet, und der kollektiv-repräsentativen Mitbestimmung des deutschen Modells. Der Unterschied liegt im Repräsentationsprinzip. Als Repräsentanten der Beschäftigten verhandeln Betriebsräte kollektiv mit dem Management über arbeitsbezogene Fragen und sind dazu legitimiert, selbst wenn im Einzelfall das Management dies ablehnt.

Die hier von NOK gewählte Operationalisierung hat jene Gestaltungselemente der Arbeitsorganisation, welche mit der Verbreitung von NOK verknüpft sind, den Dimensionen Formalisierung, hierarchische Aufbauorganisation, Delegation und Autonomie sowie der Arbeitsprozessintegration zugeordnet. Somit kommen Teile aus den beiden anderen Ansätzen beteiligungsorientierter Arbeitsgestaltung in dieser unternehmensorientierten Operationalisierung von NOK vor.

Um die Typen der Organisationsgestaltung nach Maßgabe der neuen Organisationskonzepte zu messen, wurde zunächst eine Faktorenanalyse<sup>1</sup> durchgeführt, die es zuließ, die relevanten Gestaltungsparameter der vier Dimensionen zu identifizieren. Mit Hilfe dieser Items (*Übersicht 1*) wurde, ein additiver Index der Realisierung neuer organisatorischer Konzepte berechnet. Die Grundlage lieferte eine schriftliche Befragung von insgesamt 518 Geschäftsführern und Personalmanagern von deutschen Unternehmen aus allen Wirtschaftssektoren (außer Landwirtschaft), die vom Fraunhofer IAO um die Jahreswende 2001/2002 durchgeführt worden ist.<sup>2</sup> Die Entscheider wurden dabei u.a. gefragt, inwiefern sie bestimmte Beschreibungen ihrer Arbeitsorganisation bezüglich der Gestaltungselemente auf einer Skala von 1 bis 5 für zutreffend hielten.

Um die Ausprägungen der Indexwerte auf einer Skala zwischen 0 und 100 zu standardisieren, wurden die einzelnen Indexwerte zur Spannweite der empirischen Verteilung aller Indexwerte in unserem Sample in Beziehung gesetzt. Anschließend wurden die Indexwerte von 439 Fällen in zwei Gruppen unterteilt, und zwar in eine Gruppe mit Werten unter 50 (249 Unternehmen) und eine Gruppe über 50 (190 Unternehmen), wobei die erste Gruppe als eher schwach in Bezug auf die Realisierung

### Übersicht 1: Messung neuer Organisationskonzepte (NOK)

1. Formalisierung	2. Hierarchische Organisationsstruktur	3. Delegation und Autonomie	4. Prozessintegration
Der Weg der Aufgabenerfüllung ist schriftlich bzw. elektronisch vorgegeben. <sup>1)</sup>	Der Weg der Aufgabenerfüllung ist schriftlich bzw. elektronisch vorgegeben. <sup>1)</sup>	Die Koordination und Kontrolle erfolgt in erster Linie direkt durch Führungskräfte. <sup>1)</sup>	Die Organisation ist nach Objekten/Produkten gegliedert.
Entscheidungen werden schriftlich bzw. elektronisch festgehalten. <sup>1)</sup>	Tätigkeitsbereiche sind genau abgegrenzt. <sup>1)</sup>	Die Beschäftigten organisieren sich selbst.	Die Zusammenarbeit ist vielfach in Projektteams organisiert.
Leistungsergebnisse werden schriftlich bzw. elektronisch festgehalten.	Im Unternehmen gibt es eine klare Hierarchie der Über- und Unterordnung. <sup>1)</sup>	Die Koordination und Kontrolle liegt allein im Verantwortungsbereich des einzelnen Mitarbeiters.	

<sup>1)</sup> Diese Items wurden zur Erfassung der Ausprägung von NOK bei der Indexkonstruktion gedreht.  
Quelle: Helfen 2002

WSI Hans Böckler Stiftung

neuer Organisationskonzepte eingeschätzt wurde, die zweite Gruppe als eher stark in dieser Hinsicht.

Der Vorteil dieses Vorgehens liegt zum einen in der Messbarkeit neuer Organisationskonzepte, so wie sie sich aus Sicht der Unternehmensleitung darstellen. Gleichzeitig wird nicht nach einzelnen Formen gefragt, sondern nach Gestaltungsparametern, die in Verbindung zueinander das Ausmaß der Realisierung neuer Organisationskonzepte erfassen, auch wenn zum Beispiel Gruppenarbeit, Qualitätszirkel und 360°-Bewertungen formell nicht umgesetzt werden.

## 4 Verbreitung direkter Partizipation und neuer Organisationskonzepte

Zunächst muss hier nochmals auf die generellen Probleme der empirischen Erfassung von beteiligungsorientierten Organisationskonzepten hingewiesen werden. Je nach Definition der arbeitsorganisatorischen Gestaltungselemente weichen die Ergebnisse hinsichtlich des Verbreitungsgrades erheblich voneinander ab. So kann etwa gezeigt werden, dass bei allgemeiner Fragestellung Gruppenarbeit in 64 % der Betriebe in der Investitionsgüterindustrie eingesetzt wird. Dieser Anteil sinkt auf 47 %, wenn weitere Kriterien an die Gruppenarbeit gestellt werden, so die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen und Qualitätssicherung auf die Arbeitsgruppen sowie eine hohe betriebsinterne Verbreitung (Wengel u.a. 2002).

Demgegenüber zeigen die Ergebnisse einer quantitativen Studie der EPOC be-

züglich der Verbreitung von Formen direkter partizipativer Arbeitsorganisation, die mit Managern durchgeführt wurde, die für insgesamt 5.800 Arbeitsstätten in zehn Ländern Europas verantwortlich sind, dass in etwa einem Drittel aller europäischen Betriebe vier und mehr Formen der direkten Partizipation eingesetzt werden. Die wichtigste gruppenorientierte Form ist im Durchschnitt aller Wirtschaftsbereiche die Gruppenkonsultation in dauerhaften Projektgruppen, so zum Beispiel Qualitätszirkel (zu 29 % eingesetzt), gefolgt von zeitweisen Gruppen (zu 14 %) und Formen der freiwilligen Delegation von Entschei-

<sup>1</sup> Die durch die vier Faktoren erklärte Gesamtvarianz zwischen den Indikatorwerten und den Faktoren beträgt 51,2 %. Für die Indexbildung wurden nur Indikatoren ausgewählt deren Faktorladung nach Rotation 0,6 übersteigt, wobei eine Hauptkomponentenanalyse mit Varimax Rotationsmethode gewählt wurde. Die Prüfstatistiken weisen durchschnittliche Werte bei hoher Signifikanz aus, was sich überwiegend aus der recht hohen Fallzahl der Analyse von 420 Fällen ergibt (Kaiser-Meyer-Olkin Test 0,704, Signifikanzniveau 0,00). Die höhere Fallzahl bei der Indexkonstruktion im Verhältnis zur Faktorenanalyse erklärt sich dadurch, dass im Gegensatz zu Faktorenanalyse, wo alle Fälle, bei denen Ausprägungen einzelner Items nicht vorhanden waren, ausgeschlossen wurden, bei der Indexbildung diese Fälle mit einzelnen fehlenden Werten dennoch Eingang in die Analyse gefunden haben. Im Zweifel wird hierdurch die tatsächliche Häufigkeit von Unternehmen, die nach den neuen Konzepten organisiert sind, geringfügig unterschätzt.

<sup>2</sup> Die Ergebnisse der Studie des Fraunhofer IAO beziehen sich auf eine erste Breiterehebung im Rahmen des vom BMBF-geförderten Projekts „Arbeit und Beschäftigung in schnell wachsenden Unternehmen“, Förderkennzeichen 01HL0011.

**Tabelle 1: Verbreitung neuer Organisationskonzepte bei deutschen Unternehmen**

Neue Organisationskonzepte sind... bei x % der Unternehmen im	schwächer ausgeprägt	stärker ausgeprägt	Fallzahl
Industriesektor	58,8 %	41,2 %	153
Baugewerbe, Transport und Versorgung	58,0 %	42,0 %	81
Groß- und Einzelhandel	57,7 %	42,3 %	71
IT-Sektor	53,6 %	46,4 %	56
Wissensintensive Dienstleistungen	52,1 %	47,9 %	73
Insgesamt	57 %	43 %	434

Anmerkungen: In der Gesamtstichprobe von 510 Unternehmen war der Informationssektor zu 12,5 % vertreten. Hierzu wurden – vergleichbar zu Untersuchungen des DIW und des RWI – das Druckgewerbe, die Vervielfältigung von bespielten Ton-, Bild- und Datenträgern, die Herstellung von Büromaschinen und Datenverarbeitungsgeräten, die Herstellung von Geräten der Elektrizitätserzeugung und –verteilung, die Rundfunk-, Fernseh- und Nachrichtentechnik sowie die Medizin-, Mess-, Steuer-, Regelungstechnik und Optik gerechnet. Dazu kommen die Dienstleistungsbereiche Datenverarbeitung, Datenbanken, Multimedia und Softwareentwicklung (RWI 2000; Seufert 2000). Zu den wissensintensiven Dienstleistungen (16,5 %) werden hier die Nachrichtenübermittlung, das Kredit- und Versicherungsgewerbe, Forschung und Entwicklung, Ingenieurbüros und die Erbringung von Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen gerechnet. Die anderen Sektoren folgen der üblichen Abgrenzung der amtlichen Statistik: Einzelhandel und Großhandel (17,3 %); Baugewerbe, Transport und Versorgung (20 %) und Industriesektor (33,7 %).

Quelle: Eigene Darstellung

**WSI** Hans Böckler Stiftung

## 5 Ersetzen neue Organisationskonzepte die repräsentative Mitbestimmung?

Welchen Weg schlägt nun aber die repräsentative Mitbestimmung in der Auseinandersetzung mit den NOK ein? Die Unternehmen versprechen sich von der Einführung von NOK eine Reihe von betriebswirtschaftlichen Vorteilen bei gleichzeitig verbesserter Integration der Belegschaften. So fand beispielsweise die quantitativ ausgerichtete EPOC-Studie heraus, dass die große Mehrheit der Manager der Ansicht ist, dass repräsentative Vertreter der Belegschaft bei der Einführung partizipativer Gestaltung der Arbeitsorganisation hilfreich sind. Diese Ansicht wird von durchschnittlich 90 % der befragten europäischen Manager vertreten (Sisson 2000).

Bei der Auswertung des Datensatzes des Fraunhofer IAO zeigt sich allerdings, dass direkt partizipative Elemente der Arbeitsorganisation und etablierte Mitbestimmungsgremien wie der Betriebsrat in bestimmten Branchen in Konkurrenz zueinander stehen. Besonders die wissensintensiven Dienstleistungen und der IT-Sektor zeigen eine negative Beziehung zwischen der Verbreitung der Neuen Organisationskonzepte und der Verbreitung von Betriebsräten.

In beiden Sektoren geht eine höhere Realisierung der NOK mit einer Verringerung des Anteils der Unternehmen mit einem Betriebsrat einher. Für den industriellen Sektor gilt das Gegenteil. Für den Sektor traditioneller Dienstleistungen, im Wesentlichen Einzelhandel, Bau-, Verkehrs- und Versorgungsgewerbe, kann kein genauer Trend ermittelt werden.

Auf den ersten Blick bestätigen diese Ergebnisse Aussagen, dass institutionalisierte repräsentative Mitbestimmung gera-

dungskompetenzen an Gruppen (13 %). Demgegenüber erweist sich die individuelle Konsultation in Form von Befragungen mit einem Anteil von 22 % als wichtigste Form der individuellen Partizipation (Sisson 2000).

Die Auswertung des Datensatzes des Fraunhofer IAO zeigt ebenfalls, dass neue Organisationskonzepte in jedem privaten Wirtschaftszweig angetroffen werden können, wobei die wissensintensiven Dienstleistungen und der gesamte IT-Sektor NOK am häufigsten einsetzen.

Diese mit über 40 % relativ große Verbreitung neuer Organisationskonzepte kann auf zwei Umstände zurückgeführt werden: Zum einen wurde empirisch ein relativ weit gefasstes Konzept neuer Organisationskonzepte zugrunde gelegt, zum anderen wurde nicht nach reinen Formen (Qualitätszirkel, teilautonome Gruppenarbeit etc.) gefragt, sondern nach den Aussagen der Manager bezüglich bestimmter Gestaltungselemente ihrer Arbeitsorganisation. Da gemäß der EPOC-Studie Gruppenformen partizipativen Managements in einem Drittel und individuelle Entscheidungsdelegation in nahezu zwei Dritteln der deutschen Betriebsstätten zu finden sind, liegt eine Größenordnung von etwa

40 % Verbreitung gemäss der hier gewählten Operationalisierung – gemeinsame Erfassung individueller und kollektiver Gestaltungselemente aus der Perspektive des Managements – jedoch im Rahmen der anderen empirischen Untersuchungen (Wengel u.a. 2002).

Kritisch ließe sich einwenden, dass nicht nur Geschäftsführer, sondern möglichst alle Organisationsmitglieder befragt werden müssten, um ein realistisches Bild der Realisierung von NOK zeichnen zu können und herauszufinden, wie die Beschäftigten die Vorteile der Neuen Organisationskonzepte beurteilen. Um es zuzuspitzen: Sind die NOK nur Schlagworte, um Managementkampagnen zur Restrukturierung, Reorganisation, Arbeitsverdichtung und Entlassungen mit einer unternehmensideologischen Rechtfertigung zu umgeben? In einem solchen Veränderungsklima sind nicht nur störende Auswirkungen auf die organisatorische Effektivität und Qualität zu vermuten. Sieht man entlang NOK organisierte Unternehmen als Unternehmen an, die sich in Veränderungsprozessen befinden, gewinnt die Frage nach den arbeitspolitischen Auswirkungen und der repräsentativen Mitbestimmung der Beschäftigten an Bedeutung.

**Tabelle 2: Neue Organisationskonzepte versus gesetzliche Mitbestimmung?**

	Industriesektor		IT Sektor		Wissensintensive Dienstleistungen				
	Betriebsrat vorhanden?	Fälle	Betriebsrat vorhanden?	Fälle	Betriebsrat vorhanden?	Fälle			
Neue Organisationskonzepte	ja	nein	ja	nein	ja	nein			
Schwächer ausgeprägt	47,1 %	52,9 %	62,1 %	37,9 %	29	50,0 %	50,0 %	38	
Stärker ausgeprägt	61,3 %	38,7 %	62	42,3 %	57,7 %	26	33,3 %	66,7 %	30
Insgesamt	53,1 %	46,9 %	147	52,7 %	47,3 %	55	42,6 %	57,4 %	68

Anmerkungen: Die angegebenen Prozentwerte beziehen sich auf die jeweiligen Zeilen in den einzelnen Sektoren, Signifikanz: Industrie (0,088), IT-Sektor (0,143), Wissensintensive Dienstleistungen (0,168).

Quelle: Eigene Darstellung

**WSI** Hans Böckler Stiftung

de in dynamischen Wirtschaftszweigen unter erhöhtem Legitimationsdruck steht. Im Zusammenhang mit den Schwierigkeiten der Gewerkschaften, die Belegschaften in den neuen Dienstleistungsbereichen und der IT-Branche zu organisieren (Ebbinghaus 2002), spricht also einiges für die zweite Entwicklungsoption des deutschen Mitbestimmungsmodells, hin zur direkten Partizipation und weg von der repräsentativen Mitbestimmung.

Bei genauerer Interpretation dieser Ergebnisse ist zunächst darauf hinzuweisen, dass die Werte für den IT-Bereich und die wissensintensiven Dienstleistungen auf einem etwas geringen Signifikanzniveau in Bezug auf die Kontingenzanalyse stehen. Zudem kann bei einer Fallzahl von 55 bzw. 68 Unternehmen in den Kategorien IT und wissensintensive Dienstleistungen kein repräsentativer Anspruch erhoben werden. Insgesamt sind bei den 488 Unternehmen im verwendeten Sample Betriebsräte im Durchschnitt zu 40,2 % vertreten, verglichen mit einem Anteil von etwa 46,2 % bei allen Unternehmen mit über 20 Beschäftigten in Westdeutschland für das Jahr 1997 (Müller-Jentsch/Ittermann 2000). Der Anteil von Unternehmen mit Betriebsrat ist im vorliegenden Sample besonders niedrig im Groß- und Einzelhandel mit etwas über 20 %. Im Baugewerbe, dem Verkehrswesen und bei den Versorgern beträgt der Anteil zusammengenommen etwa 31,6 %. Die anderen Sektoren zeigen durchschnittliche bis überdurchschnittliche Anteile von Betrieben mit Betriebsräten: der gesamte IT-Sektor mit 49,2 %, der Industriesektor mit 50,6 % und der Sektor wissensintensiver Dienstleistungen mit 42,6 %. Der relativ hohe Anteil von Unternehmen mit Betriebsrat in der IT-Branche entspricht auch in etwa den Erfahrungswerten anderer Erhebungen (Ahlers/Trautwein-Kalms 2002), was für die erste Entwicklungsoption spricht. Zumindest scheint die Ausdehnung des traditionellen Modells auf die neuen Wirtschaftsbereiche nicht unmöglich zu sein.

Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die gewählte Abgrenzung des IT-Sektors auch die Hardware- und Medienproduktion umfasst, die teilweise schon eine Mitbestimmungstradition aufweisen. Gründe für eine geringe Verbreitung von Betriebsräten in anderen, eher dienstleistungslastigen Teilbereichen des IT-Sektors – etwa der Softwareentwicklung – können jedoch gerade in der Ausgestaltung arbeits-

organisatorischer Elemente gefunden werden. NOK führen womöglich zu Einstellungen bei Beschäftigten, die aus der Erfahrung eines größeren Handlungsspielraums heraus die grundsätzliche Gefährdung ihrer Interessenposition nicht wahrnehmen. Zudem sind auch die Erfahrungen mit Auseinandersetzungen um Entlohnung und Arbeitsbedingungen in relativ jungen Industriezweigen geringer, so dass sich eine dem deutschen Mitbestimmungsmodell entsprechende Strukturierung in Teilen der IT-Branche erst noch herausbilden muss.

Für die wissensintensiven Dienstleistungen – aber auch für gewisse Bereiche des IT-Sektors – kann zudem von einer hochqualifizierten Belegschaft ausgegangen werden, die teilweise in der Lage ist, ihre Arbeitsbedingungen individuell auszuhandeln. Mit zunehmender Standardisierung und Optimierung auch in diesen Bereichen, gerade unter dem Druck der gegenwärtigen Wachstumskrise, nimmt allerdings die Zahl der Betriebsratsgründungen zu (Ahlers/Trautwein-Kalms 2002). Insofern ist der höhere Anteil von Betriebsräten im IT-Sektor, neben einer etwas weiter gefassten Definition, auch womöglich auf die Erfahrungen im Laufe des Jahres 2001 zurückzuführen. Die Befragung fand um die Jahreswende 2001/2002 statt, die von einer Hinwendung von IT-Beschäftigten zu Gewerkschaften und Betriebsräten begleitet gewesen sein kann.

Was die Rolle von Betriebsräten und Gewerkschaften bei der Umsetzung neuer Formen der Arbeitsorganisation anbelangt, lässt sich ebenfalls ein differenziertes Bild zeichnen. So zeigen die Ergebnisse im Industriesektor, dem Wirtschaftsbereich der stärksten Mitbestimmungstradition in Deutschland, dass NOK und Betriebsräte sich nicht gegenseitig ausschließen müssen, im Gegenteil: Betriebsräte sind anscheinend als Ressource des Unternehmenswandels aufzufassen, was sich bei der Behauptung in innovativen Marktsegmenten und bei der Durchführung organisatorischer Wandlungsprozesse beweisen kann. Insofern scheinen die industriellen Unternehmen weniger das Problem einer zu starren Mitbestimmung zu haben, als vielmehr die jungen Unternehmen das Problem einer unterentwickelten Partizipationsstruktur, die sich eben noch stark auf einseitige, quasi-paternalistische Einräumung von Mitwirkungsmöglichkeiten auf der Arbeitsebene durch das Management stützt und

nicht auf entlastende, strukturierende und legitimatorisch abgesicherte Prozeduren.

## 6

### **Gewerkschaftliche Organisationspolitik im Zeichen des Strukturwandels**

Moderne, IT-gestützte Konzepte der Arbeitsorganisation scheinen den Einfluss der Gewerkschaften bei der Umsetzung von arbeitsbezogenen betrieblichen Entscheidungen reduziert zu haben. Vor dem Hintergrund einer weiteren Zunahme und Aufwertung dieser arbeitsorganisatorischen Konzepte (Eggers/Kirner 2002) und der niedrigeren Gewerkschaftsanbindung von Betriebsräten beispielsweise im IT-Bereich (Ahlers/Trautwein-Kalms 2002), droht eine dauerhafte und strukturelle Schwächung der Gewerkschaften. Zudem erscheint die Interessenhomogenität der großen Arbeitnehmerorganisationen gefährdet. Wie sollen Arbeitnehmer unterschiedlicher Qualifikationsgrade, mit verschiedenem ethnischen, kulturellen und politischen Hintergrund, die für verschiedene Arbeitgeber und an unterschiedlichen Orten arbeiten, gleiche Interessen bilden, artikulieren und durchsetzen können? Dies war, ist und bleibt die Hauptaufgabe der Gewerkschaften, auch wenn ihnen die neuen IT-gestützten Organisationskonzepte und die mit ihnen verbundene Flexibilisierung der Arbeit auf Betriebsebene die Lösung dieser Aufgabe nicht leichter gemacht hat. Die Solidarität der Beschäftigten kann beeinträchtigt werden, wenn die Zunahme individueller Gruppeninteressen bzw. Partikularinteressen auf Kosten kollektiver Ziele geht (Hartmann 1999).

Aus dieser Perspektive erscheint ein Blickwinkel zu verengt, der nur auf betrieblicher Ebene diskutiert, welche Optionen sich einem Betriebsrat beim Umgang mit neuen Organisationskonzepten bieten. Die Voraussetzung jeder Handlungsoption, ob ablehnend, mitgestaltend oder gar forcierend (Weitbrecht/Mehrwald 1999), liegt in der organisatorischen Stärke der Gewerkschaften im Betrieb. Somit geht es in erster Linie um die Frage, wie die Gewerkschaften diese Erkenntnis in Konzepte praktischer Politik umsetzen können. Es liegt auf der Hand, dass die Gewerkschaften neue Beschäftigtengruppen durch materielle Angebote integrieren müssen, um auf

Dauer überlebensfähig zu bleiben. Um dies leisten zu können, müssen die unübersichtlichen Entlohnungsbedingungen in neuen Branchen aufgeklärt werden. Ein gelungenes Beispiel hierfür ist die Erhebung der IG Metall zum Entgelt in der IT-Branche, die detailliert Lohn- und Gehaltshöhen von der Beratung bis zum Callcenter-Operator systematisiert hat (IG Metall 2002).

Des Weiteren versuchen die Gewerkschaften Mittel und Wege zu finden, Beschäftigtengruppen zu organisieren, die keine traditionellen Verbindungen zu den Gewerkschaften haben. ver.di ist hier genauso ein Beispiel wie die IG Metall. So hat ver.di spezielle Projekte (z.B. [www.connexx-av.de](http://www.connexx-av.de)) für den wachsenden, aber in weiten Teilen unorganisierten Bereich der IT- und Mediendienstleistungen entwickelt. ver.di hat Internetplattformen, Diskussionsforen und Informationsdienste speziell für diese Beschäftigtengruppen geschaffen. Diese Projekte können als Taskforces angesehen werden, die gezielt Gewerkschaftsstrukturen im IT-Bereich und bei wissensbasierten Dienstleistungen aufbauen wollen. Dabei reicht die Bandbreite der Angebote für die neuen Beschäftigtengruppen von der Analyse technologischer Entwicklungen, Berichten über und Dokumentationen von Arbeitsbedingungen bis hin zur Rechtsberatung bei Arbeitsverträgen und Mitbestimmungsfragen. Neben den Beschäftigten der IT-Branche zielen diese Anstrengungen auf Menschen in Telearbeit, in Callcentern und sogar auf selbständige Arbeitskraftunternehmer ([www.verdi.de](http://www.verdi.de)). Die IG Metall stellt vergleichbare Leistungen zur Verfügung, wobei der Schwerpunkt auf Unternehmen der Hardwareproduktion sowie den angeschlossenen Dienstleistungen liegt ([www.i-connection.info](http://www.i-connection.info)). In beiden Fällen pro-

fitieren die Gewerkschaften von langen Traditionen gewerkschaftlicher Interessenvertretung in den Vorläuferindustrien und vormals staatlichen Dienstleistungsunternehmen.

Angesichts der Heterogenisierung von Arbeitsbedingungen im Zuge IT-gestützter Restrukturierung stellt sich den Gewerkschaften die Aufgabe, den sich ausdifferenzierenden Interessen der verschiedenen Beschäftigtengruppen eine gemeinsame Orientierung zu geben. Dabei liegt ein zentrales Handlungsfeld in der Bildung neuer Allianzen zwischen Arbeitnehmern verschiedener Stufen im Unternehmen, zwischen Arbeitnehmern verschiedener Standorte desselben Unternehmens, zwischen den Gewerkschaften verschiedener Branchen und zwischen Gewerkschaften gleicher Branche verschiedener Länder auf europäischer und internationaler Ebene. Gerade aber das Feld unternehmensnaher IT-Dienstleistungen ist dabei umstrittenes Terrain zwischen IG Metall und ver.di. Allerdings gibt es hier Anzeichen verstärkter Kooperationsbereitschaft, was sich beispielsweise im Abschluss einer Kooperationsvereinbarung für die Tarifverhandlungen bei IBM zeigt (ver.di 2001). Bei der gegenwärtigen Situation der Gewerkschaften ist darüber hinaus davon auszugehen, dass die Einsicht in die Notwendigkeit von Kooperation verbreitet ist; zumindest sollten Ressourcen aufzehrende Konflikte vermieden werden.

Was Bündnisse auf internationaler Ebene betrifft, so hat ver.di beispielsweise im Januar diesen Jahres ein Bündnis mit der amerikanischen Telekommunikations- und IT-Gewerkschaft (CWA) geschlossen. Als gemeinsame Handlungsfelder gelten u.a. der Informationsaustausch bezüglich der Arbeitsbedingungen in international agierenden Großunternehmen (beispiels-

weise Vodafone, Deutsche Telekom, Sykes und IBM), die Abstimmung gemeinsamer Aktionen und die gegenseitige Information über neue Technologien sowie deren Konsequenzen für Reorganisationen. Die Unterstützung von Gewerkschaften in den Entwicklungsländern ist ein weiteres Thema, um die Lücke zwischen den verschiedenen Repräsentationsgraden der Gewerkschaften und im technologischen Entwicklungsniveau zu schließen, was eine ruinöse Konkurrenz hinsichtlich der Arbeitsbedingungen verhindern soll. In diesem Zusammenhang ist auch die Teilnahme der Gewerkschaften an Aktionen der globalisierungskritischen Bewegung und im Rahmen der Europäischen Einigung zu sehen ([www.cwa-union.org](http://www.cwa-union.org)).

Schließlich führt ein weiterer Weg über die explizite Einmischung der aktiven Gewerkschaftsmitglieder in die lokale und regionale Politik, um im Falle von Auseinandersetzungen Unterstützung aus der Bevölkerung vor Ort zu erhalten. So zeigen *Clawson/Clawson* mit Hilfe einiger Fallstudien die grundlegenden Charakteristika erfolgreicher Gewerkschaftsarbeit auf lokaler Ebene auf. Hierzu zählen das Verständnis für die ernsthaften Folgen des Rückgangs der Gewerkschaftsmitgliedschaft, die Einbindung in die übergeordnete Gewerkschaftsorganisation mit dem gemeinsamen Ziel, die Mitgliederzahl zu erhöhen ebenso wie die stärkere Präsenz in lokalen sozialen Bewegungen und organisationspolitische Erfahrungen in Politikfeldern außerhalb der engen Grenzen traditioneller Tarifpolitik (*Clawson/Clawson* 1999). Neue Bündnispartner können hier in den Themenfeldern Gesundheit, Sozialstaat, Bildung und technologischer Wandel gefunden werden.

# LITERATUR

---

- Ahlers, E./Trautwein-Kalms, G.** (2002): Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen – Betriebsratsinformationen aus erster Hand, edition der Hans Böckler Stiftung 62, Düsseldorf
- Castells, M.** (1996): *The Rise of the Network Society*, The Information Age Vol. I, Cambridge/Oxford
- Clawson, D./Clawson, M. A.** (1999): What Has Happened to the US Labor Movement, Union Decline and Renewal, *Annual Review of Sociology*, S. 95–119
- Clegg, S. R.** (1990): *Modern Organizations*, Organization Studies in the Postmodern World, London
- Ebbinghaus, B.** (2002): Dinosaurier der Dienstleistungsgesellschaft?, Der Mitgliederschwind deutscher Gewerkschaften im historischen und internationalen Vergleich, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Working Paper 02/3, Köln
- Eggers, T./Kirner, E.** (2002): Arbeit in einer vernetzten und virtualisierten Wirtschaft, in: Brödner, P./Knuth, M. (Hrsg.), *Nachhaltige Arbeitsgestaltung, Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen, Bilanzierung der Arbeitsgestaltung Bd. 3*, München/Mering, S. 61–122
- Ganz, W./Helfen, M./Tombeil, A.** (2002): Rekrutierung und Bindung in kleinen und mittleren Betrieben, in: *Personalführung* 3, S. 20–26
- Ganz, W./Tombeil, A.** (2002): Entwicklung von Strukturen und Prozessen, in: Ganz, W. (Hrsg.), *Personal- und Organisationsentwicklung heute – Ergebnisse einer Befragung deutscher Unternehmen*, Stuttgart, S. 28–36
- Gliffmann, W./Peters, K.** (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit, Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, Hamburg
- Goudswaard, A./ de Nantieul, M.** (2000): Flexibility and Working Conditions, A Qualitative and Comparative Study in Seven EU Member States, EPOC – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Hrsg.), Luxembourg, 2000
- Hartmann, M.** (1999): Gewerkschaftsarbeit im Betrieb – Ein Auslaufmodell?, in: Schlemmer, G./Schmitthenner, H./Spoo, E. (Hrsg.), *Kapitalismus ohne Gewerkschaften? – Eine Jahrhundertbilanz*, S. 135–143
- Helfen, M.** (2002): Organisationsentwicklung für wachsende, innovative Unternehmen, in: Pleschak, F. (Hrsg.), *Wachstum FuE-intensiver Unternehmen – Strategien, Probleme, Erfahrungen*, Dresden, S. 169–190
- Hirst, P./Zeitlin, J.** (1991): Flexible Specialization versus Post-Fordism: Theory, Evidence and Policy Implications, in: *Economy and Society* 1, S. 1–52
- IG Metall** (2002): Entgelt in der IT-Branche 2002, 4. Erhebung, Frankfurt am Main
- Knights, D./Noble, F. /Willmott, H.** (1999): 'We Should Be Total Slaves to the Business': Aligning Information Technology and Strategy – Issues and Evidence, in: Bloomfield, B. P. et al. (Hg.): *Information Technology and Organizations, Strategies, Networks, and Integration*, Oxford/New York, S. 13–35
- Lay, G. /Rainfurth, C.** (2002): Zunehmende Integration von Produktions- und Dienstleistungsarbeit, in: Brödner, P./Knuth, M. (Hrsg.), *Nachhaltige Arbeitsgestaltung, Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen, Bilanzierung der Arbeitsgestaltung Bd. 3*, München/Mering, S. 61–122
- Müller-Jentsch, W./Ittermann, P.** (2000): Industrielle Beziehungen, Daten, Zeitreihen, Trends 1950–1999, Frankfurt/New York
- Pfeffer, J.** (1996): *Competitive Advantage through People, Unleashing the Power of the Workforce*, Boston
- Pull, K.** (1996): *Über tarifliche Entlohnung und freiwillige betriebliche Leistungen*, München/Mering
- RWI – Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung e.V.** (2000): *Wachstums- und Beschäftigungspotentiale der Informationsgesellschaft bis zum Jahr 2010*, Essen
- Seufert, W.** (2000): The Development of the Information and Communications Sector in Germany, in: *Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung (DIW)* 4, S. 491–509
- Streeck, W.** (1998): The Internationalization of Industrial Relations in Europe: Prospects and Problems, Max-Planck-Institute for the Study of Societies, Discussion Paper 98/2, Köln
- Streeck, W.** (2001): Kontinuität und Wandel im deutschen System der industriellen Beziehungen, Offene Fragen, in: *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik* 4, S. 299–313
- Sisson, K.** (2000): Direct Participation and the Modernization of Work Organisation, EPOC – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Hrsg.), Luxembourg, 2000
- Sydow, J.** (1992): Enterprise Networks and Co-Determination: The Case of the Federal Republic of Germany, in: *International Institute for Labour Studies (Hrsg.), ILO: Is the Single Firm Vanishing?, Inter-Enterprise Networks, Labour and Labour Institutions*, Genf, S. 34–61
- ver.di** (2001): ver.di und IG Metall: Tarifgemeinschaft bei IBM gebildet, Pressemitteilung vom 13.12.2002, Berlin
- Weitbrecht, H./Mehrwald, S.** (1999): Mitbestimmung, Human Resource Management und neue Beteiligungskonzepte, in: Frick, B./Kluge, N./Streeck, W. (Hrsg.), *Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung, Kommission Mitbestimmung der Bertelsmann Stiftung und der Hans Böckler Stiftung*, Frankfurt/New York, S. 89–127
- Wengel, J./Lay, G./Pekruhl, U./Maloca, S.** (2002): Verbreitung innovativer Arbeitsgestaltung, Stand und Dynamik des Einsatzes im internationalen Vergleich, Bilanzierung innovativer Arbeitsgestaltung Bd. 1, München/Mering