

Tabea Bromberg

Engineering- Dienstleistungen und Mitbestimmung

Mitbestimmungspolitische
Konsequenzen des Outsourcing
in der Automobilentwicklung

VS RESEARCH

Tabea Bromberg

Engineering-Dienstleistungen und Mitbestimmung

VS RESEARCH

Tabea Bromberg

Engineering- Dienstleistungen und Mitbestimmung

Mitbestimmungspolitische
Konsequenzen des Outsourcing
in der Automobilentwicklung

Mit einem Geleitwort von
Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen

VS RESEARCH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Technische Universität Dortmund, 2010

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Verena Metzger / Dr. Tatjana Rollnik-Manke

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.vs-verlag.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Satz und Layout: SatzReproService GmbH Jena

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-531-17842-4

Geleitwort

Die Konsequenzen neuer Unternehmensstrategien, insbesondere das Aufkommen ausdifferenzierter industrieller Wertschöpfungsketten für das deutsche System der Industriellen Beziehungen sind seit längerem von großem sozialwissenschaftlichen wie aber auch arbeitspolitischen Interesse. In wissenschaftlicher Perspektive wird damit die gesellschaftstheoretisch relevante Frage angesprochen, wie sich ein zentrales Teilsystem des deutschen Produktionsmodells verändert und welche Folgen dies für das gesamte institutionelle Arrangement des Produktionsmodells hat. In arbeitspolitischer Perspektive geht es um die Frage nach dem Wandel der Vertretungsmacht der Gewerkschaften und der Betriebsräte und ihre zukünftigen Einflussmöglichkeiten auf die Entwicklung von Arbeit.

In diesem generellen Kontext ist die vorliegende Studie von Tabea Bromberg zu verorten. Sie greift dabei einen bislang nicht untersuchten Gegenstandsbereich auf. Ihr Untersuchungsgegenstand sind die Konsequenzen der Nutzung externer Engineering-Dienstleistungen durch große Automobilhersteller für das in der Branche eingespielte System der industriellen Beziehungen. Mit ihrer Studie konkretisiert und erweitert sie zugleich den Blick auf die generellen Entwicklungstendenzen der Automobilindustrie und des Systems der betrieblichen Mitbestimmung. Denn über den Gegenstandsbereich liegen bislang so gut wie keine empirischen Untersuchungen vor. Obgleich es sich notwendigerweise um eine explorative Studie handelt, präsentiert Frau Bromberg interessante Einsichten sowohl in Hinblick auf die Strategien großer Automobilproduzenten als auch in Hinblick auf die Konsequenzen für die Position und die Politik der betroffenen Betriebsräte. Ihr Fazit lautet, dass es sich bei dem hier in Frage stehenden Aspekt der Ausdifferenzierung der automobilen Wertschöpfungskette nicht um den gängigen Prozess einer fortschreitenden vertikalen Desintegration, sondern um einen der zunehmenden horizontalen Spezialisierung handelt. In Hinblick auf die Situation der betrieblichen Mitbestimmung zeigt sie, dass der Wandel der FuE-Strukturen und die Nutzung externer Engineeringdienstleistungen für die Automobilbetriebsräte bislang von nachgeordnetem Interesse sind, da sie ihre Stärke hauptsächlich auf die traditionellen Produktionsbelegschaften stützen. Insgesamt bleibt danach das Muster der Interessenvertretung in der Automobilindustrie erstaunlich stabil. Freilich, so ist hinzuzufügen, ist diese

bisherige Stabilität eingebettet in einen insgesamt sehr dynamischen und vor allem auch widersprüchlichen Prozess des Wandels von Unternehmensstrukturen und Wertschöpfungsketten. Endgültige Aussagen sind daher derzeit kaum möglich. Die Studie von Frau Bromberg verdeutlicht dies instruktiv. Es ist zu hoffen, dass mit dieser vorliegenden Studie der Anstoß für weitergehende, differenzierte und vor allem breit angelegte Untersuchungen über die Zukunft der Interessenvertretung im Kontext des Wandels der automobilen FuE-Prozesse gegeben wird.

Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen

Vorwort

Die Idee zu der vorliegenden Arbeit entstand aus einem Gespräch mit Vertretern der IG Metall im Jahr 2005 heraus. Sie schilderten, dass die externe Vergabe von Entwicklungsleistungen in der Automobilindustrie immer häufiger auf ihrer Tagesordnung stehe und beklagten, dass es zu diesem Thema kaum gesicherte Erkenntnisse gebe. Aus dieser Anregung wurde schließlich eine explorative Studie für die Hans-Böckler-Stiftung mit dem Titel „Engineering-Dienstleistungen in der Automobilindustrie – Verbreitung, Kooperationsformen und arbeitspolitische Konsequenzen“, die ich im Sommer 2006 durchgeführt habe. Diese Untersuchung bildet die empirische Grundlage der vorliegenden Dissertation. Mein erster Dank gilt deshalb der Hans-Böckler-Stiftung für die finanzielle Förderung und den Interviewpartnern, die bereit waren, mir im Rahmen der Untersuchung Einblicke in ihre Arbeit zu geben.

Eine Reihe von Menschen hat bewusst oder unbewusst zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen, entsprechend vielen habe ich zu danken.

Zunächst möchte ich meinem Doktorvater Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen dafür danken, dass er es mir ermöglicht hat, bei ihm zu promovieren. Er hat die Arbeit über all die Jahre begleitet und war ein wichtiger Ansprechpartner. Bedanken möchte ich mich auch bei Prof. em. Dr. Hartmut Neuendorff für die konstruktiven und ermutigenden Diskussionen und die Erstellung des Zweitgutachtens.

Ein ganz besonderer Dank richtet sich an Dr. Jörg Abel, der immer wieder zu Gesprächen und Diskussionen bereit war. Seine Geduld und sein Rückhalt haben wesentlich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen. Schließlich möchte ich meinen ehemaligen Kolleginnen und Kollegen vom Lehrstuhl Wirtschafts- und Industrie-soziologie der TU Dortmund für die gute Zusammenarbeit und die schöne Zeit danken.

Ich danke meinen Freunden, die mich auf unterschiedlichste Art und Weise unterstützt haben, insbesondere Pascale Ruhrmann, Alexandra Puppe, Tobias Haertel und Corinna Koch.

Last but not least danke ich meiner Familie, die mich immer bedingungslos unterstützt hat.

Tabea Bromberg

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	5
Vorwort	7
Abbildungsverzeichnis	11
Tabellenverzeichnis	13
1 Einleitung	15
2 Konzeptioneller Rahmen	21
2.1 Die Governance-Perspektive	21
2.2 Das Industrial Governance-Konzept	24
2.3 Verknüpfung mit dem Untersuchungsfeld	34
3 Stand der Forschung	37
3.1 Hintergrund: Veränderungsdruck und Veränderungen in der Automobilindustrie	37
3.2 Veränderung der Wertschöpfungsketten	47
3.2.1 Externe Vergabe von Entwicklungsleistungen	47
3.2.2 Arbeitnehmerüberlassung	74
3.3 Industrielle Beziehungen	104
3.3.1 Vertretungssituation in den Automobil- und Engineering-Unternehmen	104
3.3.2 Interessenvertretung von hochqualifizierten Angestellten	125
4 Empirie	141
4.1 Präzisierung der Fragestellung	141
4.2 Anlage der Untersuchung und Methode	144
4.3 Darstellung der Ergebnisse der empirischen Untersuchungen	149
4.3.1 Zur externen Vergabe von Entwicklungsleistungen allgemein	149

4.3.2	Zur Mitbestimmungssituation in den Automobilunternehmen	158
4.3.3	Zur Mitbestimmungssituation in den Engineering-Unternehmen	166
4.3.4	Zur unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit von Betriebsräten im Entwicklungsbereich	176
4.3.5	Zwischenfazit	180
5	Fazit und Ausblick	183
	Literaturverzeichnis	191

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Engineering-Outsourcing in der deutschen Industrie 1991–2001	51
Abbildung 2: FuE-Netzwerk in der Automobilentwicklung	61
Abbildung 3: Standorte von Ingenieurdienstleistern in Deutschland 1999	67
Abbildung 4: Das Dreieck der Arbeitnehmerüberlassung	76
Abbildung 5: Entwicklung der Leiharbeit in Deutschland	83
Abbildung 6: Das Untersuchungssample	148

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Paradigmen der Industriegovernance	29
Tabelle 2: Anteil der in der Automobilindustrie erzielten Umsätze	52
Tabelle 3: Dienstleistungsprogramm	54
Tabelle 4: Zahl der Mitarbeiter	54
Tabelle 5: Umsatz 2000 in Mio DM	54
Tabelle 6: Dienstleistungsprogramm und Unternehmensgröße	55
Tabelle 7: Standortstruktur	55
Tabelle 8: Direkte Aufträge durch Kunden	56
Tabelle 9: Angebot an Dienstleistungen/Projektphasen	59
Tabelle 10: Angebot an Dienstleistungen/Spezifische Fahrzeugbereiche	58
Tabelle 11: Angebot an spezifischen Tätigkeiten während der Produktentwicklung	59
Tabelle 12: Nutzung von CAD-Systemen	63
Tabelle 13: Niederlassungen bei Kunden	64
Tabelle 14: Standorte der Ingenieurdienstleister	65
Tabelle 15: Motive von Standort-Neugründungen	65
Tabelle 16: Dienstleistungsprogramm und Art der Einbindung	68
Tabelle 17: Reformen des Arbeitnehmerüberlassungsrechts	79
Tabelle 18: Merkmale von Arbeitnehmern in der Zeitarbeit und der Gesamtwirtschaft 2001	94
Tabelle 19: Übersicht über die Gesprächspartner	147

1 Einleitung

Die aktuelle Weltwirtschaftskrise, die im Finanzsektor ihren Ursprung hatte und schnell auch die Realwirtschaft erreichte, hat drastisch vor Augen geführt, wie eng Unternehmen weltweit miteinander verknüpft sind. Neu ist das Phänomen der globalen wirtschaftlichen Interdependenzen jedoch nicht: Von historischen Vorläufern einmal abgesehen bedingt die seit Jahrzehnten zunehmende Globalisierung, dass die Unternehmen sich mehr und mehr gezwungen sehen, internationale Wettbewerbsfähigkeit zu beweisen. Unter wachsendem Zeit-, Kosten- und Flexibilitätsdruck reorganisieren nicht zuletzt die Automobilhersteller ihre Unternehmen; ein zentraler Aspekt dieser Reorganisationsprozesse ist die Reduzierung der Fertigungs- und Entwicklungstiefe (vgl. z. B. Reeg 1998; Blöcker 2001; Jürgens 2003; Hild 2003; Kinkel/Zanker 2007). Ein Ende dieser Entwicklung ist bislang nicht abzusehen; die vom Verband der deutschen Automobilindustrie herausgegebene Marktstudie „Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015“ beispielsweise geht davon aus, dass sich der Wertschöpfungsanteil von Zulieferern und Dienstleistern in der Automobilindustrie von 65% im Jahr 2002 auf 77% im Jahr 2015 weiter vergrößern wird (VDA 2004, S. 19). Dies hat direkte Konsequenzen für eine Vielzahl von Unternehmen entlang der automobilen Wertschöpfungskette. Erstens übertragen die Automobilhersteller umfassendere *Produktionsaufgaben* auf Zulieferunternehmen. Für die Zulieferunternehmen sind diese Prozesse und ihre Konsequenzen gut beschrieben (z. B. Ittermann u. a. 2003; Kinkel/Lay 2004; Kinkel/Zanker 2007). Darüber hinaus übertragen die Automobilunternehmen aber auch einen nicht unbedeutenden und weiter wachsenden Umfang von *Entwicklungsaufgaben* auf externe Unternehmen. Diese Entwicklungsaufgaben werden zum Teil ebenfalls von Zulieferunternehmen übernommen, zum Teil aber auch von spezialisierten Entwicklungsdienstleistern. Und auch Zulieferunternehmen übertragen ihrerseits Entwicklungsaufgaben auf Engineering-Dienstleister, weil ihnen die Kompetenzen und die technischen Ressourcen fehlen, die notwendig sind, um Entwicklungsleistungen in größerem Umfang zu erbringen. Obwohl die Engineering-Dienstleister also eine „zunehmend wichtige Rolle“ im Akteursgeflecht der Automobilindustrie spielen (Jürgens 2003, S. 33), ist ihre Funktion und Bedeutung bisher kaum untersucht (Rentmeister 2002). Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag dazu, diese Forschungslücke zu füllen.

Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht jedoch nicht die Untersuchung der Engineering-Dienstleister als solche, sondern stehen die Auswirkungen, die die zunehmende externe Vergabe von Entwicklungsleistungen auf die Interessenvertretung in der Automobilentwicklung hat. Denn es ist davon auszugehen, dass die skizzierten Veränderungen in der Aufgabenteilung entlang der Wertschöpfungskette nicht nur Bewegung in die Struktur der Automobilindustrie selbst bringen, sondern auch in die tradierten Systeme und Prozesse der Interessenvertretung, die mit diesen Veränderungen umgehen müssen. Hinweise darauf liefern etwa Deiß und Schmierl (2005), die beschreiben, wie der Umbau der Wertschöpfungsketten und die Auflösung betrieblicher Außen- und Binnengrenzen zu einer „Entgrenzung“ der industriellen Beziehungen beitragen, aber auch zur Herausbildung neuartiger Grenzlinien. Auf die Automobilindustrie bezogen diagnostizieren Haipeter und Banyuls (2007) eine „besondere Form der Globalisierung“, die sie als „globale Reorganisation der Wertschöpfungsketten“ bezeichnen (S. 376). In ihrem Rahmen üben Outsourcing bei den Endherstellern, wachsender Renditedruck, Preisdruck auf die Zulieferer und Regimekonkurrenz Druck auf die industriellen Beziehungen aus und führen zu einer wachsenden Fragmentierung der Arbeitsstandards entlang der Wertschöpfungskette.

Die vorliegende Arbeit geht aus von der Beobachtung, dass Outsourcing zunehmend auch im Entwicklungsbereich eingesetzt wird, und von der Vermutung, dass Outsourcing Konsequenzen für die Interessenvertretung hat, und untersucht die **Leitfrage**, ob und gegebenenfalls welche Konsequenzen die zunehmende externe Vergabe von Entwicklungsleistungen in der Automobilindustrie für die betriebliche Vertretung von Arbeitnehmerinteressen in dieser Industrie hat.

Als konzeptionelle Grundlage der Untersuchung derartiger (Wechsel-)wirkungen bietet sich das „Industrial Governance“-Konzept von Jürgens u. a. (2003) an. Dieser Ansatz zielt auf die Identifikation von branchenbezogenen Ordnungsmustern und unterscheidet zu diesem Zweck vier Dimensionen der Industriegovernance, die sich gegenseitig beeinflussen (können): Corporate Governance, Governance der Produktmärkte, Governance der industriellen Beziehungen und Prozessgovernance. Die im Rahmen dieser Arbeit verfolgte Leitfrage bezieht sich in der Industrial Governance-Perspektive also auf mögliche Konsequenzen einer Änderung der Prozessgovernance für die Governance der industriellen Beziehungen. Über die Identifikation der vier Dimensionen der Industriegovernance hinaus stellen Jürgens u. a. zwei Paradigmen der Industriegovernance einander gegenüber: Chandlerianismus und Wintelismus. Diese Chiffren stehen für zwei grundlegend unterschiedliche Formen der Koordination von sektoralen Produktionssystemen, wobei Chandlerianismus der Automobilindustrie als charakteristische Governanceform zugeordnet

wird und Wintelismus der InfoCom-Industrie. Jürgens u. a. diskutieren, ob sich in der Automobilindustrie Entwicklungen hin zum wintelistischen Modell erkennen lassen. Zu dieser Diskussion soll die vorliegende Arbeit einen Beitrag leisten. Dabei nutzt sie die Überlegungen von Jürgens u. a., indem sie die zunehmende externe Vergabe von Entwicklungsleistungen und die daraus folgenden Konsequenzen für die Interessenvertretung mit den Ausprägungen des chandlerianistischen Paradigmas vergleicht.

Für die Wahl der externen Vergabe von Entwicklungsleistungen in der Automobilindustrie als Gegenstandsbereich einer Untersuchung spricht eine Reihe von Gründen: Zunächst einmal ist die Automobilindustrie eine große Industrie mit zentraler Bedeutung für die deutsche Volkswirtschaft: So beschäftigte die deutsche Automobilindustrie im Jahr 2001 720.000 Erwerbstätige direkt, auf den industriellen Vorleistungsstufen kamen noch einmal 960.000 Beschäftigte hinzu und im Bereich Handel und Dienstleistungen weitere 3,35 Millionen (Jürgens 2004b, S. 6). Die Bedeutung der Automobilindustrie für die deutsche Wirtschaft ist so groß, dass Jürgens urteilt: „The German economy has become exceptionally dependent upon the automotive industry. The Auto industry has a higher share of employment and of turnover in the manufacturing sector in Germany than in any other auto-producing country.“ (Jürgens 2004a, S. 412).

Darüber hinaus ist die Automobilindustrie als „Leitbranche“ der deutschen Wirtschaft häufig Vorreiter für Entwicklungen, die später von anderen Industrien übernommen werden. So stellen etwa Jürgens und Krzywdzinski (2006, S. 2) fest, dass „Wandlungsprozesse in der Automobilindustrie ... eine Bedeutung weit über diese Industrie hinaus [haben]“ (vgl. Kuhlmann 1998, S. 243; Baethge-Kinsky/Tullius 2005). Diese Vorbildfunktion hat die Automobilindustrie nicht nur in Bezug auf technische und organisatorische Konzepte, sondern auch mit Bezug auf „die Gestaltung und Regulierung der Arbeit“ (Haipeter/Banyuls 2007, S. 374) und für die „Ausformung der industriellen Beziehungen“ (Kädtler/Sperling 2002, S. 144).

Das Thema der externen Vergabe von Entwicklungsleistungen ist deshalb besonders untersuchungsrelevant, weil Rationalisierung im Entwicklungsbereich ein aktuelles Thema ist. Denn die Automobilbranche macht seit Mitte der 1980er Jahre einen massiven Strukturwandel durch, der längst nicht allein die Produktionsbereiche, sondern auch den Entwicklungsbereich voll erfasst hat. Da Forschung und Entwicklung die Gesamtkosten im Unternehmen in erheblichem Ausmaß mit beeinflussen, ist „in jüngster Zeit [insbesondere] die Reorganisation der Forschungs- und Entwicklungsstrukturen in der Automobilindustrie stärker in den Mittelpunkt gerückt“ (Lompe/Blöcker 1996, S. 79).

Ausgehend von dem beschriebenen Problemhintergrund und der Leitfrage wird im Folgenden der **Gang der Arbeit** dargestellt.

In Kapitel 2 wird das die Untersuchung anleitende Konzept eingeführt. Zunächst wird die Governance-Perspektive allgemein vorgestellt (Kapitel 2.1), anschließend wird genauer auf das Industrial-Governance-Konzept von Jürgens u. a. eingegangen (Kapitel 2.2). Schließlich werden Verknüpfungen mit dem Untersuchungsfeld hergestellt (Kapitel 2.3).

Das dritte Kapitel stellt den für die Fragestellung relevanten Stand der Forschung dar. Kapitel 3.1 führt in den Gegenstandsbereich Automobilindustrie ein und beschreibt „Veränderungsdruck und Veränderungen in der Automobilindustrie“. Anschließend rückt die sich ändernde Aufgabenteilung entlang der Wertschöpfungskette in den Fokus: Die externe Vergabe von Entwicklungsleistungen wird näher betrachtet (Kapitel 3.2.1) sowie eine besondere Form ihrer Organisation, die Arbeitnehmerüberlassung (Kapitel 3.2.2). Im nächsten Schritt steht die Mitbestimmung im Zentrum der Aufmerksamkeit: Es wird Hintergrundwissen über die Mitbestimmungssituation in den Automobil- und Engineeringunternehmen vermittelt (Kapitel 3.3.1), darüber hinaus wird auf die besonderen Probleme der Interessenvertretung von hochqualifizierten Angestellten wie Ingenieuren in der Automobilentwicklung eingegangen (Kapitel 3.3.2).

Im vierten Kapitel steht die empirische Untersuchung der Fragestellung im Mittelpunkt. Zunächst werden die Anlage der Untersuchung und das methodische Vorgehen kurz dargestellt (Kapitel 4.1). Das Ziel der Erhebungen war, herauszuarbeiten, wie die externe Vergabe von Entwicklungsleistungen in der Automobilindustrie organisiert wird und wie die Akteure der industriellen Beziehungen diese Entwicklung wahrnehmen und mit ihr umgehen. Um die Situationswahrnehmungen und -interpretationen und die daraus folgenden Strategien der Akteure erfassen zu können, wurden qualitative Experteninterviews mit Betriebsräten und einem Gewerkschaftsvertreter durchgeführt. Im Anschluss an das Methodenkapitel erfolgt die Präzisierung der empirischen Fragestellung (Kapitel 4.2). Um ein umfassendes Bild der Auswirkungen des Engineering-Outsourcing auf die Interessenvertretung zeichnen zu können, werden vier Fragestränge verfolgt: Zunächst geht es darum, einen Einblick in die allgemeine Outsourcing-Situation im Entwicklungsbereich zu erlangen. Nachfolgend wird der Frage nachgegangen, wie sich die zunehmende externe Vergabe von Entwicklungsleistungen auf die Mitbestimmungssituation in den Automobilunternehmen auswirkt. Drittens wird untersucht, wie sich die Mitbestimmungssituation in den Engineering-Unternehmen darstellt. Und schließlich wird die Frage verfolgt, ob sich Ansätze einer Zusammenarbeit oder „Netzwerk-

bildung“ der Betriebsräte der Automobil- und Engineering-Unternehmen ausmachen lassen.

Schließlich erfolgt die Präsentation der Ergebnisse der empirischen Untersuchung (Kapitel 4.3). Dabei folgt die Darstellung den vier im vorhergehenden Kapitel formulierten Fragesträngen.

Das abschließende Kapitel rekapituliert noch einmal kurz die Ergebnisse der empirischen Untersuchung. Dabei wird deutlich, dass das zunehmende Engineering-Outsourcing durchaus Auswirkungen auf die Praxis der betrieblichen Interessenvertretung im Entwicklungsbereich hat. Im Anschluss daran wird der Frage nachgegangen, wie die Bedeutung dieser Veränderungen einzuschätzen ist. In der Perspektive des Industrial Governance-Ansatzes wird diskutiert, ob das zunehmende Engineering-Outsourcing und seine Auswirkungen auf die Interessenvertretung als Abkehr vom chandlerianischen Paradigma, dem die Automobilindustrie bisher folgte, zu interpretieren ist. Ergebnis dieser Diskussion ist, dass ein derartiger Wandel nicht stattgefunden hat: Weder entspricht die externe Vergabe von Entwicklungsleistungen dem wintelistischen Muster der Arbeitsteilung entlang der Wertschöpfungskette, noch sind die Veränderungen, die das Engineering-Outsourcing in der Interessenvertretung auslöst, so gravierend, dass man davon sprechen kann, dass sich das „Muster“ der Interessenvertretung in der Automobilindustrie ändert. Zum Abschluss der Arbeit werden offene Fragen entwickelt, die einen Ausblick auf das weiterführende Forschungsprogramm zur Interessenvertretung in der Automobilentwicklung und zur Zukunft der Industriegovernance ermöglichen.

2 Konzeptioneller Rahmen

2.1 Die Governance-Perspektive

Der Begriff „Governance“ ist in den sozialwissenschaftlichen Diskursen der letzten Jahre sehr prominent und wird von Vertretern unterschiedlicher Disziplinen und mit Bezug auf verschiedene Gegenstandsbereiche verwendet (vgl. Benz u. a. 2007). Um so wichtiger ist es, zunächst die Verwendung des Begriffes zu klären und den damit verbundenen Ansatz kurz einzuordnen.

Der Governance-Ansatz lässt sich zu zwei Ursprüngen zurückverfolgen: Einerseits ist die Governance-Perspektive in den Wirtschaftswissenschaften verwurzelt, andererseits in der Politikwissenschaft (vgl. Benz u. a. 2007, S. 10/11; Mayntz 2005, S. 14/15).

Beide Disziplinen beschäftigen sich aus unterschiedlicher Perspektive mit dem Thema der Koordination von Handlungen. In den Wirtschaftswissenschaften geht der Governance-Begriff auf die Institutionenökonomie zurück, die untersucht, unter welchen Bedingungen welche Koordinationsformen wirtschaftlichen Handelns (z. B. Markt, Organisation, Netzwerk) zum Einsatz kommen und dabei vor allem auf Transaktionskosten abstellt. In der Politikwissenschaft hat der Governance-Begriff zwei Ursprünge. Einer dieser beiden Ursprünge liegt in Beobachtungen auf dem Gebiet der internationalen Beziehungen: Beziehungen zwischen Staaten sind in der Regel nicht hierarchisch organisiert. Dieser Sachverhalt wird mit dem Governance-Begriff beschrieben – Governance wird hier als Gegenstück zum Government-Begriff verwendet, mit dem streng hierarchisch organisierte Beziehungen bezeichnet werden. Der zweite politikwissenschaftliche Ursprung findet sich in der Policy-Forschung. Sie beschäftigt sich mit dem Verhältnis von Staat und Gesellschaft. Verstand die Policy-Forschung Gesellschaft zunächst als durch die Politik plan- und steuerbar, präferiert sie inzwischen den Einsatz vielfältiger, weniger hierarchischer Mechanismen (z. B. Politiknetzwerke, Verbände), die sie als Governance-Mechanismen bezeichnet (vgl. Benz u. a. 2007, S. 11–13).

Wirtschafts- und Politikwissenschaften nähern sich also insofern aneinander an, als sich in beiden Disziplinen die Erkenntnis durchsetzt, dass es mehr als eine einzige „richtige“ Form der Koordination interdependenter Handlungen gibt: „Die Wirtschaftswissenschaft lernt, dass es noch andere, ebenso wichtige Mechanismen der Interdependenzbewältigung gibt als den Markt, und die Politikwissenschaft erteilt

sich dieselbe Lektion in Bezug auf Hierarchie bzw. den Staat. Jede der beiden Disziplinen entdeckt dabei nicht nur den zuvor ausschließlich von der je anderen thematisierten und favorisierten Governance-Mechanismus, sondern darüber hinaus auch weitere Mechanismen; im Zusammenwirken insbesondere mit der Soziologie gewinnt so allmählich ein weitgehend geteiltes, differenziertes Bild von Governance Konturen.“ (Benz u. a. 2007, S. 13.)

Schon aus der Beschreibung der „Wurzeln“ des Governance-Ansatzes wird deutlich, dass der Governance-Begriff in unterschiedlicher Weise verwendet werden kann. Benz u. a. (2007, S. 14/15) beschreiben drei verschiedene Verwendungsformen des Begriffes: Erstens wird Governance als deskriptiver Begriff herangezogen, um nicht-hierarchische, netzwerkförmige oder kooperative Politikformen zu bezeichnen. Zweitens kennzeichnet Governance als normativer Begriff verschiedene Modelle des „guten“ Regierens oder Verwaltens. Und schließlich verstehen manche Autoren unter Governance ein praktisches Konzept im Sinne einer besonderen Regierungstechnik.

Benz u. a. grenzen sich von diesen Verwendungsformen des Governance-Begriffes ab. Sie verwenden Governance als Analysebegriff, der eine spezifische Perspektive auf die Realität beschreibt. In dieser Verwendung ist Governance keine eigene Koordinationsform, sondern wird als Oberbegriff für verschiedene Koordinationsformen verwendet. So lenkt das Governance-Konzept die Aufmerksamkeit darauf, „Strukturen, Mechanismen und Wirkungen der Bewältigung von Interdependenz zwischen individuellen, kollektiven oder korporativen Akteuren zu beleuchten“ (Benz u. a. 2007, S. 18). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird diese Sichtweise von Governance geteilt.

Die Governance-Perspektive wendet die Grundfrage der Sozialwissenschaft, wie koordiniertes (kollektives) Handeln möglich ist, auf konkrete Felder organisierter Interaktion an. Ziel dieser Vorgehensweise ist, die in den jeweiligen Strukturen angelegten Mechanismen des kollektiven Handelns aufzudecken und ihre Funktionsweise zu analysieren (Benz u. a. 2007, S. 20.) Bezogen auf den Bereich der Ökonomie definieren Hollingsworth u. a. (1994, S. 5) ein Governance-System als „the totality of institutional arrangements – including rules and rule-making agents – that regulate transactions inside and across the boundaries of an economic system“. Anhand dieses Zitats lassen sich zwei Besonderheiten des Governance-Ansatzes aufzeigen: Erstens wird deutlich, dass in der governancetheoretischen Perspektive den Beziehungen zwischen Akteuren ein hoher Stellenwert zukommt (vgl. Jürgens 2007, S. 121). Und zweitens verdeutlicht das Zitat, dass Governancestrukturen Ordnungsstrukturen sind, die das Handeln der Akteure und die Beziehungen zwischen ihnen

beeinflussen. Sie bestehen aus einem „Ensemble von Prämissen, Regeln und Normativen“ (Braczyk 1997, S. 553) und strukturieren Handeln, indem sie einerseits kompetentes Handeln der Akteure erst ermöglichen und andererseits Handlungsoptionen einschränken (ebd.).

Governancestrukturen lenken also Handeln in bestimmte Bahnen. Das heißt nicht, dass Veränderungen unmöglich sind, aber sie sind durch vergangene Entscheidungen vorstrukturiert (Lindberg u. a. 1991, S. 4). In der Institutionentheorie spricht man in diesem Zusammenhang von Pfadabhängigkeit.

Schließlich bleibt noch zu bemerken, dass Governance keine eigene Theorie darstellt. Vielmehr ist Governance als spezielle Analyseperspektive zu verstehen (Benz u. a. 2007, S. 15/16), die Wissenschaftlern unterschiedlicher Fachrichtungen einen besonderen Blick auf ihren Gegenstandsbereich ermöglicht. Dabei liegt die besondere Stärke des Governance-Ansatzes in seiner theoretischen Anschlussfähigkeit (ebd., S. 20), die ihn für unterschiedliche Disziplinen interessant macht, sodass Schuppert (2005, S. 373) Governance als „wissenschaftlichen Brückenbegriff“ bezeichnet. Aus industriesoziologischer Perspektive kann der Governance-Ansatz laut Braczyk (1997, S. 559) „das Scharnier bilden, mit dem die Thematisierung von gesellschaftlichen Problementwicklungen und die Untersuchung organisationalen Handelns verbunden werden können.“

Wie oben bereits erwähnt lässt sich das Governance-Konzept auf die unterschiedlichsten Gegenstandsbereiche anwenden. Bislang galt die Aufmerksamkeit der Forschung vor allem der Makroebene von Nationalstaaten: die Typologisierung unterschiedlicher, national geprägter Ausprägungen des Kapitalismus (vgl. z. B. Hall/Soskice 2001; Whitley 1992), des Wohlfahrtsstaates (z. B. Esping-Andersen 1999) oder von Innovationssystemen (z. B. Lundvall 1992) standen im Zentrum des Interesses. Im Gegensatz dazu steht im Rahmen dieser Arbeit die Governance auf der Mesoebene von Industrien oder Sektoren¹ im Mittelpunkt.

Die Betrachtung dieser Mesoebene scheint besonders geeignet, „um Veränderungen von Strukturen und Handlungsmustern aufeinander zu beziehen und in ihrer Wechselwirkung darzustellen“ (Jürgens u. a. 2003, S. 394; vgl. Lindberg u. a. 1991). Darstellungen auf der Makroebene haben den Nachteil, dass sie häufig sehr allgemein sind. Der moderne Kapitalismus ist jedoch so komplex, dass „[it] can no longer be studied as a whole, but must be broken down into its parts ... Both to capture the diversity of capitalism and to render it manageable, *it seems useful to focus on the*

¹ Es existiert kein Konsens über eine allgemein gültige Definition dieser Begriffe (vgl. Holingsworth u. a. 1994 a, S. 9).

sector as the key unit for comparative analysis“ (Hollingsworth u. a. 1994, S. 8; Hervorhebung im Original). Darstellungen auf der Mikroebene hingegen sind häufig nicht genügend kontextualisiert (Jürgens u. a. 2003, S. 394). Das macht die Mesebene von Industrien zur geeigneten Ebene der Analyse ökonomischer Veränderungsprozesse.

Hollingsworth u. a. nennen noch zwei weitere Gründe, die für die Konzentration auf die Mesebene sprechen: „On the one hand, sectors are one of the two nexuses – the other being the community or locality – where exchanges among producers and among producers, suppliers, and consumers can be *socially constructed* (Streeck and Schmitter, 1985). On the other hand, sectors provide one of the principal frameworks within which public policies can be *effectively administered*.“ (Hollingsworth u. a. 1994, S. 9, Hervorhebungen im Original.)

Und schließlich gehen Hollingsworth u. a. davon aus, dass die zunehmende Globalisierung die Bedeutung von Nationalstaaten reduziert, während sie die Bedeutung von Sektoren erhöhen könnte (ebd., S. 12).

Die Entscheidung für die Analyse von Industrien bzw. Sektoren mit Hilfe der Governance-Perspektive bedeutet, dass die Normen und Institutionen, die die Koordination von Transaktionen und produktiven Tätigkeiten innerhalb dieser Sektoren und auch über Sektorengrenzen hinweg fördern, ins Zentrum der Aufmerksamkeit rücken (vgl. Lütz 2007, S. 392). Der Industrial-Governance-Ansatz von Jürgens u. a. (2003) leistet genau das.

2.2 Das Industrial Governance-Konzept

Der Industrial Governance-Ansatz zielt auf die Identifikation von branchenbezogenen Ordnungsmustern. Grundlegend für dieses Konzept ist ein breites Verständnis des „Industrie“-Begriffes, entsprechend etwa dem Konzept der Sektormatrix bei Froud u. a. (1998). Im Gegensatz zu Industrieklassifikationen, deren Aufgabe es ist, die Unternehmen hinsichtlich ihres Hauptproduktes bzw. ihrer Hauptdienstleistung in möglichst homogene Gruppen einzuteilen, zielt diese Sichtweise darauf ab, eine Industrie als Zusammenspiel unterschiedlichster Arten von Unternehmen, die alle auf ihre eigene Art und Weise zum Endprodukt beitragen, zu konzipieren. Eine Industrie in diesem breiteren Sinne enthält also nicht nur die Endproduzenten, sondern auch die unterschiedlichen Zulieferer, spezialisierte Beratungsunternehmen und andere Dienstleister, den Handel usw. Diese unterschiedlichen Akteure agieren und interagieren miteinander. Die Ordnungs-„Muster“, die sich dabei herausbilden – wie

die unterschiedlichen Akteure in diesem Feld zueinander in Beziehung stehen, die typischen Wettbewerbsstrategien und verbreiteten Organisationsformen der Unternehmen, usw. – diese Aspekte stehen im Zentrum des Interesses des Konzepts der Industriegovernance. Mit anderen Worten: Industriegovernance bezieht sich auf die Koordination von sektoralen Produktionssystemen. Jürgens u. a. definieren Industriegovernance als „die Regulation der sektoralen Akteurskonstellationen im Hinblick auf effiziente und effektive Arbeitsprozesse und Produktionsabläufe sowie im Hinblick auf die Ausbalancierung der Macht- und Interessenstrukturen in den organisationsinternen und organisationsübergreifenden Prozessketten“ (Jürgens u. a. 2003).

Jürgens u. a. entwickeln ihr „Industrial Governance“-Konzept unter Rückgriff auf bestehende Literatur (vgl. Naschold u. a. 1999). Auf diese Art und Weise identifizieren sie vier Handlungsfelder der Industriegovernance, die sie als „Governancearenen“ konzeptualisieren (Jürgens 2007, S. 121): Corporate Governance, Produktmarkt-governance, Prozessgovernance und Governance der industriellen Beziehungen. Mit Hilfe dieser vier Governancearenen lassen sich die Beziehungen von Unternehmen der betreffenden Industrie zu ihren unterschiedlichen Stakeholdern abbilden (zum Begriff des Stakeholder vgl. Welge/Al-Laham 2001). Auf diese Weise wird es möglich, die sehr breite und deshalb schwierige Frage nach den Ordnungsmustern einer bestimmten Industrie bzw. eines bestimmten Sektors strukturiert zu bearbeiten.

- Die erste Arena ist **Corporate Governance**. Mit dieser Überschrift wird das Verhältnis zwischen den Unternehmen und ihren Investoren und Anteilseignern bezeichnet sowie die daraus resultierenden Auswirkungen auf Unternehmensstrategien und -strukturen. In diesem Zusammenhang spielen nationalspezifische Faktoren eine große Rolle: Das Unternehmens- und Gesellschaftsrecht sowie der Entwicklungsstand der Kapitalmärkte sind einflussreiche Faktoren in diesem Zusammenhang. (Jürgens 2007, S. 125.)
- In der zweiten Arena, der **Governance der Produktmärkte**, geht es um das Verhältnis der Unternehmen zu ihren direkten Konkurrenten. Diese Governance-Dimension bildet also die horizontalen Konkurrenzverhältnisse ab, dabei spielen Aspekte wie Markteintrittsbarrieren, Preisbildungsprozesse, Produktlebenszyklen und Wettbewerbsstrukturen eine Rolle. In diesem Zusammenhang sind drei Aspekte von besonderem Interesse: Zum ersten die Rolle staatlicher Instanzen, zum zweiten die Rolle von Industrieverbänden und zum dritten Aspekte der Standardisierung. (Jürgens 2007, S. 128.)
- Die Arena der **Governance der industriellen Beziehungen** betrifft die Beziehungen der Unternehmen zur Arbeitnehmerseite. Diese Arena ist mehr als alle ande-

ren nationalspezifisch geprägt (Jürgens 2007, S. 141): Individuelles und kollektives Arbeitsrecht sowie institutionalisierte Aushandlungsformen und Konfliktregulierungsmechanismen im Dreieck zwischen Kapital, Arbeit und Staat formen diesen Bereich.

- Die **Prozessgovernance** als vierte und letzte Arena bezieht sich auf die vertikalen Beziehungen innerhalb der Industrie. Im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen die industriespezifischen Koordinations- und Kooperationsformen in den unternehmensinternen und -übergreifenden Arbeits- und Verwertungsprozessen. Konkret steht also die Organisation von Arbeits- und Produktionsabläufen in Wertschöpfungsketten, Hierarchien, Netzwerken, Teams, Projekten usw. im Zentrum der Aufmerksamkeit. (Jürgens u. a. 2003, S. 406.)

Diese vier Arenen der Industriegovernance beschreiben also die wichtigsten Akteursbeziehungen innerhalb einer Industrie oder eines Sektors, sie können als ‚Raster‘ benutzt werden, um jede Industrie zu untersuchen und zu beschreiben.

Dabei stellen die vier Arenen nicht nur Dimensionen mit zufälligen, voneinander unabhängigen Ausprägungen dar, sondern stehen zueinander in Beziehung – die Forschergruppe um Jürgens geht von „einer relativ engen Komplementarität“ (Naschold u. a. 1999, S. 10) zwischen den Governancearenen aus. In der Institutionentheorie bezeichnet man Institutionen dann als komplementär, „wenn das Vorhandensein der einen die Erträge steigert, die von den anderen Institutionen zu erhalten sind“ (Hall/Gingerich 2004, S. 6). Sie beeinträchtigen also nicht gegenseitig ihre Effekte, sondern weisen die gleiche Wirkungsrichtung auf, wirken effizient zusammen und stabilisieren sich gegenseitig.

Dabei weisen Jürgens u. a. der Prozessgovernance eine besondere Rolle zu, weil sie sie als „treibende Ebene der komplementären Veränderungen“ betrachten, da auf ihr „der ökonomische Anpassungsdruck im Zuge der Globalisierung am stärksten lastet“ (Naschold u. a. 1999, S. 10).

Darüber hinaus weist Jürgens (2007, S. 141) auf einzelne konkrete Wechselwirkungen zwischen Governancearenen hin, relevant für die hier bearbeitete Fragestellung ist sein Hinweis, dass „die stärkere Kapitalmarktorientierung und die Neustrukturierung der Wertschöpfungsketten, die sich sowohl in der InfoCom-Industrie als auch in der Automobilindustrie beobachten lassen, ... in einer engen Wechselbeziehung mit Veränderungen im Bereich der Arbeitsbeziehungen [stehen]“.

Der Ansatz von Jürgens u. a. geht jedoch über die Konzipierung der vier Dimensionen der Industriegovernance hinaus. Zusätzlich identifizieren sie zwei „Idealtypen“ oder wie sie es nennen „Paradigmen“ der Industriegovernance: Chandlerianismus und Wintelismus. Diese Chiffren stehen für zwei grundlegend unterschied-

liche Formen der Koordination von sektoralen Produktionssystemen. Lange Zeit war der „Chandlerianismus“ – mit der Automobilindustrie als Leitbranche – *das* vorherrschende Leitbild industrieller Organisation. Seit Ende der 1990er Jahre (Jürgens 2007, S. 141) identifizieren Beobachter neue Entwicklungen auf dem Gebiet industrieller Organisation in der InfoCom-Industrie, die so weitreichend und nachhaltig sind, dass sie zu einem zweiten Leitbild erklärt wurden: der Wintelismus. Diese beiden Paradigmen der Industriegovernance spiegeln in der wissenschaftlichen Debatte das wider, was auch in der öffentlichen Wahrnehmung als Unterschied zwischen „old“ und „new economy“ thematisiert wird.

Jürgens u. a. konzipieren das „**chandlerianische**“ Paradigma der Industriegovernance unter Rückgriff auf die wirtschaftshistorischen Arbeiten von Alfred D. Chandler (1962, 1977, 1990). In diesen Arbeiten beschreibt Chandler die Entwicklung des amerikanischen Kapitalismus und insbesondere das „Modern Industrial Enterprise“ (MIE) als dessen organisatorische Gestalt. Ausgehend von Chandlers Beschreibung des MIE, die sie um einige Aspekte ergänzen und mit eigenen Interpretationen und Gewichtungen versehen, entwickeln Jürgens u. a. das chandlerianische Paradigma der Industriegovernance (Jürgens 2007, S. 122/123):

Im Zentrum dieses Paradigmas stehen diversifizierte und vertikal integrierte Großunternehmen, die als fokale Unternehmen die ganze Wertschöpfungskette dominieren. Für die großen Unternehmen spielt die unternehmensinterne Organisation eine Schlüsselrolle: Die Unternehmen sind funktional bzw. divisional organisiert und werden hierarchisch gesteuert. Ihre Wachstumsstrategien zielen auf die Ausdehnung der vertikalen Integration und die Diversifizierung in andere, verwandte Felder ab. Sie produzieren standardisierte Güter für Massenmärkte und wenden dementsprechend standardisierte Prozesse an. Produktion wird in chandlerianischen Unternehmen als Kernkompetenz angesehen, denn sie ist der vornehmliche Bereich, in dem sich technisch und organisatorisch die Vorteile von ‚economies of scale‘, also der Massenproduktion, sowie von ‚economies of scope‘, also der Diversifizierung, mobilisieren lassen. Diese Vorteile im Bereich der Fertigung bilden die wesentlichen Grundlagen für den Erfolg dieses Unternehmenstyps. Kapitalmarktbeziehungen und ‚investor relations‘ spielen für das Unternehmenswachstum hingegen keine zentrale Rolle. Die Strategie der vertikalen Integration impliziert eine Konkurrenz auf der Basis geschlossener, proprietärer Produktstandards. Soweit die Prozesse nicht vertikal integriert sind, sind es in der Regel die Endproduzenten, die die Standards setzen und die deshalb die entscheidende Position in der Prozesskette innehaben. Innerhalb der Großunternehmen werden bürokratische, kollektiv geregelte Anreizsysteme angewandt, auch die Interessenvertretung der Beschäftigten ist kollektiv organisiert.

Wie bereits erwähnt, wurden die Automobilunternehmen lange als das Beispiel schlechthin für das chandlerianische Paradigma angesehen.

Das zweite von Jürgens u. a. identifizierte Paradigma der Industriegovernance geht auf Borrus und Zysman (1997, vgl. auch Borrus 2000) zurück. Diese Autoren beschreiben, wie sich in der aus der Konvergenz von Sprach- und Datenübertragung hervorgegangenen InfoCom-Industrie eine neue Governance-Form entwickelte, die sie „**Wintelism**“ (eine Wortschöpfung aus der Kombination von *Windows* und *Intel*) nennen.² Ausgangspunkt für die Entstehung dieses Modells war die Entscheidung von IBM, die Architektur seiner Personalcomputer offenzulegen, denn diese Entscheidung ermöglichte es anderen Herstellern, IBM-Produkte nachzubauen. Gleichzeitig bot sie Entwicklungschancen für Komponentenzulieferer und für auf Forschung und Entwicklung spezialisierte Unternehmen, die in die Lage versetzt wurden, zusätzliche Funktionalitäten für IBM-Rechner zu entwickeln (Jürgens 2007, S. 141).

Unternehmen in der InfoCom-Industrie stehen in vollständig anderen Beziehungen zueinander als Unternehmen in einer chandlerianisch geprägten Industrie. Im Unterschied zum Chandlerianismus ist die InfoCom-Industrie vertikal desintegriert, d. h. eine Reihe von spezialisierten Unternehmen konkurriert und kooperiert auf der Basis von modularen Produktarchitekturen und offenen Standards. Jedes Unternehmen konzentriert sich auf sein spezielles Segment der Wertschöpfungskette. Deshalb spielen interorganisationale Beziehungen eine größere Rolle. In diesem System wird die fokale Position in der Wertkette nicht notwendigerweise von den Endherstellern gehalten, sondern kann von jedem Unternehmen eingenommen werden, dem es gelingt, seine Produktspezifikationen als Standard für die gesamte Industrie zu etablieren (das können auch mehrere Unternehmen sein, wie z. B. Windows und Intel). Die Fähigkeit, Standards zu setzen, hängt von zwei Hauptfaktoren ab: Einerseits ist die schnelle Entwicklung von Produktinnovationen entscheidend: Wenn ein Unternehmen das erste ist, das eine bestimmte Innovation auf den Markt bringt, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass seine Spezifikationen zu industrie-weiten Standards werden. Andererseits ist es wichtig, Kontrolle über die Kundenschnittstelle zu haben. Spezifikationen können zu Standards werden, weil die meisten Kunden das

² Andere Autoren verwenden andere Bezeichnungen, die auf ähnliche Konzepte verweisen, s. z. B. Sturgeon 2002, Faust u. a. 2004, Gereffi u. a. 2005. Das Konzept der „modular production networks“ (Faust u. a. 2004) bleibt jedoch auf den Bereich der Prozessgovernance beschränkt. Der Vorteil des von Jürgens u. a. verwendeten Ansatzes von Borrus/Zysman ist, dass er auch auf andere Dimensionen der Industriegovernance eingeht bzw. relativ einfach um diese Aspekte ergänzt werden kann.

Produkt eines bestimmten Unternehmens vorziehen. Deshalb gewinnen Forschung und Entwicklung einerseits und Marketing und Vertrieb andererseits an Bedeutung, während Produktion vergleichsweise schnell als Ballast angesehen und ausgelagert wird (s. Jürgens et al. 2003). Dementsprechend zielen Wachstumsstrategien auf die Reduktion vertikaler Integration im Rahmen der Konzentration auf Kernkompetenzen und die Beschleunigung des Produktzyklus ab. Jürgens u. a. ergänzen, dass der Kapitalmarkt im Wintelismus eine große Rolle spielt. Das rasche Unternehmenswachstum und die schnelle Abfolge von Produktinnovationen sind ohne den Kapitalmarkt nicht realisierbar.

Im Verhältnis zu ihren Beschäftigten zeichnen sich die wintelistischen Unternehmen durch individuell ausgerichtete und marktorientierte Anreizsysteme aus. Die individuelle Orientierung und die (daraus folgende) starke Segmentierung der Belegschaften führt dazu, dass auch die Interessenvertretung der Beschäftigten individuell erfolgt – gewerkschaftliche Interessenvertretung findet kaum statt.

Tabelle 1: Paradigmen der Industriegovernance (in Anlehnung an Jürgens u. a. 2003, S. 396)

Chandlerianisches Modell	Wintelismus
Fokus auf die Binnenorganisation von Großunternehmen	Fokus auf interorganisationale Beziehungen
Produktion ist eine zentrale Unternehmensfunktion	Produktion ist kein zentraler Funktionsbereich
Das chandlerianische Großunternehmen ist eindeutig Macht- und Steuerungszentrum in den interorganisationalen Beziehungen	Es gibt kein per se gegebenes Steuerungs- und Machtzentrum. Macht hat, wer Standards setzt, das können mehrere Unternehmen sein
Wachstum erfordert die Zunahme vertikaler Integration und die Diversifizierung in andere, verwandte Felder	Wachstum erfordert die Reduktion vertikaler Integration (Outsourcing, Contract Manufacturing) und die Beschleunigung des Produktzyklus
Kapitalmarkt und Investor Relations spielen keine Rolle	Der Kapitalmarkt spielt eine zentrale Rolle
Organisationsintern ausgerichtete, bürokratische, kollektiv geregelte Anreizsysteme; kollektive Interessenvertretung	Individualisierte und eher marktorientierte Anreizsysteme; individualisierte Interessenvertretung

Zu berücksichtigen ist, dass Chandlerianismus und Wintelismus stark abstrahierende Idealtypen sind. Unter dem Dach des Chandlerianismus bleibt Raum für national- und unternehmensspezifische Besonderheiten. So existieren in der Automobilindustrie unterschiedliche Produktionsmodelle, die eng mit den jeweiligen Endherstellern verbunden sind und die gesamte Zulieferketten prägen (Haipeter/Banyuls 2007, S. 376/377 mit Verweis auf Boyer/Freyssenet 2003). Darüber hinaus finden

sich nationalspezifische Unterschiede, die sich beispielsweise aus den je unterschiedlichen Gesetzgebungen, den damit zusammenhängenden Systemen der industriellen Beziehungen und der beruflichen Bildung oder aus den unterschiedlich geprägten Zulieferbeziehungen ergeben (vgl. Dankbaar 1994). Nichtsdestotrotz weisen beispielsweise die deutsche und die US-amerikanische Automobilindustrie Gemeinsamkeiten in der oben beschriebenen Art auf und lassen sich eindeutig von anderen Industrien oder Branchen unterscheiden.

In den letzten Jahren mehren sich jedoch Anzeichen dafür, dass zumindest das Paradigma des Chandlerianismus in Bewegung gerät. Insbesondere die Verbreitung der Shareholder-Value-Orientierung bringt einen tiefgreifenden Wandel in der Ausrichtung der Unternehmensführung mit sich (Jürgens 2007, S. 125): „Anstelle der im chandlerianischen Unternehmen dominierenden Einbehaltung und Reinvestition („retain and reinvest“) der Gewinne kommt es zu einer vermehrten Ausschüttung, die, wenn die Rendite nicht mehr stimmt, mit gezielten Desinvestitionen verbunden ist („downsize and distribute“). Die Shareholder-Value-Orientierung ist damit eine Triebkraft für die vertikale Desintegration von Unternehmen und für eine stärkere Konzentration auf Kernkompetenzen mit einer entsprechenden Fokussierung bei den Geschäftsfeldern, und sie fördert somit eine Abwendung vom „chandlerianischen“ Unternehmensmodell.“ Diese Beobachtungen werfen Fragen bezüglich der Nachhaltigkeit des chandlerianischen Paradigmas auf. Es stellt sich erstens die Frage, wie die Bedeutung des beobachteten Wandel einzuschätzen ist und zweitens stellt sich die Frage nach der Zukunft der Industriegovernance, was eigentlich verkürzt ist für die Frage nach der Zukunft der Paradigmen der Industriegovernance: Welche Modelle oder Paradigmen der industriellen Governance werden in Zukunft Bezugspunkte für Unternehmen sein? Ausgehend von den beiden beschriebenen Paradigmen schlagen Jürgens u. a. (2003) drei Szenarien für die zukünftige Entwicklung der Industriegovernance vor:

- Konvergenz zum Wintelismus: Die wachsende Bedeutung der Kapitalmärkte und die generelle Intensivierung des Zeitwettbewerbs können als Indikatoren für die zunehmende Orientierung der Automobilindustrie und anderer, bisher chandlerianisch organisierter Industrien an dem wintelistischen Paradigma der InfoCom-Industrie gesehen werden. Veränderungen in der Rolle der Kapitalmärkte, technologische Entwicklungen, die Verkürzung der Produktlebenszyklen und die Verschärfung des Zeitwettbewerbs können als Hinweise darauf gewertet werden, dass sich die Automobilindustrie zunehmend an dem Entwicklungsmodell der InfoCom-Industrie orientiert. Borrus und Zysman (1997, S. 25; 1997b) gehen explizit davon aus, dass sich das wintelistische Paradigma der Industriegovernance über

seine ursprüngliche „Heimat“ in der InfoCom-Industrie hinaus ausbreiten und prägend für viele Industrien werden wird.

- Konvergenz zum Chandlerianismus: Andererseits ist es ebenfalls möglich, dass sich das Entwicklungsmodell der InfoCom-Industrie als nicht nachhaltig erweist. In diesem Fall werden die Unternehmen zunehmend wieder zu dem „guten alten“ chandlerianischen Paradigma zurückkehren. Hinweise darauf könnten die Krisenphase nach dem Platzen der IT-Börsenblase und damit verbundene Konzentrations- und Konsolidierungsprozesse in der Branche sein.
- Und schließlich besteht die Möglichkeit, dass beide Entwicklungsmodelle weiterhin ihren eigenen Trajektorien folgen und sich neuen Entwicklungen auf ihre je eigene Art und Weise anpassen.

In einem Aufsatz aus dem Jahr 2007 geht Jürgens der Frage nach der Zukunft der Industriegovernance gesondert nach. Er beschreibt die aktuellen Entwicklungen in der Automobilindustrie als Prototyp des Chandlerianismus und der InfoCom-Industrie als Prototyp des Wintelismus in den vier Governance-Arenen:

In der Corporate-Governance-Arena stellt er für beide Industrien eine stärkere Orientierung auf den Kapitalmarkt fest. Allerdings identifiziert er charakteristische Unterschiede zwischen den beiden Industrien: „Der Anpassungsdruck auf Unternehmen der InfoCom-Industrie erwies sich als größer und zwingender über unterschiedliche Unternehmenstypen und Ländergrenzen hinweg, während in der Automobilindustrie sowohl hinsichtlich des Maßes der Anpassung als auch der grundsätzlichen Richtung weit stärkere Differenzen zwischen den Unternehmen erkennbar wurden“ (Jürgens 2007, S. 128).

Bezogen auf die Governance der Produktmärkte sind drei Aspekte von Bedeutung: die Rolle staatlicher Instanzen, die Rolle von Industrieverbänden sowie Aspekte der Standardisierung (Jürgens 2007, S. 128–132). Hinsichtlich der Rolle des Staates entwickeln sich die beiden Industrien sehr unterschiedlich. In der InfoCom-Industrie haben staatliche Akteure seit der Auflösung staatlicher Monopole in den 1990er Jahren stark an Bedeutung verloren, während sie in der Automobilindustrie nach wie vor eine zentrale Rolle spielen. Geringer sind die Unterschiede zwischen beiden Industrien bezüglich der Bedeutung von Unternehmensverbänden. Beide Industrien sind geprägt von Großunternehmen, die ihre Interessen selbst vertreten, dementsprechend spielen Verbände eine geringe Rolle. Hinsichtlich der Standardisierung unterscheiden sich beide Industrien jedoch stark: Während das Prinzip der offenen Standards „quasi ... Industriegesetz in der InfoCom-Industrie [ist]“ (ebd., S. 131), ist in der Automobilindustrie die Herrschaft herstellerspezifischer und geschlossener Standards noch weitgehend ungebrochen.

Auf dem Feld der Prozessgovernance scheinen die Beziehungen der Akteure in der InfoCom-Industrie stabiler und weniger umstritten zu sein als in der Automobilindustrie: Die bisherige hierarchische Prozessgovernance der Automobilindustrie verändert sich seit Mitte der 1990er Jahre deutlich. Im Lauf dieser Veränderungen haben sich neue Akteurstypen entwickelt, die vermehrt Verantwortung und Risiko in der Prozesskette übernehmen – wie z. B. die Engineering-Dienstleister. Folge dieser Entwicklung ist eine Verschiebung der Machtverhältnisse in der Prozesskette: Die Fokalposition der Automobilunternehmen wird zunehmend in Frage gestellt, als Antwort darauf versuchen diese, Dominanz in neuen Formen wieder zu etablieren.

Bezogen auf die Governancearena Arbeitsbeziehungen lässt sich feststellen, dass in der Automobilindustrie und den Großunternehmen der InfoCom-Industrie bislang kollektiv ausgehandelte Arbeitsverträge, langfristige Beschäftigungsverhältnisse und Entgeltsysteme mit vorwiegend fixen Bestandteilen dominieren. Die kollektiv regulierten Beschäftigungsmodelle in diesen Bereichen bleiben allerdings nicht unverändert bestehen, sondern müssen sich an veränderte Bedingungen anpassen, dazu gehören die zunehmende Kapitalmarktorientierung der Unternehmen, die global beschleunigten Produktionszyklen sowie in der Automobilindustrie Veränderungen in der Zusammensetzung der Beschäftigten zugunsten der Angestellten. In den vielen kleineren, nicht-gewerkschaftlich organisierten InfoCom-Unternehmen ist hingegen kein bedeutender Wandel der Governanceformen in Sicht.

Resümierend kommt Jürgens zu dem Schluss, dass man bislang lediglich von „tentativen Annäherungen der Automobilindustrie an ein wintelistisches Industriemodell“ sprechen könne, insgesamt erscheint ihm jedoch „das dritte Szenario am plausibelsten, demzufolge beide Industrien weitgehend ihren eigenen Trajektorien folgen“ (Jürgens 2007, S. 148). Dafür sprechen die unterschiedlichen materiellen Bedingungen in den beiden Industrien: „Im Vergleich zur InfoCom-Industrie bleibt die Automobilproduktion – trotz der wachsenden Bedeutung der Elektronik – stärker mechanikorientiert, ist schwerer standardisierbar; ihre Wissensbasis ist – auch in Forschung und Entwicklung – weiterhin stark von Erfahrungswissen, der Notwendigkeit von Face-to-Face-Interaktionen geprägt; die Aufspaltung von Produktentwicklung und Fertigung ist nicht so leicht möglich. Damit ist auch eine Governanceform schwerer durchsetzbar, in der die Produktionsarbeiter und ihre Interessen in der Weise marginalisiert werden können, wie das in der InfoCom-Industrie durch die Verlagerung der Fertigung an Kontraktfertiger der Fall war.“ (Ebd.) Damit widerspricht Jürgens also einer Konvergenzthese und geht von andauernder Divergenz von Automobil- und InfoCom-Industrie bzw. Chandlerianismus und Wintelismus aus.

Auch Faust u. a. (2004, S. 48), die sich in einem Aufsatz mit „Mustern industrieller Reorganisation“ beschäftigen, kommen zu dem Schluss, dass „the assumption that a single new model emerges across industries and national contexts is not valid“. Sie erwarten vielmehr „a variety of network types emerging both within industries and national contexts“ (ebd.). Damit widersprechen auch sie einer Konvergenzthese und der Erwartung eines einheitlichen industriellen Leitbildes.

Weiter als die vorsichtige Einschätzung von Jürgens gehen die Überlegungen von Wittke (2007), der davon ausgeht, dass sich in der Automobilindustrie eine vollständig neue Governanceform herausbildet, die „weder Chandler noch Wintelismus“ ist. Die Charakteristika dieser neuen Governanceform skizziert er wie folgt: Sie zeichnet sich zwar durch vertikale Desintegration aus, anders als in der Elektronikindustrie sind Zulieferteile aber keine Standardprodukte, vielmehr handelt es sich um Teile und Komponenten, die jeweils spezifisch für ein Automobil entwickelt und gefertigt werden und die deshalb Grundlage für die langfristige Zulieferbeziehungen sind. In der Langfristigkeit und Komplexität der Austausch- und Kooperationsbeziehungen sieht Wittke „eine Quelle spezifischer Macht, welche die Endhersteller einsetzen, um Opportunismus zu verhindern“. Sie verstehen es, ihre Interessen durchzusetzen, indem sie einerseits mit der Aussicht auf Folgeprojekte locken und andererseits mit dem Entzug zukünftigen Geschäftsvolumens drohen. „Langfristige Partnerschaft und Auseinandersetzungen mit harten Bandagen, enge Kooperation und Umgangsformen, wie sie eher für Beziehungen ‚at arm’s length‘ typisch sind, sind hier keine Gegensätze, sondern komplementäre, für die Charakterisierung dieser Austausch- und Kooperationsbeziehungen gleichermaßen konstitutive Elemente.“ (Ebd., S. 160/161.)

Das hinter dieser Diskussion stehende Problem ist das der Einschätzung des Ausmaßes und der Bedeutung des Wandels gesellschaftlicher ‚Muster‘. Denn „[f]undamentaler institutioneller Wandel ist keinesfalls immer das Ergebnis klar erkennbarer Brüche oder Verwerfungen, sondern kann ebenso aus einer Vielzahl gradueller Veränderungsprozesse resultieren, die in ihrer Summe fundamentale Konsequenzen haben (Streeck/Thelen 2005). Deshalb ist es relativ leicht zu sagen, dass Institutionen sich verändern, aber relativ schwer zu bestimmen, ob diese Veränderungen einen Bruch mit der Vergangenheit bedeuten.“ (Haipeter/Banyuls 2007, S. 395.) Im Rahmen der Industrial Governance-Perspektive lässt sich dieses Problem wie folgt formulieren: Wenn sich Ordnungsmuster ändern, wann ändern sie sich so weit, dass man daraus den Schluss ziehen kann, dass sich ein Paradigma auflöst bzw. ein neues entsteht?

2.3 Verknüpfung mit dem Untersuchungsfeld

Im Anschluss an die Darstellung des konzeptionellen Hintergrundes wird im Folgenden die Leitfrage der vorliegenden Arbeit, ob und gegebenenfalls welche Konsequenzen die zunehmende externe Vergabe von Entwicklungsleistungen in der Automobilindustrie für die betriebliche Vertretung von Arbeitnehmerinteressen in diesem Bereich hat, wieder aufgegriffen und in der Perspektive des Industrial Governance-Konzeptes reformuliert.

Ausgangspunkt der Überlegungen ist die zunehmende externe Vergabe von Entwicklungsleistungen an spezialisierte Entwicklungsdienstleister. Diese Entwicklung betrifft die Arbeitsteilung entlang der automobilen Wertschöpfungskette und ist daher als Änderung auf dem Gebiet der Prozessgovernance zu verstehen.

Über das Engineering-Outsourcing und die Ingenieurdienstleister ist bisher kaum etwas bekannt. Die vorliegende Arbeit soll dazu beitragen, das Wissen über diese Entwicklung und ihre Akteure zu vermehren. Das ist deshalb von großer Bedeutung, weil gerade das Wissen über Prozesse der Fragmentierung von Wertschöpfungsketten – dazu trägt auch das Engineering-Outsourcing bei – notwendige Bedingung für weitergehende Überlegungen über Veränderungen von Industriestrukturen und Beschäftigung ist: „we need more precise knowledge on the processes of fragmentation and relocation. Before one can answer how industry and employment structures in Western European countries are affected and whether and in which ways this gives rise to institutional change, one must more deeply explore to what extent and how the new options of restructuring and relocation are actually used. Empirical knowledge on these issues is still incomplete“ (Faust u. a. 2004, S. 23).

Das Hauptinteresse der Arbeit ist jedoch nicht die Untersuchung des zunehmenden Engineering-Outsourcing, sondern die Frage, ob und wie sich diese Veränderung auf dem Gebiet der Prozessgovernance auf eine andere Governance-Arena, genauer auf die industriellen Beziehungen auswirkt. Die Arbeit von Jürgens u. a. ist dabei hilfreich, weil sie das chandlerianische und das wintelistische Paradigma zusammenfassend und vergleichend charakterisiert. Diese Charakterisierungen können als „Maßstab“ genutzt werden, mit dessen Hilfe Veränderungen identifiziert und beschrieben werden können.

Die Beschäftigung mit dieser Governance-Arena ist umso wichtiger, weil – wie Jürgens u. a. betonen – weder Chandler noch Borrus und Zysman den industriellen Beziehungen viel Aufmerksamkeit widmen. Jürgens u. a. fordern eine Integration dieses Aspektes – an dieser Stelle soll die vorliegende Arbeit einen Beitrag leisten. Sie zeigt auf, *wie* sich eine Veränderung in einer Governance-Arena auf eine andere

Governance-Arena, die der industriellen Beziehungen, auswirkt. Auf diese Art und Weise wird die „eher statisch orientierte Governancefragestellung“ (Jürgens 2007, S. 149) überwunden, indem sie mit der Betrachtung von Veränderungsdynamiken und Entwicklungstendenzen verbunden wird.

Für die Annahme, dass sich die Veränderungen in der Prozesskette auf die industriellen Beziehungen auswirken, spricht die Tatsache, dass die Forschergruppe um Jürgens von einem Komplementaritätsverhältnis zwischen den Governance-Arenen ausgeht (s. Kap. 2.2), sowie die Aussage von Naschold u. a. (1999), die die Prozessebene als „treibende Ebene“ bezeichnen.

Wenn ein Zusammenhang zwischen Entwicklungen auf den Gebieten der Prozessgovernance und der Governance der industriellen Beziehungen angenommen wird, stellt sich die Frage, wie dieser Zusammenhang aussieht. Die externe Vergabe von Entwicklungsleistungen aus den Automobilunternehmen bedeutet, dass Teilaufgaben aus chandlerianischen Großunternehmen abgegeben werden. Damit wird ein Trend fortgesetzt, der in der Produktion begonnen hat: Ehemals unternehmensinterne Leistungen werden jetzt extern erbracht, auf diese Weise gewinnen interorganisationale Beziehungen an Bedeutung. Diese Entwicklung lässt sich – auf den ersten Blick – so deuten, dass die chandlerianische organisierte Automobilindustrie auf dem Gebiet der Prozessgovernance Elemente des Wintelismus übernimmt. Daraus ergibt sich die Frage, ob die Auswirkungen dieser Entwicklung auf die industriellen Beziehungen auch dem wintelistischen Paradigma entsprechen.

Für das Auftreten von Konsequenzen in Richtung des wintelistischen Paradigmas lassen sich einige Hinweise ausmachen:

- Erstens werden Entwicklungsleistungen aus Großunternehmen auf kleinere und mittlere Unternehmen verlagert. Aus der Forschung ist bekannt, dass diese tendenziell seltener mitbestimmt und tarifgebunden sind (vgl. z. B. Müller-Jentsch/Ittermann 2000; Böckler-Impuls 2006; Ellguth/Kohaut 2004; Ellguth 2006).
- Ein anderer Aspekt der externen Vergabe von Entwicklungsleistungen ist, dass Arbeiten aus Unternehmen eines industriellen Kernsektors auf reine Dienstleistungsunternehmen übertragen werden. Im Dienstleistungssektor sind Betriebsräte weniger verbreitet und Organisationsgrade niedriger als im Industriesektor (eigene Berechnungen auf Grundlage von Ellguth 2006). Besonders gering ist der Anteil von Betrieben mit Betriebsräten im Bereich Forschung/Entwicklung/Beratung (Hauser-Ditz u. a. 2006).
- Eng mit dem Dienstleistungs-Argument verbunden ist die Tatsache, dass die Aufgaben aus Automobilunternehmen mit einem zwar kleiner werdenden, aber immer noch relativ großen Anteil an Arbeitern und einer insgesamt starken Mitbestim-

mungskultur verlagert werden auf Unternehmen, in denen überwiegend hochqualifizierte Angestellte arbeiten. Aus der Literatur ist bekannt, dass hochqualifizierte Angestellte sich im Gegensatz zu Arbeitern kaum für die Themen Mitbestimmung und Gewerkschaftsarbeit interessieren.

Zentrales Interesse der vorliegenden Arbeit ist also, mögliche Veränderungen auf dem Gebiet der industriellen Beziehungen in der Automobilentwicklung, die durch das zunehmende Engineering-Outsourcing ausgelöst werden, zu identifizieren. Um Aussagen über Veränderungen auf der Mesoebene der Industrien möglich zu machen, ist es zunächst notwendig, auf der Mikroebene das Handeln der Akteure innerhalb der Industrie zu beobachten und zu analysieren. Wenn das Ergebnis dieser Untersuchungen ist, dass die Handlungen der Akteure mehr sind als individuelle Episoden, sondern dass sie sich zu neuen Handlungsmustern verfestigen, lassen sich daraus Schlussfolgerungen hinsichtlich neuer Ordnungsmuster auf Industriebene ziehen: „Institutional theory has not only to be able to explain how institutions arise and persist over time, but also how they decline, change or eventually collapse, which implies asking ‘how ... changes in institutional forms and processes are related to changes in organizational forms and processes’ (Scott 1995, 151) ... Without giving *agency* due recognition we could neither explain how institutions came into being nor how institutions change over time.“ (Faust u. a. 2004, S. 20/21, Hervorhebung TB.) Aus diesem Grund wurden Experteninterviews mit relevanten Akteuren der Interessenvertretung geführt. Die Aussagen dieser Experten werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit dahingehend untersucht, ob sich neue Handlungsmuster der Interessenvertretung herauskristallisieren.

Auf der empirischen Ebene untersucht die vorliegende Arbeit also, ob das zunehmende Engineering-Outsourcing in der Automobilentwicklung Konsequenzen auf dem Gebiet der industriellen Beziehungen hat und wie diese gegebenenfalls aussehen. Im abschließenden Kapitel wird darüber hinaus diskutiert, ob die Veränderungen in den Prozessketten und der Interessenvertretung als Änderungen der Prozessgovernance und der Governance der industriellen Beziehungen weg vom Chandlerianismus und hin zum wintelistischen Paradigma zu verstehen sind. Dabei bleibt die Untersuchung aus Ressourcengründen auf die betriebliche Ebene der Interessenvertretung beschränkt.

3 Stand der Forschung

3.1 Hintergrund: Veränderungsdruck und Veränderungen in der Automobilindustrie

Nicht nur in der deutschen Automobilindustrie vollziehen sich in den letzten Jahren tiefgreifende Veränderungsprozesse. Diese Veränderungen sind sowohl technologischer als auch unternehmensorganisatorischer und industriestrukturreller Natur und verändern das Gesicht des Automobils und der Automobilindustrie.

In technologischer Hinsicht werden immer mehr high-tech-Applikationen in die Fahrzeuge integriert. Insbesondere Informations- und Kommunikations-Technik wird in die Automobile eingebaut. Beispielsweise verknüpfen Telematiksysteme Navigationssysteme mit Echtzeit-Verkehrsinformationen und setzen bei einem Unfall automatisch einen Notruf ab (VDI nachrichten 1999). Ein weiteres Beispiel sind sogenannte „drive-by-wire“-Ansätze, bei denen die mechanische Kraftübertragung etwa vom Lenkrad auf die Räder ersetzt wird durch Computer in Zusammenarbeit mit mechatronischen Aktoren. Eine zunehmend wichtiger werdende Rolle spielen im Zeitalter steigender Ölpreise und wachsenden Umweltbewusstseins alternative Antriebstechnologien. Dazu gehören die Brennstoffzellen-Technologie ebenso wie Wasserstoffmotoren, Magermotoren, neue Versuche mit Batterieantrieb und Hybridantriebssysteme, die mehrere Hersteller in den letzten Jahren auf den Markt gebracht haben. Alles in allem gewinnt die Elektronik so stark an Bedeutung, dass die bisher vor allem „mechanikgeprägte“ Kompetenzstruktur der Branche ins Wanken zu geraten scheint (VDA 2004).

Entsprechenden Niederschlag finden diese Entwicklungen in der Wahrnehmung der Branche: In Marktstudien ist von einer „technologischen Revolution“ (Hypo/Mercer 2001) beziehungsweise von einer „Innovationsrevolution“ (McKinsey u. a. 2003) in der Automobilindustrie die Rede. In einer wissenschaftlichen Analyse sektoraler Innovationsprozesse beschreiben Jürgens und Sablowski (2005, Hervorhebung TB) das „Aufkommen eines *neuen technologischen Paradigmas*, das neue Produktarchitekturen und neue Kompetenzen erfordert. Diese gehen mit tief greifenden Reorganisationen von Unternehmen und neuen Geschäftsmodellen einher, ein großer Teil der Innovationen (in den Bereichen Elektronik, Sensorik, Software) kommt von außerhalb der Industrie im engeren Sinne“.

Wie das Zitat von Jürgens und Sablowski deutlich macht, beschränken sich die gegenwärtigen Veränderungen in der Automobilindustrie nicht auf die technische Weiterentwicklung der Produkte. Vielmehr werden weitgehende Veränderungsprozesse organisatorischer Natur vollzogen, die zum Beispiel neue Formen der Kooperation zwischen Automobilunternehmen und Zulieferern umfassen.

Als Auslöser und treibende Kräfte derartiger Veränderungen können die zunehmende wirtschaftliche Globalisierung und insbesondere die der internationalen Kapitalmärkte gesehen werden (vgl. z. B. Jürgens und Sablowski (a. a. O.); Freyssenet/Lung 2004; Kädtler 2006). Es besteht in der Literatur allgemein Einigkeit darüber, dass die Kapitalmärkte weitgehend globalisiert sind und dass der von den globalisierten Kapitalmärkten ausgehende Druck Unternehmen zu Strategieänderungen bringt (z. B. Trinczek 1999; Hall/Soskice 2001; S. 60ff.; speziell für die Automobilindustrie: Jürgens 2002; Jürgens 2003). Die Möglichkeiten, die die Kapitalmärkte als Mittel zur Kapitalbeschaffung einerseits und als Einfallstor für feindliche Übernahmen andererseits bieten, werden immer stärker zum „Leitmotiv“ für strategische Entscheidungen. Höpner (2001, 2003) unterscheidet unternehmensin- und externe Determinanten der zunehmenden Shareholder Value-Orientierung: Zu den unternehmensexternen Auslösern zählen der wachsende Wettbewerbsdruck durch die zunehmende Internationalisierung der Gütermärkte, der Druck institutioneller Anleger sowie die Suche nach Schutz vor feindlichen Übernahmen. Dass der externe Druck „intern auf fruchtbaren Boden fällt“, liegt an unternehmensinternen Entwicklungen: veränderten Karrieremustern von Topmanagern, steigenden Managergehältern und abnehmendem Monitoring durch Banken und Unternehmensnetzwerke (Höpner 2001). Diese Faktoren führten dazu, dass die kapitalmarktorientierte Unternehmensführung in den deutschen Großunternehmen seit den 1990er Jahren zunehmend Fuß fasst. Doch die Ausrichtung auf den Shareholder Value bereitet den Automobilkonzernen „Kopfzerbrechen“ (Jürgens 2003): Die kurzfristigen Anforderungen des Kapitalmarktes konfliktieren mit langfristigen Investitions- und Innovationsstrategien. Finanzanalysten und institutionelle Investoren treten als neue, machtvolle Akteure in Erscheinung. Unter diesen Bedingungen ist das große Problem der Automobilunternehmen, dass sie nicht in der Lage sind, allein mit dem traditionellen Fahrzeug-Geschäft die von diesen Akteuren aufgestellten Erwartungen hinsichtlich Shareholder Value und Profitabilität zu erfüllen³. Die Erwartungen der Kapitalgeber

³ Beispielsweise erklärte VW-Chef Pischetsrieder im Herbst 2001 im Hinblick auf das Ertragsziel von 6,5% Umsatzrendite, ohne Beiträge aus dem Finanzierungsgeschäft, dem Flottenmanagement und dem Gebrauchtwagenhandel seien mit dem traditionellen Automobilgeschäft nur 3–4% möglich (Financial Times nach Jürgens 2003).

„setzen die Unternehmen unter Druck, ihre bestehenden Geschäftsmodelle zu überdenken und neue Gewinnquellen zu erschließen“ (ebd., S. 15). Dementsprechend suchen die Automobilunternehmen nicht nur nach neuen Möglichkeiten, die Fahrzeugproduktion zu rationalisieren und profitabler zu machen, sondern auch nach neuen, ertragreicheren Geschäftsfeldern wie vor allem Financial Services (Jürgens 2003, S. 15).

Verstärkt wird die Konkurrenz zwischen den großen Automobilherstellern noch durch die gegenwärtige Marktsituation. Was ihre Absatzmärkte angeht, befindet sich die Automobilindustrie gegenwärtig in einer Zwickmühle: auf der einen Seite die Märkte der Triade, die gesättigt sind und keine großen Absatzpotenziale mehr bieten (z. B. Ittermann u. a. 2003; Baethge-Kinsky/Tullius 2005), auf der anderen Seite noch nicht aufnahmefähige, d. h. noch zu schwache Märkte in den Schwellen- und Transformationsländern (Canzler/Schmidt 2003, S. 9; Schmidt 2005; Heyder/Klemm 1999). Verstärkt wird diese Zwickmühle noch durch veränderte Ansprüche der Konsumenten hin zu einer Nachfrage nach individuelleren Produkten mit einem hochwertigen Image (Reeg 1998, S. 17; Pries 2005, S. 22; Baethge-Kinsky/Tullius 2005). Auf diese Nachfrageänderungen reagieren die Hersteller mit Produktdifferenzierungen⁴ – ein Trend, der weltweit beobachtbar, in Deutschland jedoch besonders ausgeprägt ist, seit Mitte der 1990er Jahre die europäischen Automobilproduzenten, und insbesondere die deutschen und italienischen, eine „Produkt- oder Modelloffensive“⁵ mit einem besonders hohen Anteil an vollständig neuen Automobilprojekten unternahmen (Jürgens 2000b, Pries 2005). Das wird voraussichtlich auch so bleiben. Denn die europäischen Automobilbauer können sich weder über Preise noch über Qualität langfristig gegenüber ihrer asiatischen Konkurrenz behaupten. „Alle Erfahrungen legen den Schluss nahe, dass Europa längerfristig eine Chance als Standort für Automobilproduktion und -beschäftigung nur durch Konzentration auf Innovationswettbewerb hat. Kosteneffizienz und Qualität sind eine notwendige, aber nicht mehr eine hinreichende Voraussetzung für nachhaltige Automobilproduktion in Europa.“ (Pries 2006.)

⁴ So konnte ein Neuwagenkäufer in Deutschland vor 20 Jahren zwischen 140 verschiedenen Modellen wählen, inzwischen hat er die Wahl zwischen 260 Modellen (vgl. Canzler/Schmidt 2003).

⁵ „Die Modelloffensiven der Automobilhersteller in Deutschland führten zwischen 1990 und 1999 zu einem Anstieg der FuE-Aufwendungen in der Branche von 9,0 Milliarden DM auf 22,4 Milliarden DM. Damit weitete die Automobilindustrie ihren Anteil an den gesamten FuE-Aufwendungen in der deutschen Industrie von 17 Prozent auf 30 Prozent aus“ (Rentmeister 2001, S. 159).

Technische und ökonomische Einflussfaktoren tragen zu einer gesteigerten Bedeutung der Produktentwicklung bei. Gleichzeitig bewirken sie Anstrengungen, die Produktentwicklung, aber auch die Produktion und die gesamte Wertschöpfungskette anders, d. h. unter den geänderten Voraussetzungen effizienter, zu gestalten (s. u.). In der Konsequenz werden auf der organisatorischen und der industriestrukturellen Ebene weitreichende Veränderungen vorgenommen, die den Schluss nahe legen, dass die gesamte Automobilindustrie gegenwärtig „umgekrempelt“ wird. Dabei lassen sich der organisationsinterne und der organisationsübergreifende, industriestrukturelle Aspekt kaum voneinander trennen, da die Strategien der Automobilunternehmen direkte Auswirkungen auf Zulieferer und andere Akteure haben beziehungsweise diese explizit miteinbeziehen.

Ausgelöst wurden die organisatorischen Veränderungen Anfang der 90er Jahre von der besseren Leistung der japanischen Automobilindustrie (Womack et al. 1990; Jürgens 2004d). Japanische Konzepte wurden zum Vorbild, an dem sich die europäischen und amerikanischen Hersteller orientierten. Das taten sie so gut, dass der japanische Wettbewerbsvorteil langsam schwand und sich die japanischen Unternehmen ab Mitte der 90er Jahre gezwungen sahen, über Weiterentwicklungen ihrer Konzepte nachzudenken (Jürgens 2000c), sodass gleichsam die „nächste Runde“ im Entwicklungsprozess eingeläutet wurde.

Jürgens und Sablowski (2005, S. 126) fassen diese neueren Entwicklungen folgendermaßen zusammen: „Die technologischen Entwicklungen sind zugleich Teil einer offensichtlich viel weitergehenden Innovationsdynamik. Neue Produktarchitekturen auf der Basis von Modul- und Plattformkonzepten, neue Geschäftsmodelle und Spezialisierungen von Unternehmen in den Wertschöpfungsketten, neue Organisationsformen im Bereich der Produktentwicklung und Fertigung sowie neue Beschaffungs- und Vertriebsmodelle sind Teil eines weit über den technologischen Wandel hinausgehenden Umbruchprozesses.“ Entlang dieser Aufzählung lassen sich die Entwicklungen gut darstellen:

Der erste genannte Aspekt ist der Umbau von Produktarchitekturen orientiert am Leitbild der **Modularisierung**⁶ (z. B. Ittermann u. a. 2003; Def. Modularisierung Beyse/Möll 2000, S. 127; Jürgens 2004d). Modularisierungsstrategien (je nach ‚Umfang‘ unterteilbar in Gleichteilestrategien, Modulbaukastenstrategien und Plattformstrategien) erlauben erstens die kostengünstige und zeitsparende Verwendung von identischen Modulen für unterschiedliche Modelle und Varianten (VDA 2004)

⁶ Dass die Modularisierungsstrategie nicht so konsequent umsetzbar und auch in ihrer Umsetzung nicht so problemlos ist, wie sich das hier und bei Jürgens/Sablowski anhört, legen Beyse und Möll (2000) dar.

und erleichtern zweitens die produktbezogene Arbeitsteilung (Beyse/Möll 2000, S. 127). Darüber hinaus bieten sie eine höhere „Design-Flexibilität“ (Thomke 1997) als integrale Produktstrukturen, d.h. Modifikationen der Produktgestaltung können während des Entwicklungsprozesses schneller und kostengünstiger vorgenommen werden, da Änderungen an einer Komponente die übrigen Komponenten nicht unmittelbar berühren (Beyse/Möll 2000). Modularisierungsstrategien stellen also eine geeignete Maßnahme dar, um auf den gestiegenen Entwicklungsaufwand und die durch den erhöhten Wettbewerbsdruck kürzer werdende time-to-market zu reagieren.

Der zweite von Jürgens und Sablowski angeführte Aspekt ist die **Etablierung neuer Geschäftsmodelle und Spezialisierungen von Unternehmen** entlang der Wertschöpfungsketten (vgl. auch Jürgens 2004d).

Ausgangspunkt dieser Entwicklungen ist die Verringerung der Fertigungstiefe bei den Automobilherstellern (z. B. Ittermann u. a. 2003; Hild 2005), was im Umkehrschluss bedeutet, dass die Zulieferunternehmen umfangreichere Produktionsaufgaben übernehmen (müssen). Zwar ist die Auslagerung von einzelnen Aufgaben kein neues Phänomen, Outsourcing wird schon lange betrieben. „But this was only tactical outsourcing. It was used to ensure the functioning of the ‘normal’ vertically integrated firm and was insofar the exception to the rule: it did not undermine the normal case, but helped to make it work ... In the 90s manufacturing opened up to strategic outsourcing, which affected the common understanding of the nature of the firm. To exaggerate the argument: having in-house manufacturing capacities is no longer taken for granted but requires legitimation.“ (Faust u. a. 2004, S. 25.)

Lag die Wertschöpfungstiefe bei allen Herstellern Ende der 1980er Jahre noch bei 40–50%, war sie Mitte der ersten Dekade des neuen Jahrtausends bereits auf 35% gesunken (Gmeiner 2005). Und Prognosen zufolge wird sich dieser Trend auch in Zukunft fortsetzen. Die Studie „Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015“ erwartet für 2015 für die Automobilunternehmen einen Anteil an der Gesamtwertschöpfung von noch 23% (VDA 2004, S. 19). Hack und Hack (2005, S. 360) ziehen angesichts dieser Entwicklung den Schluss, dass es zu kurz greift, „*die Strukturen* der Automobilindustrie‘ ausschließlich am Gegenstand der Automobilkonzerne analysieren zu wollen“ (Hervorhebung im Original.) „Will man ein Bild der ‚ganzen Automobilindustrie‘ haben“, so Hack und Hack weiter, „sind zudem die Ingenieurdienstleistungsunternehmen zu berücksichtigen“, denn diese „spielen ... eine immer bedeutendere Rolle im Netzwerk der an der Produktentwicklung beteiligten Akteure“ (Jürgens 2004d).

Zulieferer, Ausrüster und Dienstleister übernehmen nicht nur einen größeren Anteil an der Wertschöpfung in der Automobilindustrie, es ändert sich auch die Beziehung zwischen den Automobilherstellern und ihren Partnern, indem die Zulieferbeziehungen umgebaut werden und neue Kooperationsmodelle Verbreitung finden.

Die Automobilkonzerne bauen die Zulieferbeziehungen insofern um, als dass sie die Anzahl ihrer direkten Zulieferer reduzieren und die Zulieferstruktur in Form einer Rangordnung neu strukturieren. Damit folgen sie offensichtlich dem japanischen Vorbild einer „Pyramide“ mit dem Automobilproduzenten als Spitze, wenigen direkten Zulieferern auf der Ebene darunter (die sogenannten 1st tier-supplier), deren Zulieferern auf der nächsten Ebene (2nd tier-supplier) usw. Diese Konstellation hat für die Automobilunternehmen den Vorteil, dass die Komplexität der Zulieferstruktur für sie erheblich reduziert wird: Direkter Kontakt besteht (im Prinzip) nur noch zu den 1st tier-suppliern, die als Modul- bzw. Systemlieferanten bzw. Systemintegratoren größere, bereits integrierte Fahrzeugkomponenten liefern.⁷ In diesem System hat der Automobilproduzent die Position des standardsetzenden Unternehmens inne, das den anderen Akteuren die Produktspezifikationen vorgibt, sodass Jürgens zu dem Schluss kommt, das Automobilunternehmen vertrete in diesem System die „umfassende Metakompetenz für das Gesamtfahrzeug“ (Jürgens 2003, S. 23f.).

Im Gegensatz zu dem scheinbar eindeutigen Bild der Pyramide haben die Automobilunternehmen aber längst keine unbegrenzte Macht mehr über ihre Zulieferer, denn es stehen ihnen inzwischen völlig andere Partner gegenüber als noch vor zehn Jahren: Innerhalb dieser relativ kurzen Zeitspanne wurde aus dem bis dahin von kleinen und mittleren Unternehmen dominierten Zuliefersektor durch Konzentrationsprozesse ein Betätigungsfeld multinationaler Zulieferfirmen. Es entstanden Zulieferunternehmen, die bezüglich Finanzkraft, Beschäftigung und Internationalität den Automobilherstellern „auf gleicher Augenhöhe“ gegenüberstehen. Eine „Dezentrierung“ der Branche war die Folge: Nahmen bis dahin die Endhersteller eine quasi-hierarchische Position ein, ist die Macht in der Branche nun breiter verteilt (ebd., S. 20). Vor diesem Hintergrund kommen der VDA (2004) und Jürgens (2004a, S. 11) zu dem Schluss, die Pyramide sei als „Übergangsmodell“ auf dem Weg zu einer Netzwerkstruktur zu betrachten: „Für die nähere Zukunft wird erwartet, dass der ‚Mittelbau‘ der Pyramide sich ... vertikal integriert und spezialisiert. Die OEMs

⁷ Die Bedeutung dieses Faktors wird offensichtlich, „wenn man bedenkt, dass ein deutscher Hersteller allein den logistischen Aufwand zur Koordination von 800 Zulieferern auf ca. 6,5% seines Umsatzes schätzt“ (vgl. Reeg 1998).

sind ‚übermorgen‘ in diesem Zukunftsszenario Teil eines Netzwerks spezialisierter und flexibler Zulieferer und haben ihre Funktion als hierarchische Spitze verloren“ (ebd.). Noch sind diese Entwicklungen jedoch nur in Ansätzen zu beobachten: „Allerdings sind die Vorstellungen von einer Auflösung der OEM-Dominanz in ein Netzwerk gleichberechtigter Beziehungen von Netzwerkpartnern (noch) weit von der Realität entfernt. Die OEMs bleiben die Spinne im Netz der industriellen Prozessketten für den Fahrzeugbau, sie halten die zentralen Konzepte, Vorgaben, Definitionsmacht über Strukturen und Abläufe weiter fest in der Hand.“ (Ebd., S. 13.)

Bei der Betrachtung der Zulieferbeziehung fallen auch völlig neue Formen der Zusammenarbeit auf, beispielsweise Betreibermodelle. Bei allen unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten wird von einem Betreibermodell gesprochen, wenn ein Unternehmen (das Betreiberunternehmen) eine Maschine oder eine Anlage für ein anderes Unternehmen (das Nutzerunternehmen) betreibt – räumlich und organisatorisch integriert in den Produktionsprozess des Nutzerunternehmens. Deshalb kann man sagen, dass Betreibermodelle eine besonders enge Form der Unternehmenskooperation darstellen. Häufig sind die Betreiberunternehmen Maschinen- und Anlagenbauer, die ihre maßgeschneiderten Produkte nicht mehr an die Automobilproduzenten verkaufen, sondern sie für sie betreiben und dabei üblicherweise pro produzierte Einheit bezahlt werden (pay on production). Auf diese Weise können die Automobilunternehmen einen Teil ihres Geschäftsrisikos auf die Betreiberunternehmen abwälzen (vgl. Bromberg 2004; Lay u. a. 2003; Spath/Demuß 2001).

Hand in Hand mit der Verringerung der Fertigungstiefe geht eine Verringerung auch der Entwicklungstiefe, d. h. die Vergabe von Forschungs- und Entwicklungsleistungen an externe Unternehmen⁸ (Kinkel/Lay 2004; Takeishi 2001; Jürgens 2000b; Caputo/Zirpoli 2002). Diese Entwicklungsleistungen werden auf Zulieferunternehmen und auch auf spezialisierte Entwicklungsdienstleister übertragen (vgl. Kap. 3.2.1).

In der Konsequenz findet eine Segmentierung der Wertschöpfungskette statt, die dazu führt, dass Unternehmen sich auf spezifische Funktionen der Wertschöpfungskette spezialisieren: „Während früher die OEMs die „Pyramide“ von den Grundbestandteilen und Basistechnologien über die Komponenten, Systeme und Module bis hin zur gesamten Integration und Montage direkt und indirekt dominierten, fin-

⁸ Die Einbindung von Zulieferern in den Entwicklungsprozess bzw. die Übertragung von Forschungs- und Entwicklungsarbeit auf die Zulieferebene wird häufig auch als ‚forward sourcing‘ bezeichnet (Reeg 1998, S. 81).

den wir jetzt eine Gruppe von Firmen, die sich auf spezifische Teile und Technologien spezialisiert ... Eine andere Gruppe spezialisiert sich auf Systeme und Module ... Eine dritte Gruppe spezialisiert sich auf die Gesamtintegration mit der Fähigkeit, auf mehr oder weniger die gleiche Art wie die ... [Automobilproduzenten] die Herstellung und Montage der Autos durchzuführen ...“ (Jürgens 2003, S. 27).

Zusammenfassend entsteht der Eindruck, dass unternehmensinterne Rationalisierungspotentiale bei den Automobilunternehmen inzwischen weitgehend ausgeschöpft sind und dass deshalb zunehmend unternehmensübergreifende Optimierungsmöglichkeiten entlang der gesamten Wertschöpfungskette in Angriff genommen werden.

Ein weiterer von Jürgens und Sablowski genannter Aspekt der Veränderungen in der Automobilindustrie ist der **Einsatz neuer Organisationsformen im Bereich der Produktentwicklung und Fertigung.**

Angesichts der gewachsenen Bedeutung und des gestiegenen Umfangs der Produktentwicklung insbesondere im Rahmen der Modelloffensive wurde nach Strategien gesucht, die es möglich machen, erstens den Entwicklungsprozess zu rationalisieren und zweitens die Entwicklungskapazitäten zu erhöhen (vgl. Jürgens 2000b, S. 260): Die Erhöhung der Entwicklungskapazität wurde insbesondere dadurch erreicht, dass Entwicklungsanteile auf Zulieferer, Ausrüster und Ingenieurdienstleister übertragen wurden. Diese Maßnahmen wurden ergänzt durch Neuerungen auf dem Gebiet der Produktpolitik und der Organisation der Forschung und Entwicklung, die darauf abzielen, die Kosten zu reduzieren, die „time-to-market“ zu verkürzen und wieder erfolgreich am Marktwettbewerb teilzunehmen. Diese organisatorischen Maßnahmen lassen sich unter die Überschrift „Integration“ stellen: durch die Integration bisher getrennt bearbeiteter Aufgaben sollen die oben genannten Ziele erreicht werden. Das geschieht durch die Zusammenlegung bislang getrennter Funktionen, etwa indem „cross-functional teams“ gebildet werden (Jürgens 2000b, S. 275; Midler 1995) einerseits und durch die Parallelisierung bisher sequentiell bearbeiteter Aufgaben andererseits⁹ (vgl. Midler 1995; Jürgens 2000c; Jürgens 2001). Die beschriebenen Strategien machen den Produktentwicklungsprozess flexibler und verkürzen die time to market, sie verursachen aber auch neue Probleme: Kommunikation und Kooperation über fachliche, funktionale und organisatorische Grenzen hinweg gewinnen stark an Bedeutung und ziehen einen ‚Rattenschwanz‘ an neuen

⁹ In Europa hat sich dafür der Begriff des „simultaneous engineering“ durchgesetzt, in Nordamerika wird das gleiche mit dem Begriff des „concurrent engineering“ bezeichnet (Jürgens 2000c).

Anforderungen und Problemen nach sich (Jürgens 2006; für Zulieferer vgl. auch Endres/Wehner 1999).

Darüber hinaus spielt auch im Bereich Forschung und Entwicklung die **Internationalisierung** eine zunehmend größere Rolle (s. Schlenker 2000; Hack/Hack 2005; Fuchs 2005). Dabei werden Entwicklungsprozesse weltweit verteilt synchron organisiert.

Im Bereich der Fertigung spielt die Kooperation bei der Endmontage eine wichtige Rolle. Ausgelöst durch erste Modularisierungsansätze sowie durch Kapitalknappheit bei den Endproduzenten wurden in den 90er Jahren neue Konzepte für integrierte Produktionsfabriken entwickelt. Derartige Ansätze zu modularen, zulieferintegrierenden Produktionsanlagen existieren in verschiedenen Varianten (vgl. Jürgens 2003, S. 29f.): Von diesen ist das Zuliefererpark-Modell das am weitesten verbreitete (z.B. Fiat Melfi, Ford Saarlouis, Nissan Sunderland). Dabei siedeln sich die Zulieferer in unmittelbarer Nachbarschaft zu den Fabriken der Automobilunternehmen an, sodass die Zulieferung durch kurze Wege vereinfacht wird. Noch einen Schritt weiter gehen OEM-Zulieferer-Kondominia: Die Automobilhersteller verfügen als Folge von Auslagerungen und Devertikalisierung häufig über große Flächen in ihren Fabriken, die sie selbst nicht mehr benötigen. Diese Flächen bieten sie dann ihren Zulieferern an, sodass Zulieferer und Abnehmer unter einem Dach operieren (z. B. Skoda in Mlada Boleslav). Noch einen Schritt weiter geht der Konsortium-Ansatz (Volkswagen Resende, Smart Hambach), bei dem Automobilunternehmen und Zulieferer eine neue Fabrik gemeinsam errichten. Auch Teile des operativen Betriebs liegen in den Händen der beteiligten Zulieferer, während sie zugleich operativ voll integriert sind mit den anderen, ebenfalls für den Betrieb der Fabrik zuständigen „Systempartnern“ (Jürgens 2003). Der Konsortium-Ansatz weist also große Ähnlichkeiten zu den oben bereits beschriebenen Betreibermodellen auf.

Schließlich kommen in der Automobilindustrie noch **neue Beschaffungs- und Vertriebsmodelle** zum Einsatz.

Unter der Überschrift „neue Beschaffungsmodelle“ ist sicherlich der oben bereits beschriebene Umbau der Zulieferstrukturen hin zu einer „Pyramide“ und der damit verbundene Einkauf von größeren Fahrzeugkomponenten zu nennen. Darüber hinaus versuchen die Hersteller, durch skalenökonomische Einsparungen (Ittermann u. a. 2003, S. 10) und durch neuartige Bietverfahren Vorteile beim Einkauf zu erreichen und Kosten an ihre Zulieferer weiterzugeben.

Aber nicht nur neue Beschaffungs-, auch neue Vertriebsmodelle gewinnen an Bedeutung. Das liegt vor allem daran, dass sich die unterschiedlichen Hersteller in

Qualität und Technik, Produktivität und Kosten immer weiter aneinander angleichen, sodass eine Angebotsdifferenzierung über Produkt und Preis schwieriger geworden ist. In dieser Situation gewinnen Faktoren wie Image und Kundenmanagement an Bedeutung (Diez 2003, S. 43/44). Der zweite Grund liegt laut Diez in der oben beschriebenen verringerten Fertigungstiefe, die dazu führt, dass den Automobilherstellern Wertschöpfungspotentiale „upstream“ entgehen – um diese Verluste auszugleichen, versuchen sie, neue Potentiale „downstream“ zu erschließen. Daraus folgt die Strategie, das Geschäft mit den Automobilen nicht nach ihrer Produktion und ihrem Verkauf enden zu lassen. Zu diesen neuen Bemühungen gehören Finanzdienstleistungen – welches Automobilunternehmen hat nicht inzwischen eine eigene Hausbank – ebenso wie Mobilitätsdienstleistungen, z. B. das Vermietgeschäft. Als dritten Grund nennt Diez die zunehmende Ausrichtung des Kaufverhaltens auf Marken.

Vor diesem Hintergrund der gestiegenen Bedeutung von Absatz und Vertrieb ist es für die Automobilunternehmen besonders brisant, dass ihre tonangebende Position im Automobilvertrieb zunehmend unter Druck gerät. Im Zentrum dieses Drucks steht die traditionelle Vertriebsorganisation im Automobilbereich, der Selektivvertrieb, bei dem ein Automobilhersteller mit einer begrenzten Zahl von Vertragshändlern zusammenarbeitet. Durch die Novellierung der Gruppenfreistellungsverordnung vom 1. Oktober 2002 wurde das Vertragshändlersystem zwar nicht vollständig verboten, die neue Regelung ist aber „alles andere als industriefreundlich“ (Diez 2003, S. 51). Darüber hinaus geraten die Automobilhersteller durch Konsolidierungs- und Konzentrationsprozesse im Automobilhandel unter Druck. Ein Effekt dieser Konzentrationsprozesse ist die Entwicklung größerer Händlerunternehmen, die Diez in Analogie zum „Systemlieferanten“ als „Systemhändler“ bezeichnet. Diese entwickeln eine stärkere Marktposition und könnten letzten Endes in der Lage sein, die Marketingführerschaft der Hersteller zu gefährden. Vor diesem Hintergrund zieht Diez das Fazit, dass „die bisherige Systemführerschaft der Automobilhersteller im Automobilvertrieb [erodiert]. Sowohl die Organisation der Vertriebs- und Servicenetze als auch deren Steuerung wird für die Automobilhersteller in Zukunft sehr viel schwieriger als in der Vergangenheit“ (a. a. O., S. 52).

Die im vorliegenden Kapitel benannten Herausforderungen an die Automobilindustrie machen deutlich, dass sie sich gegenwärtig im Umbruch befindet. Aus diesem Grund müssen Veränderungen in vielen Bereichen umgesetzt werden. Im Folgenden wird eine dieser Veränderungen, die zunehmende externe Vergabe von Entwicklungsleistungen, näher betrachtet.

3.2 Veränderung der Wertschöpfungsketten

3.2.1 Externe Vergabe von Entwicklungsdienstleistungen

Im vorangegangenen Kapitel wurde deutlich, dass die Automobilindustrie sich gegenwärtig in einem umfassenden Veränderungsprozess befindet. Ein bedeutender Aspekt dieses Wandels der Automobilindustrie ist die zunehmende externe Vergabe von Entwicklungsleistungen. Bislang ist über die Unternehmen, die diese Leistungen erbringen, und über ihre Beziehungen zu den auftraggebenden Automobilunternehmen jedoch so gut wie nichts bekannt. Die einzige Ausnahme ist eine Untersuchung von Rentmeister aus dem Jahr 2002, die sich explizit mit der Engineering-Branche beschäftigt. Im Wesentlichen auf Grundlage dieser Untersuchung wird deshalb im Folgenden die Engineering-Branche vorgestellt.

Die Bemühungen der amerikanischen und insbesondere der europäischen Automobilunternehmen, den Anfang der 1990er Jahre diagnostizierten Produktivitäts-, Innovativitäts- und damit Wettbewerbsvorsprung der japanischen Hersteller aufzuholen, führten zu besonderen Innovationsanstrengungen (s. Kap. 3.1). Diese „Flucht nach vorn“ (Bloecker 2001) war erfolgreich. Etwa zehn Jahre später sind die japanischen Hersteller längst nicht mehr scheinbar unerreichbare Vorbilder und der Automobilbau in der Bundesrepublik, Anfang der 1990er Jahre noch als „Sorgenkind“ bezeichnet (Womack u. a. 1991 nach Kurz 2006), wird gelobt: er sei ein wertvoller Impulsgeber für dringend benötigte Innovationen, „vor allem als Nachfrager nach neuen Technologien, aber auch durch seine eigene Forschung.“ (BMBF 2005, S. XIX).¹⁰ Derartige Leistungen lassen sich nur unter besonderen Anstrengungen vollbringen, und an dieser Stelle kommen die Engineering-Unternehmen ins Spiel.

Die Existenz eines Marktes mit einer Vielzahl spezialisierter, auch kleinerer und mittlerer Ingenieursfirmen ist eine Besonderheit der europäischen Automobilindustrie (vgl. Rentmeister 2002, S. 9/10; Jürgens 2004c, S. 13), die in Nordamerika und Japan in dieser Form unbekannt ist. Die Bedeutung dieses Marktes erklärt sich aus dem gestiegenen Bedarf an FuE-Leistungen im Rahmen der Modelloffensive der europäischen Hersteller Mitte der 1990er Jahre, die als ein Element der bereits

¹⁰ Wenn inzwischen schon wieder von einer „Krise“ oder einer „stabil ‚schwierig[en]““ Situation der deutschen Automobilindustrie gesprochen wird, so wird das auf Probleme mit Überkapazitäten in Erwartung neuer Märkte in Lateinamerika, Ost- und Südostasien, mit Sättigungstendenzen auf den „alt-industriellen“ Heimatmärkten sowie auf Probleme mit der zunehmenden Elektronifizierung des Automobils zurückgeführt (Schmidt 2005), jedenfalls nicht auf organisatorische Rückstände.

mehrfach erwähnten Aufhol-Bemühungen der europäischen Automobilunternehmen (s. Jürgens 2000b) gegenüber der Vorrangstellung der japanischen Unternehmen zu sehen ist. Um den in diesem Zusammenhang wachsenden Entwicklungsaufwand besser zu bewältigen, übertrugen die Automobilhersteller zunehmend Entwicklungsaufgaben auf externe Unternehmen – auf spezialisierte Entwicklungsdienstleister, vor allem aber auf ihre Zulieferer. Viele Zulieferunternehmen wiederum waren von diesen sich plötzlich ändernden Anforderungen überfordert. Ihnen fehlten die Kompetenzen und die technischen Ressourcen, die notwendig sind, um Entwicklungsleistungen in größerem Umfang zu erbringen (Jürgens 2004b, S. 16). Deshalb stieg nun auch die Nachfrage seitens der Zulieferer nach Entwicklungsleistungen an¹¹. Dementsprechend kommt Rentmeister (2002, S. 7/8, Hervorhebung TB) zu dem Schluss, dass „[d]ie Inanspruchnahme von Ingenieurdienstleistern durch Automobilzulieferer ... ein wichtiger Grund für das Wachstum des Engineering-Marktes“ ist. Rentmeister nennt noch zwei weitere Gründe für das Wachstum des Engineering-Marktes (a. a. O., S. 8/9). Erstens die besonderen Kompetenzen der Ingenieurdienstleister: „Anders als die *produzierenden* und mit ihren Kernkompetenzen auf bestimmte Module oder Systeme ausgerichtete Zulieferer, besitzen viele Ingenieurdienstleister ein *Entwicklungswissen*“ (a. a. O., Hervorhebung TB), das für den Zweck der Automobil- bzw. der Komponentenentwicklung eben entscheidend ist. Zweitens nennt Rentmeister die Verbreitung des Simultaneous Engineering-Konzeptes als weiteren Grund: Dieses Konzept ermöglicht es den Automobilherstellern, selbst an einigen Aspekten der Entwicklung zu arbeiten, während andere Aspekte parallel an Entwicklungsdienstleister vergeben werden. Außerdem können die Automobilunternehmen auf diese Weise Kompetenzen, über die sie selber nicht verfügen, beispielsweise auf dem Gebiet der Elektronik, „einkaufen“.

Die bisher beschriebenen Entwicklungen erklären allerdings nur das Wachstum des Engineering-Marktes, nicht jedoch die besondere Struktur der Unternehmen, die diese Leistungen erbringen. In Japan ist der Unternehmenstyp „Engineering-Dienstleister“ nahezu unbekannt, Entwicklungsaufgaben, die nicht von den Automobilunternehmen selbst geleistet werden, werden dort in der Regel von den Zulieferunternehmen erbracht. In Nordamerika spielen Engineering-Dienstleister zwar eine „wichtige Rolle, aber eine Struktur mit einer Vielzahl spezialisierter auch kleinerer und mittlerer Ingenieursfirmen ... hat sich dort nicht herausgebildet“ (Jürgens 2004c, S. 13).

¹¹ Einer im Winter 1999/2000 durchgeführten Befragung von 56 Automobilzulieferern in der Region Rhein-Main zufolge beauftragten rund 59% der befragten Unternehmen für ihre Produktentwicklung Ingenieurdienstleister (s. Rentmeister 2001).

Diese spezifisch deutsche Struktur der Engineering-Branche bzw. -Unternehmen lässt den Schluss zu, dass diese Besonderheit mit mehreren Faktoren zusammenhängt. Eine Struktur wie in Japan, wo die Zulieferunternehmen einen großen Teil der Entwicklungsarbeit leisten, bildet sich nicht von heute auf morgen. Da die deutschen Automobilunternehmen den Großteil der Entwicklungsleistungen bisher selbst erbracht hatten, verfügten ihre Zulieferer nicht über die notwendigen Ressourcen, um derartige Aufgaben kurzfristig zu übernehmen. Diese neue Rollenverteilung kann sich nur langsam entwickeln – und gegenwärtig lässt sich beobachten, dass die Systemlieferanten ihre Entwicklungskapazitäten ausbauen (Hack/Hack 2005, S. 348). In der Zwischenzeit jedenfalls muss die Nachfrage nach Entwicklungsleistungen anderweitig aufgefangen werden, und da bieten sich spezialisierte Entwicklungsdienstleister geradezu an.

Darüber hinaus lässt sich vermuten, dass die Tatsache, dass es viele eher kleine Entwicklungsdienstleister gibt, mit der stark mittelständisch geprägten Struktur der europäischen und insbesondere der deutschen Wirtschaft zu tun hat.

Und schließlich ist davon auszugehen, dass zahlreiche Ingenieursfirmen als Reaktion auf die wachsende Nachfrage nach FuE-Leistungen neu gegründet wurden, etwa indem Ausgründungen aus bestehenden Unternehmen erfolgten oder indem Ingenieure sich selbständig machten. Repräsentative Erkenntnisse über die Ursprünge dieser Unternehmen liegen bislang allerdings nicht vor. Hier existiert ein Forschungsdesiderat.

In der von Rentmeister (2002) durchgeführten Untersuchung¹² ergab sich jedoch, dass 17,2% der (2001!) befragten Unternehmen nach 1995 gegründet wurden. Auch in einer 2006 selbsterstellten Übersicht über 53 Engineering-Dienstleister, die für die Automobilindustrie arbeiten, ergab sich ein ähnliches Bild: rund 17% der betrachteten Unternehmen wurden nach 1995 gegründet.

Zwar erfüllen auf jeden Fall die selbsterstellte, vermutlich auch die von Rentmeister erarbeitete Übersicht nicht die strengen Anforderungen an eine repräsentative Erhebung, sie können aber als Hinweis darauf gewertet werden, dass die Branche der Engineering-Dienstleister eine sich stark entwickelnde Branche ist, in der es überdurchschnittlich viele junge Unternehmen gibt.¹³

¹² Diese Untersuchung wurde 2001 in Form einer standardisierten Befragung von 128 Unternehmen durchgeführt. Untersucht wurden fünf Fragekomplexe (Dienstleistungsspektrum, Standortstruktur, Einbindung in die Automobilentwicklung, standörtliche Veränderung durch die Beteiligung an der Automobilentwicklung, Wissensbasis der Unternehmen). 58 Unternehmen füllten den Fragebogen aus, das ergibt eine Rücklaufquote von 45,3%.

¹³ „Sekundärstatistische Daten über diesen stark wachsenden Bereich wissensintensiver Dienstleistungen gibt es nicht. Ein Grund hierfür ist, dass der Sektor wissensintensive
(Fortsetzung auf S. 50)

Größe des Marktes

Aus den regelmäßigen FuE-Datenreports des Stifterverbandes für die deutsche Wissenschaft (SV-Wissenschaftsstatistik 2000 bis 2007) geht hervor, dass im Fahrzeugbau im Zeitraum von 1997¹⁴ bis 2005 der Anteil externer FuE-Aufwendungen an den Gesamt-FuE-Aufwendungen von 19,2% auf 26,2% zugenommen hat. In absoluten Zahlen ist die Entwicklung nicht weniger beeindruckend: 1997 wurden vom Fahrzeugbau externe FuE-Aufwendungen in einer Höhe von 2,3 Mrd. € geleistet, 2005 lag der entsprechende Wert schon bei 4,9 Mrd. €.

Vergleicht man die Anteile externer FuE-Aufwendungen an den Gesamt-FuE-Aufwendungen in verschiedenen Wirtschaftsbereichen, wird die Besonderheit der Entwicklung im Fahrzeugbau deutlich. In anderen Branchen wie etwa dem Maschinenbau blieben die Werte in etwa gleich (s. Abb. 1).

Auffällig ist, dass die Werte für den Fahrzeugbau bis 1995 in etwa auf dem gleichen Niveau bleiben und dann sprunghaft anwachsen. Es liegt nahe, einen Zusammenhang zwischen dieser Entwicklung und der bereits erwähnten Modelloffensive der Automobilbauer herzustellen. Diese Offensive hat dem Markt für Engineering-Dienstleistungen seit Mitte der 1990 Jahre ein starkes Wachstum beschert.

Im Jahr 2003 war zum ersten Mal ein leichter Rückgang des Anteils der externen FuE-Aufwendungen an den Gesamtaufwendungen zu verzeichnen, während in absoluten Zahlen ein weiterer leichter Anstieg zu beobachten war. 2005 stieg der Anteil der externen an den Gesamt-FuE-Aufwendungen jedoch wieder an. Es bleibt abzuwarten, ob damit eine Trendwende eingeleitet wurde oder ob der leicht rückläufige Anteil lediglich eine kleine Schwankung auf langfristig gleichbleibendem Niveau oder während des weiteren Anstiegs darstellt. Jedenfalls berichtet Noll noch 2005, dass sich der Trend, Engineering-Dienstleistungen auszulagern, verstärkt fortsetze.

Der genaue Anteil an den externen FuE-Aufwendungen, der auf Engineering-Dienstleistungen entfällt, lässt sich nicht bestimmen. An wen die Aufwendungen gehen,

¹³ (Fortsetzung von S. 49) Dienstleister in der Automobilentwicklung nach der offiziellen Statistik nicht abgegrenzt werden kann. Nach einer Schätzung des Organisers der Messe für Produktentwicklung Euromold gab es 1997 in Deutschland etwa 300 bis 500 Ingenieurbüros für Design, Konstruktion und Werkzeugentwicklung (vgl. FAZ 13.02.1997)* (Rentmeister 2001, S. 163; vgl. auch Hack/Hack 2005, S. 342).

¹⁴ Die Zahlen lassen sich leider nicht weiter zurück verfolgen, weil der Stifterverband die der Statistik zugrunde liegende Wirtschaftsgliederung verändert hat. Für die Jahre bis einschließlich 1995 wird der Fahrzeugbau nicht als eigene Kategorie angegeben, sondern ist Teil einer größeren Einheit „Stahl, Maschinen- u. Fahrzeugbau usw.“. Für diese Kategorie lag der Wert 1995 bei 11,3% (SV-Wissenschaftsstatistik 1997).

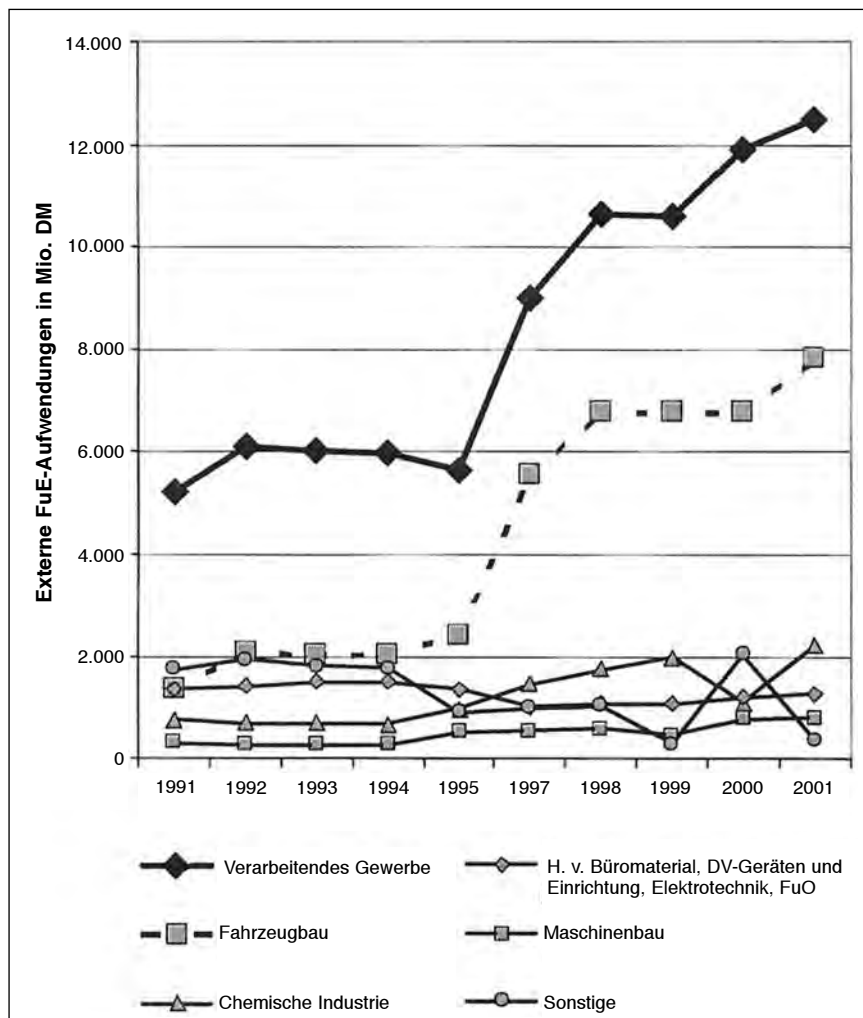


Abbildung 1: Engineering-Outsourcing in der deutschen Industrie 1991–2001

(Quelle: Rentmeister 2002)

bleibt offen, neben Engineering-Dienstleistern kommen auch Zulieferunternehmen, Hochschulinstitute und Forschungseinrichtungen in Frage. Jedoch gehen etwa 70% der externen FuE-Aufwendungen im Fahrzeugbau an andere Unternehmen im In-

land (SV-Wissenschaftsstatistik 2007), also an Engineering-Unternehmen und an Zulieferer, da diese wiederum Unteraufträge an Engineering-Dienstleister geben, dürfte deren Anteil nicht ganz unbedeutend sein.

Bisher wurde das Thema Engineering-Dienstleistungen von der Seite der Auftraggeber, also der Unternehmen der Automobilindustrie, her betrachtet, deshalb ist eine eindeutige Zurechnung zur Branche Fahrzeugbau relativ problemlos möglich.

Betrachtet man jedoch die Auftragnehmer, also die Ingenieurdienstleister, wird die Zuordnung komplizierter, da ein Engineering-Unternehmen Kunden aus verschiedenen Branchen haben kann.

Dieser Fragestellung geht auch Rentmeister (2002, S. 20) nach. 27,6% der von ihm im Jahr 2001 befragten Engineering-Unternehmen erwirtschaften ihre gesamten Erlöse mit Kunden aus der Automobilindustrie; die Hälfte der Ingenieurdienstleister erzielt mehr als 80% mit dieser Kundengruppe (s. Tabelle 2).

Tabelle 2: Anteil der in der Automobilindustrie erzielten Umsätze (N = 57) (Median 80,0%)

Anteil am Umsatz	Anzahl der Unternehmen	Anteil
< 25%	3	5,3%
25–49%	3	5,3%
50–75%	22	38,6%
> 75%	29	50,9%

(Quelle: Rentmeister 2002)

Zu den anderen Branchen, in denen die von Rentmeister befragten Unternehmen tätig sind, zählen vor allem der Maschinenbau (12 Nennungen), die Elektroindustrie (9), der Luft- und Raumfahrzeugbau (7), die Haushaltsgeräteindustrie (6) und die Medizintechnik (5). Bei den meisten Unternehmen tragen diese Branchen zu maximal 20% des Umsatzes bei, die Automobilindustrie stellt also den eindeutigen Hauptauftraggeber der befragten Engineering-Unternehmen dar (ebd., S. 21). In Anbetracht der in der Grafik dargestellten Bedeutung von Engineering-Outsourcing im Fahrzeugbau im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen ist dies nicht überraschend.

Aus dieser starken Ausrichtung auf den Kunden Automobilindustrie schließt Rentmeister (ebd.) zweierlei: erstens, dass die Ingenieurdienstleister über spezifische Kompetenzen verfügen, die für die Automobilentwicklung von großer Bedeutung sind, und zweitens, dass die Ingenieurdienstleister stark von ihren Kunden aus der Automobilindustrie – und damit von der Entwicklung der Automobilindustrie –

abhängen. Er kommt zu dem Schluss, dass „[d]ie Ingenieurdienstleister ... einen eigenen Sektor innerhalb der Automobilindustrie [bilden]“ (S. 20/21). Die Tatsache, dass Rentmeister den Ingenieurdienstleistern den Status eines eigenen Sektors innerhalb der Automobilindustrie zuschreibt, impliziert, dass er die Ingenieurdienstleister als relativ homogene, eigenständige Gruppe wahrnimmt, die sich von den übrigen Akteuren der Automobilindustrie eindeutig unterscheidet und die in der Struktur dieser Branche eine besondere, nicht zu vernachlässigende Funktion und Bedeutung innehat.

Alles in allem bleibt die Größe des Marktes für Engineering-Dienstleistungen jedoch schwer abzuschätzen. Dafür nennt Rentmeister (2002, S. 12) zwei Gründe: Erstens spielen bei der Fahrzeugentwicklung nicht nur Unternehmen eine Rolle, die nach der offiziellen Wirtschaftsstatistik zum Wirtschaftsbereich Fahrzeugbau gehören. Zunehmend sind Firmen an der Fahrzeugentwicklung beteiligt, die zur Elektronik-, Kunststoff- oder Chemieindustrie gezählt werden. Das macht es schwierig, alle Leistungen, die in die Automobilentwicklung eingehen, dieser auch tatsächlich zuzurechnen. Zweitens legen die Unternehmen der Automobilindustrie, vor allem die Automobilunternehmen selbst, das Ausmaß ihrer externen Vergabe von Entwicklungsleistungen nicht offen und verpflichten darüber hinaus die Ingenieurdienstleister zur Geheimhaltung. Aus Imagegründen haben die Automobilhersteller kein Interesse daran, den Umfang ihrer Outsourcing-Aktivitäten offenzulegen. Auch aus diesem Grund ist es schwierig, den Beitrag externer Dienstleister zur Automobilentwicklung genau zu bestimmen.

Struktur der Branche

Wie oben bereits beschrieben, ist die Struktur mit einer Vielzahl spezialisierter auch kleinerer und mittlerer Ingenieursfirmen eine Besonderheit der europäischen Automobilindustrie. Es stellt sich jedoch die Frage, wie diese Struktur in Deutschland im Detail aussieht.

Auch zur Antwort auf diese Fragestellung leistet Rentmeister (2002) einen Beitrag. Betrachtet man die Unternehmen, die Ingenieursdienstleistungen anbieten, genauer, fällt auf, dass sich die Unternehmen unterteilen lassen in wenige Komplettanbieter, die in der Lage sind, komplette und komplexe Subsysteme oder Module zu entwickeln und ihre Kunden mit einer breiten Palette an Dienstleistungen während des gesamten Wertschöpfungsprozesses zu unterstützen (S. 21) und zahlreiche Spezialanbieter, die sich auf besondere Dienstleistungen spezialisieren (s. Tabelle 3, S. 54).

Tabelle 3: Dienstleistungsprogramm (N = 58)

Dienstleistungsprogramm	Anzahl der Unternehmen	Anteil
Komplettanbieter	16	27,6%
Spezialanbieter	42	72,4%

(Quelle: Rentmeister 2002)

Darüber hinaus weisen die Unternehmen eine sehr unterschiedliche Größenstruktur auf. Die Hälfte der Unternehmen beschäftigte zum Befragungszeitpunkt im Jahr 2001 weniger als 55 Mitarbeiter, mehr als 1.000 Mitarbeiter beschäftigten nur rund 7%. Rund 20% der Unternehmen erwirtschafteten einen Umsatz von mehr als 25 Mio. DM, während rund 29% einen Umsatz von unter 5 Mio DM erzielten (ebd., S. 23).

Tabelle 4: Zahl der Mitarbeiter (N = 56) (Median 55 Mitarbeiter)

Zahl der Mitarbeiter	Anzahl der Unternehmen	Anteil
< 10	7	12,5%
10–19	5	8,9%
20–49	14	25,0%
50–99	11	19,6%
100–499	15	26,8%
500–999	0	0,0%
> 1000	4	7,1%

(Quelle: Rentmeister 2002)

Tabelle 5: Umsatz 2000 in Mio DM (N = 45) (Median 14,3 Mio DM)

Umsatz	Anzahl der Unternehmen	Anteil
< 5,0	13	28,9%
5,0–9,9	6	13,3%
10,0–14,9	4	8,9%
15,0–19,9	6	13,3%
20,0–24,9	7	15,6%
25,0–29,9	1	2,2%
> 30,0	8	17,8%

(Quelle: Rentmeister 2002)

Setzt man das Dienstleistungsprogramm zu der Unternehmensgröße, d. h. zur Zahl der Mitarbeiter und zum Umsatz, in Beziehung, so lässt sich eine eindeutige Beziehung zwischen diesen beiden Merkmalen feststellen. Komplettanbieter sind tendenziell große, d. h. mitarbeiter- und umsatzstarke Unternehmen, während Spezialanbieter tendenziell kleine Unternehmen mit unterdurchschnittlicher Mitarbeiterzahl und ebensolchem Umsatz sind (S. 24).

Tabelle 6: Dienstleistungsprogramm und Unternehmensgröße

Merkmale der Unternehmensgröße		Komplettanbieter		Spezialanbieter		N
		Anzahl der Unternehmen	Anteil	Anzahl der Unternehmen	Anteil	
Umsatz	> 14,3 Mio DM	10	71,4%	12	40,0%	22
	< 14,3 Mio DM	4	28,6%	18	60,0%	22
Mitarbeiter	> 55	11	73,3%	17	41,5%	28
	< 55	4	26,7%	24	58,5%	28

$$C_{\text{Umsatz}} = 0,281, p < 0,1; C_{\text{Mitarbeiter}} = 0,272, p < 0,1$$

(Quelle: Rentmeister 2002, S. 25)

Charakteristisch für die Branche ist also ein Nebeneinander weniger großer Komplettanbieter und vieler kleiner Spezialanbieter. Dabei ist der Konzentrationsgrad auf dem Markt hoch: 1998 entfielen 80% des Gesamtvolumens auf gerade mal 10 Unternehmen (Rentmeister 2002, S. 12).

Ein weiterer Aspekt der Branchenstruktur ist die Standortstruktur der einzelnen Unternehmen. Rund zwei Drittel der von Rentmeister befragten Unternehmen besitzen zwei oder mehr Standorte, das übrige Drittel verfügt lediglich über einen Stand-

Tabelle 7: Standortstruktur (N = 58)

Standortstruktur	Anzahl der Unternehmen	Anteil
Einbetriebsunternehmen	20	34,5%
Mehrbetriebsunternehmen	38	65,5%
Davon:		
– Standorte in Europa	14	24,1%
– Standorte weltweit	10	17,2%

(Quelle: Rentmeister 2002)

ort. Etwa ein Viertel, das sind 36,8% der Mehrbetriebsunternehmen, besitzt mindestens eine Niederlassung im Ausland, zum größeren Teil in Europa. Lediglich 17,2% der Ingenieurdienstleister sind auch außerhalb von Europa vertreten. Im Vergleich zu Automobilherstellern und -zulieferern, die einen großen Teil ihrer Wertschöpfung im Ausland erbringen, sind die Ingenieurdienstleister also durch eine relativ niedrige Internationalisierung gekennzeichnet (S. 36). Das ist angesichts der Tatsache, dass in dieser Branche überdurchschnittlich viele junge und kleine Unternehmen vertreten sind, nicht sehr erstaunlich.

Ein weiterer Aspekt der Branchenstruktur sind die Auftragsbeziehungen zwischen den Unternehmen. Jeweils 84,5% der von Rentmeister befragten Unternehmen gaben an, ihre Entwicklungsaufträge direkt von Automobilherstellern und Automobilzulieferern zu erhalten. Hingegen erhalten nur jeweils knapp 30% der befragten Ingenieurdienstleister Aufträge von anderen Ingenieurdienstleistern oder Werkzeugbauern. Die Auftragsbeziehungen lassen sich also als primär in vertikaler Richtung verlaufend kennzeichnen. Horizontale Beziehungen unter Ingenieurdienstleistern sind dagegen eher schwach ausgeprägt (S. 25).

Tabelle 8: Direkte Aufträge durch Kunden (N = 58)

Direkte Aufträge durch	Anzahl der Unternehmen (Mehrfachnennung möglich)	Anteil
Automobilhersteller	49	84,5%
Automobilzulieferer	49	84,5%
Ingenieurdienstleister	17	29,3%
Werkzeugbauer	17	29,3%
Sonst. Unternehmen	10	17,2%

(Quelle: Rentmeister 2002)

Die wirtschaftliche Bedeutung der Auftraggeber Automobilhersteller und vor allem -zulieferer für die Engineering-Dienstleister wird noch unterstrichen durch die Tatsache, dass die Hälfte der von Rentmeister befragten Ingenieurdienstleister mehr als 40% ihrer Aufträge von Automobilherstellern erhalten. Bei den Zulieferern als Auftraggeber liegt der entsprechende Medianwert sogar bei 60%. Die entsprechenden Werte für Aufträge von anderen Ingenieurdienstleistern und Werkzeugbauern liegen weit abgeschlagen bei jeweils 10%. Das bestätigt erstens die Dominanz vertikaler Auftragsbeziehungen. Darüber hinaus wird aus diesen Zahlen aber auch deutlich, dass Ingenieurdienstleister vor allem indirekt – durch die Zulieferunternehmen – und weniger direkt – durch die Automobilhersteller – in die Automobilentwick-

lung eingebunden werden. Die Tatsache, dass etwa 30% der Ingenieurdienstleister mehr als 90% ihrer Aufträge von Automobilunternehmen oder -zulieferern erhält, bestätigt die Abhängigkeit der Ingenieurdienstleister von der Automobilindustrie.

Leistungs- und Kompetenzspektrum

Beschäftigt man sich mit Engineering-Unternehmen, sind nicht nur Fragen wie die nach der Größenstruktur und den Auftragsbeziehungen von Interesse, sondern auch die Frage, *was* die Unternehmen eigentlich genau machen, welche Leistungen sie anbieten.

Ingenieurdienstleister sind technische wissensintensive Dienstleister. „Darunter werden Unternehmen verstanden, die ihre Leistungen auf die Lösung spezifischer Probleme der Produktentwicklung ausrichten und daher durch einen hohen Anteil qualifizierter Mitarbeiter und spezifische technische Projektmanagement-Kompetenzen gekennzeichnet sind. In erster Linie handelt es sich dabei um gering standardisierte Tätigkeiten im Laufe von Projekten der Modellentwicklung.“¹⁵ (Rentmeister 2001, S. 163.)

Das Leistungs- bzw. Kompetenzspektrum der Ingenieurdienstleister kann aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. Das Leistungsangebot kann einmal differenziert werden anhand der Entwicklungsphasen, in denen die Dienstleister tätig werden. Eine zweite Unterscheidungsmöglichkeit bieten die Bereiche des konkreten Produktes, des Fahrzeugs, an dessen Entwicklung die Dienstleister (mit)arbeiten. Drittens können die spezifischen Tätigkeiten, die die Unternehmen während der Produktentwicklung erbringen, unterschieden werden (Konstruktion, Berechnung etc.).

Differenziert nach den verschiedenen Entwicklungsphasen ergab sich in Rentmeisters Befragung das Bild, dass mit rund 70% der Großteil der befragten Unternehmen seine Kunden in der Phase der Produktentwicklung unterstützt. In den Phasen Design, Produktkonzeption, Prozessentwicklung und Werkzeugentwicklung arbeiten Engineering-Dienstleister weitaus seltener mit (s. Tabelle 9, S. 58).

¹⁵ „Außer Ingenieurbüros, deren Kompetenzen direkt auf den Produktentwicklungsprozess ausgerichtet sind, gibt es eine Reihe von (sekundären) Dienstleistern, deren spezifisches Wissen eher periodisch und nur teilweise für jedes Entwicklungsprojekt für die Automobilentwicklung relevant ist. Hierzu sind vor allem Unternehmensberater und Softwarebüros zu zählen, aber auch Marketing- und Umweltdienstleister. Unternehmensberater bieten z. B. Beratung im Bereich Organisation von Simultaneous Engineering, Prozessoptimierung, Qualitätsmanagement an.“ (a. a. O.)

Tabelle 9: Angebot an Dienstleistungen/Projektphasen (N = 58)

	Anzahl der Unternehmen (Mehrfachnennung möglich)	Anteil
Projektphasen		
Design	19	32,8%
Produktkonzeption	17	29,3%
Produktentwicklung	40	69,0%
Prozessentwicklung	19	32,8%
Werkzeugentwicklung	24	41,4%

(Quelle: Rentmeister 2002)

In Bezug auf verschiedene Bereiche eines Fahrzeugs besitzen die Ingenieurdienstleister vor allem Kompetenzen in der Entwicklung von Karosserie und Antrieb/Motor sowie im Prototypenbau. Unter den sonstigen Bereichen wurde Interieurentwicklung genannt (s. Tabelle 10).

Tabelle 10: Angebot an Dienstleistungen/Spezifische Fahrzeugbereiche (N = 58)

	Anzahl der Unternehmen (Mehrfachnennung möglich)	Anteil
Spezifische Fahrzeug-Bereiche		
Fahrzeug-Prototypenbau	26	44,8%
Antrieb/Motor	23	39,7%
Karosserie	23	39,7%
Fahrwerk	17	29,3%
Software	16	27,6%
Elektronik	12	20,7%
Materialien	5	8,6%
Sonst. Bereiche	10	17,2%

(Quelle: Rentmeister 2002)

Unter dem Gesichtspunkt der spezifischen Tätigkeiten betrachtet, übernehmen Ingenieurdienstleister besonders häufig Konstruktionsaufgaben. Rund 67% der befragten Unternehmen sind auf diesem Gebiet tätig. Am unteren Ende der Häufigkeitsskala stehen mit 34,5% Test-, Prüf- und Messtätigkeiten. Da es bei diesen Tätigkeiten um die Kontrolle von Eigenschaften und Qualität von Fahrzeugteilen und Fahrzeugen und damit um ein sehr sensibles Thema geht, vermutet Rentmeister, dass

Tabelle 11: Angebot an spezifischen Tätigkeiten während der Produktentwicklung (N = 58)

Spezifische Tätigkeiten	Anzahl der Unternehmen	Anteil
Konstruktion	39	67,2%
Berechnung	29	50,0%
Simulation	27	46,6%
Rapid Prototyping	25	43,1%
Test/Prüfung/Messung	20	34,5%
Sonst. Dienstleistungen	18	31,0%

(Quelle: Rentmeister 2002)

die Automobilunternehmen diese Tätigkeiten häufig lieber intern durchführen (vgl. Rentmeister 2002, S. 22/23).

Technische Kompetenzen sind die zentrale Ressource der Ingenieurdienstleister, auf der ihr ganzes Geschäft basiert und von der ihr Überleben abhängt. Dementsprechend ist der Ausbau der vorhandenen und der Aufbau neuer Kompetenzen von entscheidender Bedeutung für diese Unternehmen. Indem sie ihr Kompetenzspektrum erweitern, sind sie in der Lage, ihren Kunden komplexere Dienstleistungen anzubieten. Das Ergebnis von Rentmeisters Befragung ist deshalb nicht überraschend: Die Mehrzahl der befragten Unternehmen hat in den Jahren vor der Befragung neue Kompetenzen aufgebaut (a. a. O., S. 23). Zu den am häufigsten genannten, in den letzten fünf Jahren vor der Befragung (2001) neu erworbenen technischen Kompetenzen zählen meist sehr spezielle neue Geschäftsfelder wie Rapid Prototyping/Tooling (10 Nennungen), 3D-Konstruktion (8), Simulation und Test/Prüfung/Messung (jeweils 5) sowie Werkzeugbau (10) (a. a. O., S. 23).

Unabhängig von den spezifischen Kompetenzen oder zusätzlich dazu spielen Qualitätsnachweise für Ingenieurdienstleister eine wichtige Rolle. Zertifizierungen nach ISO 9000, QS 9000, VDA 6.1, bei Testeinrichtungen zusätzlich die Akkreditierung nach DIN ISO 45000ff als anerkanntes Labor verursachen jedoch nicht unerhebliche Kosten für den Aufbau der internen Organisation sowie für Befähigungsnachweise für das Personal. Aus diesem Grund kann diese Zusatzleistung nur von größeren Dienstleistern erbracht werden kann (vgl. Hupfer 1998).

Kooperation in der Automobilentwicklung

Im Gegensatz zur Rolle der Zulieferer in der Automobilindustrie und zur Koordination der Produktions-Netzwerke ist die Rolle der Engineering-Dienstleister und die

Koordination der Entwicklungs-Netzwerke in der Automobilindustrie bislang relativ wenig untersucht (s. Rentmeister 2002, S. 10).

Wie oben bereits erwähnt, werden die Ingenieurdienstleister nicht nur direkt von den Automobilherstellern, sondern auch – und sogar in größerem Umfang – von den Automobilzulieferern in den Prozess der Automobilentwicklung einbezogen. Es entsteht ein „dynamisches Dreiecksverhältnis“ (Rentmeister 2002, S. 9) zwischen Automobilherstellern, -zulieferern und Entwicklungsdienstleistern. Innerhalb dieses Dreiecks haben eindeutig die Automobilproduzenten die Position inne, den Prozess der Automobilentwicklung gestalten zu können, sodass man die Netzwerke der Automobilentwicklung als hierarchische Netzwerke bezeichnen kann. „Als fokale Unternehmen steuern die Automobilhersteller den arbeitsteiligen Prozess durch verschiedene formelle und informelle, vor allem auf asymmetrische Verteilung verschiedener Formen der Macht beruhende Institutionen. In den Bereichen der interorganisationalen Kommunikation ..., der Arbeitsteilung ... und der Methodik der Organisation der Automobilentwicklung beeinflussen Normen und Regeln auf unterschiedliche Weise die Zugangsmöglichkeiten anderer Zulieferer und Dienstleister und ermöglichen den Automobilherstellern somit eine Einflussnahme auf die Organisation von Entwicklungswissen.“ (Rentmeister 2001, S. 166.) Bezogen auf den Aspekt der Arbeitsteilung bedeutet das beispielsweise, dass in der Regel die Automobilunternehmen die an der Entwicklung zu beteiligenden Unternehmen auch dann bestimmen, wenn diese indirekt eingebunden werden. Also auch in dem Fall, dass ein mit einer Entwicklungsaufgabe betrautes Zulieferunternehmen einen Unterauftrag an ein Engineering-Unternehmen vergibt, wird dieses Engineering-Unternehmen in der Regel vom Automobilhersteller ausgewählt (Rentmeister 2001, S. 170).

Weitergehende Aussagen über FuE-Netzwerke in der Automobilentwicklung zu treffen, ist bislang allerdings kaum möglich. Die Rollen der genannten Akteure sind keineswegs klar definiert und die Zuständigkeiten der Akteure variieren von Entwicklungsprojekt zu Entwicklungsprojekt (vgl. Rentmeister 1999) (vgl. Abb. 2).

Auf jeden Fall lässt sich festhalten, dass die Fahrzeugentwicklung längst zu einem großen Kooperationsprojekt geworden ist. Deshalb überrascht es auch nicht, dass laut der Ergebnisse von Rentmeisters Befragung Kooperation in der Leistungserstellung eine große Rolle spielt. Von den Ingenieurdienstleistern bestätigten 88,5%, andere Unternehmen an der Erstellung ihrer Dienstleistungen zu beteiligen. Von denen, die kooperieren, kooperieren 78,2% *immer* oder *häufig* mit Automobilherstellern, 73,4% mit Automobilzulieferern, 48,3% mit Werkzeugbauern und 42,2% mit anderen Ingenieurdienstleistern. Dementsprechend betont Rentmeister,

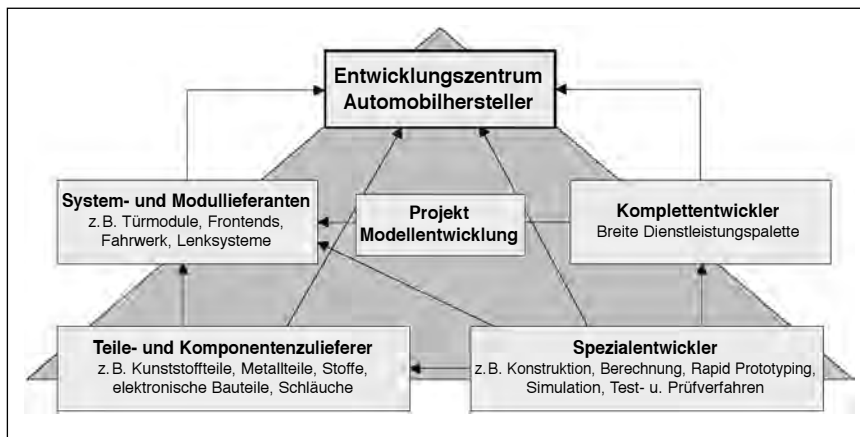


Abbildung 2: FuE-Netzwerk in der Automobilentwicklung

(Quelle: Rentmeister 2002, S. 9)

dass zwischen Kunden und Dienstleistern mehr als nur eine Auftragsbeziehung besteht, nämlich eine enge Zusammenarbeit in der Durchführung der Entwicklung (S. 46).

Dass enge Zusammenarbeit und Austausch bei der Entwicklung eines so komplexen Produktes wie eines Automobils unabdingbar sind, ist sicherlich nachvollziehbar. Schließlich müssen die von den unterschiedlichen Partnern entwickelten Elemente am Ende alle ein funktionierendes Ganzes ergeben. Außerdem ist die Zusammenarbeit ein Aspekt des Simultaneous Engineering (s. u.).

In der Entwicklungszusammenarbeit lassen sich zwei Arten der Kommunikation unterscheiden: Einerseits eröffnen die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien die Möglichkeit, Daten unterschiedlichster Art über große Entfernungen zu übertragen, sodass die Zusammenarbeit an getrennten Standorten möglich wird. Diese Form der Kommunikation eignet sich jedoch nur für den Fall, dass es sich um kodifizierbares Wissen und um syntaktische Informationen handelt. Andererseits besteht ein großer Teil der Produktentwicklungsarbeit darin, nicht kodifizierbares Wissen auszutauschen, geteilte Einschätzungen einer Situation herzustellen etc. In diesem Fall ist nach wie vor der persönliche Kontakt von Ingenieuren von zentraler Bedeutung. Darüber hinaus macht die Anwendung des Simultaneous Engineering-Konzeptes häufige Treffen und Absprachen zwischen den beteiligten Akteuren notwendig, sodass der räumlichen Nähe in der Automobilentwicklung

eine besondere Bedeutung zukommt (Rentmeister 2001, S. 4; vgl. auch Calabrese 2001, S. 146). Kommunikation mit und Nähe zu den Kunden ist für Engineering-Dienstleister also entscheidend.

Grundsätzlich stehen den Unternehmen verschiedene Formen der **Nähe** zur Verfügung – räumliche, organisationale und virtuelle Nähe (Rentmeister 2002, S. 3–4):

„**Virtuelle bzw. technologische Nähe** besteht durch die Nutzung gemeinsamer, auf gleichen Standards beruhender und dadurch zur Übertragung ähnlich kodifizierten Wissens geeigneter Informations- und Kommunikationstechnologien.“ – Im Entwicklungsbereich sind hier vor allem CAD-Programme von besonderer Bedeutung.

„**Räumliche Nähe** wird durch Kopräsenz von Unternehmen und Ingenieuren an einem gleichen Standort hergestellt.“ – Hier ist vor allem die Standort-„Politik“ der Engineering-Unternehmen von Interesse.

„**Organisatorische Nähe** wird geschaffen durch die Gültigkeit verschiedener Institutionen wie etwa Regeln und Konventionen eines Unternehmens.“ – In diesem Zusammenhang sind die Bildung von unternehmensübergreifenden Entwicklungsteams, die Anwendung geteilter „Standards“ wie des Simultaneous-Engineering-Konzeptes sowie die langfristige Entsendung von „resident engineers“ zu Auftraggebern von Interesse.

Virtuelle Nähe in der Automobilentwicklung

Der Grundgedanke der virtuellen Nähe ist es, Kooperation durch technische Voraussetzungen zu ermöglichen bzw. zu fördern. Zu diesen technischen Voraussetzungen gehören beispielsweise leistungsfähige Möglichkeiten der Datenübertragung, Programme, die von allen an einem Projekt beteiligten Partnern einheitlich genutzt werden, damit der Austausch von Daten problemlos möglich ist, sowie gemeinsame Wissensdatenbanken etc.

Im Entwicklungsbereich sind CAD-Programme von zentraler Bedeutung. Damit eine reibungslose Kooperation im Entwicklungsprozess möglich wird, sollten also alle beteiligten Akteure das gleiche CAD-Programm nutzen. In der Automobilentwicklung sind die Automobilunternehmen eindeutig in der Position, von den anderen Akteuren die Nutzung des von ihnen eingesetzten Programms fordern zu können (vgl. Rentmeister 2002, S. 33). Für die Ingenieurdienstleister ist es entscheidend, dass sie das gleiche Programm verwenden wie ihre (potenziellen) Kunden. Dementsprechend nutzen mehr als die Hälfte der von Rentmeister (2002) befragten Unternehmen das von den deutschen Automobilunternehmen VW, DaimlerChrysler und BMW verwendete CAD-System Catia (s. Tabelle 12).

Tabelle 12: Nutzung von CAD-Systemen (N = 58)

CAD-System	Anzahl der Unternehmen (Mehrfachnennung möglich)	Anteil
Catia (VW; DaimlerChrysler; BMW)	30	51,7%
Unigraphics (Opel)	20	34,5%
Ideas (Ford)	15	25,9%
Pro-Engineer	26	44,8%
Sonst. CAD-Systeme	22	37,9%

(Quelle: Rentmeister 2002)

Neben den CAD-Systemen spielen auch Informations- und Kommunikationstechnologien eine Rolle für die (unternehmensübergreifende) Kooperation. Im Bereich Datenaustausch wurde ENX (European Network Exchange) zum Zeitpunkt von Rentmeisters Befragung kaum genutzt, nur 10,3% der Unternehmen besaßen einen Anschluss an das Hochleistungsnetz. Hingegen nutzten 67,2% den Übertragungsstandard Odette (Organisation for Data Exchange by Tele Transmission in Europe) zur Kommunikation mit Kunden. Die Möglichkeit der Telekooperation wurde von 29,3% der befragten Unternehmen genutzt, gemeinsame Wissensdatenbanken mit ihren Kunden (Produktdatenmanagement oder Engineering Data Management-Systeme, EDM/PDM-Systeme) nutzten 17,2% der Unternehmen (ebd., S. 33/34).

Räumliche Nähe in der Automobilentwicklung

Wirtschaftsgeographische Konzepte wie das des ‚innovativen Milieus‘ (z.B. Camagni 1991), ‚regionaler Innovationssysteme‘ (z.B. Braczyk u.a. 1998) oder der ‚Cluster‘ (Porter 1998) weisen darauf hin, dass die regionale Einbettung von Unternehmen einen wichtigen Faktor ihrer Wettbewerbsfähigkeit darstellt. Diese Konzepte unterstreichen die Relevanz der räumlichen Nähe von Unternehmen. Dementsprechend sind die Bedeutung und die Ausprägungen der räumlichen Nähe in der Automobilentwicklung ein Schwerpunkt der Untersuchung von Rentmeister (2002). 56,9% der von ihm befragten Unternehmen geben an, Niederlassungen bei ihren Kunden zu besitzen. Fragt man differenziert nach der Art der Kunden, so wird deutlich, dass die Ingenieurdienstleister standörtlich stark auf die Automobilhersteller ausgerichtet sind. Fast die Hälfte von ihnen unterhält Niederlassungen bei Automobilherstellern. Bei Zulieferern unterhalten noch rund 17% der befragten Dienst-

leister Niederlassungen. Andere Ingenieurdienstleister und Werkzeugbauer spielen für die standörtliche Ausrichtung hingegen kaum eine Rolle, nur je knapp 2% gaben an, Büros in der Nähe dieser Unternehmen zu besitzen. Darüber hinaus zeigt sich die stärkere Ausrichtung auf die Automobilhersteller auch darin, dass die ersten Gründungen von Niederlassungen in deren Nähe früher erfolgten als bei den Zulieferern (Rentmeister 2002, S. 36/37).

Tabelle 13: Niederlassungen bei Kunden (N = 58)

Niederlassung bei	Anzahl der Unternehmen (Mehrfachnennung)	Anteil	Erste Gründung (Jahr)
Automobilhersteller	20	48,3%	1985
Automobilzulieferer	10	17,2%	1992
Ingenieurdienstleister	1	1,7%	1996
Werkzeugbauer	1	1,7%	2000
Sonst. Unternehmen	1	1,7%	2000

(Quelle: Rentmeister 2002)

Weiterhin fragt Rentmeister nach der Verteilung von Haupt- und Zweigniederlassungen der Ingenieurdienstleister an vorgegebenen Standorten. Ergebnis ist, dass an den Standorten einiger Automobilkonzerne besonders viele Niederlassungen existieren (z. B. München, Stuttgart, Wolfsburg/Gifhorn, s. Tabelle 14). Eine mögliche Erklärung für diese Unterschiede, die Rentmeister anführt, ist die räumliche Abgrenzung der Standorte. Beispielsweise haben nur zwei der befragten Dienstleister ihren Hauptsitz direkt in Rüsselsheim, vier weitere finden sich jedoch in anderen Orten im Rhein-Main-Gebiet. Eine andere mögliche Erklärung liegt laut Rentmeister aber darin, dass die Automobilunternehmen möglicherweise unterschiedliche Engineering-Outsourcing-Strategien anwenden und so unterschiedliche lokale Kontexte schaffen. An dieser Stelle verweist Rentmeister auf die Notwendigkeit von qualitativen empirischen Erhebungen, in deren Rahmen diese Frage bearbeitet werden könnte.

Ergänzende Angaben zur Orientierung auf bestimmte Unternehmen erzielt Rentmeister mit einer Frage nach den Hauptkunden. Die Automobilhersteller DaimlerChrysler (17 Nennungen), VW (16) und BMW (13) sind mit Abstand die wichtigsten Kunden der Ingenieurdienstleister. Bei den Automobilzulieferern wurden Siemens (7 Nennungen), Bosch (5), Karmann (3) und Dräxlmeier (3) am häufigsten genannt (ebd., S. 38).

Tabelle 14: Standorte der Ingenieurdienstleister (N = 58)

Standort	Hauptsitze*	Zweigniederlassungen		Niederlassungen insgesamt	Niederlassungen geplant bis 2003
		gesamt	seit 1995		
	Anzahl der Unternehmen	Anzahl der Unternehmen	Anzahl der Unternehmen	Anzahl der Unternehmen	Anzahl der Unternehmen
München	3	9	8	12	3
Stuttgart	2	10	6	12	2
Wolfsburg/Gifhorn	1	11	6	12	3
Böblingen/Sindelfingen	–	6	5	6	2
Berlin	3	1	–	4	2
Aachen	2	2	2	4	–
Rüsselsheim	2	2	2	4	1
Gaimersheim/Ingolstadt	1	3	2	4	1
Hamburg	1	3	1	4	1
Köln	1	2	1	3	1
N	17	49	34	66	16

* Im Jahr 1995 bereits bestehende Unternehmen.

(Quelle: Rentmeister 2002)

Einen weiteren Hinweis auf die Bedeutung der Nähe liefert eine weitere Frage aus Rentmeisters Untersuchung, die sich auf Motive für Standortneugründungen richtet. Die Nähe zu Kunden wird in diesem Zusammenhang von der Mehrheit der Unternehmen als wichtig oder sehr wichtig erachtet. Es fällt allerdings auf, dass die Unternehmen anstreben, mit einer Standortneugründung Nähe zu verschiedenen Kunden zu erreichen, also sozusagen mehrere Fliegen mit einer Klappe zu schlagen. Die Nähe

Tabelle 15: Motive von Standort-Neugründungen

Bewertung	Nähe zu einem Hauptkunden		Nähe zu verschiedenen Kunden		Nähe zu anderen Ingenieurdienstleistern		Nähe zu Forschungsinstituten / Hochschulen	
	Anzahl der Unternehmen	Anteil	Anzahl der Unternehmen	Anteil	Anzahl der Unternehmen	Anteil	Anzahl der Unternehmen	Anteil
Sehr wichtig	12	29,3%	9	27,3%	6	20,7%	7	23,3%
Wichtig	11	26,8%	19	57,6%	5	17,2%	14	46,7%
Unwichtig	18	43,9%	5	15,2%	18	62,1%	9	30,0%
N	41	100%	33	100%	29	100%	30	100%

(Quelle: Rentmeister 2002)

zu einem Hauptkunden wird als Motiv seltener genannt. Rentmeister weist allerdings darauf hin, dass an den Standorten der Automobilhersteller in der Regel auch die wichtigen Automobilzulieferer und Ingenieurdienstleister eigene Niederlassungen besitzen und damit eine Erreichbarkeit diesen gegenüber gegeben ist (ebd., S. 39/47).

Die Ansiedlung der Ingenieurdienstleister in der Nähe ihrer Kunden geht jedoch nicht nur von den Dienstleistern aus. Die Automobilhersteller verlangen von ihren Zulieferern und Entwicklungsdienstleistern, über die gesamte Dauer der Modellentwicklung am eigenen Standort präsent zu sein. Da das verteilte Vorgehen in der Produktentwicklung regelmäßige, tägliche oder wöchentliche Treffen erfordert, vergeben die Automobilhersteller Aufträge in der Regel nur an Unternehmen, die über eine Niederlassung am Standort verfügen (Rentmeister 2001, S. 174).

Rentmeister stellt die Standortverteilung deutscher Ingenieurdienstleister grafisch in einer Karte dar. Auf diese Weise wird besonders gut sichtbar, dass die Verteilung der Standorte nicht zufällig ist, sondern dass sich ein „Standortmuster“ erkennen lässt, das gekennzeichnet ist durch lokale Konzentrationen von Zweigniederlassungen in den deutschen Automobilregionen.

Rentmeisters Interesse geht aber über eine bloße Bestandsaufnahme der Unternehmensstandorte hinaus: er untersucht den Zusammenhang zwischen der Art der Einbindung der Ingenieurdienstleister in die Automobilentwicklung und ihrer standörtlichen Organisation. Genauer stellt er drei Hypothesen auf, die er im Rahmen seiner Untersuchung überprüft (ebd., S. 17/18):

- *Erstens* vermutet Rentmeister, dass die Beziehungen zwischen Automobilunternehmen und Ingenieurdienstleistern wie die Zulieferbeziehungen in der Automobilindustrie eine starke *Pyramidisierung* aufweisen: Komplettanbieter, die in der Lage sind, komplexe Subsysteme zu entwickeln, werden *direkt* von den Automobilunternehmen beauftragt; Spezialanbieter mit Kompetenzen auf bestimmten Gebieten werden hingegen von Zulieferern und anderen Entwicklungsdienstleistern beauftragt und so *indirekt* in die Automobilentwicklung eingebunden.
- *Zweitens* stärkt die Bildung von Simultaneous Engineering-Teams mit Mitgliedern aus den unterschiedlichen an der Automobilentwicklung beteiligten Unternehmen die Bedeutung der *räumlichen Nähe* zwischen den Entwicklungs-Dienstleistern und ihren Kunden. Diese Nähe wird durch den Aufbau neuer Standorte und die Mobilität von sogenannten Resident Engineers hergestellt. Angesichts der vermuteten Pyramidisierung erwartet Rentmeister deshalb, dass sich *Unterschiede in der standörtlichen Orientierung* nachweisen lassen: direkt in die Automobilentwicklung eingebundene Entwicklungsdienstleister sollten die räumliche Nähe zu Automobilunternehmen suchen, während indirekt eingebundene Dienstleister

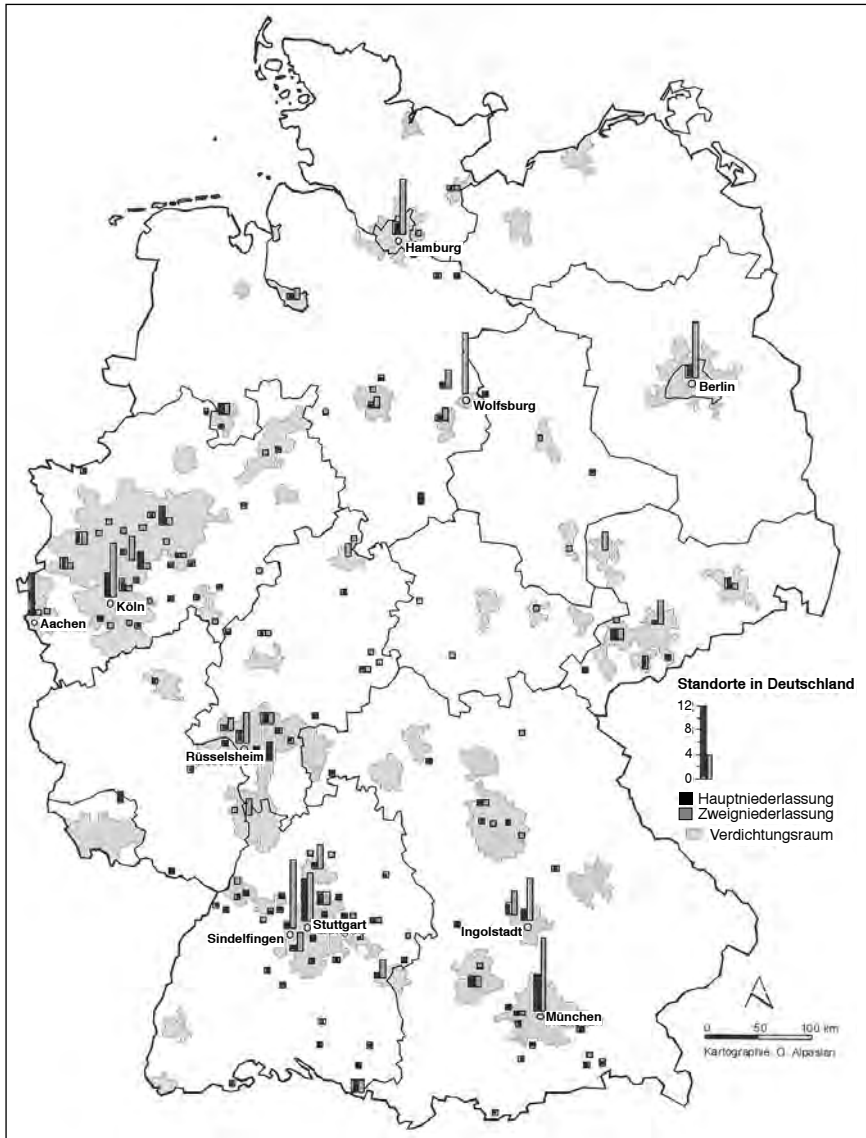


Abbildung 3: Standorte von Ingenieurdienstleistern in Deutschland 1999

($N_{\text{Hauptniederlassungen}} = 196$, $N_{\text{Zweigniederlassungen}} = 206$)

(Quelle: Rentmeister 2002)

sich in Richtung auf ihre Auftraggeber, also Zulieferer und andere Dienstleister, orientieren.

- *Drittens* geht Rentmeister davon aus, dass Ingenieurdienstleister ihr lokales Umfeld zum Aufbau neuer Kompetenzen durch *lokales Lernen* nutzen. Dazu gehört einerseits, dass einzelne Niederlassungen lokale Wissensnetzwerke mit anderen Dienstleistern, Forschungseinrichtungen und Kunden aufbauen. Dazu gehört aber auch, dass die einzelnen Niederlassungen gleichzeitig an organisationalen Lernprozessen ihres Gesamtunternehmens teilnehmen. Durch die Kombination von lokalem und nicht-lokalem Wissen kann neues Wissen entstehen.

Bezüglich dieser drei Hypothesen kommt Rentmeister zu folgenden Ergebnissen:

Die *erste These* der Pyramidisierung durch direkte Einbindung von Komplett- und indirekte Einbindung von Spezialanbietern kann nicht bestätigt werden (ebd., S. 27). Setzt man Dienstleistungsprogramm und Art und der Einbindung zueinander in Beziehung, so wird offensichtlich, dass Komplettanbieter nicht häufiger direkt von den Automobilunternehmen in den Prozess der Fahrzeugentwicklung eingebunden werden als Spezialanbieter (s. Tabelle 16).

Tabelle 16: Dienstleistungsprogramm und Art der Einbindung

		Direkte Einbindung		Indirekte Einbindung		N
		Anzahl der Unternehmen	Anteil	Anzahl der Unternehmen	Anteil	
Dienstleistungsprogramm	Komplettanbieter	5	41,7%	7	58,3%	12
	Spezialanbieter	16	53,3%	14	46,7%	30

(Quelle: Rentmeister 2002)

Für Rentmeister ist diese Frage damit geklärt. Er geht der Frage, *warum* Spezialanbieter so häufig direkt von den Automobilunternehmen eingebunden werden, nicht nach. In der Literatur ist häufig davon die Rede, dass der Trend zur Vergabe der Entwicklung von komplexeren Fahrzeugmodulen und -komponenten geht. Wenn trotzdem auch Spezialanbieter, die dazu eben nicht in der Lage sind, häufig von den Automobilunternehmen beauftragt werden, so kann vermutet werden, dass diese über Spezialkenntnisse und -fähigkeiten verfügen, die für die Automobilunternehmen von entscheidender Bedeutung sind. Die Spezialanbieter könnten also ihre „Nischen“ gefunden haben, die sie wettbewerbsfähig machen, auch ohne dass sie die Entwicklung kompletter Module leisten könnten. Leider geht Rentmeister dieser möglichen Erklärung nicht mehr nach.

Die *zweite These*, dass die Ingenieurdienstleister die Nähe ihrer jeweiligen Hauptkunden suchen (direkt durch die Automobilhersteller eingebundene Dienstleister suchen deren Nähe, indirekt durch Zulieferer eingebundene Anbieter suchen die Nähe der Zulieferer) kann hingegen bestätigt werden. Tendenziell suchen die Dienstleister die Nähe zu den Kunden, von denen sie direkt beauftragt werden. In Rentmeisters Befragung besitzen zwei Drittel der Ingenieurdienstleister, die direkt in die Automobilentwicklung eingebunden sind, eine Niederlassung in der Nachbarschaft von Automobilherstellern, aber nur 9,5% von ihnen besitzen eine Niederlassung bei Automobilzulieferern. Bei den indirekt eingebundenen Unternehmen ist das Ergebnis spiegelverkehrt.

Die Ergebnisse zur Rentmeisters *dritter These* von lokalem Lernen müssen differenziert betrachtet werden. Zwar gaben nur 19,1% der von Rentmeister befragten Ingenieurdienstleister an, *nie* mit anderen Ingenieurdienstleistern zu kooperieren, von den gut 80%, die mit anderen Ingenieurdienstleistern kooperieren, tun dies aber mehr als die Hälfte (57,9%) *selten*. Deshalb sieht Rentmeister sich gezwungen, seine Vermutung, dass Ingenieurdienstleister lokale Wissensnetzwerke mit anderen Ingenieurdienstleistern aufbauen – ein Aspekt der dritten These – zu relativieren. Rentmeister schlussfolgert, dass Kooperationsbeziehungen zu anderen Engineering-Dienstleistern zwar bestehen, aber nicht dauerhaft genutzt werden. Er vermutet, dass diese nur im Bedarfsfall (bei komplexeren Entwicklungsaufgaben) als Kapazitätserweiterung genutzt werden bzw. wenn sehr spezifische, nur selten benötigte Dienstleistungen benötigt werden. Den meines Erachtens entscheidenden Aspekt erwähnt Rentmeister eher beiläufig. Er vermutet, die Beziehungen zwischen Ingenieurdienstleistern „beruhen stärker auf informellen Beziehungen, während die Kooperationsbeziehungen zu Automobilunternehmen und -zulieferern stärker vertraglich geregelt und strategisch dauerhaft vereinbart sein könnten“ (S. 28). Damit spricht er den Aspekt an, dass lokales Lernen nicht innerhalb von konkreten Kooperationsbeziehungen erfolgen muss, sondern auch außerhalb von solchen Arbeitsbeziehungen stattfinden kann. Vom wirklich informellen Austausch bei Gelegenheit bis hin zu halb-offiziellen Gesprächsrunden o. ä., häufig initiiert von regionalen Wirtschaftsförderungen, Industrie- und Handelskammern oder auch von lokalen Unternehmen selbst ist vieles möglich, was lokales Lernen fördert. Dass die Frage nach „Kooperationen mit anderen Ingenieurdienstleistern in der Erstellung von Dienstleistungen“ häufig verneint wird, muss also nicht heißen, dass lokales Lernen nicht stattfindet. An dieser Stelle sollte differenzierter nachgefragt werden. Um einen möglichen Einwand gleich vorwegzunehmen: Dass die Ingenieurdienstleister unter Umständen direkte Konkurrenten sind, muss nicht zwingend heißen, dass keinerlei Austausch

stattfindet. Untersuchungen in anderen, durchaus ähnlich innovativen Branchen haben ergeben, dass auch zwischen (potenziellen) Konkurrenten informelle Kontakte und gemeinsame Aktivitäten zwar schwierig, aber durchaus möglich sind (Jonas/Berner 2004, S. 38f.).

Ein Argument gegen die Existenz von „lokalen Wissensnetzwerken“ mit anderen Ingenieurdienstleistern könnte hingegen die Tatsache sein, dass die befragten Unternehmen die räumliche Nähe zu anderen Ingenieurdienstleistern als relativ unbedeutend einschätzen. Allerdings lässt sich auch dieses Argument relativieren, wenn man bedenkt, dass es nur logisch ist, dass die Nähe zu Kunden für die Unternehmen an erster Stelle steht, weil sie im Zweifelsfall überlebenswichtig sein kann. Die Nähe zu anderen Ingenieurdienstleistern ist demgegenüber naturgemäß nachrangig.

Die Nähe zu und der Austausch mit anderen Ingenieurdienstleistern ist allerdings nur ein Aspekt der dritten These. Ein weiterer Aspekt ist die lokale Zusammenarbeit mit Hochschulen. Die Ingenieurdienstleister schätzen die Nähe zu Hochschulen als relativ wichtig ein. Rentmeister vermutet, dass die Rekrutierung von Nachwuchsingenieuren ein Grund dafür ist (ebd., S. 39).

Neben der lokalen Zusammenarbeit mit Hochschulen spielt erwartungsgemäß die lokale Zusammenarbeit mit Kunden eine große Rolle für die Ingenieurdienstleister. Die einzelnen Niederlassungen sind in lokale Kontexte mit den jeweiligen Kunden eingebunden, darüber hinaus sind sie aber auch in den nicht-lokalen, standortübergreifenden Zusammenhang des eigenen Unternehmens eingebunden. Auf diese Weise sind die lokalen Kontexte der einzelnen Niederlassungen miteinander verbunden. Rentmeister zieht daraus den Schluss, dass Lernprozesse daher in erster Linie innerhalb des Unternehmens sowie durch die Kooperation mit wichtigen Kunden zu erwarten sind und nicht durch Zusammenarbeit mit anderen Ingenieurdienstleistern. Er stellt aber auch fest, dass zu diesem Thema „tieferegehende qualitative empirische Erhebung[en] erforderlich sind.“ (Ebd., S. 40.)

Organisatorische Nähe in der Automobilentwicklung

Rentmeister (2002) untersucht mehrere Aspekte, die sich unter dem Schlagwort „organisatorische Nähe“ zusammenfassen lassen: Sie umfassen die Anwendung des Simultaneous Engineering-Konzeptes, die Bildung von unternehmensübergreifenden Entwicklungsteams, sowie die Entsendung von „Resident Engineers“.

In einem Satz zusammengefasst beinhaltet das **Simultaneous-Engineering-Konzept** (SE-Konzept) – wie der Name schon impliziert –, dass bisher sequentiell

bearbeitete Entwicklungsaufgaben parallelisiert werden: Voneinander unabhängige Prozesse erfolgen parallel, voneinander abhängige Prozesse zeitlich überlappend, sodass die Entwicklungszeit insgesamt verkürzt wird. Dieses Vorgehen verlangt ein hohes Maß an Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren, insbesondere müssen Produkt- und Prozessinformationen so früh wie möglich an die anderen an der Entwicklung beteiligten Unternehmen weitergegeben werden (Rentmeister 2001, S. 162). Auch aus diesem Grund ist ein wesentliches Merkmal von SE die Organisation der Produktentwicklung in interdisziplinären Teams (vgl. Rentmeister 2001, S. 34). Das Simultaneous-Engineering-Konzept hat inzwischen eine weite Verbreitung gefunden: 92% der von Rentmeister befragten Unternehmen gaben an, Simultaneous Engineering mit anderen Unternehmen durchzuführen. Am verbreitetsten ist der Einsatz von SE-Konzepten in der Zusammenarbeit mit Automobilherstellern (77,8%) und Automobilzulieferern (86,7%). In der Zusammenarbeit mit anderen Ingenieurdienstleistern erfolgt eine solche Parallelisierung der Entwicklungstätigkeiten in weitaus geringerem Umfang (ebd., S. 30).

Interessant ist, dass die befragten Unternehmen angeben, oft auch dann mit Automobilherstellern und -zulieferern Simultaneous Engineering durchzuführen, wenn sie von diesen Unternehmen nicht direkt beauftragt werden. Das gleiche gilt für den Fall, dass sie ihre Dienstleistungen nicht in Kooperation mit diesen durchführen. Demgegenüber wird in einer Zusammenarbeit unter Ingenieurdienstleistern nur dann nach SE entwickelt, wenn diese Unternehmen auch durch Auftrags- oder Kooperationsbeziehungen miteinander verbunden sind. Dieser Zusammenhang weist, so Rentmeister, auf einen starken Einfluss der Automobilhersteller und Automobilzulieferer auf die Art der Zusammenarbeit im Netzwerk der Automobilentwicklung hin (a. a. O., S. 30/31).

Die **Bildung von unternehmensübergreifenden Entwicklungsteams** ist ein wichtiger Bestandteil des SE-Konzeptes, kann grundsätzlich aber auch unabhängig davon erfolgen. In Rentmeisters Befragung gaben 90,6% der Unternehmen an, Entwicklungsteams mit anderen Unternehmen zu bilden. Auch dies erfolgt in erster Linie mit Automobilunternehmen und -zulieferern, weitaus seltener mit anderen Ingenieurdienstleistern. Dieses Ergebnis ist ein weiterer Hinweis auf die zentrale Bedeutung der Automobilunternehmen und -zulieferer für den Prozess der Automobilentwicklung und auf die vertikale Ausrichtung der Branche. In die gleiche Richtung zielt die Entsendung von sogenannten **Resident Engineers**, von Ingenieuren, die für längere Projektdauer in die Organisation des Kunden eingebunden werden. Resident Engineers lassen sich sowohl unter die Überschrift „räumliche Nähe“ einordnen, da sie vor Ort beim Auftraggeber arbeiten, als auch in die Kategorie

„organisatorische Nähe“, da sie – auf Zeit – in die Organisation des Kunden eingebunden werden und damit zu wichtigen Schnittstellen oder Bindegliedern zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer werden. Rund drei Viertel der von Rentmeister befragten Unternehmen geben an, Resident Engineers bei anderen Unternehmen zu haben. Auch in diesem Zusammenhang zeigt sich, dass sich die befragten Unternehmen stärker auf Automobilhersteller als auf Automobilzulieferer ausrichten. Für die Zusammenarbeit mit anderen Ingenieurdienstleistern oder Werkzeugbauern besitzen Resident Engineers nur eine sehr geringe Bedeutung.

Abschließend bleibt zu sagen, dass die drei Arten der Nähe (virtuell, räumlich, organisatorisch) eng miteinander verknüpft sind. Keinesfalls ist es so, dass die einzelnen Arten der Nähe sich gegenseitig „ausgleichen“ können, dass also eine räumliche Entfernung ausgeglichen wird durch eine stärkere technische Vernetzung. Im Gegenteil scheint es so zu sein, dass sich die verschiedenen Arten der Nähe gegenseitig verstärken: In Rentmeisters Untersuchung ergab sich, dass Ingenieurdienstleister, die Niederlassungen bei Kunden besitzen (räumliche Nähe), ihre Entwicklungsarbeit eher nach dem Konzept des Simultaneous Engineering ausführen und häufiger gemeinsame Entwicklungsteams bilden (organisatorische Nähe). Darüber hinaus weisen sie eine stärkere technische Vernetzung mit ihren Kunden auf (virtuelle Nähe). Dementsprechend kommt Rentmeister zu dem Schluss, dass „technische Vernetzung also nicht den häufigen regelmäßigen Kontakt und die persönliche direkte Kommunikation, die durch räumliche Nähe gegeben sind, ersetzt, sondern in einem komplexeren Verhältnis zu diesen Formen des Wissensaustausches steht“ (S. 47).

Trends im Bereich der Entwicklungs-Dienstleistungen

In den letzten Jahren lassen sich unter den Engineering-Unternehmen erste Konzentrationsprozesse beobachten. Die (größeren) Unternehmen verfolgen die Strategie, durch Akquisitionen und Fusionen neue Kompetenzen in das Unternehmen zu integrieren. Ihr Ziel ist es, ihren Kunden eine umfassende Dienstleistungs-Palette anbieten zu können, die möglichst die komplette Wertkette der Automobilentwicklung abdeckt (vgl. Büchling 2001; Rentmeister 2002, S. 12/13).

Aber auch kleinere Unternehmen haben durchaus vielversprechende Zukunftsaussichten, wenn sie in der Lage sind, besondere Leistungen zu erbringen: „Die Spezialisierung auf einzelne Bereiche im Entwicklungsprozess betrachtet die Fachwelt als eine aussichtsreiche Strategie vielleicht sogar zum Verbleib in der Eigenständigkeit.“ (Büchling 2001.) Ansonsten droht ihnen längerfristig die Übernahme durch größere Unternehmen, „allerdings weniger durch große Engineering-Unternehmen,

sondern vielmehr durch die Systemlieferanten, die wegen der zunehmenden Entwicklungsverantwortung entsprechende Partner brauchen“ (ebd.).

Über die derzeit ablaufenden Konzentrationsprozesse hinaus existieren auch Visionen davon, wie die Entwicklungsdienstleister ihr Angebot noch ausweiten können. So wird der Vorstandsvorsitzende des großen Entwicklungsunternehmens Bertandt wie folgt zitiert: „Die Koordination von Hersteller, Zulieferer und Entwicklungspartner übernehmen zurzeit immer noch viele Automobilhersteller selbst. Doch in Zukunft könnten einige große Engineering-Dienstleister auch die Zulieferbetreuung bis hin zum kompletten Projektmanagement in ihr Angebot aufnehmen“ (Büchling 2001). Angesichts derart weitreichender Überlegungen stellt sich allerdings die Frage, ob die Automobilhersteller bereit dazu sind, anderen in solchem Umfang ‚das Feld zu überlassen‘.

Probleme arbeitsteiliger Entwicklungskooperationen

Der Ansatz der Automobilunternehmen, die immer komplexer werdende Aufgabe der Forschung und Entwicklung durch Arbeitsteilung besser bearbeitbar zu machen, ist nachvollziehbar. Industrie- und organisationssoziologische Überlegungen machen jedoch darauf aufmerksam, dass auch diese Strategie nicht das Nonplusultra ist.

Die „Achillesferse der Massenproduktion“ (Beyse/Möll 2000) ist ein grundlegendes Dilemma der Produktentwicklung: Einerseits sollten die zukünftigen Produktionsverfahren in der Produktentwicklung schon immer „mitgedacht“ werden, um später eine effiziente Produktion zu ermöglichen, andererseits sind die Bedingungen dieser zukünftigen Produktion ex ante nur sehr begrenzt antizipierbar (Beyse/Möll 2000; Hirsch-Kreinsen 1997).

Die Schwierigkeiten, die dieses grundlegende Dilemma aufwirft, werden noch verstärkt, wenn die Entwicklungszeiträume ständig verkürzt und zahlreiche Partner an einer Entwicklung beteiligt werden. Beyse und Möll (2000) fassen zusammen: „Dieses Rearrangement von Zulieferbeziehungen hat nicht nur zu einer Neuverteilung von Flexibilitätsanforderungen beigetragen, die mittlerweile zum Fixpunkt für die Rationalisierung der Massenproduktion geworden sind. Es hat auch die Entstehung eines Spannungsfeldes gefördert, in dem sehr unterschiedliche Fertigungsarten, Formen der Fertigungsorganisation und Betriebstypen aufeinander stoßen und in dem neuartige Probleme des Wissens- und Informationsaustauschs an Bedeutung gewinnen.“ Für diese Probleme des Wissens- und Informationsaustauschs werden unterschiedliche Faktoren der institutionellen Rahmenbedingungen verantwortlich gemacht: die Machtasymmetrien zwischen Hersteller- und Zulieferbetrieb (Bieber

1997), die vorherrschenden funktionalen Organisationsstrukturen (Jürgens/Lippert 1997), „Übersetzungs- und Interpretationsprobleme“ zwischen unterschiedlichen Disziplinen und Berufskulturen (Weißbach u. a. 1994; vgl. Hirsch-Kreinsen 1997) oder Funktionsbereichen (Jürgens/Lippert 1997).

Auch die Einführung der Projektorganisation wird kritisiert. So weisen Hack und Hack (2005, S. 292/293) darauf hin, dass Projektorganisation informelle Strukturen und ‚Reserven‘ von erfahrungsgesättigtem Fachwissen zerstört, sodass sie zu dem Schluss kommen, dass „ein großer Teil dessen, was – manchmal recht aufgeblasen – als ‚Management von Wissen‘ daher kommt, ... sich angemessener interpretieren [lässt] als das Bemühen, neue Vorkehrungen gegen diese drohenden Defizite bzw. Schwundformen einzubauen, die zuvor als großartige Methoden und Instrumente der Produktivitäts- und Effizienzsteigerung im F+E-Bereich eingeführt worden sind“.

Jürgens (2000b, S. 265) macht darauf aufmerksam, dass die deutsche Automobilindustrie zwar Konzepte wie SE, Projektorganisation, interfunktionale Teams und Personaltransfer eingeführt hat, dass das jedoch nichts über ihre tatsächliche Bedeutung in der alltäglichen Projektentwicklungsarbeit aussagt. Das hat damit zu tun, dass „with the German companies, the reorganization of structures and sequences impacted upon a tradition of exceptionally strong functional orientation ... This strong functional orientation led in Germany to particularly developed boundaries between functional areas and groups of specialists each developing a distinct working culture, language and mind-set, and this became a fertile ground for bureaucratic and hierarchical structures within the functional areas.“ (Jürgens 2000b, S. 265.)

Der Bereich der Organisation von Forschung und Entwicklung ist also ein Spannungsfeld, in dem gegenläufige Entwicklungen immer wieder austariert werden müssen. Dabei nimmt das Management von Wissen eine zentrale Rolle ein (vgl. Rentmeister 2002, S. 2/3).

3.2.2 *Arbeitnehmerüberlassung*

Ohne zu viel vorwegnehmen zu wollen: Ein – überraschendes – Ergebnis der empirischen Untersuchung war, dass Engineering-Outsourcing zunehmend in der Form von Arbeitnehmerüberlassung erfolgt. In Anbetracht dieser Tatsache ist es von zentraler Bedeutung, ein Verständnis für die rechtlichen Hintergründe und die empirischen Bedeutungen der Arbeitnehmerüberlassung in der BRD zu entwickeln. Insbesondere ist von Interesse, welche Bedeutung die Arbeitnehmerüberlassung für die betriebliche Mitbestimmung und die Gewerkschaftsarbeit hat.

Deshalb dient dieses Kapitel dem Ziel, sich dem Gegenstand Arbeitnehmerüberlassung¹⁶ in Deutschland zu nähern und den Forschungsstand zum Thema darzustellen. Aus diesem Grund werden zunächst der Begriff der Arbeitnehmerüberlassung und die ihn konstituierenden rechtlichen Regelungen betrachtet. Im Anschluss daran werden Forschungsergebnisse zum Thema Leiharbeit zusammenfassend dargestellt, wobei die drei Akteure der Arbeitnehmerüberlassung – Verleihunternehmen, Entleihunternehmen, Leiharbeitnehmer – einzeln betrachtet werden. Danach wird auf den besonderen Aspekt Leiharbeit und Mitbestimmung eingegangen: Auch hier werden zunächst wieder die rechtlichen Rahmenbedingungen dargestellt und anschließend Ergebnisse der sozialwissenschaftliche Forschung zur Anwendung dieser Rahmenbedingungen. Abschließend werden kurz tarifpolitische Aspekte der Arbeitnehmerüberlassung betrachtet.

Arbeitnehmerüberlassung: Begriff und gesetzliche Grundlagen

Unter Rückgriff auf das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) definiert die Bundesagentur für Arbeit Arbeitnehmerüberlassung wie folgt: „Arbeitnehmerüberlassung ist gegeben, wenn ein Arbeitgeber (Verleiher) Arbeitnehmer (Leiharbeitnehmer) Dritten (Entleiher) zur Arbeitsleistung überlässt ... Sie erschöpft sich also im bloßen Zurverfügungstellen geeigneter Arbeitskräfte, die der Dritte nach eigenen betrieblichen Erfordernissen in seinem Betrieb einsetzt“ (BfA 2004; vgl. § 1 Abs. 1 S. 1 AÜG).

Erkennbar in dieser kurzen Definition ist ein besonderes „Dreiecksverhältnis“ der Arbeitnehmerüberlassung, gebildet aus Verleiher, Entleiher und Arbeitnehmer (Garhammer 2002; Promberger 2006; Brinkmann u. a. 2006) (s. Abb. 4, S. 76).¹⁷

Anhand dieser Grafik lässt sich die rechtliche Konstruktion der Arbeitnehmerüberlassung gut verdeutlichen:

Ein Arbeitnehmer schließt einen Arbeitsvertrag mit einem Verleihunternehmen. Dieser Arbeitsvertrag unterscheidet sich von anderen Arbeitsverträgen nur in zwei

¹⁶ Die drei Begriffe Arbeitnehmerüberlassung, Zeitarbeit und Leiharbeit bezeichnen den gleichen Sachverhalt (vgl. Kvasnicka/Werwatz 2003; Promberger 2006a; Antoni/Jahn 2006). Zur Diskussion der Angemessenheit der Begriffe vgl. Antoni/Jahn 2006; Wieland u. a. 2001. Die Entleihunternehmen bevorzugen den Begriff Zeitarbeit oder bezeichnen sich am liebsten als Personaldienstleister.

¹⁷ Ein Dreiecksverhältnis zwischen Verleiher, Entleiher und Leiharbeitnehmer kennzeichnet Leiharbeit in allen EU-15-Ländern. Über diese grundsätzliche Konstruktion hinaus bestehen große Unterschiede in der Regelung von Leiharbeit (vgl. Jahn/Rudolph 2002b; Nienhüser/Matiaske 2003).

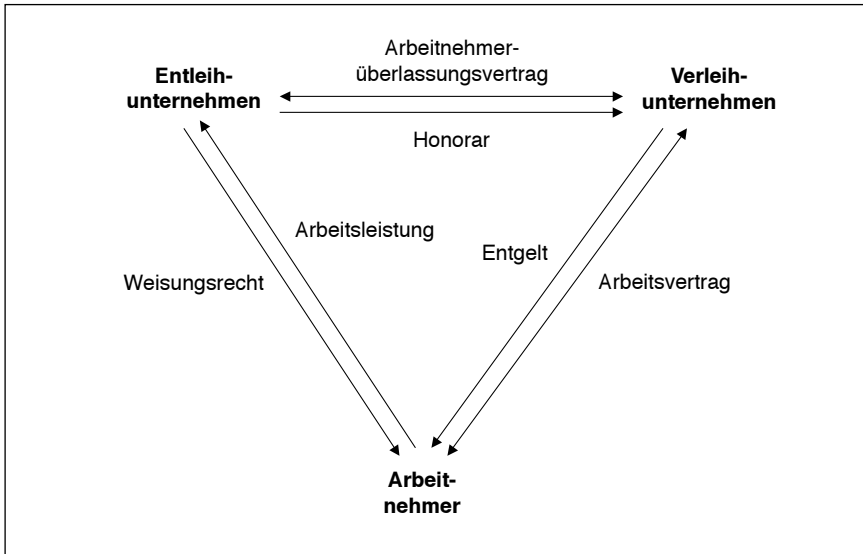


Abbildung 4: Das Dreieck der Arbeitnehmerüberlassung (eigene Grafik)

Aspekten: dem Arbeitsort und dem Weisungsrecht des Arbeitgebers. Der Arbeitsort liegt nicht im Betrieb des vertraglichen Arbeitgebers (des Verleihunternehmens), sondern im Betrieb des Entleihunternehmens (Kokemoor 2003, S. 238). Das Weisungsrecht des Arbeitgebers wird im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung geteilt. Der Arbeitgeber, also das Verleihunternehmen, tritt den Teil seines Direktionsrechtes, den der Entleiher zur konkreten Steuerung des Arbeitseinsatzes benötigt, für die Dauer des Überlassungsverhältnisses an diesen ab (vgl. Freckmann 2005, S. 4/5; Kokemoor 2003, S. 238). Ansonsten ist der Arbeitsvertrag zwischen dem Verleihunternehmen und dem Arbeitnehmer ein ‚völlig normaler‘ Arbeitsvertrag, insbesondere trägt das Verleihunternehmen die volle Arbeitgeberverantwortung für den Leiharbeiter (z.B. ist es verantwortlich für die Einhaltung von Kündigungs- und Arbeitsschutzbestimmungen und die Zahlung von Entgelt und Sozialversicherungsbeiträgen) (vgl. Pfeifer 2006, S. 132).

Anders als ein ‚normaler‘ Arbeitgeber hat das Verleihunternehmen jedoch nicht die Absicht, den Arbeitnehmer im eigenen Betrieb einzusetzen, sondern schließt wiederum einen Arbeitnehmerüberlassungsvertrag mit einem anderen Unternehmen, das Interesse an der Arbeitskraft des Arbeitnehmers hat. Der Arbeitnehmerüberlassungsvertrag regelt den Zeitraum, für den der Verleiher seinen Leiharbeiter

mer dem Entleiher überlässt, sowie die Vergütung, die er dafür erhält (Schüren 2007, S. 234). Rechtlich gilt ein Arbeitnehmer dann als überlassen, wenn er vollständig in den Betrieb des Entleihunternehmens eingebunden ist und dessen Weisungen hinsichtlich der Arbeitsleistung unterliegt (vgl. Freckmann 2005, S. 4/5; Ulber 2006, S. 376f.). Daraus ergibt sich die Situation, dass der Leiharbeiter fachlich den Weisungen des Entleihunternehmens und disziplinarrechtlich denen seines Arbeitgebers, des Verleihunternehmens, unterliegt. Ulber (2006, S. 335) spricht in diesem Zusammenhang davon, dass der Leiharbeiter einer „doppelten Weisungsgebundenheit“ unterliegt.

Zentrales Merkmal des Arbeitnehmerüberlassungsverhältnisses ist, dass zwischen dem Leiharbeiter und dem Entleihunternehmen keinerlei vertragliche Beziehung besteht, dieses Verhältnis wird ausschließlich von Schutz- und Fürsorgepflichten bestimmt (vgl. Freckmann 2005, S. 4/5). Für das Entleihunternehmen besteht der große Vorteil dieser Konstellation darin, dass es die Arbeitskraft des Leiharbeiters nutzen kann, ohne dass arbeitsrechtliche Ansprüche daraus erwachsen können. Denn das Entleihunternehmen geht die mit einem Beschäftigungsverhältnis verbundenen Rechte und Pflichten nicht ein (Garhammer 2002, S. 112). Ein weiterer Vorteil für das Entleihunternehmen liegt darin, dass es sich den üblicherweise mit einem Beschäftigungsverhältnis verbundenen Verwaltungsaufwand erspart, denn das Verleihunternehmen führt die Abrechnung und Zahlung von Löhnen und Sozialversicherungsbeiträgen durch.

Eine vertragliche Beziehung besteht aus Sicht des Entleihunternehmens also lediglich zu dem Verleihunternehmen. Der Verleiher übernimmt dabei keinerlei Haftung für die Qualität der Arbeit des Leiharbeiters. Die Haftung des Verleihers ist auf das sogenannte Auswahlverschulden beschränkt (Ulber 2006, S. 797). Das bedeutet, dass der Verleiher dafür verantwortlich ist, dass die überlassenen Arbeitnehmer den angeforderten Qualifikationen entsprechen.

Die Besonderheit dieser Dreieckskonstellation der Arbeitnehmerüberlassung liegt mithin in der Verknüpfung von Elementen des Arbeitsvertrages (zwischen Arbeitnehmer und Verleihunternehmen) und des Kaufvertrages (zwischen Entleihunternehmen und Verleihunternehmen) (Garhammer 2002, S. 113). Anders als im Falle eines Arbeitsvertrages eröffnet sich dem Entleihunternehmen darum die Möglichkeit, den mit dem Verleihunternehmen abgeschlossenen Arbeitnehmerüberlassungsvertrag jederzeit ohne die Einhaltung besonderer Bestimmungen wie z. B. Kündigungsfristen zu beenden.

Eine weitere Besonderheit ist die bereits beschriebene „Trennung der sonst bei einem Arbeitgeber kumulierten Weisungsrechte einerseits und der Entlohnungs- und

Sozialversicherungspflicht andererseits“ (Dörre 2007, S. 6). Juristen sprechen in diesem Zusammenhang von einer „gespaltenen Arbeitgeberstellung“ (vgl. Boemke 2004).

Wie weiter unten ausgeführt wird, haben diese beiden Besonderheiten weitreichende Auswirkungen auf die betriebliche Mitbestimmung und die gewerkschaftliche Tarifpolitik.

Die Entwicklung der Rechtslage zur Arbeitnehmerüberlassung in der Bundesrepublik Deutschland¹⁸

Nach dem zweiten Weltkrieg war die Rechtslage bezüglich Leiharbeit in Deutschland zunächst unklar geregelt. 1956 wurde die Arbeitnehmerüberlassung dann definitiv verboten, gleichzeitig entstanden erste Leiharbeitsfirmen „in der Grauzone zwischen ‚freier Mitarbeit‘ und verbotener Arbeitsvermittlung“ (Promberger 2006, S. 2). Durch ein Urteil des Bundesverfassungsgericht vom 4. April 1967 wurde Leiharbeit in der BRD legalisiert (vgl. Vitols 2003). Gesetzlich definiert und reguliert wurde Leiharbeit durch das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) vom 7. August 1972.

Beim Entwurf des AÜG standen laut Vitols (2003, S. 5) drei Zielsetzungen im Vordergrund: Erstens sollte eine wirksame Ordnung und Kontrolle der Verleihpraxis sichergestellt werden, zweites Ziel war die Gewährleistung eines sozialversicherungsrechtlichen Mindestschutzes für Leiharbeitnehmer und drittens sollte die Arbeitnehmerüberlassung von der (damals noch) gesetzlich verbotenen privaten Arbeitsvermittlung¹⁹ abgegrenzt werden. Dazu wurden die Verleihunternehmen einer staatlichen Kontrolle durch die Vergabe von Konzessionen unterworfen. Eine eindeutige Regelung der Rechte und Pflichten aller drei Akteure in der Arbeitnehmerüberlassung stellte die „besondere Schutzbedürftigkeit“ der Leiharbeitnehmer (Garhammer 2002, S. 113; Vitols 2003, S. 7) in Rechnung. Diese Schutzbedürftigkeit ergibt sich gerade aus der oben beschriebenen Dreieckskonstruktion, die zu Unklarheiten über Rechte und Pflichten der Beteiligten führen kann. Aus diesem Grund stellte das AÜG klar, dass sämtliche Arbeitgeberpflichten sowie das Arbeitgeberberrisiko beim Verleiher liegen. Die besondere Schutzbedürftigkeit von Leiharbeitnehmern ergibt sich weiterhin aus dem Umstand, „dass Zeitarbeitsunternehmen ‚naturgemäß ein besonderes Interesse‘ haben, die Einsätze mit der Dauer der Zeitarbeitsverhältnisse abzustimmen“ (Vitols a. a. O.) oder eigentlich umgekehrt: die Dauer der Zeitarbeitsverhältnisse mit der

¹⁸ Einen Vergleich der gesetzlichen Regelungen und deren Konsequenzen für den Einsatz von Leiharbeitnehmern in der Bundesrepublik und den USA bietet Mitlacher (2007).

¹⁹ Das Vermittlungsmonopol der Bundesanstalt für Arbeit wurde 1994 aufgehoben (vgl. z. B. Galais/Moser 2001).

Dauer der Einsätze bei Kunden abzustimmen. Aus diesem Grund erließ der Gesetzgeber eine Reihe von Regelungen, die genau das verhindern sollten (s. u.).

Inzwischen hat das AÜG eine ganze Reihe von Überarbeitungen erfahren, die, abgesehen von dem Verbot der ANÜ im Bauhauptgewerbe, alle deregulierend wirken. Die wichtigsten Änderungen des Arbeitnehmerüberlassungsrechts sind in der folgenden Tabelle 17 dargestellt, einen knappen Überblick geben Antoni/Jahn 2006, eine ausführliche Darstellung findet sich in Vitols 2003 sowie in Ulber 2006, S. 58–79.

Tabelle 17: Reformen des Arbeitnehmerüberlassungsrechts

Reformen des Arbeitnehmerüberlassungsrechts	
In Kraft getreten	Wichtigste Änderungen
ab 1.1. 1982	<ul style="list-style-type: none"> ○ Verbot der Arbeitnehmerüberlassung im Bauhauptgewerbe
ab 1.5.1985	<ul style="list-style-type: none"> ○ Verlängerung der Überlassungshöchstdauer von 3 auf 6 Monate bis 31.12.1989; ○ Verlängerung der Regelung zum 1.5.1990 bis 31.12.1995;
ab 1.1.1994	<ul style="list-style-type: none"> ○ Verlängerung der Überlassungshöchstdauer von 6 auf 9 Monate bis 31.12.2000; ○ Aufhebung des Synchronisationsverbots für von der BA zugewiesene schwer vermittelbare Arbeitslose;
ab 1.4.1997	<ul style="list-style-type: none"> ○ Verlängerung der Überlassungshöchstdauer von 9 auf 12 Monate; ○ Zulassung der Synchronisation von Ersteinsatz und Arbeitsvertrag beim erstmaligen Verleih; ○ Erlaubnis einmaliger Befristung ohne sachlichen Grund; ○ Wiederholte Zulassung lückenlos aufeinander folgender Befristungen mit demselben Leiharbeiter;
ab 1.1.2002	<ul style="list-style-type: none"> ○ Verlängerung der Überlassungshöchstdauer von 12 auf 24 Monate; ○ Gleichbehandlungsgrundsatz nach 12 Monaten;
ab 1.1.2003	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wegfall des Befristungs-, Synchronisations- und Wiedereinstellungsverbots und der Überlassungshöchstdauer; ○ Lockerung des Entleihverbots im Bauhauptgewerbe ○ Gleichbehandlungsgrundsatz, sofern keine abweichenden Tarifvereinbarungen.

(Quelle: Antoni/Jahn 2006, eigene Ergänzung)

Die letzte große Reform des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes erfolgte Ende 2002 im Rahmen des ersten Gesetzes für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt (Hartz I) und trat zum 1. Januar 2003 in Kraft (mit einer Übergangsfrist bis zum 31. 12. 2003). Diese Gesetzesnovelle enthält einige wichtige Neuerungen, die die „Funktion und Struktur der Arbeitnehmerüberlassung grundlegend veränder[n]“ (Ulber 2003, S. 15) und sich als weitgehende Deregulierung der Arbeitnehmerüberlassung interpretieren lassen:

Erstens wurde das **Befristungsverbot** abgeschafft. Das Befristungsverbot regelte, dass grundsätzlich ein unbefristetes Arbeitsverhältnis zwischen dem Verleihunternehmen und dem Leiharbeiter geschlossen werden musste (Elghahwagi 2006, S. 37). Nachdem diese Regelung aufgehoben wurde, richtet sich die Zulässigkeit von befristeten Leiharbeitsverhältnissen jetzt genau wie bei allen anderen Beschäftigungsverhältnissen nach den Bestimmungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG) (vgl. Ulber 2003, S. 9).²⁰

Zweitens entfällt das sogenannte **Synchronisationsverbot**. Sinn und Zweck dieser Regelung war es, die Arbeitsverhältnisse in der Leiharbeit zu verstetigen. Leiharbeiter sollten nicht nur für die Dauer einzelner Einsätze beschäftigt werden, sondern dauerhaft bei ihrem Verleihunternehmen angestellt sein. (vgl. Pfeiffenberger 2003) Deshalb schrieb das Synchronisationsverbot vor, dass die Dauer des Leiharbeitsverhältnisses die Zeit des ersten Entleiheinsatzes ‚erheblich‘ überschreiten muss²¹ (Antoni/Jahn 2006, S. 2). Durch den Wegfall des Synchronisationsverbots wird es also möglich, dass Arbeitnehmer nur für die Dauer eines Einsatzes eingestellt werden.

Drittens wurde das sogenannte **Wiedereinstellungsverbot** abgeschafft. Das Wiedereinstellungsverbot schloss aus, dass der Verleiher Leiharbeitnehmern kündigt und sie kurz darauf (die gesetzliche Frist lag bei drei Monaten) wieder einstellt. Die einmalige Beendigung eines Arbeitsverhältnisses und erneute Wiedereinstellung war nach dieser Regel zulässig (Antoni/Jahn 2006, S. 2).

Durch den Wegfall von Synchronisations- und Wiedereinstellungsverbot kann ein Verleihunternehmen jetzt Arbeitnehmer für einen bestimmten Einsatz einstellen,

²⁰ „Somit kann auch ein Leiharbeiter nunmehr für die Dauer von zwei Jahren befristet eingestellt werden, ohne dass für die Befristung ein sachlicher Grund erforderlich ist. Soweit ein befristetes Leiharbeitsverhältnis für einen kürzeren Zeitraum eingegangen wird, kann es ebenfalls ohne einen Sachgrund höchstens dreimal bis zu einer Gesamtdauer von zwei Jahren verlängert werden. Hingegen sind darüber hinaus gehende Befristungen nur noch zulässig, wenn ein Befristungsgrund im Sinne von § 14 Abs. 1 TzBfG vorliegt.“ (Reim 2003.)

²¹ In der Rechtsprechung wurde die Faustregel angewendet, dass die Dauer des Arbeitsverhältnisses die des Ersteinsatzes um 25% überschreiten muss.

sie entlassen, sobald der Einsatz vom Kunden beendet wird, und wieder einstellen, sobald es einen neuen Auftrag hat. In den ‚Lücken‘ zwischen den Aufträgen ist der Arbeitnehmer dann jeweils arbeitslos.

Darüber hinaus wurde die **Überlassungshöchstdauer**, die in den vorangegangenen Jahrzehnten bereits schrittweise von drei auf 24 Monate verlängert wurde, komplett abgeschafft. Diese Regelung begrenzte den Einsatz bei einem Entleiher auf die jeweilige Höchstdauer und sollte so sicherstellen, dass Leiharbeit nur zum Ausgleich kurzfristiger Personalengpässe eingesetzt wird und keine unbefristeten Beschäftigungsverhältnisse ersetzt. Nachdem diese Regelung abgeschafft wurde, ist es jetzt möglich, dass ein Arbeitnehmer auf unbegrenzte Dauer an ein Unternehmen „verliehen“ wird.

Gesetzlich verankert wurde außerdem der **Gleichbehandlungsgrundsatz** (§ 3 I Nr. 3, § 9 Nr. 2 AÜG n. F.), der auch als ‚equal pay/equal treatment‘-Prinzip bezeichnet wird. Dieses Prinzip besagt, dass Leiharbeitnehmer vom ersten Tag eines Einsatzes an grundsätzlich vergleichbaren Beschäftigten im Einsatzunternehmen gleichzustellen sind, dass ihnen die „für einen vergleichbaren Arbeitnehmer geltenden wesentlichen Arbeitsbedingungen einschließlich des Arbeitsentgeltes zu gewähren [sind]“²² (Kokemoor 2003, S. 240). Zu den Arbeitsbedingungen zählen alle nach dem allgemeinen Arbeitsrecht vereinbarten Bedingungen wie die Dauer der Arbeitszeit und des Urlaubs, die Nutzung von sozialen Einrichtungen, das laufende Entgelt sowie Zuschläge, Ansprüche auf Entgeltfortzahlung, Sozialleistungen und andere Lohnbestandteile. Verleihunternehmen, die den Gleichbehandlungsgrundsatz nicht auf ihre Beschäftigten anwenden, kann die Verleiherlaubnis entzogen werden. (a. a. O.) Diese Regelung scheint die Situation von Leiharbeitnehmern grundlegend zu verbessern und zu stärken. In der Literatur ist dementsprechend die Rede davon, dass sie „im Gegenzug“ zur Abschaffung von Synchronisations- und Wiedereinstellungsverbot und Überlassungshöchstdauer erfolgt sei (Kokemoor 2003, S. 240; Freckmann 2005, S. 10; im Tenor ähnlich: Kvasnicka/Werwatz 2003; Vitols 2003; Reim 2003). In einigen europäischen Ländern gilt der Gleichbehandlungsgrundsatz uneingeschränkt (s. Jahn/Rudolph 2002b, Zachert 2004, Elghahwagi 2006). Entleihunternehmen in Deutschland bietet sich jedoch ein Schlupfloch aus der Gleichbehandlung: Der Gleichbehandlungsgrundsatz wurde „tarifdispositiv“ gestaltet, das bedeutet, dass von diesem Grundsatz abgesehen wird, wenn das Verleihunternehmen einem Tarifvertrag untersteht – gleichgültig, wie dieser Tarifvertrag aussieht. In

²² Der Gleichbehandlungsgrundsatz bezieht sich lediglich auf die „Zeit der Überlassung“, deshalb können für verleihfreie Zeiten abweichende, geringere Entgelte vereinbart werden (vgl. Kokemoor 2003, S. 239; Ulber 2006).

der Konsequenz wuchs das Interesse der Verleihunternehmen an Tarifverträgen beträchtlich, die Unternehmerverbände wurden zu Arbeitgeberverbänden und es wurden in der Leiharbeitsbranche mehrere Tarifverträge ausgehandelt²³. Die Tarifabschlüsse liegen jedoch deutlich unter denen in den Entleihbranchen, Pfeiffenberger (2003) geht davon aus, dass die Einkommen von Leiharbeitnehmern im Schnitt etwa 40% unter denen von Stammarbeitnehmern liegen. Zum 30. 6. 2004 fielen nach Ergebnissen des IAB-Betriebspanels bereits 80% aller Betriebe und knapp 90% der Beschäftigten im Wirtschaftszweig Leiharbeit unter einen Tarifvertrag – weit mehr als in der Bundesrepublik insgesamt (s. Promberger 2006, S. 155), die vereinbarten Löhne und Gehälter liegen jedoch nach wie vor zum Teil unter der Armutsgrenze²⁴. Das Schlupfloch aus der Gleichbehandlung wird also regelmäßig genutzt, der Grundsatz der Gleichbehandlung wird grundsätzlich umgangen. Aus diesem Grund bezeichnet Skowronek (2007, S. 283) das equal pay-Prinzip als „Papiertiger“, Pfeiffenberger (2003, S. 34) spricht von „einem Passus im Gesetz, der beschlossen wurde, um nicht angewendet zu werden“.

Zusammenfassend lässt sich die letzte Novelle des AÜG als letzter großer Schritt in einem langanhaltenden Prozess der Deregulierung des Arbeitnehmerüberlassungsrechts werten. Der Einsatz von Leiharbeitnehmern wird dadurch vereinfacht und somit attraktiver²⁵. Vor diesem Hintergrund wird Leiharbeit zunehmend ein relevantes Thema für die betriebliche Mitbestimmung und die Gewerkschaften.

Bedeutung der Arbeitnehmerüberlassung in Deutschland

Die Bedeutung der Arbeitnehmerüberlassung in Deutschland, gemessen am Anteil der Leiharbeiter an allen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten, scheint auf den ersten Blick eher gering zu sein: Im Jahr 2005 betrug die Leiharbeits-Quote

²³ Zu dem Ablauf der Tarifverhandlungen zwischen den unterschiedlichen Verbänden s. Aust/Holst (2006).

²⁴ Vor diesem Hintergrund fragt Pfeiffenberger (2003), warum die Gewerkschaften überhaupt Tarifverträge abgeschlossen haben. Er führt drei Aspekte an, die seiner Ansicht nach in diesem Zusammenhang eine Rolle gespielt haben: Erstens hätten die Gewerkschaften „ihren Frieden mit der Leiharbeit geschlossen“ und wollten die Branche tariflich „domestizieren“. Zweitens brachten christliche Gewerkschaften die DGB-Gewerkschaften unter Zugzwang, indem sie begannen, Tarifverträge abzuschließen. Und drittens habe die Bundesregierung zu erkennen gegeben, dass das neue Gesetz gekippt werde, sollte es nicht zu Tarifabschlüssen kommen: „Ihre Absicht war, in jedem Fall Tarifabschlüsse zustande zu bringen – dazu drohte sie einerseits den Verleihern mit dem Gleichbehandlungsgrundsatz, andererseits den Gewerkschaften mit der Abschaffung desselben“.

²⁵ Das bestätigt Mitlacher (2007, S. 594).

gerade 1,7% (Antoni/Jahn 2006, S. 2). Auch der Anteil der Betriebe in Deutschland, die Leiharbeit nutzen, ist nicht besonders groß: Nur 2 bis 3% aller Betriebe setzen Leiharbeiter ein (Promberger 2006a, 264).

Diese geringen Zahlen sollten jedoch nicht den Blick darauf verstellen, dass sich die Arbeitnehmerüberlassung insbesondere in den letzten Jahren durch eine hohe Dynamik auszeichnet: Leiharbeit ist „eine der am stärksten expandierenden Beschäftigungsformen in Deutschland“ (Kvasnicka/Werwatz 2003).

Langfristig entwickelte sich die Zahl der überlassenen Arbeitnehmer von 47.000 im Juni 1980 auf 453.000 im Juni 2005, das ist eine Verzehnfachung in 25 Jahren. Gerade in den letzten Jahren aber gewinnt diese Entwicklung an Dynamik und zeichnet sich durch beachtliche Zuwachsraten aus. Allein von 2005 auf 2006 nahm die Zahl der überlassenen Arbeitnehmer um etwa ein Drittel zu, nach der offiziellen Statistik der Bundesagentur für Arbeit waren am 30. Juni 2006 rund 600.000 Arbeitnehmer als Leiharbeiter beschäftigt (BfA 2006).

Zu deutlich höheren Zahlen kommen Schlese u. a. (2005) auf Grundlage der Daten des Sozioökonomischen Panels. Sie berechnen für das Jahr 2004 1,1 Mio. Beschäftigte, die in keinem Arbeitsverhältnis zu ihrem Einsatzbetrieb standen. Dass diese Zahlen deutlich höher sind als die der Bundesagentur für Arbeit liegt laut



Abbildung 5: Entwicklung der Leiharbeit in Deutschland

(Quelle: Promberger 2006, S. 56)

Schlese u. a. daran, dass die Beschäftigtenstatistik nur sozialversicherungspflichtige Fälle erfasst. Wie noch gezeigt wird, spielen aber gerade Teilzeit- und geringfügige Beschäftigung eine wachsende Rolle in der Leiharbeit.

Vor diesem Hintergrund kommt Promberger (2006, S. 2; 2005, S. 184) zu dem noch etwas vorsichtig formulierten Schluss, „dass das vormalige Randphänomen Leiharbeit sich zu einer alltäglicheren Arbeitsform zu entwickeln beginnt“. Entschiedener ist die Einschätzung von Brinkmann u. a. (2006, S. 24): Sie urteilen, es sei „fahrlässig, von einem bloßen Randphänomen auszugehen“.

Eine zentrale Erklärung für diese Entwicklung ist der steigende Flexibilitätsbedarf der Unternehmen (vgl. Garhammer 2002; Schenck 2004; Groß/Schwarz 2006). Antoni und Jahn (2006, S. 2) weisen jedoch darauf hin, dass eine weitere Erklärung für die wachsende Zahl der Leiharbeitnehmer in der stufenweise Deregulierung des Arbeitnehmerüberlassungsrechts liegt.

Arbeitnehmerüberlassung in der sozialwissenschaftlichen Forschung

Im Zusammenhang mit der zunehmenden Bedeutung der Arbeitnehmerüberlassung rückte das Thema Arbeitnehmerüberlassung auch stärker in den Fokus der öffentlichen Wahrnehmung und der wissenschaftlichen Debatte. Inhaltliche Schwerpunkte bilden die Beschäftigungs- und Lebenssituation von Leiharbeitnehmern (vgl. z. B. Kraemer/Speidel 2004; Schlese et al. 2005; Brinkmann et al. 2006; Promberger 2006a, Antoni/Jahn 2006) sowie die Frage, ob Leiharbeit ein geeignetes Mittel zur Bekämpfung von Arbeitslosigkeit ist. Die Arbeitsmarktwirkung von Leiharbeit ist umstritten, es lässt sich jedoch das vorsichtige Fazit ziehen, dass die Beschäftigungswirkung geringer ist als erhofft²⁶ (s. z. B. Jahn/Rudolph 2002a; Bothfeld/Kaiser 2003; Zachert 2004; Promberger u. a. 2005; Bundesregierung 2005, Boockmann/Hagen 2005; Promberger 2006b, Pfeifer 2006).

Trotz einer „Fülle an vorliegenden Untersuchungen“ diagnostiziert Promberger (2006, S. 4) eine „eigentümliche Lückenhaftigkeit des Forschungsstandes“ zum Thema Leiharbeit. Die bedeutendste Forschungslücke sieht er darin, dass bislang nur wenig über das „betriebliche Geschehen mit und um diese Arbeitsform“ bekannt sei, gleichermaßen in den Verleihfirmen und den Einsatzbetrieben. Darüber hinaus beklagen Kvasnicka/Werwatz (2003) auch einen Mangel an quantitativen Daten zum Thema Leiharbeit: „In der empirischen Arbeitsmarktforschung in Deutschland häu-

²⁶ Selbst bei „großzügiger“ Betrachtung schätzt das IAB den Übernahmeeffekt auf gerade 12% (Promberger 2005b, S. 10).

fig verwandte Datenquellen erfassen Zeitarbeiter entweder nicht (Mikrozensus) oder enthalten nicht die Fülle an Informationen hinsichtlich ihrer Arbeitsbedingungen (IAB Beschäftigtenstichprobe). Bisherige Untersuchungen für Deutschland basieren denn auch vorwiegend auf eigenen Datenerhebungen.“ (S. 718; vgl. auch Elghahwagi 2006.)

Das Thema Arbeitnehmerüberlassung lässt sich zu einer Reihe von sozialwissenschaftlichen Diskussionen, die sich mit dem Oberthema „Arbeit“ beschäftigen, in Verbindung setzen und damit in größere Zusammenhänge einordnen.

Ein unmittelbarer Zusammenhang besteht mit der Debatte um die **Erosion des Normalarbeitsverhältnisses** und der **Zunahme prekärer und atypischer Beschäftigungsverhältnisse** (vgl. Bosch 1986; Mückenberger 1985; Dombois 1999; Hoffmann/Walwei 2000; Schmid 2000; Bosch u. a. 2001; Köhler u. a. 2004; Brinkmann u. a. 2006). „Prekarität“ wird dabei relational definiert: Sie ist immer im Verhältnis zu einem Normalarbeitsverhältnis zu sehen und besteht dann, „wenn die für ein Normalarbeitsverhältnis charakteristischen sozialen, rechtlichen und betrieblichen Standards *unterschritten* werden“ (Kraemer/Speidel 2004, S. 121, Hervorhebung im Original). Zwar handelt es sich bei Leiharbeit im Grunde um eine hoch regulierte Arbeitsform, trotzdem besteht weitgehende Einigkeit darüber, dass Leiharbeit als prekär zu bewerten ist. Das liegt daran, dass sie zumindest in Teilbereichen ein enormes Armut- und Abstiegsrisiko birgt und dass sie sich von „als ‚normal‘ wahrgenommenen Beschäftigungsverhältnissen durch strukturelle Benachteiligungen unterscheidet, die nicht nur den Zugang zu *Ressourcen* und *Rechten*, sondern auch die *Anerkennungsbeziehungen* betrifft“ (Kraemer/Speidel 2004, S. 131, Hervorhebungen im Original; vgl. auch Vogel 2004; Promberger u. a. 2005; Brinkmann u. a. 2006).

Ebenfalls ein direkter Zusammenhang besteht mit der diagnostizierten zunehmenden **Ökonomisierung von Arbeit**, der direkten Re-Anbindung von Arbeit an Marktanforderungen und -abläufe (vgl. Moldaschl/Sauer 2000). Denn Leiharbeit ermöglicht es den Entleihunternehmen, Arbeitnehmer jederzeit entsprechend z. B. Nachfrageschwankungen anzufordern und ihren Einsatz wieder zu beenden.

Die wohl umfassendste soziologische These zur Entwicklung von Arbeit, zu der sich das Thema Arbeitnehmerüberlassung in Beziehung setzen lässt, ist die These von der **Flexibilisierung von Arbeit**, verstanden als eine „zunehmend flexiblere Organisation von Arbeit *und* Beschäftigung“ (Sauer 2005, S. 109, Hervorhebung TB; vgl. auch Kratzer/Sauer 2005; Zilian/Flecker 1998). Damit ist die Flexibilisierung der Arbeit eine soziologische „Großthese“, die die aufgeführten Entwicklungen (Erosion des Normalarbeitsverhältnisses, Zunahme prekärer und atypischer Be-

schäftigung, Ökonomisierung von Arbeit) umfasst. Leiharbeit ist ein mögliches Instrument zur Flexibilisierung von Beschäftigung und gehört insofern unmittelbar in diesen Diskussionszusammenhang.

Eine ähnliche ‚Großthese‘ ist die der **Entgrenzung von Arbeit**. Der Begriff der Entgrenzung bringt zum Ausdruck, „dass gesellschaftliche Standards und Normen der Erwerbsarbeit in ihrer Geltung abgeschwächt werden“ (Flecker/Krenn 2004, S. 1; vgl. z. B. Bosch 2000; Kratzer 2003; Sauer 2005). Bezugspunkt einer Diagnose von Entgrenzung sind daher immer etablierte gesellschaftliche Standards der Nutzung von Arbeit. Flecker und Krenn unterscheiden sechs Dimensionen der Entgrenzung von Arbeit: Arbeitszeit, Ort, das Verhältnis von Arbeitskraft und Person, Arbeitsteilung, Vertrag, Betriebsorganisation. Über die beiden Dimensionen Vertrag und Betriebsorganisation stellen sie eine explizite Verbindung zum Thema Arbeitnehmerüberlassung her. Dabei werfen sie Untersuchungsfragen auf, die auch im Zusammenhang dieser Arbeit von Interesse sind, z. B.: Welche Folgen haben mehrfache, vorübergehende oder unklare Betriebszugehörigkeiten auf Partizipationschancen, -formen, -zwecke und -wirkungen?

Im Folgenden wird zusammengefasst, zu welchen Ergebnissen die Forschung über die drei Akteure der Arbeitnehmerüberlassung – die Verleihunternehmen, die Entleihunternehmen und die Leiharbeitnehmer – bisher gelangt ist.

Verleihunternehmen:

Die Statistik der Arbeitnehmerüberlassung weist für den 30.06.2004 7.153 Unternehmen aus, die gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung als Hauptgeschäftszweck betreiben. Dazu kommen noch einmal 7.917 sogenannte Nebenzweckunternehmen, also Unternehmen, deren wirtschaftliche Hauptaktivität nicht im Verleih von Arbeitnehmern liegt, die jedoch eine Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung der Bundesagentur für Arbeit besitzen (vgl. Ulber 2006, S. 221; Promberger 2006, S. 21).

Es stellt sich die Frage, wie sich diese Unternehmen verteilen, wie die **Struktur der Branche** Arbeitnehmerüberlassung aussieht. In einer breit angelegten, im Sommer 2005 abgeschlossenen Studie mit quantitativen Elementen auf Grundlage des IAB-Betriebspanels und qualitativen Elementen in Form von Experteninterviews beschäftigte sich das IAB mit dem Thema Leiharbeit. Diese Studie zeigt, dass das Feld der Verleihunternehmen sehr heterogen ist. Einerseits gibt es Generalisten, die zu einem großen Teil in dem ‚Massenmarkt‘ der gering qualifizierten Leiharbeit agieren. Die Suche nach Arbeitskräften gestaltet sich in diesem Bereich vergleichsweise einfach. Andererseits gibt es Spezialisten, die sich auf ein spezifischeres

Markt- oder Berufssegment konzentrieren. In diesem Bereich ist ein umfangreiches Branchen- bzw. Marktwissen zentrale Voraussetzung für den Erfolg. Auf Grund der Spezialisierung gestaltet sich die Suche nach Leiharbeitnehmern komplexer, die Ansprüche an die Passgenauigkeit von Stelle und Arbeitskraft sind höher und soziales Kapital in Form von persönlichen Netzwerken ist als Geschäftsgrundlage unabdingbar.

Über die „normalen“ Verleihunternehmen hinaus gibt es noch vermittlungsorientierte Verleihunternehmen, die, wie die Bezeichnung schon nahe legt, darauf abzielen, ihre Leiharbeitnehmer in reguläre Beschäftigungsverhältnisse zu vermitteln. Dazu gehören kommerziell orientierte Verleiher (z. B. ‚reguläre‘ Zeitarbeitsfirma mit angeschlossener Personal-Service-Agentur) ebenso wie eher sozialpolitisch motivierte Verleiher (z. B. Beschäftigungsgesellschaften, Beschäftigtenpools) (s. Promberger 2006, S. 43).

Bezüglich der **Betriebsgröße** von Verleihunternehmen ergab sich in einer vom ZEW im Frühjahr 2003 durchgeführten quantitativen Befragung das Bild, dass die Verleihbranche geprägt ist von kleinen und mittleren Unternehmen. Knapp drei Viertel der im Rahmen der Untersuchung befragten Unternehmen beschäftigen weniger als 100 Leiharbeitnehmer. Andererseits gibt es wenige große Unternehmen, die mehr als 500 Leiharbeitnehmer beschäftigen (vgl. auch Promberger 2006, S. 24).

Auf die Frage nach den wichtigsten **Entleihbranchen** wurde in der gleichen Untersuchung besonders häufig die Metallindustrie genannt, mit einigem Abstand gefolgt von den sonstigen Dienstleistungen, der Elektroindustrie, dem sonstigen verarbeitenden Gewerbe und der Chemieindustrie (ZEW 2003, vgl. auch Promberger 2006, S. 59).

Die Studie des IAB thematisiert die **Arbeitgebereigenschaften** von Verleihunternehmen im Vergleich zu Unternehmen, die keine Arbeitnehmerüberlassung betreiben, indem sie Beschäftigungsdynamik und Beschäftigungsqualität genauer betrachtet. Dabei kommt der Autor zu dem Schluss, dass „die hohe Fluktuation, die geringere Weiterbildungsbeteiligung, die hohe Bedeutung von Arbeitgeberkündigungen, die deutlich stärkere Inanspruchnahme von Lohnkostenzuschüssen, die Seltenheit der Ausbildungsberechtigungen ebenso wie das eingangs erwähnte niedrigere Lohnniveau [zeigen], dass Verleihfirmen keineswegs Arbeitgeber sind, wie jeder andere auch. Vielmehr zeichnen sie sich gegenüber der übrigen Wirtschaft, aber auch im Vergleich zu den Nebenzweckbetrieben, durch ein niedrigeres Niveau an ‚benefits‘ für die Beschäftigten aus“ (Promberger 2006, S. 32).

Weiterhin stellt die Untersuchung des IAB einen **Strukturwandel** der Verleihbranche fest, der sich gegenwärtig vollzieht und das Gesicht der Branche nachhaltig

verändert. Sie identifiziert drei Entwicklungstendenzen, die gleichzeitig und miteinander verschränkt ablaufen und die „durchaus als Folge gewisser Sättigungstendenzen des Leiharbeitsmarktes interpretiert werden können“: Konzentration, Spezialisierung und Diversifizierung (Promberger 2006, S. 44). Der Konzentrationsprozess findet in Form von Firmenübernahmen und Fusionen statt, die in der Verleihbranche auf der Tagesordnung stehen. Die immer weiter wachsenden großen Verleihunternehmen strukturieren ihre Unternehmen um, indem sie Tochterunternehmen gründen bzw. aufkaufen, die sich auf bestimmte Branchen und Berufsgruppen spezialisieren. Gemeinsam mit einer hohen Gründungsdynamik im Bereich kleiner Verleihunternehmen, die sich überwiegend auf bestimmte Branchen- oder Berufssegmente orientieren, macht dies den Spezialisierungsprozess in der Branche aus. Darüber hinaus ist ein Prozess der Angebotsdiversifizierung im Verleihbereich beobachtbar: Neben Arbeitnehmerüberlassung bieten Unternehmen zunehmend weitere, sozusagen verwandte Personaldienstleistungen wie Vermittlung, Dienst- und Werkverträge, Outplacement und die Abwicklung kompletter Projekte an (vgl. Promberger 2006, S. 44/45).

Entleihunternehmen:

Über die Unternehmen, die Leiharbeit einsetzen, ist vergleichsweise wenig bekannt. In Anspielung darauf präsentiert Promberger (2006, S. 53f.) unter der Überschrift „Der Entleihbetrieb – das unbekannte Wesen“ die Untersuchungsergebnisse der IAB-Studie zu Entleihunternehmen. Er stellt fest:

Am 30.06.2004 setzten etwa 2 bis 3% aller Betriebe in Deutschland Leiharbeiter ein, dabei handelt es sich um rund 50.000 Betriebe (a. a. O., S. 56). Da es sich dabei um eine Stichtagsbetrachtung handelt und da Leiharbeiter typischerweise nur vorübergehend eingesetzt werden, werden im Laufe eines Jahres mehr Unternehmen Leiharbeit einsetzen. Deshalb ist anzunehmen, dass die Zahl der Betriebe, die innerhalb eines Jahres Leiharbeiter beschäftigen, nicht unbedeutend über der von Promberger genannten Zahl liegt. Genauere Zahlen liegen jedoch nicht vor.

Unternehmen nehmen die Dienstleistung von Verleihunternehmen und damit die Arbeit von Leiharbeitern aus unterschiedlichen **Motiven** in Anspruch. Sie setzen Leiharbeiter ein, um saisonale Schwankungen, unerwartete Nachfragespitzen, enge Lieferfristen oder die vorübergehende Abwesenheit von Stammpersonal, beispielsweise durch Krankheit oder Elternzeit, auszugleichen. Neben der Deckung von kurzfristigem Personalbedarf aus den unterschiedlichsten Gründen setzen Unternehmen Leiharbeit aus Gründen der Vorsicht ein, etwa weil sie langfristig ein

unsicheres Wachstum erwarten. Darüber hinaus wird Leiharbeit als kostengünstige Maßnahme zur Personalrekrutierung genutzt: In diesen Fällen wird Leiharbeit als verlängerte Probezeit genutzt und dient so dazu, Kosten und Risiken der Personalsuche zu vermeiden (vgl. Garhammer 2002; Vogel 2004; Pfeifer 2006; Dudenhöffer/Büttner 2006). Ein weiteres maßgebliches Motiv für den Einsatz von Leiharbeit ist die Kostenersparnis. Insbesondere für unqualifizierte Arbeitnehmer liegen die Entleihsätze deutlich unter den Kosten einer Festeinstellung, bei qualifizierten Arbeitnehmern können sie allerdings auch deutlich darüber liegen (vgl. ZEW 2003). Unternehmen können durch den Einsatz von Leiharbeitnehmern also unter Umständen Geld sparen im Vergleich zu einer Festeinstellung. Wo das nicht der Fall ist – also bei höheren Verleihsätzen –, bleibt immer noch der Flexibilitätsgewinn: Fixe Gehaltskosten werden in variable umgewandelt (vgl. Schenck 2004), außerdem können Leiharbeitnehmer jederzeit kurzfristig freigestellt werden, sodass sich der Einsatz von Leiharbeit im Vergleich zu festen Verträgen mit hohen Kündigungskosten auf längere Sicht doch rechnen kann (vgl. z. B. Dudenhöffer/Büttner 2006). Insgesamt ist der Einsatz von Leiharbeit für die Entleihunternehmen eine Möglichkeit, Beschäftigung zu flexibilisieren und das Beschäftigungs- und damit Teile des Marktrisikos zu externalisieren (vgl. Hisch-Kreinsen 1983; Garhammer 2002; Schenck 2004; Ulber 2006).

Die Möglichkeit, jederzeit kurzfristig Personal zur Verfügung zu haben und es ebenso kurzfristig wieder freisetzen zu können, macht Leiharbeit zu einem geeigneten Instrument der Flexibilisierung von Beschäftigung. Die breit angelegte Untersuchung des IAB zum Thema Leiharbeit ergab jedoch, dass sie als „nachrangiges“ Flexibilisierungsinstrument zu bewerten ist. Die meisten Unternehmen bevorzugen – in dieser Reihenfolge – Überstunden, Arbeitszeitkonten, Teilzeitbeschäftigung, geringfügige Beschäftigung und befristete Arbeitsverträge, wenn es darum geht, Beschäftigung flexibler zu machen. Erst an sechster Stelle in der Unternehmensgunst rangiert die Leiharbeit (s. Promberger 2005, S. 189). So kommt der Autor (a. a. O., S. 108) zu dem Schluss, dass sich der „typisch deutsche Vorrang interner gegenüber externen Flexibilisierungsmaßnahmen“, den schon Dragendorf u. a. (1988, S. 115) konstatieren, bestätigt. Diese Einschätzung wird durch die Berichterstattung über die Entwicklung der Arbeits- und Betriebszeiten bestärkt (vgl. Groß/Schwarz 2006, S. 43).

Viele Unternehmen setzen mehrere Flexibilisierungsinstrumente kombiniert ein. Auf der Grundlage einer standardisierten Betriebsbefragung im Rahmen des IAB-Betriebspanels betrachten Promberger und sein Forschungsteam das Wechselspiel zwischen verschiedenen Flexibilisierungsinstrumenten und kommen zu dem

Schluss, dass sich Leiharbeit im Zusammenspiel mit anderen Flexibilisierungsinstrumenten „grosso modo als eher komplementär als substitutiv“ verhält (Promberger 2006, S. 88).

Betrachtet man den Einsatz von Leiharbeit in Abhängigkeit von der **Betriebsgröße** des Entleihunternehmens, so fällt auf, dass Leiharbeit ein Großbetriebsphänomen ist. In der Auswertung des IAB-Betriebspanels ergab sich, dass in der ersten Hälfte des Jahres 2003 rund 40% aller Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten Leiharbeit einsetzten, jedoch nur 2,3% aller Betriebe mit einem bis 49 Beschäftigten (s. Promberger 2006, S. 58). Dieses Ergebnis wird durch die Berichterstattung über die Entwicklung von Arbeits- und Betriebszeiten bestätigt (Groß/Schwarz 2006).

Die Tatsache, dass ein Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt oder in einem gewissen Zeitraum Leiharbeitnehmer beschäftigt, sagt nichts über die **Nutzungsintensität** der Leiharbeit aus. Um die Bedeutung von Leiharbeit einschätzen zu können, ist es also wichtig zu wissen, wie groß der prozentuale Anteil der Leiharbeitnehmer in dem jeweiligen Unternehmen ist. In der Untersuchung des IAB ergab sich als Gesamtbild, dass der Großteil der Entleihunternehmen Leiharbeit nur punktuell, gering und wenig intensiv nutzt. Diesem Gros der Betriebe steht eine „nicht ganz kleine Gruppe“ (im Jahr 2003 etwa 9% der Unternehmen) von „Vorreiberbetrieben“ (Dörre 2007, S. 7) gegenüber, die Leiharbeit „extensiv und elaboriert“ nutzt (Promberger 2005, S. 188).

Im Zusammenhang mit dem Einsatz von Leiharbeitnehmern interessiert weiterhin, wie lange diese von den Entleihunternehmen eingesetzt werden. Zur **Einsatzdauer** von Leiharbeitnehmern im Entleihbetrieb wurden im IAB-Betriebspanel 2003 erstmals Daten erhoben. Die Unternehmen wurden u. a. gefragt, wie lang die typische Einsatzdauer in ihrem Unternehmen ist. Der Schwerpunkt liegt dabei eindeutig auf kürzeren Einsätzen: In 56% der Betriebe dauert der typische Einsatz maximal sechs Wochen. Längere Einsätze – die erst durch die Reform des AÜG vom 1. 1. 2003 uneingeschränkt möglich geworden sind – finden sich vor allem bei den Intensivnutzern. Im Rahmen seiner qualitativen Befragung fand das IAB-Team allerdings Hinweise darauf, dass die Zahl langfristiger Leiharbeitsverhältnisse in Folge der gesetzlichen Neuregelungen zunimmt (vgl. Promberger 2006, S. 63).

Mit Hinblick auf die hier verfolgte Fragestellung ist der Hinweis von Dudenhöfer und Büttner (2006, S. 31/32) interessant, die berichten, dass „in der Automobil- und Zulieferindustrie Zeitarbeit in einer ganzen Reihe von Unternehmen permanent eingesetzt wird. Zeitarbeitnehmer stehen damit nicht nur zur Bewältigung von Auftragspitzen und zur Überbrückung von Urlaubs- und Krankheitszeiten zur Verfügung, sondern bilden einen Teil des operativen Geschäfts.“ Auch der „Sozialreport

Zeitarbeit“ des IG Metall-Bezirks Berlin-Brandenburg-Sachsen (2007) und die Aufsätze von Kraemer/Speidel (2004) und Vogel (2004) präsentieren Beispiele aus der Automobilindustrie, in denen Leiharbeit intensiv bzw. langfristig genutzt wird, allerdings geht es jeweils vorrangig um Leiharbeit im Produktionsbereich. Die – allerdings nicht repräsentative – Befragung von Automobilherstellern und Zulieferunternehmen, die Dudenhöffer und Büttner im Jahr 2005 durchführten, liefert zumindest erste Hinweise darauf, dass Leiharbeit in der Automobilindustrie nicht nur im Produktionsbereich eingesetzt wird: So stellen Leiharbeiter immerhin 3% aller höher qualifizierten Beschäftigten in den befragten Unternehmen und auf die Frage, in welchen Bereichen Leiharbeit eingesetzt werde, nannten 16% der Unternehmen den Engineering-Bereich (vgl. Dudenhöffer/Büttner 2006).

Das typische **Einsatzfeld** der Leiharbeit liegt nach wie vor im verarbeitenden Gewerbe, im Dienstleistungsbereich schwankt der Umfang des Einsatzes von Leiharbeit in den letzten Jahren (vgl. Promberger 2006, S. 59). Allerdings diagnostiziert eine Reihe von Autoren einen „inneren Tertiarisierungsprozess“ der Leiharbeit, der in einem wenn auch langsamen Wandel hin zu höher qualifizierten Tätigkeiten und Dienstleistungsberufen zum Ausdruck komme (vgl. Promberger 2006, S. 3).

Leiharbeitnehmer:

Laut der offiziellen Statistik der Bundesanstalt für Arbeit waren am 30.06.2006 598.284 Personen in Deutschland als Leiharbeitnehmer beschäftigt (BA 2006), so viele wie nie zuvor. Im folgenden Abschnitt wird diese Gruppe von Arbeitnehmern genauer betrachtet, insbesondere steht dabei die Frage im Mittelpunkt, inwiefern sich Leiharbeitnehmer von „regulären“ Arbeitnehmern unterscheiden, wie ihre Beschäftigungsbedingungen im Vergleich zu denen regulärer Arbeitnehmer aussehen.

Die **Motive**, aus denen Arbeitnehmer ein Leiharbeitsverhältnis eingehen, sind vielfältig. Im Vordergrund stehen jedoch eindeutig Motive, die auf die Beendigung oder Vermeidung von Arbeitslosigkeit abzielen. Viele Arbeitnehmer sehen in Leiharbeit eine Chance, ihre Arbeitslosigkeit zu beenden (die sogenannte Brückenfunktion der Leiharbeit, vgl. Boockmann/Hagen 2005, S. 318). Insbesondere ist Leiharbeit mit der Hoffnung verbunden, über den Leiheinsatz in einem Unternehmen zu einer festen Anstellung in diesem Unternehmen zu gelangen (der sogenannte Klebeeffekt aus der Sicht der Beschäftigungspolitik). Des Weiteren wird Leiharbeit als Möglichkeit gesehen, eine Lücke zwischen zwei Beschäftigungsverhältnissen zu füllen. Dazu passen die Ergebnisse der Studie von Antoni und Jahn (2006). Auf Grundlage einer erweiterten Version der IAB-Beschäftigtenstichprobe untersuchten

sie rund 90.000 Leiharbeitsepisoden aus den Jahren 1980–2003. Für das Jahr 2003 ergab sich, dass in 42,8% der Fälle die betreffenden Arbeitnehmer arbeitslos waren, bevor sie ihr Leiharbeitsverhältnis eingingen. Die Hoffnung auf die „Brückenfunktion“ der Leiharbeit wird jedoch häufig enttäuscht: In 33,8% der von Antoni und Jahn untersuchten Fälle folgte auf die Leiharbeitsperiode wiederum Arbeitslosigkeit, in weiteren 25,5% der Fälle ein weiteres Leiharbeitsverhältnis. Die Vermeidung von Arbeitslosigkeit ist jedoch nicht das einzige Motiv für Arbeitnehmer, ein Leiharbeitsverhältnis einzugehen. Insbesondere im höherqualifizierten Bereich wird Leiharbeit als Möglichkeit gesehen, unterschiedliche Unternehmen kennen zu lernen und (erste) Berufserfahrungen zu sammeln. Gelegentlich wird Leiharbeit auch als Chance gesehen, einen betrieblichen und sozialen Aufstieg zu verwirklichen (vgl. Garhammer 2002; Vogel 2004).

Unter **soziodemographischen Gesichtspunkten** kommen Antoni und Jahn (2006) zu dem Schluss, dass Leiharbeit Beschäftigungschancen vor allem für Männer, Ausländer, junge Arbeitnehmer und Geringqualifizierte bietet. Diese Ergebnisse werden von Schlese u. a. (2005) und Kvasnicka/Werwatz (2003) bestätigt. Perspektivisch weisen Schlese u. a. darauf hin, dass in den Jahren seit 2001 ein Wandel auszumachen ist: Leiharbeit wird „weiblicher“ und „jünger“, darüber hinaus nimmt die Bedeutung ausländischer Arbeitnehmer in der Leiharbeit ab (vgl. auch Wieland u. a. 2001; Jahn/Rudolph 2002a).

Das **Einkommen** von Leiharbeitnehmern ist im Durchschnitt deutlich niedriger als das von regulär Beschäftigten. Nach Befunden der Europäischen Kommission erhalten Leiharbeiter in Deutschland 22 bis 40% weniger Lohn als Beschäftigte im Normalarbeitsverhältnis (Nienhüser/Matiaske 2003, S. 468; zu ähnlichen Ergebnissen kommen Schlese u. a. 2005). Einige Autoren (z. B. Kvasnicka/Werwatz 2002) und nicht zuletzt der Bundesverband der Zeitarbeitsunternehmen (BZA 2003) bezweifeln jedoch, dass Unterschiede in der Entlohnung und in anderen Arbeitsbedingungen auf die Beschäftigungsform Leiharbeit an sich zurückzuführen sind und machen andere Faktoren wie Alter, Qualifikation und Berufserfahrung der Beschäftigten für diese Unterschiede verantwortlich. Der Frage, ob die schlechteren Arbeitsbedingungen von Leiharbeitnehmern auf den Beschäftigungsstatus oder auf andere Faktoren zurückzuführen sind, gehen Nienhüser und Matiaske (2003) nach. Auf der Grundlage von Daten des „Third European Survey on Working Conditions“ aus dem Jahr 2000 kommen sie zu dem Schluss, „dass man generell, auch bei statistischer Kontrolle weiterer Einflussgrößen und im Durchschnitt aller von uns einbezogenen Länder [EU-15, T. B.], von einer *Benachteiligung der Leiharbeiter* sprechen kann“ (a. a. O., S. 472, Hervorhebung im Original).

Bezüglich der **Beschäftigungsverhältnisse** stellen Schlese u. a. (2005, S. 573) fest, dass Vollzeit- und unbefristete Beschäftigung in der Leiharbeit deutlich an Bedeutung verlieren. Kvasnicka/Werwatz (2003) ergänzen, dass Leiharbeiter etwa dreimal so häufig geringfügig beschäftigt sind wie reguläre Arbeitnehmer.

Neben der Art der Beschäftigungsverhältnisse ist auch die **Beschäftigungsdauer** von Leiharbeitnehmern im Verleihunternehmen von Interesse. Von der Beschäftigungsdauer unterschieden werden muss die **Überlassungs- oder Einsatzdauer** im Entleihunternehmen. Mit Hilfe von Daten der IAB-Beschäftigtenstichprobe stellen Antoni und Jahn (2006, S. 5) fest, dass die Beschäftigungsdauer in der Leiharbeitsbranche breit streut. Einerseits gibt es viele Arbeitnehmer, die nur für wenige Tage bei einem Verleihunternehmen beschäftigt sind, andererseits finden sich auch Leiharbeiter, die über mehrere Jahre beim gleichen Verleihunternehmen angestellt sind. Im Jahr 2003 war der Großteil von 60% der Arbeitnehmer jedoch nicht länger als 90 Tage ununterbrochen bei einem Verleihunternehmen beschäftigt. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Bothfeld und Kaiser (2003) auf der Grundlage von Daten der Bundesanstalt für Arbeit. Die Überlassungs- oder Einsatzdauern im Entleihunternehmen spiegeln dieses Bild wieder: Im Rahmen des IAB-Betriebspanels gaben 56% der befragten Unternehmen an, dass im Jahr 2003 typische Leiharbeitnehmereinsätze maximal sechs Wochen dauerten. Mehr als 52 Wochen als häufigste Einsatzdauer gaben lediglich 4,45% der Betriebe an. Es steht zu erwarten, dass in Folge der Deregulierung des Arbeitnehmerüberlassungsrechts, die die Synchronisation von Einsatz und Beschäftigung ermöglicht, die Beschäftigungsdauern zunehmend an die Einsatzdauern angepasst werden.

Es stellt sich die Frage, wie es um die **Qualifikation** von Leiharbeitnehmern bestellt ist. Kvasnicka/Werwatz (2003, S. 720) fanden mit Hilfe von Daten des Sozioökonomischen Panels heraus, dass Leiharbeiter häufiger als Arbeitnehmer insgesamt keinen oder einen niedrigen Schulabschluss haben und auch keinen Berufsabschluss [s. Tabelle 18, S. 94; vgl. auch Wieland u. a. (2001); ZEW (2003)].

Die Tatsache, dass 61% der Leiharbeiter über einen Berufsabschluss verfügen, sagt jedoch nichts darüber aus, ob sie dieser Qualifikation entsprechend eingesetzt werden. Es existieren Hinweise, dass das Gegenteil der Fall ist: Im Rahmen einer im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildung durchgeführten Befragung berichteten 50% der befragten Leiharbeiter, als un- bzw. angelernte Kräfte eingesetzt zu werden. Darüber hinaus resümiert Bolder (2007), dass Weiterbildung in der Zeitarbeit derzeit nur in geringem Umfang erfolgt. In der Regel haben weder die Verleih- noch die Entleihunternehmen ein Interesse daran, Zeit und Geld in die Qualifizierung der Leiharbeitskräfte zu investieren.

Tabelle 18: Merkmale von Arbeitnehmern in der Zeitarbeit und der Gesamtwirtschaft 2001

Merkmale von Arbeitnehmern in der Zeitarbeit und der Gesamtwirtschaft im Jahre 2001 (in %)		
	Zeitarbeit	Gesamtwirtschaft
Schulabschluss		
Kein Schulabschluss	5,7	1,5
Hauptschule	34,6	29,6
Realschule	23,2	32,6
Fachhochschulreife/Abitur	17,8	26,5
Anderer Abschluss	15,4	6,0
Noch kein Abschluss	1,0	0,4
Berufsabschluss		
Kein Berufsabschluss	27,4	14,4
Berufsabschluss	61,0	71,6
Hochschulabschluss	13,2	20,8

(Quelle: Kvasnicka/Werwatz 2003, S. 720)

Vor dem Hintergrund der hier verfolgten Fragestellung ist die Betrachtung der Qualifikation von Leiharbeitnehmern ein zentraler Aspekt. Laut der Studie von Promberger u. a. (Promberger 2006a, S. 265) sind „Hilfstätigkeiten im industriellen Bereich und zunehmend auch im gering qualifizierten Dienstleistungsbereich ... noch immer bestimmend für die Realität der Arbeitnehmerüberlassung“.

Entsprechend dieser Struktur der Leiharbeit konzentrieren sich die meisten Studien auf Leiharbeit im Produktionsbereich. Allerdings wird Leiharbeit zunehmend auch bei hochqualifizierten Angestellten eingesetzt, auch wenn über die Bedeutung dieses Bereiches widersprüchliche Angaben vorliegen: So geht Promberger (2006a) davon aus, dass 2003 Akademiker rund 1% unter den eingesetzten Leiharbeitskräften ausmachten, während Schlese et al. (2005) auf Grundlage von Daten des Sozio-ökonomischen Panels für das gleiche Jahr ermitteln, dass für 7,4% der Leiharbeitskräfte die erforderliche Qualifikation ein Studium ist.

Trotz der unsicheren Datenlage scheinen sich die Experten darin einig zu sein, dass Leiharbeit „sich über ihren industriellen Ursprung auszubreiten beginnt“ (Promberger 2006, S. 145). Gleichzeitig sei, so Promberger, ein „innerer Tertiarisie-

rungsprozess“ der Leiharbeit erkennbar, der an einem langsamen Wandel der Qualifikations- und Berufsstruktur in Richtung einer Zunahme höher qualifizierter Tätigkeiten und Dienstleistungsberufe auszumachen sei (Promberger 2006, S. 3).

Der einzige definitive Befund, der zu Leiharbeit von Hochqualifizierten vorliegt, ist, dass bei qualifizierten Arbeitnehmern die Leiheinsätze tendenziell länger sind (Promberger 2006a, 265).

Vergleicht man Leiharbeitnehmer unter dem Aspekt der **Gewerkschaftsnähe** bzw. **-ferne**, so wird deutlich, dass Leiharbeitnehmer deutlich seltener Gewerkschaftsmitglieder sind als „normale“ Arbeitnehmer. Genaue Daten zu dieser Frage liegen leider nicht vor, Schätzungen auf Grundlage des Sozioökonomischen Panels kommen für das Jahr 2001 auf etwa 15% Gewerkschaftsmitglieder unter Leiharbeitnehmern (vgl. Kvasnicka/Werwatz 2003; Schlese u. a. 2005). Für das Jahr 2003 ermitteln Schlese u. a. allerdings eine Quote von nur (noch?) 6,4%. Schlese u. a. gehen davon aus, dass der geringe Organisationsgrad unter den Leiharbeitnehmern mit der Struktur der Beschäftigung insgesamt (Geschlecht, Alter, Arbeitszeitumfang und Befristung, Ausländeranteil und Betriebsgröße) zusammenhängt, die sich negativ auf das gewerkschaftliche Engagement auswirkt. Einen anderen Erklärungsansatz präsentieren Aust und Holst (2006): Sie untersuchten Strategien der Gewerkschaften im Umgang mit atypisch Beschäftigten, u. a. Leiharbeitnehmern, und machen darauf aufmerksam, dass die Gewerkschaften dem Leiharbeitssektor bis in die 1990er Jahre hinein äußerst kritisch gegenüberstanden und gar ein politisches Verbot der Leiharbeit forderten. Im Laufe der 90er Jahre gaben sie diese Position jedoch auf und formulierten die neue Strategie, Leiharbeit nicht länger zu bekämpfen, sondern sie zu akzeptieren und zu regulieren. Allerdings blieb es in weiten Teilen bei einer programmatischen Öffnung für das Thema Leiharbeit, tatsächliche Aktivitäten in diesem Bereich erfolgten in vergleichsweise geringem Umfang bzw. wurden bald wieder eingestellt. Dort, wo die Gewerkschaften sich aktiv um Leiharbeitnehmer bemühten und bemühen, haben sie jedoch mit Schwierigkeiten zu kämpfen. Für deutsche Gewerkschaften erfüllen Betriebsräte traditionell eine zentrale Rekrutierungsfunktion. „Dieser Mechanismus läuft aber in der Leiharbeit weitgehend ins Leere, weil die Zeitarbeitsfirmen nur in wenigen Ausnahmefällen ... über flächendeckende Mitbestimmungsstrukturen verfügen“ (a. a. O., S. 309). Auch der zweite mögliche Weg, Leiharbeitnehmer über die Betriebsräte in den Entleihunternehmen zu rekrutieren, scheidet in der Regel. Das liegt daran, dass sich die Betriebsräte in den Entleihunternehmen häufig nicht für die Leiharbeitnehmer zuständig fühlen (vgl. Promberger 2005; s. u. S. 86f.). Die Gewerkschaften haben also ein besonderes Rekrutierungsproblem bei Leiharbeitnehmern.

Leiharbeitnehmer sind spezifischen **Belastungen** ausgesetzt, die sich bei einem regulären Beschäftigungsverhältnis nicht finden. Galais und Moser (2001) identifizieren folgende Belastungsmomente: Leiharbeitnehmer müssen mit einem häufigen Wechsel von Arbeitsumfeld, Tätigkeiten, Arbeitsbereichen, Kollegen und Vorgesetzten zurecht kommen. Durch den häufigen Wechsel des Einsatzortes fehlen ihnen dauerhafte soziale Beziehungen im Unternehmen, was sich insbesondere in mangelnder sozialer Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen ausdrücken kann. Leiharbeitnehmer werden mit einem häufigen Auftreten von Fehlern und Misserfolgen konfrontiert, das sich aufgrund von Unerfahrenheit oder Unkenntnis betrieblicher Abläufe und Routinen ergibt. Außerdem haben sie seltener als reguläre Arbeitnehmer die Möglichkeit, über ihre Arbeit mit zu bestimmen. In den Entleihunternehmen haben sie häufig einen geringen sozialen Status inne, da sie praktisch nach jedem Unternehmenswechsel wieder „von vorn anfangen“ müssen (vgl. Kraemer/Speidel 2004, S. 136). Sie werden geringer bezahlt als Festangestellte und leben in ständiger Unsicherheit über die Dauer ihrer aktuellen Beschäftigung (vgl. Wieland u. a. 2001) und ihre weitere berufliche und Lebensperspektive (vgl. Kraemer/Speidel 2004). Die Motivation der meisten Leiharbeitnehmer liegt gerade darin, ihre gegenwärtige Situation zu überwinden und in ein „normales Beschäftigungsverhältnis“ übernommen zu werden. Diese besonderen Belastungsmomente können sich negativ auf die physische und psychische Gesundheit von Leiharbeitnehmern auswirken und insbesondere zu psychosomatischen Störungen führen (Galais/Moser 2001, Wieland u. a. 2001).

Über diese objektiven Beschäftigungsbedingungen hinaus gehen Schlese u. a. der Frage nach, wie die **subjektive Wahrnehmung** dieser Bedingungen durch die Beschäftigten aussieht. Als Indikatoren für die subjektive Wahrnehmung und Wertung der Beschäftigungsbedingungen nutzen sie Items des Sozioökonomischen Panels, in denen nach beruflichen Erwartungen (dass sich innerhalb der nächsten zwei Jahre bestimmte Aspekte verändern) gefragt wird sowie nach der Zufriedenheit mit bestimmten Lebensbereichen (gemessen auf einer Skala von 0 „ganz und gar unzufrieden“ bis 10 „ganz und gar zufrieden“). Es wird deutlich, dass Leiharbeitnehmer weitaus häufiger (grob: etwa zwei mal häufiger) als Kernbelegschaften erwarten, sich in den nächsten zwei Jahren eine neue Stelle zu suchen, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, sich selbständig zu machen, den Beruf zu wechseln oder einen beruflichen Abstieg zu machen. Leiharbeitnehmer erwarten also häufiger als Kernbelegschaften berufliche Veränderungen und schätzen ihre berufliche Situation unsicherer ein. Auch hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit stellen Schlese u. a. einen Unterschied zwischen Leiharbeitnehmern und Kernbelegschaften fest. Die durchschnittliche

Arbeitszufriedenheit von Leiharbeitnehmern ist niedriger als die von Kernbelegschaften (6,2 im Vergleich zu 7,1 auf der Skala von 0 bis 10). Dieser Unterschied erscheint zwar nicht besonders groß, und Kvasnicka/Werwatz (2003, S. 724) die zu vergleichbaren Ergebnissen kommen, schlussfolgern, dass sich Leiharbeiter „mit der Arbeit insgesamt nahezu ebenso zufrieden [zeigen] wie Arbeitnehmer in der Vergleichsgruppe“, aber Schlese u. a. geben zu bedenken, dass die Arbeitszufriedenheit als relativ „träges“ Maß gilt. Insofern kann man die Arbeitszufriedenheit von Leiharbeitern als deutlich geringer als die ihrer fest beschäftigten Kollegen bezeichnen.²⁷ Die geringere Bezahlung von Leiharbeit wirkt sich auf die Zufriedenheit von Leiharbeitnehmern mit einkommensbezogenen Lebensbereichen aus: Leiharbeiter sind mit ihrem Haushaltseinkommen, ihrem persönlichen Einkommen und ihrem Lebensstandard deutlich weniger zufrieden als Kernbelegschaften.

Entgegen der rechtlichen Konstruktion mit der vertraglichen Beziehung zwischen Leiharbeiter und Entleihunternehmen sind Leiharbeiter „faktisch Angehörige der sozialen Einheit ‚Entleihbetrieb‘“ (Promberger 2006, S. 3). Sie arbeiten mit den Beschäftigten des Entleihunternehmens häufig unmittelbar zusammen und erhalten ihre Anweisungen von Vorgesetzten aus dem Entleihunternehmen. Das hat Konsequenzen für die Leiharbeiter selber (s. o.), aber auch für die Beschäftigten des Entleihunternehmens, das Betriebsklima etc. So urteilen Brinkmann u. a. (2006, S. 24): „Trotz ihrer häufig geringen Zahl sind die Folgen des betrieblichen Einsatzes von Leiharbeitern für die betriebliche Sozialordnung oftmals erheblich. Da Leiharbeiter in der Regel als ‚vollwertige‘ Arbeitskräfte in mit Standardarbeitsplätzen vergleichbaren Positionen eingesetzt werden, üben sie nolens volens einen Einfluss auf die tradierten Sozialbeziehungen und Arbeitsnormen aus“. Kraemer und Speidel (2004, S. 144) berichten, dass prekäre Beschäftigungsformen wie z. B. Leiharbeit sich disziplinierend auf Arbeitnehmer auswirken, die sich selbst in unbefristeten, regulären Beschäftigungsverhältnissen befinden (die sogenannte Kontroll- oder Disziplinierungsthese).

Promberger (2006a, S. 264) resümiert, dass durch den Einsatz von Leiharbeit im Unternehmen „neue Unsicherheitszonen und Asymmetrien ... entstehen[, die] das Alltagshandeln sowohl für Teile des Managements als auch für Arbeitnehmer komplexer machen“. Der Einsatz von Leiharbeitnehmern hat jedoch nicht nur Auswirkungen auf das Alltagshandeln von Managern und Arbeitnehmern, sondern auch auf

²⁷ Nach dem European Survey on Working Conditions der European Foundation (2000, nach Garhammer 2002) waren 28% der Zeitarbeiter mit ihren Arbeitsbedingungen unzufrieden im Vergleich zu 20% der befristeten und 15% der unbefristet Beschäftigten.

die Arbeit der Betriebsräte. Deshalb geht der folgende Abschnitt näher auf die rechtlichen Rahmenbedingungen bezüglich Leiharbeit und Mitbestimmung ein.

Leiharbeit und Mitbestimmung

Ulber (2006, S. 90f.) weist zunächst darauf hin, dass der Einsatz von Leiharbeitnehmern von den Arbeitgebern gezielt dazu genutzt werden kann, bestimmte arbeits- und betriebsverfassungsrechtliche Schwellenwerte zu unterschreiten. So hängen die Errichtung und Größe eines Betriebsrates, bestimmte Regelungen des Kündigungsschutzgesetzes, die Einrichtung eines Wirtschaftsausschusses nach § 106 Abs. 1 BetrVG, das Unterrichts- und Beratungsrecht des Betriebsrats bei Betriebsänderungen nach § 111 BetrVG und die Erzwingbarkeit eines Sozialplans nach § 112 BetrVG auf unterschiedliche Art von der Größe und Zusammensetzung der Belegschaft ab. Wenn die jeweils relevanten Schwellenwerte durch den Einsatz von Leiharbeitnehmern unterschritten werden, werden die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Beschäftigten beschnitten. Allerdings ist in diesem Zusammenhang anzumerken, dass Leiharbeit in Deutschland bis jetzt vor allem ein Großbetriebsphänomen ist, sodass derartige Befürchtungen bislang nur selten Realität werden dürften.

Die rechtliche Situation der Mitbestimmung im Leiharbeitsbereich gestaltet sich wie folgt: Grundsätzlich sind Leiharbeitnehmer ‚ganz normale‘ Beschäftigte ihres Verleihunternehmens und haben in diesem Unternehmen alle Rechte und Möglichkeiten, die Arbeitnehmern zustehen. Dabei stellt § 14 Abs. 1 AÜG klar, dass der Leiharbeitnehmer, auch während er in einem Entleihunternehmen eingesetzt ist, Angehöriger des entsendenden Verleihunternehmens bleibt (Ulber 2004, S. 183). Insbesondere haben Leiharbeitnehmer natürlich das Recht – soweit die Voraussetzungen bezüglich der Unternehmensgröße erfüllt sind – in ihrem Verleihunternehmen einen Betriebsrat ins Leben zu rufen und, sofern ein Betriebsrat existiert, sich an diesen zu wenden. Allerdings weist die sozialwissenschaftliche Forschung darauf hin, dass Betriebsräte in Verleihunternehmen bedeutend seltener als in der übrigen Wirtschaft existieren (Promberger 2006, S. 137). Auf einen möglichen Erklärungsansatz für diese Tatsache weisen Krenn u. a. (2004) in einem anderen Zusammenhang hin. Sie untersuchten Arbeitsbedingungen in der mobilen Pflege und deren Auswirkungen auf Partizipation und Mitbestimmung und kommen zu dem Schluss, dass die starke Zersplitterung der Belegschaft die Bildung von stabilen sozialen Beziehungen in der Organisation behindert. Das wiederum erschwert „die Formierung gemeinsamer Interessen, legitimer Ausdrucksformen und die Organisation repräsentativer Ver-

treterung“ (a. a. O., S. 13). Die Bildung und die fortlaufende Arbeit von Betriebsräten werden also durch die räumlich verteilte Arbeit behindert. Die grundsätzliche Konstellation ist in der mobilen Pflege die gleiche wie in der Leiharbeit: Auch die Leiharbeitnehmer arbeiten – einzeln oder in wechselnden Gruppen – in immer wieder wechselnden Entleihunternehmen. Im ‚Betrieb‘, d. h. im Büro ihres eigentlichen Arbeitgebers, des Verleihunternehmens, sind sie selten, sodass die Entwicklung von sozialen Beziehungen innerhalb des Entleihunternehmens und insbesondere auch die Gründung eines Betriebsrates erschwert werden (vgl. außerdem Promberger 2006a, S. 266f).

Auch technische Möglichkeiten, die räumliche Distanz zu überbrücken, etwa durch Intranet und E-Mail, stellen keine Alternative zu persönlichen Kontakten dar. Die Untersuchung von Krenn u. a. (2004, S. 37) zeigte, dass die neue Kommunikationstechnik nur dann tatsächlich genutzt wird, wenn schon ein hohes Maß an sozialer Integration im Unternehmen vorhanden war.

Auch wenn Leiharbeitnehmer abhängig Beschäftigte in ihrem Verleihunternehmen sind, findet ihre tatsächliche Arbeitsleistung in den jeweiligen Entleihunternehmen statt, dort verbringen sie ihre Arbeitszeit, nehmen Weisungen entgegen und setzen sich mit ihren Kollegen auseinander; sie sind „faktisch Angehörige der sozialen Einheit ‚Entleihbetrieb‘“ (Promberger 2006, S. 3, s. o.).

Diesem Umstand trug der Gesetzgeber Rechnung, als er bei der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 2000 regelte, dass Leiharbeitnehmer wahlberechtigt bei der Wahl des Betriebsrats im Entleihunternehmen sind, wenn sie (voraussichtlich!) länger als drei Monate in diesem Betrieb eingesetzt werden (§ 7 BetrVG; vgl. Klebe u. a. 2006, S. 133f.). Dies ist im Ingenieurbereich regelmäßig der Fall (s. Promberger 2006, S. 37). Durch diese Gesetzesänderung wurde also die Möglichkeit der Leiharbeitnehmer, selbst für ihre Interessen aktiv zu werden, gestärkt.

Der Betriebsrat eines Entleihunternehmens hatte jedoch schon vor der Gesetzesänderung die Möglichkeit, seine Interessenvertretungsarbeit auch auf im Betrieb eingesetzte Leiharbeitnehmer auszudehnen: Nach § 75 Abs. 1 BetrVG hat ein Betriebsrat – und damit auch der Betriebsrat im Entleihunternehmen – darüber zu wachen, dass „alle im Betrieb tätigen Personen“ – und dazu gehören auch Leiharbeitnehmer – nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit behandelt werden und dass niemand diskriminiert wird (vgl. Ulber 2004, S. 194; Klebe u. a. 2006, S. 331ff.). Über diesen – allerdings recht offen formulierten – Paragraphen hat der Betriebsrat des Entleihunternehmens die Möglichkeit, sich auch für die in diesem Unternehmen eingesetzten Leiharbeitnehmer einzusetzen, obwohl diese nicht Arbeitnehmer des Unternehmens sind.

Für Leiharbeitnehmer stellt sich die Mitbestimmungssituation also wie folgt dar: Existiert sowohl im Verleih- als auch im Entleihunternehmen ein Betriebsrat, so kann ein längerfristig eingesetzter Leiharbeitnehmer in beiden Unternehmen bei der Betriebsratswahl abstimmen und hat das Recht, sich an beide Betriebsräte zu wenden. Das ist sozusagen die Theorie. Die Praxis sieht wie so häufig anders aus: Erstens existieren in vielen Verleihunternehmen keine Betriebsräte, sodass diese Möglichkeit häufig entfällt; zweitens fühlen sich Betriebsräte in den Entleihunternehmen in der Praxis für Leiharbeitnehmer häufig nicht zuständig.

Für Betriebsräte im Entleihunternehmen ist das Thema Leiharbeit in zweierlei Hinsicht relevant: Erstens geht es um die Entscheidung über den Einsatz von Leiharbeit im Unternehmen und zweitens, wenn Leiharbeitnehmer im Unternehmen eingesetzt werden, um das Verhältnis des Betriebsrats zu den eingesetzten Leiharbeitnehmern, um ihren Umgang mit ihnen.

Das Betriebsverfassungsgesetz eröffnet eine ganze Reihe von Anknüpfungsmöglichkeiten für Betriebsräte, die auf den Einsatz von Leiharbeit in ihrem Betrieb Einfluss nehmen wollen (vgl. Promberger 2006, S. 138): Dazu gehören die – allerdings umstrittene – Zuordnung der Leiharbeitnehmer zu den Arbeitnehmern des Einsatzbetriebes nach § 5 BetrVG (vgl. Klebe u. a. 2006, S. 118ff.), das aktive Wahlrecht im Einsatzbetrieb bei Einsätzen von mehr als drei Monaten Dauer nach § 7 BetrVG, die grundsätzliche Gleichbehandlung aller im Betrieb tätigen Personen nach Recht und Billigkeit, § 75 BetrVG, das Unterrichtsrecht des Betriebsrats auch über den Einsatz von Leiharbeit nach § 80 Abs. 2 BetrVG, das Beschwerderecht der Arbeitnehmer beim Betriebsrat (§ 85 BetrVG) sowie das Recht zum Aufsuchen der Sprechstunden von Betriebsräten sowie Jugend- und Auszubildendenvertretung im Entleihbetrieb nach § 14 Abs. 2 AÜG. Auch die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats in sozialen Angelegenheiten (§ 87 BetrVG) sind großenteils auf eingesetzte Leiharbeiter anwendbar, und zwar immer dann, „wenn es um Mitbestimmungsrechte geht, die eben nicht am Arbeitsvertrag, sondern an der tatsächlichen Eingliederung im Betrieb anknüpfen“ (Skowronek 2007, S. 285), z. B. bei den Themen Betriebsordnung, Arbeitszeit, Überwachung, Arbeitsschutz, Gruppenarbeit; darüber hinaus gilt der Einsatz von Leiharbeitern als mitbestimmungspflichtig im Sinne der Mitwirkung des Betriebsrats bei personellen Einzelmaßnahmen (§ 99f. BetrVG und § 14 Abs. 3 AÜG; vgl. Klebe u. a. 2006, S. 488). In Frage kommt dabei insbesondere § 99 Abs. 2 Nr. 3 BetrVG, der dem Betriebsrat das Recht verleiht, die Zustimmung zu einer personellen Einzelmaßnahme zu verweigern, wenn „die durch Tatsachen begründete Besorgnis besteht, dass infolge der personellen Maßnahme im Betrieb beschäftigte Arbeitnehmer gekündigt werden oder sonstige Nachteile erleiden“ (vgl. Klebe u. a. 2006, S. 488, 502f.).

Rein rechtlich besteht also eine ganze Reihe von Anknüpfungspunkten dafür, dass die betriebliche Mitbestimmung auch beim Einsatz von Leiharbeitnehmern nicht vollständig ausgehebelt wird.

In einer von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Studie zum Thema „Leiharbeit im Betrieb“ setzen sich Promberger und sein Team unter anderem mit der Fragestellung „Leiharbeit und Betriebsräte im Einsatzbetrieb“ auseinander. Dabei gehen sie davon aus, dass Betriebsräte bei gleichen formalen Rahmenbedingungen die betriebliche Mitbestimmung sehr unterschiedlich umsetzen, worauf auch die Betriebsratsforschung in Form unterschiedlicher „Typen“ von Betriebsräten aufmerksam macht (vgl. z. B. Kotthoff 1981; Bosch u. a. 1999). Dementsprechend erwarten sie, dass unterschiedliche Betriebsräte unterschiedlich mit dem Thema Leiharbeit umgehen bzw. unterschiedliche Einstellungen zu diesem Thema haben (Promberger 2006, S. 138). Diese Erwartung wurde durch die Untersuchung bestätigt. So fand Promberger heraus, dass ein großer Teil der befragten Betriebsräte „zu der Auffassung neigt, der Einsatz von Leiharbeit sei im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung nicht zu beeinflussen.“ Explizite Gründe für diese Einstellung nennt Promberger nicht, unter anderem der zitierte Satz erweckt jedoch den Eindruck, dass Unwissenheit über die rechtlichen Möglichkeiten zumindest ein Grund ist.

Lediglich eine Minderheit von Betriebsräten zeigte sich gut informiert über die rechtlichen Möglichkeiten. Sie betonen die notwendige Verzahnung zwischen Stamm- und Randbelegschaft und fordern unter Berufung auf § 75 BetrVG ein Mindestmaß an Gleichbehandlung aller im Betrieb Tätigen. Der Schutz von Leiharbeitnehmern steht dabei jedoch häufig nicht im Vordergrund, sondern wird lediglich als ‚Nebenprodukt‘ anderer Strategien und Motive erreicht: „Dies ist nicht zwangsläufig das altruistische Motiv des Schutzes der ‚armen‘ Leiharbeitnehmer, sondern vielmehr kann der Schutz der eigenen Stammebelegschaft gleichzeitig zum Schutz der Leiharbeitnehmer führen: Indem man beispielsweise mögliche Kostenvorteile von Leiharbeitnehmern ... eng begrenzt hält und eine der Stammebelegschaft gegenüber ausgedehnter gestaltete Arbeitszeit der Leiharbeitnehmer ... verhindert.“ (Promberger 2006, S. 139.)

Dass derartige Regelungen der Einsatzbedingungen von Leiharbeit nicht unbedingt aus altruistischen Motiven erfolgen, zeigt sich auch darin, dass sich die befragten Betriebsräte in der Regel nicht als zuständig für die Interessenvertretung der Leiharbeitnehmer betrachten. Sie fühlen sich eben doch in erster Linie ihrer Stammebelegschaft verpflichtet. Ein kleine Gruppe von Betriebsräten versteht sich immerhin als Ansprechpartner für Leiharbeitnehmer „in Einzelfällen“, z. B. wenn es

um Übernahmemöglichkeiten oder Arbeitsschutz geht. Darüber hinaus geht das Engagement für Leiharbeiter in der Regel nicht (vgl. Promberger 2006, S. 143).

Die Betriebsräte müssen also damit umgehen, dass sich unterschiedliche Gruppen innerhalb der Belegschaft herausbilden, die gänzlich unterschiedliche Interessen verfolgen, was zu einer „tendenzielle[n] Auflösung des kollektiven Belegschaftszusammenhangs“ (Hirsch-Kreinsen 1983, S. 516) führt. Über die seit längerem gebräuchliche Unterteilung von Stamm- und Randbelegschaft hinaus verwenden Schlese u. a. (2005) die Kategorien Stamm-, Rand- und Fremdbelegschaft, womit sie auf eine weitere Unterteilung des ehemaligen Kollektivs hinweisen. Die Interessenlagen dieser drei Gruppen sind grundsätzlich verschieden: die Stammebelegschaft hat vor allem Interesse an Besitzstandswahrung, das wichtigste Ziel von Arbeitnehmern der Randbelegschaft ist es in der Regel, Teil der Stammebelegschaft zu werden, z. B. in Form eines unbefristeten Vertrags. Die Fremdbelegschaften träumen in der Regel davon, einen Vertrag beim Entleihunternehmen zu bekommen und im Idealfall Teil der Stammebelegschaft zu werden. Folge dieser unterschiedlichen Interessenlagen ist eine „vertiefte Fragmentierung von Belegschaftspositionen und eine Verringerung der Chancen kollektiven Widerstands“ (Hirsch-Kreinsen 1983, S. 516). Für die Betriebsräte wird es, da immer differenziertere Voraussetzungen mit bedacht werden müssen, immer schwieriger und voraussetzungsvoller, die Interessen *aller* Beschäftigten des Betriebs zu vertreten, in der Konsequenz konzentrieren sie sich häufig auf die Interessen ihrer Stammebelegschaft.

Das Thema ‚Leiharbeit und Mitbestimmung‘ ist alles in allem ein schwieriges Thema. Promberger (2006a, S. 266ff.) fasst es folgendermaßen zusammen: „Partizipationschancen sind für Leiharbeiter ... gegenüber ‚regulär‘ Beschäftigten deutlich eingeschränkt – egal ob im Einsatzbetrieb oder in der Verleihfirma“ Freckmann (2005, S. 11). bringt diese Einschätzung prägnant auf den Punkt: „Leiharbeiter wählen, aber zählen nicht.“

Tarifpolitische Aspekte der Arbeitnehmerüberlassung

Wie oben bereits erwähnt, standen die Gewerkschaften der Leiharbeit bis in die 1990er Jahre hinein ablehnend gegenüber und forderten vom Gesetzgeber ein Verbot der Leiharbeit. Im Laufe der 90er Jahre gaben sie diese Position auf und formulierten die neue Strategie, Leiharbeit nicht länger zu bekämpfen, sondern sie zu akzeptieren und zu regulieren. Allerdings blieb es in weiten Teilen bei einer programmatischen Öffnung für das Thema Leiharbeit.

Die Haltung der Gewerkschaften zum Thema Leiharbeit ist nicht ohne Grund ablehnend. Die Verbreitung der Leiharbeit bringt einige Konsequenzen mit sich, die aus Sicht der Gewerkschaften höchst problematisch sind:

Eine dieser Konsequenzen sind die bereits angesprochenen **Rekrutierungsprobleme**. Die deutschen Gewerkschaften sehen sich seit einigen Jahren mit sinkenden Mitgliederzahlen konfrontiert, die für sie zunehmend zu einer ernstzunehmenden Krise werden. Besondere Rekrutierungsschwierigkeiten haben die Gewerkschaften bei Frauen, Teilzeitbeschäftigten, Höherqualifizierten, und Beschäftigten im Dienstleistungssektor. Durch die Verbreitung von Leiharbeit wird dieser Aufzählung eine weitere Arbeitnehmergruppe hinzugefügt. Denn im Leiharbeitsbereich haben die Gewerkschaften mit besonderen Schwierigkeiten zu kämpfen: Für deutsche Gewerkschaften erfüllen Betriebsräte traditionell eine zentrale Rekrutierungsfunktion. Im Leiharbeitsbereich läuft dieser Mechanismus allerdings weitgehend ins Leere, weil nur wenige Verleihunternehmen über etablierte Mitbestimmungsstrukturen verfügen. Auch die zweite Möglichkeit, Leiharbeitnehmer über die Betriebsräte in den Entleihunternehmen zu rekrutieren, scheitert häufig daran, dass sich diese nicht für die Leiharbeitnehmer zuständig fühlen (vgl. Promberger 2005; s. u.). Die Gewerkschaften haben also ein besonderes Rekrutierungsproblem bei Leiharbeitnehmern.

Aus Sicht der Gewerkschaften stellt die zunehmende Verbreitung der Arbeitnehmerüberlassung außerdem eine Form der **Tariffucht** dar (Ulber 2006, S. 87). Der Einsatz von Leiharbeitnehmern ermöglicht es den Unternehmen, die in ihrer Branche geltenden Tarifverträge zu umgehen und Lohnkosten zu sparen, ohne ihren Tarifvertrag offiziell verlassen zu müssen. So können sie ihre Stammbesellschaft an sich binden, indem sie ihr weiterhin die branchenüblichen Tarife zahlen, und gleichzeitig an der größer werdenden Gruppe der Leiharbeitnehmer sparen.

Darüber hinaus weist Ulber (2006, S. 87) darauf hin, dass der Einsatz von Arbeitnehmerüberlassung zu einer **Spaltung der Belegschaften** führt. Durch diese Spaltung entstehen zwei Gruppen: Arbeitnehmer mit und ohne Betriebszugehörigkeit. Die Arbeitnehmer ohne Betriebszugehörigkeit finden sich in der Situation wieder, dass sie nicht mehr in vollem Umfang den gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Regelungen des Betriebs unterliegen, in dem sie ihre Arbeitsleistung erbringen. „Das Prinzip der Tarifeinheit im Betrieb – eine tragende Säule im arbeitsrechtlichen Regelungssystem – ist dadurch zerstört“ (a. a. O.).

Diese Zerstörung des Prinzips der Tarifeinheit durch den Einsatz von Leiharbeit hat **negative Auswirkungen auf die Durchsetzungsfähigkeit** der Gewerkschaften in Tarifauseinandersetzungen und verstärkt so das Machtungleichgewicht zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften in Arbeitskämpfen (Ulber 2006, S. 87, 776). Dies

ist aus mehreren Gründen der Fall: Zunächst einmal ist es den Gewerkschaften nur schwer möglich, Leiharbeitnehmer für Arbeitskämpfe im Einsatzbetrieb zu gewinnen, denn sie sind von den Auseinandersetzungen nicht unmittelbar betroffen. Doch selbst wenn es den Gewerkschaften gelänge, Leiharbeitnehmer für eine Teilnahme an einem derartigen Streik zu mobilisieren, so würde diese Unterstützung seitens der Leiharbeitnehmer nur eine eingeschränkte Wirkung entfalten. Denn der ökonomische Druck, der von diesen Arbeitsniederlegungen ausginge, würde nicht den bestreikten Entleihbetrieb treffen, sondern den Verleihbetrieb (Ulber 2006, S. 87). Zudem ist ein Streik überlassener Arbeitnehmer nur unter der Voraussetzung möglich, dass Verleih- und Entleihunternehmen dem gleichen Tarifvertrag unterliegen, also beispielsweise im Fall von Unternehmen, die Arbeitnehmerüberlassung als Neben-zweck betreiben (s. Ulber 2006, S. 777).

In vielen Fällen unterliegen Verleih- und Entleihunternehmen jedoch unterschiedlichen Tarifverträgen. In diesen Konstellationen fallen die Leiharbeitnehmer unter die Friedenspflicht und damit besteht die Gefahr, dass Leiharbeitnehmer von den Entleihunternehmen als „Streikbrecherreserve“ in Tarifkämpfen eingesetzt werden (ebd., S. 88). Das schwächt den wirtschaftlichen Druck, den die Gewerkschaften durch Streiks aufbauen können, und trägt außerdem dazu bei, die Streikenden in den Entleihunternehmen zu demoralisieren. Denn der Streikleitung im Entleihbetrieb fällt dann die Aufgabe zu, den Leiharbeitnehmern den Zugang zum Betrieb zu ermöglichen, damit sie ihrer Arbeit nachgehen können (vgl. Ulber 2006, S. 88). Zwar billigt § 11 Abs. 5 AÜG Leiharbeitnehmern ein individuelles Leistungsverweigerungsrecht²⁸ für den Fall eines Arbeitskampfes im Einsatzbetrieb zu, jedoch gibt Ulber (ebd., S. 88) zu bedenken, dass Leiharbeitnehmer „auf Grund ihrer ökonomischen Abhängigkeit und ihrer Organisationsschwäche keinen Widerstand gegen den Einsatz in bestreikten Betrieben entfalten können“.

3.3 Industrielle Beziehungen

3.3.1 *Vertretungssituation in den Automobil- und Engineering-Unternehmen*

Bekanntlich zeichnet sich das deutsche System der industriellen Beziehungen im internationalen Vergleich durch einige Besonderheiten aus, die Müller-Jentsch

²⁸ Dieses Leistungsverweigerungsrecht muss von einem Streikrecht streng abgegrenzt werden. Macht ein Leiharbeitnehmer im Falle eines Streiks im Entleihbetrieb von seinem Leistungs-
(Fortsetzung auf S. 105)

(1995) mit den Schlagworten Dualität, Intermediarität, Verrechtlichung, Zentralisierung und Repräsentativität gekennzeichnet hat. Diese allgemeinen Strukturmerkmale des deutschen Systems werden in unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen auf unterschiedliche Art und Weise mit Leben gefüllt. Im Folgenden wird beschrieben, wie sich die Interessenvertretung in den Automobil- und Engineering-Unternehmen gestaltet. Diese Darstellung des Ist-Zustandes ist notwendige Voraussetzung für die Präsentation und Einordnung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung. Denn die vorliegende Arbeit zielt darauf ab, erstens die (potenziellen) Auswirkungen der zunehmenden externen Vergabe von Entwicklungsleistungen auf die Interessenvertretung in den Automobilunternehmen zu beschreiben und zweitens die Situation der Interessenvertretung in den Automobilunternehmen mit der in den Engineering-Unternehmen zu vergleichen.

Im Folgenden werden deshalb in einem ersten Schritt die grundlegenden Merkmale der Interessenvertretung in der Bundesrepublik Deutschland kurz charakterisiert, unterteilt in Aussagen zur überbetrieblichen und zur betrieblichen Ebene. In einem zweiten Schritt wird die gegenwärtige Situation der Interessenvertretung in der Automobilindustrie dargestellt, ebenfalls gegliedert in Bemerkungen zur überbetrieblichen und zur betrieblichen Ebene. Da der Schwerpunkt der Arbeit auf der betrieblichen Ebene liegt, wird anschließend näher auf das „Innenleben“ der Automobil-Betriebsräte eingegangen. Analog dazu wird in einem dritten Schritt die Situation in den Engineering-Unternehmen dargestellt.

Interessenvertretung in der Bundesrepublik Deutschland

Überbetriebliche Ebene

Gewerkschaften entstanden während der frühen Industrialisierung als „kollektive Widerstands- und Kampfinstrumente“ (Müller-Jentsch 1997, S. 83) der Arbeiter gegen die übermächtigen Arbeitgeber, die sich als Reaktion ihrerseits zu Arbeitgeberverbänden zusammenschlossen (ebd., S. 171).

Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände schließen Tarifverträge ab, die die „Verkaufsbedingungen der Arbeitskraft“ wie Lohnsätze, Arbeitszeiten, Rahmen-

²⁸ (Fortsetzung von S. 104) verweigerungsrecht Gebrauch, so bedeutet dies lediglich, dass er sich weigert, in diesem Betrieb zu arbeiten, so lange dort ein Arbeitskampf im Gange ist. Weist ihm der Verleiher daraufhin einen anderen Einsatzbetrieb zu, so ist er verpflichtet, dort zu arbeiten. Dementsprechend wird er auch weiter vom Entleiher entlohnt und hat keinerlei Anspruch auf Streikgeld, denn er streikt ja nicht (vgl. Ulber 2006, S. 782).

regelungen der Beschäftigungsverhältnisse regeln (Müller-Jentsch 1995, S. 14). In der Bundesrepublik werden Tarifverträge vorrangig auf der sektoralen bzw. Branchen-Ebene abgeschlossen, aber auch Haustarifverträge – gerade mit großen Unternehmen – sind verbreitet (Ellguth/Kohaut 2007). Der branchen- bzw. sektorenbezogene Flächentarifvertrag gilt jedoch nach wie vor als „Kernstruktur des Tarifvertragssystems“ (Bispinck/Schulten 1999, S. 193).

Die Verhandlungsstärke der Tarifparteien im Rahmen von Tarifaueinandersetzungen wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst: Neben Verhandlungsgeschick und -strategie sind die Macht der jeweiligen Organisation und ihre internen Entscheidungsprozesse von Bedeutung. Außerdem spielen die allgemeinen Rahmenbedingungen von Tarifaueinandersetzungen eine wichtige Rolle: die ökonomische Situation, insbesondere die Arbeitsmarktsituation, die politische Atmosphäre und öffentliche Meinung sowie der Organisationsgrad der Tarifvertragsparteien. Ausschlaggebend für die Verhandlungsstärke der Gewerkschaften ist die Mobilisierungsfähigkeit ihrer Mitglieder für einen Streik, diese ist regional und zwischen einzelnen Branchen sehr unterschiedlich ausgeprägt (Hirsch-Kreinsen 2005, S. 141).

Die formale Trennung von betrieblicher und überbetrieblicher Ebene im deutschen „dualen“ System der industriellen Beziehungen bewirkt, dass die Gewerkschaften vergleichsweise „abgekoppelt“ sind von der Situation in den Betrieben. Zwar haben die DGB-Gewerkschaften in Gestalt der Vertrauensleute eigene Vertretungsorgane in den Betrieben eingerichtet, ihre rechtlich ungesicherte Position macht sie aber weitgehend von den Betriebsräten abhängig (Schmidt/Trinczek 1993, S. 174). Aus Sicht der Gewerkschaften sind die Betriebsräte unverzichtbar für die Mitgliederrekrutierung (vgl. z.B. Streeck 1981, S. 209ff.; Behrens 2005). Darüber hinaus sind die Betriebsräte auch für die langfristige Bindung von bereits rekrutierten Mitgliedern von Bedeutung (s. Pyhel 2008) und versorgen die Gewerkschaften mit Informationen aus den Betrieben und von der Basis. Außerdem rekrutieren die Gewerkschaften einen wesentlichen Anteil ihres Führungskräftenachwuchses aus den ihnen verbundenen Betriebsräten (Artus u. a. 2001, S. 135).

Betriebliche Ebene

Die betriebliche Ebene des deutschen Systems der industriellen Beziehungen ist geprägt von zwei institutionalisierten Formen der repräsentativen Mitbestimmung: Betriebsverfassung und Unternehmensmitbestimmung (Müller-Jentsch 1997, S. 261). Im Rahmen dieser Arbeit richtet sich das Augenmerk auf die Betriebsverfassung. Erstens, weil die Arbeitnehmer im Betriebsrat ihr „zentrales Mitbestimmungsorgan“

(Niedenhoff 2007, S. 4) sehen. Und zweitens, weil der Betriebsrat im Rahmen der empirischen Untersuchung des Forschungsprojektes im Mittelpunkt stand.

Das Betriebsverfassungsgesetz in seiner heutigen Form hat eine lange Vorgeschichte, denn die Auseinandersetzungen um Mitbestimmungsrechte von Beschäftigten reichen bis in die Anfänge der Industrialisierung zurück (Müller-Jentsch 1997, S. 261). Der Gesetzgeber befasste sich erstmals in der Gewerbeverordnungs-Novelle von 1891 mit der Frage der betrieblichen Interessenvertretung und prägte dabei den Grundsatz, dass „die innere Ordnung eines Betriebes“ nicht ausschließlich vom Willen des Unternehmers abhängt (Teuteberg 1961, S. 529). Nach dem zweiten Weltkrieg wurde 1952 das erste Betriebsverfassungsgesetz verabschiedet. Kerngedanken dieses Gesetzes sind die Unabhängigkeit des Betriebsrates von der Gewerkschaft, der Ausbau der betrieblichen Rechtssetzung in Form der Betriebsvereinbarung, die Betonung der Friedenspflicht und die Forderung nach einer betrieblichen Partnerschaft (Junker 2007, S. 353). Diese Kernaussagen haben trotz aller Änderungen des Gesetzes (der grundlegenden Neukodifikation von 1972 und aller Novellen) bis heute ihre Gültigkeit.

Im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes legt der Gesetzgeber Position, Aufgaben und Rechte des Betriebsrates fest. Die gesetzliche Fundierung des Betriebsrates und seine festgeschriebene Intermediarität unterscheiden ihn von den betrieblichen Interessenvertretungsinstanzen in anderen Ländern (Müller-Jentsch 1997, S. 281). Das Gesetz garantiert, dass in Betrieben mit fünf und mehr wahlberechtigten Beschäftigten diese das Recht haben, einen Betriebsrat zu wählen, der ihre Interessen vertritt. Der Betriebsrat ist jedoch nicht reine Interessenvertretung der Beschäftigten, er muss auch die Interessen des Betriebes („das Wohl des Betriebes“, § 2 BetrVG) in seine Überlegungen mit einbeziehen. Diese Intermediarität des Betriebsrates wurde in seiner Anfangszeit in der Wissenschaft kritisiert, bspw. von Fürstenberg (1958) und Dahrendorf (1972). Sie monierten, die Verknüpfung zweier gegensätzlicher Handlungslogiken in einer Institution führe zu einer prekären Situation. Da der Betriebsrat als gesetzlich garantierte Institution jedoch nicht einfach zu übergehen war, konnte er auch in Zeiten verschärfter Interessenkämpfe überleben (Müller-Jentsch 1997, S. 282). Neuere Analysen betonen denn auch, dass der intermediäre Charakter des Betriebsrats, der „Zwang zur Vermittlung pluraler, oft gegensätzlicher Interessen“ gerade „[seine] eigentliche Stabilität begründet“ (Müller-Jentsch 1997, S. 281). Die Dualität der Interessenvertretung durch Gewerkschaften und Betriebsräte wird inzwischen „als einer der zentralen Pfeiler des bundesdeutschen Systems industrieller Beziehungen“ angesehen, dem in der internationalen Diskussion häufig ein „Vorbildcharakter“ zugewiesen wird (Schmidt/Trinczek 1993, S. 169). In diesem System

kommt dem Betriebsrat im Rahmen der zunehmenden Verbetrieblung eine besondere und zunehmende Bedeutung zu (z. B. Minssen/Riese 2007, S. 13f.).

Aus § 2 BetrVG wird im weiteren die absolute Friedenspflicht des Betriebsrates abgeleitet, die ihm verbietet, betriebliche Streiks zu organisieren. Nichtsdestotrotz verfügen Betriebsräte mit Rückhalt in der Belegschaft über ein nicht zu unterschätzendes Machtpotenzial, das ihnen erlaubt, Störungen des Produktionsprozesses „unterhalb der Streikschwelle“ anzudrohen. Darüber hinaus verfügt der Betriebsrat über gesetzlich garantierte Informations-, Partizipations- und Mitbestimmungsrechte in genau definierten Fragen.

In der Logik des dualen Systems kommen der betrieblichen Ebene die Aufgaben zu, die Einhaltung der in der Regel überbetrieblich vereinbarten Tarifnormen zu überwachen sowie betriebsspezifische Regelungen zu treffen (vgl. Hauser-Ditz et al. 2006, S. 341; Keller 2006, S. 43). Mit anderen Worten: Sie regeln die konkreten „Anwendungsbedingungen“ der Arbeitskraft in den einzelnen Betrieben (Müller-Jentsch 1995, S. 14).

Wie Betriebsräte mit diesen Aufgaben umgehen und in welchem Ausmaß sie von ihren gesetzlich verbrieften Rechten Gebrauch machen, ist von Betrieb zu Betrieb – oder besser: von Betriebsrat zu Betriebsrat – unterschiedlich. Diese Unterschiede kommen beispielsweise in Betriebsrats-Typologien zum Ausdruck, wie sie z. B. Kotthoff (1981, 1994) entwickelt hat (seine Betriebsrats-Typen reichen vom „ignorierten Betriebsrat“ bis zum „Betriebsrat als kooperative Gegenmacht“). Alles in allem und insbesondere im Vergleich zu anderen Ländern sind in Deutschland die Auseinandersetzungen auf der betrieblichen Ebene geprägt von einem Stil der „kooperativen Konfliktverarbeitung“ (Weltz 1977).

Seiner Gründungslogik entsprechend ist der Betriebsrat unabhängig von den Gewerkschaften. Allerdings ist ein Großteil aller Betriebsräte in der Bundesrepublik Mitglied einer DGB-Gewerkschaft²⁹. Einerseits deutet dieser Umstand darauf hin, dass die Mehrheit der Betriebsräte „see their work within the context of the overall objectives formulated by the trade unions“ (WSI 2003, S. 36). Andererseits hat das damit zu tun, dass die Gewerkschaften handfeste Unterstützung etwa in Form von Fortbildungen bieten. Wie beispielsweise Hauser-Ditz u. a. (2006, S. 366) anführen, spielen die Gewerkschaften eine „nicht zu unterschätzende Rolle“ bei der Grün-

²⁹ Das WSI (2003, S. 35) gibt diesen Anteil in einer Veröffentlichung aus dem Jahr 2003 mit 75% an, ohne ein Jahr für diese Zahl zu nennen. Der Anteil nimmt jedoch seit Mitte der 1990er Jahre ab, Niedenhoff (2007) kommt auf Grundlage einer Betriebsrätebefragung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln für 2006 noch auf einen Anteil von etwa 52%. Das ist immerhin noch „ein Großteil“.

dung, Qualifizierung und Beratung von Betriebsräten. Darüber hinaus stellen aus Sicht der Betriebsräte die auf der überbetrieblichen Ebene ausgehandelten Tarifverträge „eine wesentliche Grundlage ihres betrieblichen Agierens dar“ (Artus u. a. 2001, S. 135) – sie sind eine zentrale Voraussetzung ihrer Arbeit. So profitieren die Gewerkschaften von den Betriebsräten (s. o.), die Betriebsräte profitieren aber ihrerseits auch von den Gewerkschaften: beide stabilisieren sich gegenseitig. So kommen Hauser-Ditz u. a. (2006, S. 341) zu dem Schluss, es bestehe ein „symbiotische[s] Verhältnis zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften, während Artus (2003) die Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften als „neuralgische[n] Punkt“ des Systems der industriellen Beziehungen bezeichnet. Einen kritischen Punkt stellt die Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften insofern dar, als Probleme an diesem „Knotenpunkt“ weitreichende Konsequenzen für das gesamte System der industriellen Beziehungen haben können.

Überbetriebliche Interessenvertretung in den Automobilunternehmen

Der Automobilindustrie kommt als „Schlüsselindustrie“ eine besondere Bedeutung für die deutsche Wirtschaft zu. Aus diesem Grund widmen Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften ihr eine besondere Aufmerksamkeit, insbesondere weil Tarifabschlüsse in der Automobilindustrie in der Öffentlichkeit aufmerksam verfolgt werden und häufig Vorbildcharakter für andere Branchen haben. Dieser Umstand kann als erster Hinweis auf die tarifpolitische Bedeutung der Automobilindustrie und damit insbesondere der Automobilunternehmen dienen.

Wie die oben beschriebenen grundlegenden Funktionsprinzipien der überbetrieblichen Ebene im deutschen System der industriellen Beziehungen in der Realität umgesetzt werden, kann von Branche zu Branche sehr unterschiedlich aussehen. Ob sich in einer bestimmten Branche ein funktionsfähiges Tarifsysteem etablieren kann, hängt von einer Vielzahl – wiederum voneinander abhängigen – Faktoren ab: Von Bedeutung sind in diesem Zusammenhang beispielsweise die Branchenstruktur, insbesondere die Größenverteilung der Unternehmen, sowie die Frage, ob es sich um eine Branche aus dem Bereich der Produktion oder der Dienstleistung handelt. Von Bedeutung sind weiterhin der gewerkschaftliche Organisationsgrad und der Anteil der Unternehmen, die im Arbeitgeberverband organisiert sind. Darüber hinaus spielen die vorherrschende Art der Beschäftigungsverhältnisse (Vollzeit oder Teilzeit und geringfügige Beschäftigung) und das durchschnittliche Qualifikationsniveau der Beschäftigten eine Rolle.

Im Folgenden wird anhand des gewerkschaftlichen Organisationsgrades gezeigt, dass in der Automobilindustrie ein funktionsfähiges Tarifsysteem existiert. Der ge-

werkschaftliche Organisationsgrad bietet deshalb einen aussagekräftigen Anhaltspunkt, weil er eng mit dem Anteil der in einem Arbeitgeberverband organisierten Unternehmen verknüpft ist: Je schwächer die jeweilige Gewerkschaft, desto leichter fällt den Unternehmen der Austritt aus dem Arbeitgeberverband. Deshalb ist „die Schwäche [oder Stärke] der Gewerkschaften ... der Ausgangspunkt für die Schwäche [oder Stärke] der organisierten Interessen in der Branche insgesamt“ (Haipeter/Banyuls 2007, S. 390).

Zwar liegen keine Zahlen explizit zum gewerkschaftlichen Organisationsgrad in den Automobilunternehmen oder auch nur in der Automobilindustrie vor³⁰. Es lässt sich jedoch eine Reihe von deutlichen Hinweisen darauf ausmachen, dass der Organisationsgrad in den Automobilunternehmen vergleichsweise hoch ist. Die Automobilunternehmen (wie auch ihre großen Zulieferer) finden sich sozusagen in der Schnittmenge vierer „Felder“ wieder, die sich jeweils durch einen vergleichsweise hohen Organisationsgrad auszeichnen:

Als erster Hinweis kann die Tatsache dienen, dass die IG Metall, zu deren Wirkungsbereich die Automobilindustrie zählt, trotz des branchenübergreifenden „Riesen“ Verdi nach wie vor die mitgliederstärkste DGB-Gewerkschaft ist (vgl. DGB 2008, Hassel 2007). Diese Mitgliederzahlen bringen zum Ausdruck, dass der **Produktionsbereich** traditionell eine Gewerkschaftshochburg ist (vgl. Schnabel/Wagner 2006, S. 119).

Ein weiterer Bereich, in dem die Gewerkschaften traditionell gut vertreten sind, sind **Großunternehmen** (vgl. Müller-Jentsch 1997, S. 128; Goerke/Pannenberg 2004; Fitzenberger/Kohn/Wang 2006, S. 15). Dafür gibt es mehrere Gründe. Erstens erleichtert der Umstand, dass in Großunternehmen große homogene Arbeitnehmergruppen bestehen, die Werbung und Bindung von Mitarbeitern (z. B. Fitzenberger/Kohn/Wang 2006, S. 8f.). Und zweitens spielen – aus oben genannten Gründen – die in größeren Unternehmen häufiger existierenden Betriebsräte eine nicht zu vernachlässigende Rolle.

Ein dritter Aspekt ist, dass die Automobilindustrie eine typische **Männerdomäne** ist. So waren im Jahr 1999 gerade einmal 12,5% der in der Automobilindustrie Beschäftigten Frauen, für die Endhersteller lag der Anteil bei unter 11% (vgl. Kurz 2002). Von Bedeutung ist diese geschlechtsspezifische Verteilung deshalb, weil

³⁰ Auf eine Anfrage an die zuständigen Verwaltungsstellen der IG Metall nach den Organisationsgraden bei den in Deutschland vertretenen Automobilherstellern reagierten leider nur einige von ihnen. Aus diesen Antworten ergibt sich das Bild, dass im Bereich der Arbeiter nach wie vor über 90% Gewerkschaftsmitglied sind, während der Organisationsgrad im Angestelltenbereich deutlich geringer ist.

Männer statistisch häufiger Gewerkschaftsmitglieder sind als Frauen. So ermittelt Visser (2007) für 2004 für Frauen in Westdeutschland einen gewerkschaftlichen Organisationsgrad von 18,5%, während der entsprechende Wert für Männer bei 26,3% liegt, ähnliche Zahlen präsentiert auch Hassel (2007, S. 182).

Und schließlich arbeiten in der Automobilindustrie überdurchschnittlich viele **Facharbeiter** bzw. qualifiziert-angelernte Arbeitskräfte, die signifikant häufiger als Unqualifizierte und vor allem Akademiker Gewerkschaftsmitglieder sind (vgl. Biebeler/Lesch 2007; Fitzenberger/Haggeney/Ernst 1999).

Die vier angeführten Punkte dienen als Belege für die plausible Vermutung, dass der gewerkschaftliche Organisationsgrad in der Automobilindustrie hoch ist. Darüber hinaus gilt, dass die Beschäftigten der Metall- und Elektroindustrie, zu der auch der Fahrzeugbau gehört, als besonders mobilisierungsfähig gelten.

Der Organisationsgrad der Arbeitgeberverbände ist – wie oben begründet – gewissermaßen ein Spiegelbild des gewerkschaftlichen Organisationsgrades. Bestätigt wird diese Einschätzung dadurch, dass laut einer Untersuchung von Schnabel und Wagner (1996) die Wahrscheinlichkeit für eine Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband mit der Größe des Betriebs und dem Anteil der gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer steigt. Und tatsächlich sind alle in Deutschland befindlichen Betriebe von Automobilunternehmen tarifgebunden.

Als Fazit lässt sich – nicht ganz überraschend – festhalten, dass in der Automobilindustrie ein funktionsfähiges Tarifsystem mit (mitglieder-)starken Tarifparteien besteht. Die Automobilunternehmen selbst sind das Herzstück dieser Industrie mit besonders hohem gewerkschaftlichen Organisationsgrad und einer 100%igen Tarifdeckung. Diese Beziehungen haben sich über Jahrzehnte eingespielt und sind insofern institutionell verfestigt.

Betriebliche Mitbestimmung in den Automobilunternehmen

Leider existiert in der Bundesrepublik keine offizielle Betriebsrätestatistik, sodass keine amtlichen Zahlen über die Verbreitung von Betriebsräten (in einzelnen Branchen) vorliegen (Niedenhoff 2007, S. 6). Jedoch liegen Zahlen auf Grundlage des IAB-Betriebspanels vor, die einen guten Eindruck von der Verbreitung von Betriebsräten vermitteln. Ähnlich wie bei der überbetrieblichen Ebene gibt es auch für die betriebliche Ebene schlagende Argumente dafür, dass die Mitbestimmung in den Automobilunternehmen verbreitet und durchsetzungsstark ist.

2003 existierte in 11% aller Betriebe in der BRD ein Betriebsrat, womit 48% aller Beschäftigten vertreten wurden (WSI 2003). Bereits das Verhältnis dieser Zahlen macht deutlich, dass Betriebsräte in größeren Unternehmen wahrscheinlicher

sind. Tatsächlich steigt die Wahrscheinlichkeit für die Existenz eines Betriebsrats mit der **Größe des Betriebs**. In der größten Betriebsgrößenklasse finden sich Betriebsräte am häufigsten: Im Jahr 2004 existierten in 5,8% aller Betriebe mit 5 bis 19 Beschäftigten, verglichen mit 96,7% aller Betriebe mit mehr als 2.000 Beschäftigten (Böckler-Impuls 2006). Zu den letzteren zählen die Automobilunternehmen – sie sind große Unternehmen mit großen Betrieben.

Auch für die Existenz von Betriebsräten gilt, dass sie im **Produktionsbereich** (verarbeitendes Gewerbe) häufiger anzutreffen sind als im Dienstleistungssektor (vgl. Ellguth/Kohaut 2007).

Vor diesem Hintergrund kommen Hauser-Ditz u. a. (2006, S. 365) zu dem Schluss, dass „in größeren Betrieben vor allem der Verarbeitenden Industrie ... der Betriebsrat eine nahezu vollständige Durchdringung [erreicht]“. Tatsächlich ist davon auszugehen, dass in allen deutschen Automobil-Betrieben ein Betriebsrat existiert.

Über die Existenz von Betriebsräten hinaus sind die Größe und Professionalität der Betriebsräte ein Argument für eine funktions- und durchsetzungsfähige Mitbestimmung. Die Größe eines Betriebsrats und die Zahl der Freistellungen richten sich nach der Betriebsgröße (§ 9 BetrVG, § 38 BetrVG). Da die Betriebe der Automobilunternehmen durchweg den größeren Betrieben zuzurechnen sind, haben sie auch zahlenmäßig große Betriebsräte und verfügen in der Regel über mehrere freigestellte Mitglieder. Dadurch steigt die Professionalität des Betriebsrats, dessen Mitglieder sich „rund um die Uhr“ der Betriebsratsarbeit widmen können, die sich weiterbilden, von eigenen Referenten unterstützt werden und insgesamt hochkompetent agieren (vgl. Duschek/Wirth 1999, S. 84).

Das „Innenleben“ der Automobil-Betriebsräte

Über die „harten Fakten“ der industriellen Beziehungen in den Automobilunternehmen (gewerkschaftlicher Organisationsgrad, Tarifbindung der Unternehmen, Existenz von Betriebsräten) hinaus interessieren auch die „weichen Faktoren“: wie die Betriebsräte sich selbst und ihre Arbeit sehen (Selbstverständnis), wie sie vom Management behandelt werden und welche Durchsetzungschancen sie in Konflikten haben (Position im Unternehmen, Machtpotentiale). Von Interesse ist also ein tieferer Einblick in das Rollenverständnis und die Situation von Automobil-Betriebsräten. Über alle institutionellen Vorgaben hinaus stellt sich die Frage, was es bedeutet, Betriebsrat in einem Automobilunternehmen zu sein.

In ihrer 1984 veröffentlichten, viel beachteten Studie zum „Ende der Arbeitsteilung?“ betrachten Kern und Schumann unter anderem auch Betriebsräte in der Auto-

mobilitätsindustrie. Sie beschreiben sie als „moderne, ‚rationale‘ Variante der Interessenwahrnehmung“, als adäquate Form der Interessenvertretung im modernen Großbetrieb (S. 118). Die Automobil-Betriebsräte zeichnen sich durch einen pragmatischen Umgang mit dem Thema betriebliche Mitbestimmung aus in dem Sinne, dass sie die Grundregeln der kapitalistischen Produktion und daher auch die Notwendigkeit von Modernisierungs- und Rationalisierungsstrategien akzeptieren. Klassenkämpferische Positionen haben für sie kaum eine Bedeutung (mehr) (S. 123/124). Dies zwingt sie dazu, in erster Linie eine „Schutzpolitik für *ihre* Wählerschaft“ (S. 125, Hervorhebung im Original) zu betreiben, auch auf Kosten der Belegschaften anderer Unternehmensteile bzw. der Arbeitnehmerschaft allgemein. Zwar beziehen sie sich durchaus noch auf die Idee einer gruppenübergreifenden Solidarität, aber „der Gruppen- und Betriebsbezug figuriert bei den meisten als Primärorientierung. Der Klassenbezug kommt für die Betriebsräte sporadisch in Betracht, und zwar dann, wenn ein besonders großer gesellschaftlicher Problemdruck dies verlangt und die spezifischen Interessen der zu vertretenden Einzelbelegschaft dadurch nicht entscheidend beeinträchtigt werden.“ (S. 126.)

Darüber hinaus führen Kern und Schumann aus, dass die Automobil-Betriebsräte über ein beachtliches Maß an Kompetenzen und Qualifikationen verfügen. Nichtsdestotrotz diagnostizieren sie ein nach wie vor beträchtliches Kompetenzgefälle im Vergleich zum Management. Auch die rechtlichen Möglichkeiten der Automobil-Betriebsräte bleiben (auf den personalpolitischen Bereich) beschränkt. Nichtsdestotrotz stellen die Betriebsräte laut Kern/Schumann einen nicht zu vernachlässigenden Machtfaktor in den Automobilunternehmen dar. Dabei ist ihre wesentliche Machtressource im Konfliktfall die Mobilisierungsfähigkeit ihrer Kernbelegschaften (S. 121).³¹ Entgegenkommen dürfte den Betriebsräten auch das „gewachsene Konsensbedürfnis des Managements“ (S. 119). Kern und Schumann erklären dieses Konsensbedürfnis mit zwei Faktoren. Erstens berühren die Modernisierungsprozesse in den Automobilunternehmen in vielen Bereichen die verbrieften Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte und zweitens sind die Reorganisationsprozesse „zu schwierig und zu riskant, als dass ... sich [das Management] bei ihrem Vollzug allzu viele Fronten leisten könnte“ (S. 119). Aus diesen Gründen kommen Kern und Schumann zu der Diagnose, dass sich die Gestaltungschancen der Betriebsräte über die gesetzlich garantierten Rechte hinaus erweitert haben (S. 118).

³¹ Zwar dürfen Betriebsräte nicht zum Streik aufrufen, aber erstens können sie auch „unterhalb der Streikschwelle“ Druck ausüben und zweitens geht es um den „strategischen Umgang mit Symbolen“ (Kotthoff 1998, S. 85).

Seit Anfang der 1980er Jahre haben sich wesentliche wirtschaftliche und politische Veränderungen vollzogen. Die zunehmende wirtschaftliche Globalisierung ist nur ein Schlagwort für vielgestaltige und weitreichende Entwicklungen, die den Entscheidungs- und Handlungshintergrund für die Automobilunternehmen und damit auch für ihre Betriebsräte verändert haben.

In der Literatur findet sich seit der Studie von Kern und Schumann zum Selbstverständnis von (Automobil-)Betriebsräten jedoch kaum etwas. So stellen auch Minssen und Riese (2007, S. 10) fest, dass lange Zeit im Rahmen der Forschung zu Betriebsräten „vor allem zwei Diagnoseebenen im Vordergrund [standen]: die Interaktionsbeziehung zum Management sowie die Mitgestaltung des betrieblichen Wandels. Diese Arbeiten lassen aber eine entscheidende Fragestellung unbeantwortet: Es wird nicht deutlich, welche Einflussgrößen die Betriebsräte in ihrem Betriebsratshandeln veranlassen, bestimmte Themenbereiche aufzugreifen oder auch unberücksichtigt zu lassen. Es bleibt völlig offen, wie Betriebsräte die Wahrnehmung ihrer Aufgaben organisieren, welchen Auftrag und welchen Spielraum sie für sich sehen und welches Selbstverständnis sie ihrer Aufgabenerfüllung zugrunde legen. Mit anderen Worten: So gut die Institution des Betriebsrats erforscht ist, so wenig ist über die Organisation dieser Institution bekannt.“

An dieser Stelle besteht also ein Forschungsdefizit, insofern lässt sich über das „Innenleben“ der Automobil-Betriebsräte direkt nicht viel sagen. Um hier zu Aussagen kommen zu können, muss also ein „Umweg“ gewählt werden. Dazu bietet die in der Betriebsräte-Forschung häufig eingesetzte Typenbildung einen Ansatzpunkt. Zentrale Kriterien der Typenbildung sind das Verhältnis zwischen den Unternehmensparteien und die Beschäftigung des Betriebsrats mit unterschiedlichen Aspekten der Unternehmenspolitik (vgl. Minssen/Riese 2006, S. 44): Prominente Beispiele sind die Typologien von Kotthoff (1981, 1994), Bosch u. a. (1999), Müller-Jentsch u. a. (1998), Artus u. a. (2001), Nienhäuser (2005). Wenn es gelingt, die Automobil-Betriebsräte einem bestimmten Betriebsrats-Typ zuzuordnen und über das „Innenleben“ Erkenntnisse vorliegen, ließe sich das Forschungsdefizit umgehen. Wie im Folgenden gezeigt wird, lassen sich die Automobil-Betriebsräte dem Typus des Co-Managers zuordnen. Über den „Umweg“ des Co-Managers lässt sich dann auch mehr über das „Innenleben“ der Betriebsräte in den Automobil-Unternehmen sagen.

Nicht selten verwahren sich Betriebsräte gegen die Bezeichnung als „Co-Manager“ (vgl. Lacher/Springer 2002; Gaedeke/Hurrle 1999, S. 480; Widuckel 2001, S. 130). Das ist nicht sehr überraschend, da sie einen leichten Beigeschmack von „Anhängsel“ oder „Erfüllungshelfer des Managements“ hat. Zum Teil wird diese Bezeichnung auch in der wissenschaftlichen Diskussion mit derartigen Konnotationen

nen verbunden. Denn „der Bedeutungsgehalt von Co-Management [ist] keineswegs klar, er changiert zwischen ‚Einbringen eigener strategischer Vorschläge‘ (Deiß 2000) auf der einen und ‚Exekution der Interessen der Kapitaleigner‘ (Bierbaum 2000) auf der anderen Seite“ (Minssen/Riese 2006, S. 44). Die unterschiedlichen Verwendungen der Bezeichnung Co-Manager bzw. Co-Management erschweren die Vorgehensweise, über den Umweg Co-Management Aussagen über das Innenleben der Automobil-Betriebsräte zu treffen. Es wird deshalb notwendig, sich für ein bestimmtes Verständnis von Co-Management zu entscheiden. Im Rahmen dieser Arbeit wird die Definition von Müller-Jentsch u.a. zu Grunde gelegt (1998, Kurzfassung in Müller-Jentsch/Seitz 1998).

Müller-Jentsch u. a. entwickeln eine Betriebsrats-Typologie, für die die inhaltlichen Schwerpunkte der Betriebsratsarbeit die Kriterien bilden. Dabei gehen sie davon aus, dass die vorrangigen Themen der Betriebsratsarbeit Aussagen darüber zulassen, welchen Einfluss die Betriebsräte auf betriebliche Entscheidungen ausüben (können). Müller-Jentsch u. a. unterscheiden vier Typen von Betriebsräten: „Der *konventionelle Betriebsrat* konzentriert sich auf die Wahrnehmung traditioneller Mitbestimmungsaufgaben und befasst sich wenig mit neuen Konzepten wie der Qualitätssicherung oder neuen Arbeitsorganisationsformen. Der zweite Typus, der *engagierte Betriebsrat*, beschäftigt sich zwar mit neuen Themenfeldern und versucht auch Einfluss darauf auszuüben, über den Abschluss einer Betriebsvereinbarung gehen diese Versuche der Einflussnahme aber nicht hinaus. Im Gegensatz zum engagierten Betriebsrat versucht der *ambitionierte Betriebsrat* nicht nur, Einfluss auf betriebliche Veränderungsprozesse zu nehmen, sondern es gelingt ihm auch. Der *Co-Manager* als vierter Typus schließlich übt einen starken Einfluss auf betriebliche Reorganisationsmaßnahmen aus und erweitert damit das gesetzlich abgesteckte Arbeitsfeld der Betriebsratstätigkeiten. Die Unterschiede zum ambitionierten Betriebsrat sind fließend; im Vergleich zu diesem hat der Co-Manager es jedoch mit einer größeren Vielfalt von Themen zu tun, wobei insbesondere die Themen ‚Reorganisation‘ und ‚neue Arbeitszeitmodelle‘ eine prominente Rolle spielen; vor allem aber wird er auch eigeninitiativ tätig.“ [Minssen/Riese 2005, S. 372, Hervorhebungen im Original, ähnlich auch das Verständnis der „Kommission Mitbestimmung“ (1998, S. 77), die dann von Co-Management spricht, wenn Betriebsräte über die Sicherung sozialen Schutzes hinaus eine „umfassende ... Gestaltungspolitik“ betreiben.]

Der Vorteil dieser Definition des Co-Managements liegt darin, dass sie keine Wertungen enthält, sondern einzig und allein auf Inhalte der Arbeit abstellt.

Entwickelt haben Müller-Jentsch u. a. ihre Typologie auf Grundlage einer Untersuchung im Maschinenbau, jedoch ist der Co-Manager „kein Spezifikum des Ma-

schinenbaus“ (Minssen/Riese 2005, S. 377). Demzufolge stellt sich die Frage, ob Betriebsräte in Automobil-Unternehmen sich dem Typus des Co-Managers zuordnen Co-Manager lassen. Eine Reihe von Gründen spricht dafür, dass das der Fall ist: Erstens findet sich der Typus des Co-Managers sowohl in der Untersuchung von Müller-Jentsch u. a. als auch in der Untersuchung von Minssen und Riese im öffentlichen Personennahverkehr– und damit in zwei unterschiedlichen Branchen – vor allem in großen Unternehmen. Die Automobilunternehmen fallen durchweg in diese Kategorie. Zweitens beziehen sich einige Texte zum Co-Management explizit auf die Automobilindustrie (z. B. Mickler u. a. 1996; Gaedeke/Hurre 1999; Lacher/Springer 2002; Klitzke 2008). Und schließlich ist das konstitutive Merkmal von Co-Management im hier verfolgten Sinn die erfolgreiche Beschäftigung des Betriebsrats mit Themen der Reorganisation. Notwendige Bedingung für das Vorhandensein von Co-Management in den Automobil-Betriebsräten ist also die Umsetzung von Reorganisationsmaßnahmen in den Automobilunternehmen. Diese Bedingung ist erfüllt: Spätestens seit der Krise der Jahre 1992/93 stehen interne Reorganisationsmaßnahmen bei allen Herstellern auf der Tagesordnung, und „[d]ie Lage bleibt ... angespannt und zwingt die Unternehmen zu ständigen Anstrengungen“ (Springer 1999, S. 73), „Reorganisation scheint zu einer Daueraufgabe geworden sein“ (Haipeter/Banyuls 2007, S. 380). Die Aktualität von Reorganisation in den Automobilunternehmen ist aber nur notwendige, nicht hinreichende Bedingung dafür, Automobil-Betriebsräte als Co-Manager einordnen zu können. Dazu muss zusätzlich gegeben sei, dass sich die Betriebsräte *erfolgreich* mit den Reorganisationsmaßnahmen auseinandersetzen. In Anbetracht zahlreicher Beispiele für erfolgreiche Interessenvertretungspolitik der Betriebsräte in Automobilunternehmen, wie sie zum Beispiel in Form von betrieblichen Bündnissen zum Ausdruck kommen, die zumindest in vielen Fällen „als Prototyp des Co-Managements“ bezeichnet werden (Rehder 2006), scheint es gerechtfertigt, diese Bedingung auch als erfüllt zu betrachten.

Da also davon ausgegangen werden kann, dass sich ein Großteil der Automobil-Betriebsräte dem Typus des Co-Managers zurechnen lässt, stellt sich die Frage, was sich über das „Innenleben“ der Betriebsräte vom Typ Co-Management sagen lässt.

Die Definition für einen Co-Manager-Betriebsrat ist lediglich die (erfolgreiche) Beschäftigung mit bestimmten Themen. Dass Co-Manager sich mit Reorganisations-Themen auseinandersetzen, weist zunächst nur darauf hin, dass Reorganisation in den betreffenden Unternehmen auf der Tagesordnung steht. Die Tatsache, dass sich die Betriebsräte inhaltlich mit einem breiteren Themenspektrum auseinandersetzen, muss allerdings nicht unbedingt bedeuten, dass sie sich auch in anderer Hinsicht von ihren Kollegen unterscheiden. Minssen und Riese (2005; 2006; 2007)

finden jedoch in einer breit angelegten Untersuchung von Betriebsräten im öffentlichen Personennahverkehr³² heraus, dass sich die verschiedenen Betriebsratstypen auch hinsichtlich anderer Aspekte unterscheiden.

Im Rahmen der standardisierten Befragung überraschte zunächst, dass sich die verschiedenen Betriebsratstypen in ihrem **Aufgabenverständnis** kaum unterscheiden. Sie alle sehen sich in ähnlichem Ausmaß als „Moderator“, „Belegschafts-sprecher“, „Strategie“, „Innovator“ und „Gegenspieler der Geschäftsleitung“. Die Co-Manager sehen sich lediglich etwas stärker als „Initiator“ als die anderen Betriebsratstypen. Minssen und Riese (2005, S. 381) schlussfolgern, dass diese Beschreibungen ein Selbstbild ausdrücken, „das offenbar recht unabhängig von der tatsächlichen Arbeit der Interessenvertretung ist“. Vielmehr transportiert dieses Selbstbild Annahmen darüber, was einen modernen Betriebsrat ausmacht, und damit ein Wunschbild oder eine Zielvorstellung davon, wie die Betriebsräte sein wollen oder wahrgenommen werden wollen. Dass sich die Realität von diesem Wunschbild unterscheidet, wurde in den ergänzenden Interviews deutlich, in denen die Unterschiede stärker hervortraten. Die Co-Manager betonten ihre „aktive, konstruktive und eigene Positionen generierende Rolle“ (Minssen/Riese 2007, S. 125), während die konventionellen Betriebsräte „eine im Kern gegenläufige strategische Ausrichtung“ aufwiesen. Für sie spielt die Erarbeitung eigener konzeptioneller Vorschläge kaum eine Rolle. Vielmehr verfolgen sie die reaktive Strategie, vom Management erarbeitete Konzepte im Sinne der Beschäftigten zu modifizieren.

Auch hinsichtlich seiner **Legitimation** durch Wahlen unterscheidet sich der Co-Manager nicht wesentlich von seinen Kollegen anderen Typs. In seinen Wahlergebnissen kommt die Bestätigung der Belegschaft für seine Politik zum Ausdruck – Co-Management ist auf jeden Fall keine Politik, die an den Wünschen der Wählerschaft vorbeigeht.

Wenn sich die Co-Manager auch hinsichtlich ihres Aufgabenverständnisses und ihrer Legitimation nicht grundsätzlich von ihren Kollegen anderen Typs abheben, hinsichtlich der Umsetzung und Organisation ihrer Arbeit tun sie es in vielfältiger Weise: Sie unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Qualifizierungsbemühungen, ihres Umgangs mit Ressourcen, ihrer Arbeitsprozesse und Koordinationsmechanismen, ihrer Kommunikation(skultur) sowie ihrer überbetrieblichen Kontakte und Netzwerke.

³² Die Autoren sandten einen Fragebogen an die Betriebsräte aller 473 im ÖPNV der BRD tätigen Unternehmen. 143 Fragebögen wurden ausgefüllt zurückgesandt, das entspricht einer Rücklaufquote von 30,4%. Ergänzend führten die Autoren leitfadengestützte Interviews mit je drei Vertretern der beiden „extremen“ Betriebsratstypen (konventioneller Betriebsrat und Co-Manager) durch.

Ihre verstärkten **Qualifizierungsbemühungen** kommen darin zum Ausdruck, dass sie Weiterbildungsangebote erstens intensiver und zweitens zu einem breiteren Themenspektrum nutzen als ihre Kollegen anderen Typs. Darüber hinaus setzen sie im Gegensatz zu ihren Kollegen eine ganze Reihe von Maßnahmen zur internen Wissensvermittlung ein. Referate und gegenseitige Schulungen sind Beispiele des „gerichteten Wissenstransfers zwischen den Betriebsratsmitgliedern“ (Minssen/Riese 2007, S. 131). Die überdurchschnittlichen Qualifizierungsanstrengungen tragen dazu bei, dass das breitere Aufgabenspektrum der Co-Manager nicht zu Gefühlen der Resignation oder Überforderung führt, sondern zu einer „höheren Selbstwirksamkeit“, die sich positiv auf die Motivation auswirken dürfte (Minssen/Riese 2006, S. 49/50).

Betriebsräte vom Typus des Co-Managers verfügen im Vergleich mit ihren Kollegen nicht über eine besondere Ausstattung mit sachlichen und personellen Ressourcen. Sie zeichnen sich jedoch durch einen effizienteren **Umgang mit den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen** aus. So erweitern sie die verfügbaren personellen Ressourcen durch einen deutlich intensiveren Einbezug von Belegschaftsangehörigen in ihre Arbeit. Dadurch erschließen sie nicht nur zusätzliches Arbeitspotenzial, sondern machen sich auch das arbeitsplatz- und unternehmensbezogene Expertenwissen der Belegschaftsangehörigen zugänglich (Minssen/Riese 2005, S. 387).

Ein weiterer Aspekt, hinsichtlich dessen sich Co-Manager von den anderen Betriebsrats-Typen unterscheiden, sind ihre **Arbeitsprozesse und internen Koordinationsmechanismen**.

Co-Manager differenzieren, strukturieren und koordinieren die Arbeit des Gremiums deutlich stärker als andere Betriebsräte, etwa indem sie ihre Geschäftsordnung dazu nutzen, Arbeitsteilung und –planung formell zu regeln, indem sie häufiger Ausschüsse und Arbeitsgruppen bilden, denen einzelne Aufgaben übertragen werden, und indem sie Steuerungsinstrumente wie Zielvereinbarungen und systematische Feedbackrunden einsetzen.

Auch hinsichtlich ihrer **Kommunikation(skultur)** unterscheiden sich Co-Manager von anderen Betriebsräten. Mit der Geschäftsleitung kommunizieren sie häufiger und in vielfältigeren Formen als die anderen Betriebsratstypen. Darüber hinaus konzentriert sich der Kontakt zur Geschäftsleitung nicht wie bei den anderen Typen auf den Betriebsratsvorsitzenden, sondern wird wesentlich häufiger über das „Tandem“ Vorsitzender und Stellvertreter organisiert. Insgesamt ist die Kommunikation zwischen Betriebsrat und Management beim Co-Manager wesentlich differenzierter als bei seinen Kollegen. Dies hat zur Folge, dass auch die Qualität der

Kommunikation mit der Geschäftsleitung von den Co-Managern wesentlich besser eingeschätzt wird als von ihren Kollegen anderen Typs. (Minssen/Riese 2007, S. 96ff.) Auch in Bezug auf die Kommunikation mit der Belegschaft unterscheiden sich die Co-Manager von ihren Kollegen. Sie nutzen ein breiteres Spektrum an Informationswegen zur Belegschaft und beschränken sich nicht auf das übliche „schwarze Brett“. Sie organisieren über die obligatorischen Betriebsversammlungen hinausgehende Zusammenkünfte mit der Belegschaft häufiger als andere Betriebsräte. Und schließlich sind sie für die Belegschaft besser erreichbar und beziehen Belegschaftsangehörige häufiger und intensiver in die Betriebsratsarbeit mit ein (Minssen/Riese 2007, S. 86ff.).

Die **überbetrieblichen Kontakte und Netzwerke** der Co-Manager unterscheiden sich nur in wenigen Aspekten von denen ihrer Kollegen. Den Kontakt zur Gewerkschaft pflegt der Co-Manager ebenso sehr wie seine Kollegen, auch bei Co-Managern überwiegt eine positive Einschätzung der Interaktion mit den Gewerkschaften (Minssen/Riese 2007, S. 108f.; ähnl. Müller-Jentsch/Seitz 1998, S. 384/385). Der Co-Manager unterscheidet sich von seinen Kollegen hingegen in seinen – quantitativ und qualitativ – intensiveren Kontakten zu anderen Betriebsräten. Weitergehende Kontakte, etwa zu Partnern aus Politik oder Wissenschaft, spielen beim Co-Manager genau so wenig eine Rolle wie bei den anderen Betriebsratstypen.

Insgesamt organisiert der Co-Manager seine Arbeit also effizienter als seine Kollegen, insbesondere vom konventionellen Typ. Er agiert in hohem Maße professionell und wendet Maßnahmen an, die er aus dem Arbeitsalltag im Unternehmen kennt und die „zumindest in Teilen ... den Empfehlungen der modernen Managementliteratur entsprechen“ (Minssen/Riese 2007, S. 132/133). Angesicht des weiteren Aufgabenspektrums und seines aktiven Gestaltungswillens werden diese Maßnahmen notwendig zur erfolgreichen Bewältigung der gesteigerten Komplexität der Arbeit der Co-Manager. Denn Betriebsräte – und Co-Manger insbesondere – müssen heute „Allround-Spezialisten“ (Bahnmüller 1989, S. 441) sein, die eine Vielfalt von Rollen in sich vereinen: Sie müssen „Interessenvertreter, Co-Manager, Gewerkschafter, Arbeitsrechtler, Betriebswirt, Arbeitsmediziner, Datenschützer, Gesundheitsexperte, Moderator, Konfliktlöser, Organisationsentwickler, Prozessbegleiter, Sozialarbeiter, Seelsorger etc.“ sein (Tietel 2006, S. 321). Dementsprechend ist in der einschlägigen Literatur häufig von der ‚Überforderung‘ von Betriebsräten die Rede, die sich mit gestiegenen und komplexer werdenden Anforderungen konfrontiert sehen (vgl. z. B. Prott 1994; Kotthoff 1998, S. 78; Tietel 2006, S. 11).

Die erweiterten Inhalte und die gesteigerte Komplexität der Betriebsratsarbeit des Co-Managers machen diese zu einer voraussetzungsvollen Arbeit. Eine zentrale

Voraussetzung für ein erfolgreiches Co-Management ist die Legitimation dieser Politik durch die Belegschaft. Das gilt natürlich für jeden Betriebsrat, aber für den Co-Manager in besonderem Maße: Da er über die klassischen Mitbestimmungsthemen hinaus aktiv ist, kann er sich häufig nicht auf seine im Betriebsverfassungsgesetz garantierten Rechte zurückziehen. In dieser Situation kommt der Legitimation durch die Belegschaft eine besondere Bedeutung zu, denn sie verschafft dem Co-Manager die Macht, die notwendig ist, um vom Management anerkannt und ernst genommen zu werden (Wassermann 2002, S. 61). Als weitere Voraussetzungen für erfolgreiches Co-Management werden eine hohe Professionalisierung der Betriebsräte (Wannöffel 2002), eine hohe Verhandlungs- und Gestaltungskompetenz (Lacher/Springer 2002) sowie der Zugang zu dem notwendigen Wissen (Wassermann 2002, S. 61) genannt. Wie Minssen und Riese zeigen, erfüllen die Co-Manager all diese Voraussetzungen.

Grundlegende Voraussetzung dafür, sich gestaltend an Reorganisationsprozessen beteiligen zu können, ist die Anerkennung ökonomischer Effizienz als maßgebliches Gestaltungskriterium. Das bedeutet jedoch nicht, dass ökonomische Kriterien als alleiniger Maßstab anerkannt werden. Die hier verfolgte Definition von Co-Management ist wertneutral. Wie jedoch Minssen und Riese zeigen, ist Co-Management nicht als „Exekution der Interessen der Kapitaleigner“ zu verstehen. Co-Management folgt eben nicht ausschließlich der „Logik der Kosten“, sondern auch der „Logik der sozialen Fairness und Gerechtigkeit“ (Müller-Jentsch/Sperling 1996, S. 45).

Um diese Logik zu vertreten, stehen den Betriebsräten durchaus Machtpotenziale zu Verfügung: Gaedeke und Hurre (1999) weisen darauf hin, dass die Ausdifferenzierung der automobilen Wertschöpfungsketten in viele kleine, logistisch und zeitlich eng verknüpfte Einheiten die Produktionsketten störanfälliger macht. In dem Fall, dass Störungen auftreten, haben sie „oft dramatische Auswirkungen“. Deshalb ist das Management durchaus auf die Kooperationsbereitschaft der Betriebsräte angewiesen, sodass hier ein wesentliches Machtpotenzial der Betriebsräte vorhanden ist. Darüber hinaus ist die Fähigkeit der Betriebsräte, von Partikularismen zu entlasten und durch ihre Bindekraft Berechenbarkeit zu erzeugen, von großem Interesse für das Management (Kotthoff 1995, S. 437). Dies stellt ein weiteres Machtpotenzial der Betriebsräte dar. In der Folge werden Betriebsräte vom Management geradezu mit Beteiligungs- und Mitwirkungsanfragen überhäuft (Kotthoff 1998, S. 78).

In ihrer Betriebsratsarbeit sehen sich Co-Manager mit zwei großen Problemfeldern konfrontiert: Erstens können sie leicht in einen „Spagat“ zwischen betriebswirtschaftlichen Erfordernissen und Arbeitnehmerinteressen geraten. Einen Aus-

gleich zwischen diesen gegensätzlichen Positionen herzustellen, ist eine schwierige Aufgabe, die nicht zuletzt hohe Anforderungen an die Persönlichkeit der Betriebsräte stellt (vgl. Tietel 2006). Zweitens kann die Schutzpolitik für den eigenen Betrieb den unternehmensinternen Zusammenhalt erschweren oder unmöglich machen: Andere Betriebe des eigenen Unternehmens werden zu Konkurrenten um Produkte, Modelle und letztendlich Beschäftigung³³ (vgl. Gaedeke/Hurrle 1999, S. 479). Somit kommt nicht nur keine übergreifende Arbeitnehmersolidarität mehr zum Tragen, sondern selbst die Solidarität mit anderen Beschäftigtengruppen im Unternehmen steht auf wackligen Beinen. Auf diese Weise werden die Betriebsratsgremien zersplittert und können gegeneinander ausgespielt werden. Betriebsräte gegeneinander auszuspielen wird umso einfacher, wenn die Sorge um gefährdete Arbeitsplätze die Betriebsräte erpressbar werden lässt (Tietel 2006, S. 30).

Insgesamt verfestigt sich der Eindruck, dass die mehr als 20 Jahre alten Befunde von Kern und Schumann mehr sind als eine bloße Momentaufnahme. Die oben beschriebenen Aussagen über die Automobil-Betriebsräte gelten – zumindest auf diesem Abstraktionsniveau – immer noch. Die bereits von Kern und Schumann diagnostizierten Tendenzen haben sich seitdem weiter entwickelt und verstärkt, sodass sich im Typus des Co-Managers eine Fortschreibung und Weiterentwicklung dessen, was Kern und Schumann schon feststellten, findet: Den Kern ihrer Arbeit sehen die heutigen Automobil-Betriebsräte in einer Schutzpolitik „ihrer“ Belegschaft gegenüber. Dabei orientieren sie sich an ökonomischen Notwendigkeiten, die sie als gegeben akzeptieren. Eine übergreifende Arbeitnehmersolidarität hat für sie nur noch nachrangige Bedeutung. Außerdem übernehmen die Co-Manager zunehmend eine aktive Gestaltungsfunktion im Unternehmen: Sie sind bereit, arbeitspolitische Innovationen mit zu entwickeln und zu tragen oder entwickeln sie in eigener Initiative selber, anstatt immer nur auf Vorschläge des Managements zu reagieren.

Die eingespielten Strukturen der betrieblichen und tariflichen Mitbestimmung in den Automobilunternehmen [und die auf beiden Ebenen erstrittenen Erfolge] machen es bislang möglich, „mitbestimmungsferne“ Bereiche wie z. B. den Entwicklungsbereich „aufzufangen“. Die in diesem Bereich arbeitenden hochqualifizierten Angestellten legen keinen besonderen Wert auf kollektive Interessenvertretung (s. Kap. 3.3.2). Da aber genügend gewerbliche Mitarbeiter Interesse an diesen Themen haben, Gewerkschaftsmitglied sind, zur Betriebsratswahl gehen etc., können trotz-

³³ Im Rahmen derartiger Auseinandersetzungen entstehen immer häufiger Allianzen quer zum industriellen Konflikt, wenn Betriebsräte im Kampf um Beschäftigung Bündnisse mit dem lokalen Management eingehen (vgl. Kädler/Sperling 2002, S. 147; Gaedeke/Hurrle 1999).

dem tarifliche und betriebliche Einigungen getroffen werden, von denen alle profitieren: „Bisher strahlt das Gewicht der organisierten gewerblichen Beschäftigten in der Automobilindustrie auch in den Angestelltenbereich aus.“ (Jürgens u. a. 2003, S. 412; Jürgens 2007, S. 142; ähnlich Wassermann 2002, S. 139.)

Die beschriebenen Merkmale der Strukturen der industriellen Beziehungen in der Automobilindustrie entsprechen nach wie vor dem Idealtypus des Chandlerianismus, wie er von Jürgens u. a. beschrieben wird. Zentrales Merkmal der industriellen Beziehungen im Chandlerianismus ist das eindeutige Vorherrschen kollektiver Interessenvertretung in Form von Betriebsräten und Gewerkschaften. Dieses Merkmal ist in der Automobilindustrie nach wie vor erfüllt – trotz aller Veränderungstendenzen und in größerem Ausmaß als in anderen Branchen. Die beschriebenen Verhältnisse bilden den Hintergrund, vor dem neue Entwicklungen zu verorten und mit dem sie zu vergleichen sind. Konkret ist also von Interesse, welche Auswirkungen die zunehmende externe Vergabe von Entwicklungsleistungen auf das beschriebene, eingespielte System hat. Nicht zu vergessen ist, dass eine Vielzahl von Entwicklungen gleichzeitig auf das System einwirkt, deren Auswirkungen sich teilweise überlagern oder gegenseitig verstärken. Im Rahmen dieser Arbeit soll der Beitrag des Engineering-Outsourcing zum wachsenden Druck auf die industriellen Beziehungen in den Automobilunternehmen identifiziert und dargestellt werden. Neben dem Druck, den das Engineering-Outsourcing auf die Interessenvertretung in den Automobilunternehmen ausübt, ist auch die Situation der Interessenvertretung in den Engineering-Unternehmen von Interesse.

Engineering-Unternehmen

Während die Situation der Interessenvertretung in den Automobilunternehmen hinreichend erforscht ist, ist über die Interessenvertretung in den Engineering-Unternehmen wenig bekannt. Dabei dürften zwei wesentliche Gründe eine Rolle spielen: Erstens handelt es sich um eine Branche mit überdurchschnittlich vielen jungen Unternehmen, deren Bedeutung erst im Verlauf des letzten Jahrzehnt stark zugenommen hat, bereits aus diesem Grund existieren bislang kaum Forschungsergebnisse zu diesem Thema. Darüber hinaus werden die Entwicklungsdienstleister in der offiziellen Branchenstatistik den unterschiedlichsten Kategorien zugeordnet, sie bilden keine eigene Kategorie und fallen deshalb nicht so ins Auge. Dennoch lassen sich einige plausible Hinweise darauf identifizieren, dass sowohl überbetriebliche als auch betriebliche Interessenvertretung sich in den Engineering-Unternehmen grundsätzlich anders darstellen als in den Automobil-Unternehmen. Zum „Innen-

leben“ der Engineering-Betriebsräte können allenfalls einige vage Analogien zu Betriebsräten in IT-Unternehmen hergestellt werden.

Überbetriebliche Interessenvertretung in den Engineering-Unternehmen

Zwar liegen keine Zahlen zum gewerkschaftlichen Organisationsgrad in den Engineering-Unternehmen vor. Es lässt sich jedoch eine Reihe von Hinweisen darauf ausmachen, dass der Organisationsgrad in den Engineering-Unternehmen vergleichsweise gering ist. Die Engineering-Unternehmen gehören mehreren Gruppen an, von denen bekannt ist, dass sie sich durch einen vergleichsweise geringen Organisationsgrad auszeichnen: es sind – im Gegensatz zu den zum Produktionsbereich gehörenden Automobilunternehmen – Dienstleistungsunternehmen, zudem handelt es sich bei den meisten von ihnen – wiederum im Gegensatz zu den Automobilunternehmen – um kleine oder mittelgroße Unternehmen, die darüber hinaus, anders als die Automobilunternehmen mit ihren Facharbeitern bzw. qualifiziert-angelernten Arbeitskräften, überwiegend hochqualifizierte Angestellte beschäftigen. Damit bilden sie ein genaues Gegenteil zu den Automobil-Unternehmen (vgl. Kap. 2.3).

Die angeführten Punkte dienen als Belege für die plausible Vermutung, dass der gewerkschaftliche Organisationsgrad in den Engineering-Unternehmen niedrig ist. Explizite Untersuchungen zu diesem Thema liegen nicht vor.

Betriebliche Mitbestimmung in den Engineering-Unternehmen

Ähnlich wie bei der überbetrieblichen Ebene gibt es auch für die betriebliche Ebene überzeugende Argumente dafür, dass die Mitbestimmung in den Engineering-Unternehmen nur wenig verbreitet und vergleichsweise schwach ist.

Die Engineering-Unternehmen gehören als fast durchweg kleinere bis mittlere Unternehmen zu einer Gruppe von Unternehmen, für die die Wahrscheinlichkeit für die Existenz eines Betriebsrates relativ gering ist. Das gleiche gilt für den Dienstleistungssektor, dem die Engineering-Unternehmen zuzurechnen sind. Besonders gering ist der Anteil von Betrieben mit Betriebsräten im Bereich Forschung/Entwicklung/Beratung (Hauser-Ditz u. a. 2006).

Eng mit dem Dienstleistungs-Argument verbunden ist die Tatsache, dass die Aufgaben aus Automobilunternehmen mit einer insgesamt starken Mitbestimmungskultur auf Unternehmen verlagert werden, in denen überwiegend Akademiker arbeiten. Aus der Literatur ist bekannt, dass Akademiker sich nicht besonders für Mitbestimmung interessieren (vgl. das folgende Kapitel).

Für eine funktions- und durchsetzungsfähige Mitbestimmung ist die Existenz von Betriebsräten jedoch nur eine notwendige und keine hinreichende Bedingung.

Über diese Grundvoraussetzung hinaus sind in diesem Zusammenhang die Größe und Professionalität der Betriebsräte wichtige Aspekte. Da die Engineering-Unternehmen beziehungsweise ihre Niederlassungen in der Regel den kleineren Betrieben zuzurechnen sind, sind auch ihre Betriebsräte klein und verfügen über wenige (oder sogar keine) freigestellten Mitglieder. Da in den Engineering-Unternehmen in der Regel auch keine Betriebsrats-Tradition existiert, sodass die Betriebsräte nicht auf bestehende Regelungen und Erfahrungen aufbauen können, kann davon ausgegangen werden, dass sich die Betriebsräte in den Engineering-Unternehmen durch eine – im Vergleich zu ihren erfahrenen Kollegen in den Automobilunternehmen – geringere Professionalität auszeichnen.

Das „Innenleben“ der Engineering-Betriebsräte

Bereits die Aussagen zum „Innenleben“ der Betriebsräte in den Automobilunternehmen machten es erforderlich, einen gedanklichen Umweg über den Betriebsrats-Typus des Co-Managers zu gehen – und das, obwohl dieser etablierte Industriezweig häufig und unter verschiedenen Gesichtspunkten Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung ist. Deshalb ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass bei der gleichen Fragestellung – „Innenleben“ der Betriebsräte – für Engineering-Unternehmen keine Forschungsergebnisse vorliegen. Dass dies tatsächlich der Fall ist, ist nicht sehr überraschend, da diese Unternehmen erst während der letzten 10–15 Jahre stark an Bedeutung gewonnen haben und bislang kaum Gegenstand von Untersuchungen waren.

Deshalb muss an dieser Stelle wieder nach einem ‚Umweg‘ gesucht werden. Es bietet sich an, Forschungsergebnisse zur Interessenvertretung in IT-/Neue-Medien-Unternehmen auf Aussagen zum „Innenleben“ der Betriebsräte hin durchzusehen. Denn die Situation in diesen Unternehmen ist mit der in den Engineering-Unternehmen insofern vergleichbar, als beides relativ junge, expandierende Branchen sind, in denen überdurchschnittlich viele junge, hochqualifizierte Beschäftigte arbeiten.

Abel und Ittermann (2006) führten eine Untersuchung der Vertretungssituation in Neue-Medien-Unternehmen durch und sind in der Lage, Aussagen über das „Innenleben“ der dortigen Betriebsräte zu machen. Die Betriebsräte zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich nicht als „Gegenmacht“ verstehen, sondern auch die Interessen des Unternehmens im Blick haben. Darüber hinaus sehen sie sich nicht als „Verfechter ... kollektiver Regelungen“, sondern sehen die Selbstvertretung als den ‚Normalfall‘ der betrieblichen Interessenvertretung an.

Bezogen auf die äußeren Bedingungen müssen die Betriebsräte damit fertig werden, dass sie einen relativ geringen Rückhalt in den Belegschaften haben, dazu kommt noch mangelnde Akzeptanz durch die Arbeitgeberseite.

Ein Großteil der von Abel und Ittermann untersuchten Betriebsräte existierte noch nicht lange, aber auch in den Gremien, die auf längere Erfahrungen zurückblicken können, finden sich keine „Betriebsratskarrieren“, wie etwa in den Automobilkonzernen oder im Maschinenbau. Das bedeutet, dass die Betriebsratsmitglieder wenig oder gar keine Erfahrungen mit dem ‚Geschäft‘ der Interessenvertretung haben und dass es sie viel Einsatz und Zeit kostet, sich in ihre neuen Aufgabenbereiche einzuarbeiten. Abel und Ittermann schätzen den Professionalisierungsgrad der Neuen-Medien-Betriebsräte denn auch eher niedrig ein. In den Gremien existieren weder klare Zuständigkeiten noch ein mittelfristiges Arbeitsprogramm; Abel und Pries attestieren den Betriebsräten sogar „teilweise chaotisches Agieren“ (2005, S. 134).

Inhaltlich konzentriert sich die Arbeit der Betriebsräte auf Themenfelder, die zum Teil ‚Spezialfälle‘ sind und insgesamt nur einen kleinen Ausschnitt des Themenspektrums der Betriebsratsarbeit darstellen: krisenbedingter Personalabbau, Arbeitszeitmodelle, personelle Einzelmaßnahmen und „alltägliche Themen“ wie Urlaubsregelungen und Firmenparkplätze. Die Autoren resümieren, dass „zentrale Beschäftigteninteressen, die sich aus den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen (Entgelt, Weiterbildung oder Karriere) oder dem Arbeitsprozess (Autonomie in der Arbeit) ergeben, ... nicht zu den wesentlichen Aufgabenbereichen der Betriebsräte [zählen].“

Über diese Hinweise aus der Untersuchung von Abel und Ittermann hinaus liegen jedoch keine Ergebnisse zum „Innenleben“ von Betriebsräten in IT- oder Neuen-Medien-Unternehmen vor. Die Interessenvertretung in IT-/Neuen-Medien-Unternehmen wird vorrangig unter anderen Gesichtspunkten untersucht. Im Mittelpunkt einschlägiger Untersuchungen stehen die Arbeitsformen und Beschäftigungsbedingungen in der Branche, das Selbstverständnis und die Orientierungen der hochqualifizierten Angestellten sowie die Verbreitung von Betriebsräten und alternativen Vertretungsorganen.

Diese Situation ist unbefriedigend. Letztlich bleibt nur, sich diejenigen näher anzuschauen, die die Betriebsräte vertreten, die hochqualifizierten Angestellten. Wenn man weiß, wie diese „ticken“, wird zumindest ein Bestimmungsgrund der Arbeit der Betriebsräte deutlich. Das geschieht im folgenden Kapitel.

3.3.2 *Interessenvertretung von hochqualifizierten Angestellten*

Die im Mittelpunkt der Untersuchung stehenden Betriebsräte von Automobil- und Engineering-Unternehmen (und ebenso die Gewerkschaft) haben es im Bereich der Automobilentwicklung überwiegend mit Ingenieuren zu tun, die der Gruppe der hochqualifizierten Angestellten zuzurechnen sind. Aus diesem Grund erfolgt in die-

sem Kapitel eine tiefer gehende Beschäftigung mit diesem Typ Arbeitnehmer. Zunächst wird der Frage nach dem Begriff der hochqualifizierten Angestellten und den Besonderheiten dieser Gruppe nachgegangen. Anschließend werden kurz die Organisations- und Managementkonzepte dargestellt, die Unternehmen in Bereichen mit hochqualifizierten Beschäftigten anwenden, bevor explizit das Verhältnis zwischen hochqualifizierten Angestellten und Betriebsräten bzw. Gewerkschaften thematisiert wird.

Hochqualifizierte Angestellte: Begriff und Besonderheiten

Hinsichtlich ihrer Einstellungen zeichneten sich die Angestellten von Anfang an durch eine betonte Abgrenzung gegenüber der Gruppe der Arbeiter aus. Sie orientierten sich vielmehr am ‚alten Mittelstand‘ der Handwerker und Kaufleute sowie insbesondere an den öffentlichen Beamten und drückten dies durch eine überwiegend konservative Grundhaltung aus. (s. Prinz 1994, der einen knappen Überblick über die Diskussionen der historischen Angestelltenforschung in Deutschland gibt). Ansonsten stellen und stellen die Angestellten eine hinsichtlich Aufgaben- und Tätigkeitsbereichen, Status und Position im Unternehmen, Einkommen und Soziallage sehr heterogene Gruppe dar: Sie reicht von der Schreibkraft über technische Experten bis hin zu Führungskräften mit Leitungsverantwortung für ganze Abteilungen.

Im Rahmen dieser Untersuchung werden Ingenieure betrachtet, die sich der Gruppe der hochqualifizierten Angestellten zuordnen lassen. In der Literatur wird dieser Begriff häufig verwendet, ohne dass er genauer definiert würde³⁴. Deshalb wird der Begriff hier definiert als Angestellte, die qualifizierte Tätigkeiten ausüben und über einen Hochschul- oder Fachhochschulabschluss, also eine akademische Qualifikation, verfügen.³⁵

Die Arbeit von hochqualifizierten Angestellten lässt sich als **Wissensarbeit**³⁶ kennzeichnen. Eine Besonderheit, durch die Wissensarbeit sich auszeichnet, ist, dass die Arbeitsaufgaben nach Art, Umfang und zeitlichem Auftreten nur begrenzt vor-

³⁴ Auch verwendet werden etwa die Begriffe „Führungskraft“ oder „industrielle“ oder „betriebliche Experten“, vgl. Kadritzke 1997, S. 125.

³⁵ Diese Definition bezieht sich also auf die Ausbildung. Andere Kategorien wie übertarifliche, außertarifliche und leitende Angestellte beziehen sich auf das Einkommen bzw. einen speziellen Funktionsaspekt. Die verschiedenen Kategorien können sich überschneiden: Ein Teil der hochqualifizierten Angestellten sind über- oder außertarifliche Angestellte bzw. leitende Angestellte.

³⁶ Zum Begriff der Wissensarbeit vergleiche Willke (1998), zur Wissensarbeit in der Produktentwicklung Jürgens (1999).

hersehbar sind. Dazu kommt, dass die Aufgaben bzw. Problemstellungen häufig wechseln. Dies resultiert in einer geringen Formalisierbarkeit und Standardisierbarkeit und – damit zusammenhängend – in einer geringen Kontrollierbarkeit der Arbeit (vgl. Artus 1993, S. 50). Das hat einerseits zur Folge, dass die Beschäftigten über große Freiräume im alltäglichen Arbeitsprozess verfügen und andererseits, dass Wissensarbeit eine hohe Motivation und Leistungsbereitschaft seitens der Beschäftigten erfordert (vgl. Abel/Ittermann 2006, S. 210). Die geringe Kontrollierbarkeit von Wissensarbeit wirkt sich auf die Arbeitsorganisation in Bereichen hochqualifizierter Angestellter aus (s. u.) und beschert den Hochqualifizierten eine vergleichsweise starke Position im Unternehmen. Die geringe Formalisier- und Standardisierbarkeit der Arbeitsaufgaben wiederum bedeutet letzten Endes, dass Wissensarbeit nur begrenzt rationalisierbar ist.

Dieser Umstand wirkt sich unmittelbar auf die **Arbeitsmarktsituation** der hochqualifizierten Beschäftigten aus. Zur Frage der Arbeitsmarktsituation unterschiedlicher Beschäftigtengruppen präsentieren Reinberg und Hummel (2002; 2005; 2007) Berechnungen des IAB auf Grundlage des Mikrozensus und der Strukturserhebungen der Bundesanstalt für Arbeit, die zeigen, dass die seit Jahrzehnten gültige Faustregel „niedrige Qualifikation – hohes Arbeitsmarktrisiko; hohe Qualifikation – niedriges Risiko“ nach wie vor gilt – und zwar in Ost und West und für Männer und Frauen gleichermaßen.³⁷ Prognosen, die bis zum Jahr 2015 reichen, gehen davon aus, dass die Nachfrage nach hochqualifizierten Arbeitskräften weiter zunehmen wird und dass die Arbeitsmarktperspektiven dieser Gruppe weiterhin positiv einzuschätzen sind (vgl. Reinberg/Schreyer 2003; BLK 2003). Das gilt insbesondere für Ingenieure, die – vor allem in bestimmten Fachrichtungen – von potenziellen Arbeitgebern „verzweifelt gesucht“ werden (Langer 2005; vgl. auch BfA 2007; Biersack u. a. 2007). Die Arbeitsmarktsituation der Ingenieure ist deshalb von Interesse, weil sie Rückschlüsse auf Primärmachtpotenziale dieser Beschäftigtengruppe erlaubt. Unter Primärmacht versteht Jürgens (1984, S. 61) Machtpositionen einzelner Beschäftigter bzw. von Beschäftigtengruppen im Verhältnis Arbeitgeber–Arbeitnehmer.³⁸ Quellen von Primärmacht sind die Möglichkeiten der Beschäftigten auf dem Arbeitsmarkt und ihre möglichst

³⁷ Nicht nur das Arbeitslosigkeitsrisiko ist für gering qualifizierte beträchtlich höher, sondern auch das Risiko, ein „unsicheres“ Beschäftigungsverhältnis wie eine befristete oder geringfügige Beschäftigung eingehen zu müssen (vgl. Schreyer 2000; Reinberg/Hummel 2005). Die gute Position der Hochqualifizierten auf dem Arbeitsmarkt ist also stabil, außerdem ist sie erstaunlich unabhängig von Konjunkturzyklen [Reinberg/Hummel 2002; 2005; Kölling 2002; Reinberg/Schreyer (2003)].

³⁸ Im Gegensatz zur Sekundärmacht, unter der er Machtpositionen versteht, die auf bereits kollektiv erkämpften bzw. staatlich gesetzten Regelungen und Institutionen beruhen (ebd).

monopolistische Verfügung über produktionsnotwendiges Wissen und Erfahrungen (ebd., S. 63/64). Da die Arbeitsmarktsituation der Ingenieure relativ gut ist und ihr Wissen und ihre Erfahrung die entscheidenden Produktionsfaktoren in der Entwicklung sind, kann ihre Primärmacht als vergleichsweise hoch eingeschätzt werden.

Über äußere Merkmale wie Qualifikation, Art der Arbeit und Situation auf dem Arbeitsmarkt hinaus wird in der sozialwissenschaftlichen Forschung der Frage nach dem **arbeitsbezogenen Selbstverständnis und den Einstellungen von hochqualifizierten Angestellten** nachgegangen.

Kotthoff (1997a, S. 26, S. 36f.) präzisiert diesen Zusammenhang in seiner Untersuchung „Betriebliche Sozialordnung und Interessenvermittlung in qualifizierten Angestelltenbelegschaften“ im Begriff der Arbeitsidentität. Diese ergibt sich aus dem Zusammenspiel der vorbetrieblich erworbenen beruflichen Sozialisation (Berufsidentität) mit der vom Unternehmen verliehenen Identität mit den jeweiligen Status-, Selbstverwirklichungs- und Anerkennungschancen sowie mit dem Umgang der Beschäftigten mit diesen Erfahrungen. Im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen steht die Arbeitsidentität der hochqualifizierten Angestellten. Die Kenntnis der arbeitsbezogenen Einstellungen dieser Arbeitnehmergruppe ist im Rahmen der vorliegenden Arbeit von besonderem Interesse, denn das Selbstverständnis der Hochqualifizierten ist prägend für das Verhältnis Hochqualifizierte–Betriebsrat bzw. Gewerkschaft und beeinflusst damit in grundlegender Weise die Mitbestimmungs- und Gewerkschaftsarbeit im Entwicklungsbereich.

Kotthoffs Beobachtungen verdeutlichen die vergleichsweise hohe Primärmacht der hochqualifizierten Angestellten: Materielle Sicherheit stellt für sie einen absoluten „Basisanspruch“ (Kotthoff 1997a, S. 36) an ein Arbeitsverhältnis dar. Wie selbstverständlich setzen sie „ein gutes Gehalt, die Sicherheit des Arbeitsplatzes, die Sicherheit und Transparenz des Werde- und Entwicklungsgangs in der Firma und die Segnungen einer vorzüglich betrieblichen Sozialpolitik“ voraus (ebd.; vgl. auch Kotthoff 1997b und Kotthoff 1999). Des Weiteren beanspruchen die Hochqualifizierten eine fachlich anspruchsvolle und ausbildungsgerechte Tätigkeit. Die Arbeit soll darüber hinaus abwechslungsreich sein und Gelegenheit zu kreativer Gestaltung bieten. Arbeit stellt für hochqualifizierte Angestellte nicht in erster Linie ein Instrument zur Sicherung der Existenz dar, sondern ist verbunden mit „hohen Ansprüchen an die Freiheit der Betätigung, an Kreativität, Eigenverantwortlichkeit und subjektive Sinnerfüllung“ (Kotthoff 1997a, S. 26). Deshalb erwarten sie, dass sie Aufgaben erhalten, die ihnen Spaß machen, die sie herausfordern und ihnen Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Menez und Springer (2003, S. 20) sprechen in diesem Zusammenhang davon, dass die Arbeit eine „Spaß- und Erlebniskomponente“ bieten soll.

In diesem Sinne ist ein Aspekt der Arbeitsidentität hochqualifizierter Beschäftigter ihr großes **inhaltliches Interesse an ihrer Arbeit** (vgl. Krenn u. a. 2005, S. 28): Die Hochqualifizierten begeistern sich für ihr Aufgabengebiet bzw. die jeweilige Materie, erzählen gerne und häufig davon, beschäftigen sich auch in ihrer Freizeit damit etc. Speziell bei Ingenieuren beobachtet Tietel (2006, S. 205) eine „Faszination, die von der perfekten Technik ausgeht – der Technik, die sie einsetzen und derjenigen, die sie herstellen – und die nicht zuletzt bei vielen Beschäftigten ein zentraler Grund war, diesen Beruf zu ergreifen“. Die Arbeit ist also „tief in ihr Leben integriert“, die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben ist fließend (Kotthoff 2001, S. 6).

Das große Interesse an den Arbeitsinhalten ist eng verknüpft mit dem Bestreben der Hochqualifizierten, ihre Arbeit gut machen zu wollen. Eine Aufgabe einfach „irgendwie“ zu erledigen, kommt für sie nicht in Frage. Die Lösung soll auch effizient oder „technisch elegant“ sein. Das geht so weit, dass die Hochqualifizierten ihre Qualitätsstandards auch dann aufrecht zu erhalten versuchen, wenn sie in ihren Ressourcen eingeschränkt werden (Krenn u. a. 2005, S. 28). Diese Einstellung lässt sich als **Leistungsorientierung** kennzeichnen: Sie verlangen eine hohe Leistung von sich und anderen. Außerdem ist die Identifikation mit der Aufgabe hoch: „Arbeiten bedeutet hier nichts anderes als das, was die Person aus ihrer Aufgabe macht.“ (Kotthoff 1997a, S. 27.) Scheitern bedeutet also nicht nur eine nicht oder nicht vollständig bewältigte Aufgabe, sondern auch persönliches Scheitern. Artus (1993, S. 53) erklärt diesen Zusammenhang folgendermaßen: „Das Zusammenwirken von mehr realem individuellen Gestaltungsspielraum und der personalpolitischen Reaktion der Unternehmer auf die Kontrollproblematik im Angestelltenbereich, von vorbetrieblicher Auslese sowie betrieblicher Sozialisation entlang angestelltenpezifischer Leitbilder hat ... zur Folge, dass unter Angestellten ein identifikatorischer Bezug zu ihrer Arbeit deutlich häufiger anzutreffen ist, als unter – meist eher instrumentell orientierten – gewerblichen ArbeitnehmerInnen.“

In engem Zusammenhang mit der Leistungsorientierung steht die **Aufstiegsorientierung** (Kotthoff 1997a, S. 80) der hochqualifizierten Angestellten. Sie sehen ihre gegenwärtige Tätigkeit nicht als Dauerzustand an, sondern gehen immer von einer Entwicklungsperspektive aus. In ihrer Perspektive „ist Karriere die stärkste Form der beruflichen Anerkennung“ (Kotthoff 2008, S. 123) und deshalb von zentraler Bedeutung für sie und ihr Selbstbild. Artus (1993, S. 54) resümiert, dass „Leistung, Konkurrenz, Karriere ... angestelltenpezifische Orientierungsmuster“ sind.

Dabei ist hervorzuheben, dass es den hochqualifizierten Angestellten weder nur um Leistung um der Leistung willen geht noch ausschließlich um Leistung um der eigenen Karriere willen, sondern dass sie ihre individuelle Leistung stets als Teil-

leistung im Gesamtzusammenhang des Unternehmens verstehen. Kotthoff (1997a, S. 33ff.) hat für diesen Zusammenhang den Begriff der **Beitragsorientierung** geprägt. „Die Befragten begreifen sich mit ihrer Aufgabe als ein kleines, quasi-eigenständiges Geschäft innerhalb des großen ... Sie verstehen sich als Leute, die kostenbewusst denken, die bei Engpässen zu improvisieren, ja zu zaubern in der Lage sind, und die, wenn es drauf ankommt, Abteilungsegoismen zugunsten einer funktionsübergreifenden Perspektive hintanstellen.“ (Kotthoff 1997b, S. 167.) Von zentraler Bedeutung für ihre Identität und ihre Motivation ist, dass ihr Beitrag gewürdigt wird. Wird ihre Leistung nicht anerkannt, reagieren sie „fassungslos“ und geraten in eine „Identitätskrise“ (Kotthoff 1997a, S. 35). Wird ihre Leistung jedoch gebührend gewürdigt, verausgaben sie sich mit Begeisterung, denn „[d]ie Teilnahme an der Firma macht mehr aus ihnen ... Sie sehen und erleben sich nicht als eine – wenn auch hoch qualifizierte – Arbeitskraft, sondern als ... Repräsentant ... eines die individuelle Beschränktheit übersteigenden großen Werkes.“ (Kotthoff 1997a, S. 292) Diese Wahrnehmung verleiht ihnen Stolz und das Gefühl, etwas wert zu sein.³⁹

Ein weiterer Bestandteil der Arbeitsidentität der hochqualifizierten Angestellten ist eine ausgeprägte **individuelle Orientierung**. Sie sehen sich als Macher, als Akteure, „die die Verhältnisse schaff[en], anstatt von den Verhältnissen ‚geschafft zu werden‘“ (Kotthoff 1997a, S. 293). Sie sind selbständig, unabhängig und in der Lage, ihre Interessen eigenständig zu formulieren und zu vertreten. Andere brauchen sie nicht, sich mit anderen zusammen zu tun ist „undenkbar“, denn es ließe sich nicht anders als als Konfrontation interpretieren (Kotthoff 1997a, S. 138/139). Oder es könnte als Zeichen von Schwäche angesehen werden. Deshalb halten sie das „Einzekämpfertum“ (Krenn u. a. 2005, S. 31) hoch, treten nicht gemeinsam auf, sondern suchen individuell das Gespräch mit dem Vorgesetzten (Kotthoff 2001, S. 12). Erst recht nicht wenden sie sich an den Betriebsrat, denn eine Vertretungsinstanz brauchen ihrer Ansicht nach nur „die Kleinen und Schwachen, die sich selbst nicht helfen können“⁴⁰ (Kotthoff 1997a, S. 115).

³⁹ Auch in Kotthoffs Wiederholungsuntersuchung wurde die Beitragsorientierung bestätigt (Kotthoff 2008, S. 147), allerdings mit einer kleinen Variation (ebd., S. 148): Neu ist ein Kostendenken, das „das eigene Arbeitshandeln ... auf die Kostenwaage [stellt].“ Diese Sichtweise wurde zehn Jahre zuvor noch als Zumutung empfunden.

⁴⁰ Bei allen Unterschieden (etwa im Bildungssystem, bei Berufsbezeichnungen, im Arbeitsrecht, in den industriellen Beziehungen) liegen vergleichbare Ergebnisse auch aus anderen Ländern vor. So beschreibt Hurd (2000, S. 107) die Einstellungen von „professional employees“ in den USA: „[they display] strong commitment to their work ... they are committed to their professions, confident in their own judgement, and interested in having direct influence on decisions which affect them“.

Organisations- und Managementkonzepte in Bereichen mit hochqualifizierten Angestellten

Schon immer galten für Hochqualifizierte andere Regeln als für Arbeiter und einfache Angestellte. Da Wissensarbeit schwer kontrollierbar, standardisierbar usw. ist, genießen die Hochqualifizierten relativ große Freiheiten in der Gestaltung ihrer Arbeit. Auch in Bezug auf Entlohnung, Karriereperspektiven und Sozialleistungen kamen die Unternehmen den Hochqualifizierten entgegen, um sich der Loyalität ihrer Leistungsträger zu versichern (vgl. Abel/Pries 2005, S. 111). Unterhalb dieser generellen Perspektive muss jedoch unterschieden werden zwischen Unternehmen der „Old“ und der „New Economy“.

Im Bereich der New Economy – zu der sowohl die IT- als auch die Engineering-Unternehmen zählen – sind die Unternehmen Vorreiter in der Umsetzung neuer Arbeits- und Organisationsformen und Managementmethoden. Integrativer Bestandteil der Organisations- und Managementstrategien wissensbasierter Unternehmen sind partizipative Managementkonzepte (Abel u. a. 2005, S. 40). In der New Economy ist Partizipation „organischer Bestandteil gewachsener Arbeitskulturen“ (Dörre 2002, S. 178): Ein Großteil der Unternehmen sind Neugründungen, häufig im Umfeld von Universitäten, in denen lange eher „unorganisiert“ und vor allen „unhierarchisch“ gearbeitet wurde. In den letzten Jahren lassen sich in diesen Unternehmen zwar Tendenzen beobachten, die Organisation zu systematisieren, dabei bleiben sie dem modernen, partizipativen Paradigma jedoch treu.

In vielen Old Economy-Unternehmen lassen sich in den letzten Jahren umfassende Umstrukturierungen erkennen, die erstmals auch die Hochqualifizierten betreffen und die Kotthoff (2001, S. 3) mit den Stichworten Dezentralisierung, Vermarktlichung und Subjektivierung beschreibt. Damit folgen die Old-Economy-Unternehmen dem Vorbild der New Economy-Unternehmen und führen partizipative Managementkonzepte ein.

Als Kennzeichen partizipativer Managementkonzepte gelten Mitarbeiterbefragungen und -gespräche zur Information oder Beurteilung sowie personen- oder gruppenbezogene Leistungsvereinbarungssysteme – häufig umgesetzt in Form von Zielvereinbarungen –, temporäre Projektgruppen sowie leistungs- und erfolgsorientierte Entgeltgestaltung (vgl. Eichmann et al. 2004). Diese Maßnahmen sind in den Unternehmen der New Economy weit verbreitet und finden auch in Old-Economy-Unternehmen zunehmend Anwendung.⁴¹

⁴¹ Die beschriebenen Entwicklungen sind so weitreichend, dass sie neue Anforderungen an die Kompetenzen von Ingenieuren verursachen: Gefragt sind zunehmend soziale und kommunikative Fähigkeiten.
(Fortsetzung auf S. 132)

Von den genannten partizipativen Managementkonzepten ist die Projektorganisation in Bereichen mit wissensintensiver Arbeit besonders verbreitet. Ein Grund dafür ist, dass sie besonders geeignet ist, Kenntnisse und Fähigkeiten aus unterschiedlichen Fachrichtungen flexibel und befristet zusammenzuführen (Kalkowski/Mickler 2002, S. 120). Damit ist Projektorganisation für den Entwicklungsbereich geradezu prädestiniert. Für jedes neue Entwicklungsprojekt können so die benötigten Disziplinen und Kenntnisse neu zusammengestellt werden. Kalkowski und Mickler (ebd.) vertreten die Überzeugung, „dass Wissensarbeit im besonderen und die künftige Arbeitswelt insgesamt von einer zunehmenden Projektifizierung der Organisation und der Arbeit geprägt sein wird“.

Projektarbeit wird häufig in Kombination mit Zielvereinbarungen eingesetzt. Den Kerngedanken von Zielvereinbarungen formuliert Tondorf (1998, S. 386) folgendermaßen: „mehr oder weniger verbindliche dezentrale Absprachen über Leistungsziele zwischen Leitungspersonen und Beschäftigten(gruppen), die in einem bestimmten Zeitraum zu erreichen sind“. Auf Grundlage des Grades der Zielerreichung können dann gegebenenfalls Leistungsentgelte bestimmt werden. Ausschlaggebend ist im Rahmen von Zielvereinbarungssystemen allein die Zielerreichung – wie das Ziel erreicht wird, ist nicht von Interesse und bleibt dem Mitarbeiter überlassen. Aus diesem Grund werden Zielvereinbarungen eingesetzt, um unternehmerisches Denken und Selbstorganisation der Beschäftigten zu fördern. Aus dem selben Grund finden auch Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen von Beschäftigten zunehmende Verbreitung (Eggers/Schumann 2001, S. 130).

Die kurz skizzierten Organisations- und Managementkonzepte haben eins gemeinsam: sie sind Beispiele für diskursive und ergebnisbezogene Koordinations- und Steuerungsformen (Braczyk 1997). Diese Steuerungsformen machen es möglich, die schwer kontrollier- und steuerbare Wissensarbeit technischer Experten besser zu steuern.

Das (wachsende) Interesse der Unternehmen an partizipatorischen Managementkonzepten deckt sich mit den Interessen der Hochqualifizierten. Sie verbinden mit den beschriebenen Organisations- und Managementkonzepten zunächst keiner-

⁴¹ (Fortsetzung von S. 131) kative Fähigkeiten, insbesondere Konfliktfähigkeit und Durchsetzungsvermögen, Eigenverantwortung, Lernfähigkeit, aber auch handfeste betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Kundenorientierung und „Geschäftsverständnis“ (vgl. Kurz 2001; Kadritzke 1997, S. 128; Ladwig/ Selent 2007). Als Konsequenz forderte der VDI bereits 1998 in seinen „Thesen zur Weiterentwicklung der Ingenieurausbildung“, die Vermittlung von übergreifenden Qualifikationen zu stärken; ähnlich argumentierte der Wissenschaftsrat 2004 in seinen „Thesen und Empfehlungen zur universitären Ingenieurausbildung“.

lei negative Assoziationen. Partizipative Managementansätze entsprechen den Einstellungen und insbesondere der Beitragsorientierung der Hochqualifizierten und sind ihnen deshalb willkommen, wirken auf sie bisweilen „geradezu stimulierend“ (Kotthoff 1997b, S. 164; ähnl. Kalkowski/Mickler 2002). Kotthoff stellte in seiner Untersuchung jedoch fest, „dass die Beziehung zwischen den hochqualifizierten Angestellten und der Firma im Verlauf des Umstrukturierungsprozesses in eine Vertrauenskrise geraten ist ... Zwischen Anspruch und Wirklichkeit der Umstrukturierungen besteht in ihren Augen eine große Diskrepanz“ (ebd.). Die Hochqualifizierten erleben, dass Maßnahmen, von denen sie eigentlich erwarten, dass ihre Handlungs- und Entscheidungsspielräume und damit ihr Subjekt-Stellenwert erhöht werden, sie zu Objekten machen (ebd.). Gleichzeitig bewirken die äußeren Rahmenbedingungen, wie beispielsweise knappe Budgets und Zeitdruck, „dass Chancen zur Selbstorganisation in der Arbeit häufig nicht zu einer Demokratisierung der Arbeitswelt beitragen, sondern bloß eine Delegation von Unsicherheit oder Selbstorganisation von Überlastung bedeuten“ (Krenn u. a. 2005, S. 1).

Aus Sicht der Mitbestimmung sind partizipatorische Organisations- und Managementkonzepte deshalb nicht uneingeschränkt zu begrüßen. Denn sie bedeuten, dass „Beteiligung ... weniger in politische Institutionen ausdifferenziert, als vielmehr in die Arbeit eingebaut [wird]“ (Krenn u. a. 2005, S. 14). Für die Betriebsräte bedeutet das konkret, dass ihnen der Zugang zu bisher von ihnen mitbestimmten Themen erschwert oder sogar unmöglich gemacht wird, beispielsweise wenn individuelle Zielvereinbarungen ausgehandelt werden. So wird kollektive und repräsentative Mitbestimmung geschwächt zugunsten individueller Partizipation. In diesem Sinne nutzen Unternehmen partizipative Ansätze „als Herrschaftsmittel und Rationalisierungsinstrumente ...“, während Humanisierungs- und Demokratisierungsversprechen häufig uneingelöst bleiben“ (Dörre 2002, S. 22).

Hochqualifizierte und Mitbestimmung

Die Einstellungen von hochqualifizierten Angestellten zum Thema betriebliche Mitbestimmung sind am Beispiel der IT-Branche gut untersucht. Das Interesse an der IT-Branche erklärt sich daraus, dass die Informations- und Kommunikationstechnik eine „Leittechnologie“ (Krenn u. a. 2005, S. 29) darstellt und dass die schon deshalb ins Rampenlicht geratene Branche Vorreiter in der Umsetzung neuer Arbeits- und Organisationsformen und Managementmethoden ist (vgl. Baukrowitz/Boes 2002, S. 18)⁴². Darüber hinaus gilt die IT-Branche als „Schlüsselbranche“ (Boes/Baukrowitz

⁴² Auch Jürgens u. a. wählen die IT/InfoCom-Industrie als Gegenpart zur Automobilindustrie („Wintelismus versus Chandlerianismus“).

2002, S. 11) mit großer wirtschaftlicher Bedeutung für die Zukunft. Dementsprechend beziehen sich die folgenden Ausführungen auf Untersuchungen, die in der IT-Branche durchgeführt wurden.

Die Situation der Mitbestimmung im IT-Bereich wird nicht als Trendsetter einer generellen Entwicklung oder als auf die gesamte Wirtschaft übertragbar angesehen (Abel/Ittermann 2006, S. 219). Allerdings spricht einiges dafür, dass die Ergebnisse auf andere Unternehmen und Branchen, die eine ähnliche Belegschaftsstruktur wie die IT-Industrie (junge, hoch qualifizierte Angestellte) aufweisen, übertragbar sind (ebd., vgl. auch Kotthoff 1997a; Faust u. a. 2000). Diese Voraussetzungen sind im Engineering-Bereich erfüllt.

In den großen Automobilunternehmen bestehen etablierte Betriebsratsstrukturen (vgl. Kap. 3.3.1). Dagegen existiert in der Vielzahl der kleinen Engineering-Unternehmen kein Betriebsrat, in größeren Unternehmen wird häufig ein Betriebsrat gegründet (oder ein alternatives Vertretungsorgan, auch wenn dieser Fall in dem vorliegenden „Sample“ nicht vorkam). Sowohl die schwächeren Betriebsräte in den Engineering-Unternehmen als auch die starken, etablierten Betriebsräte in den Automobil-Unternehmen haben aber gleichermaßen die Aufgabe, die Interessen der hochqualifizierten Angestellten zu vertreten. Nachdem oben ihre allgemeinen Einstellungen beschrieben wurden, wird jetzt spezifisch auf ihr Verhältnis zur betrieblichen Mitbestimmung eingegangen. Das Verhältnis zwischen Hochqualifizierten und Betriebsräten ist nicht ganz einfach. Wie im Folgenden gezeigt wird, finden sich die Gründe für dieses ambivalente Verhältnis auf beiden Seiten.

Wie Abel und Ittermann (2006) betonen, ist die Selbstvertretung das dominierende Muster der Interessenvertretung der hochqualifizierten Angestellten. Sie nehmen das Heft in die Hand und kümmern sich selbst um ihre Belange wie Entgelt, Arbeitszeit und Qualifizierung. Dazu nutzen sie mehrere Möglichkeiten: Zunächst machen sie von der Open-Door-Politik der vorherrschenden partizipativen Managementansätze Gebrauch und wenden sich an ihre Vorgesetzten (vgl. Kotthoff 2008, S. 239). Darüber hinaus ergreifen sie Gelegenheiten wie Projekt- oder Abteilungstreffen, um ihre Interessen zu artikulieren. Und schließlich nutzen sie die verbreiteten Mitarbeiter- oder Zielvereinbarungsgespräche, um ihre Position und ihre Interessen deutlich zu machen. Sich an den Betriebsrat zu wenden wäre hingegen ein regelrechter „Tabubruch“ (Kotthoff 2008, S. 240). Aber auch wenn die hochqualifizierten Angestellten von ihrem Selbstverständnis her davon überzeugt sind, sich selbst vertreten zu können, heißt das nicht, dass Betriebsräte bei ihnen grundsätzlich keine Chance haben (Ahlers/Trautwein-Kalms 2001).

Boes und Baukrowitz zeigen in ihrer Untersuchung „Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie: Erosion oder Innovation der Mitbestimmung?“, dass die Existenz von Betriebsräten in Unternehmen mit überwiegend hochqualifizierten Angestellten maßgeblich von dem Unternehmen abhängt: In Ausgründungen aus fordristischen Großunternehmen mit etablierter betrieblicher Mitbestimmung wird diese Institution übernommen und weitergeführt. In „aufstrebenden Kleinunternehmen“ wird kollektive Mitbestimmung abgelehnt, Interessenaustausch vollzieht sich in persönlicher Kommunikation auf der Basis vergemeinschafteter Sozialbeziehungen. In den mittelgroßen „Lack-Turnschuh-Unternehmen“ ist der Modus des Interessenaustauschs umkämpft. Im Rahmen des Größenwachstums und der Ausdifferenzierung der Organisationsstruktur kommt es häufig zur Gründung eines Betriebsrats oder eines alternativen Vertretungsgremiums (vgl. Baukrowitz/Boes 2002; Boes/Baukrowitz 2002; ähnlich: Menez/Springer 2003).

Aber auch unabhängig von der Art und „Herkunft“ des Unternehmens, in dem sie beschäftigt sind, lehnen hochqualifizierte Angestellte die Institution Betriebsrat nicht rundheraus ab. Sie zeichnen sich jedoch durch einen anderen Umgang mit dieser Institution aus: Ihre Erwartungen und Ansprüche an einen Betriebsrat unterscheiden sich deutlich von denen von Arbeitern und einfachen Angestellten.

Zwar kommen Heisig und Ludwig (2004, S. 90) zu dem Schluss, dass der Betriebsrat für hochqualifizierte Angestellte „keine adäquate Form der Vertretung ihrer individuellen Interessen dar[stellt]“. Dies führen sie darauf zurück, dass die Hochqualifizierten erstens eine ausgeprägte individualistische Orientierung aufweisen und zweitens auf ihre jeweiligen *Arbeitsinhalte* fokussiert sind, die für den Betriebsrat als kollektive Interessenvertretung, der sich mit den Anwendungsbedingungen der Arbeitskraft beschäftigt, keine Rolle spielen.

Diesem recht eindeutigen Ergebnis widerspricht die Untersuchung von Kotthoff (1997a), die zu differenzierteren Ergebnissen kommt. Er macht bei den hochqualifizierten Angestellten einen unterschiedlichen Umgang mit Interessenregulierung auf der Arbeits- und Abteilungsebene einerseits und auf der Unternehmensebene andererseits aus. Im Rahmen der Interessenregulierung auf der Arbeits- und Abteilungsebene spielt der Betriebsrat für die hochqualifizierten Angestellten keine Rolle. Hier gilt die „eingefleischte Norm“ (Kotthoff 1997a, S. 111), dass mögliche Probleme arbeitsgruppen- bzw. abteilungsintern gelöst werden – „Außenstehende“ wie den Betriebsrat anzusprechen, ist verpönt. Das hat zum einen mit dem Selbstverständnis der Hochqualifizierten als selbständig agierende, beitragsorientierte Leistungsträger zu tun, zum anderen mit Erwartungen seitens der Vorgesetzten. Wenn die Hochqualifizierten dem Betriebsrat nichtsdestotrotz eine hohe generelle Bedeutung zu-

messen⁴³, dann liegt das daran, dass er in ihrer Wahrnehmung ein Vertreter für andere Gegenstände als die des Arbeitsprozesses ist (Kotthoff 1997a, S. 116). Für die Hochqualifizierten ist der Betriebsrat jemand, der im Hintergrund agiert und in erster Linie für die unternehmensweiten Rahmenbedingungen zuständig ist, für Regelungen, die über die einzelnen Abteilungen hinausgehen. Darüber hinaus erbringt er „Serviceleistungen“: er bietet individuelle Rechtsberatung im Konfliktfall, ist Informationsbörse und „Sozialpsychologe“ des Hauses (Kotthoff 1997a, S. 143–145) Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Krenn u. a. (2005). Laut ihnen schätzen Hochqualifizierte den Betriebsrat „im Prinzip als gute Einrichtung“, der für Rahmenregelungen zuständig ist, Informationen verbreitet, Beratung bietet und Unterstützung im Notfall. Vor diesem Hintergrund kommen Krenn u. a. (ebd., S. 38) zu dem Schluss, dass die Unterstützung durch den Betriebsrat den Angestellten unter bestimmten Bedingungen erst die „Selbstvertretung“ ihrer Interessen ermöglicht – auch wenn den hochqualifizierten Angestellten selbst das nicht bewusst ist.

Bei dem anderen Part im Verhältnis Hochqualifizierte – Betriebsräte, dem Betriebsrat, muss unterschieden werden zwischen Betriebsräten in Unternehmen mit einem (nach wie vor) bedeutenden Anteil von Arbeitern und „reinen“ Hochqualifizierten-Betrieben, denn in diesen zwei Unternehmens„typen“ herrschen unterschiedliche Bedingungen für die Beziehung Betriebsrat – Hochqualifizierte. Im Fall der „gemischten“ Betriebe – zu dieser Gruppe gehören die Automobilunternehmen – rekrutiert sich der Betriebsrat häufig aus dem Facharbeitermilieu. Bosch (1997, S. 117) spricht in diesem Zusammenhang von einem „bias“ in der westdeutschen Interessenvertretungspolitik. Diese Betriebsräte laufen Gefahr, die Interessen der Hochqualifizierten nicht oder falsch wahrzunehmen und folglich auch nicht zu vertreten, denn sie haben zuweilen ein „stark affektiv getönte[s] (Zerr-) Bild“ (Tietel 2006, S. 212) von ihren Kollegen aus dem Angestelltenbereich sowie „ambivalente Gefühle“ ihnen gegenüber (ebd., S. 210). Über die Beschäftigung mit anderen Inhalten hinaus wird häufig noch die Stilfrage relevant, denn „die an bürgerlich-individualistische Umgangsformen gewöhnten Angestellten [fühlen] sich durch den traditionell kollektivistischen Vertretungsstil typischer Arbeiter-Betriebsräte [häufig] abgestoßen“ (Kotthoff 1995, S. 441). Darüber hinaus sehen die hochquali-

⁴³ Das ist in Kotthoffs Untersuchung der Fall in reinen Angestelltenbetrieben. In Unternehmen mit einer großen Arbeiterbelegschaft und entsprechend arbeiterdominiertem Betriebsrat lehnen die Hochqualifizierten den Betriebsrat entschieden ab. Für Kotthoff ist deshalb der Betriebsrat „das Symbol der Status- und Kulturdifferenz im Betrieb“ (1997a, S. 142).

fizierten Angestellten die zweifellos von vielen „Arbeiter-Betriebsräten“ vertretene Auffassung, dass Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen grundsätzlich gegensätzlich sind, als „vereinfacht“ an. Sie erwarten vielmehr vom Betriebsrat, berechnete Interessen auf beiden Seiten zur Kenntnis zu nehmen (Kotthoff 2008, S. 238). Insgesamt lässt sich sagen, dass das Verhältnis zwischen hochqualifizierten Angestellten und „Arbeiter-Betriebsräten“ häufig stark angespannt beziehungsweise distanziert ist.

Anders sieht es in Unternehmen aus, in denen überwiegend Hochqualifizierte arbeiten, wie z. B. in Engineering-Unternehmen. Betriebsräte aus dem Hochqualifizierten-Milieu kennen die Probleme, Interessen, Einstellungen und Vorlieben Hochqualifizierter „aus erster Hand“ und können sie deshalb wirkungsvoll vertreten. Auch die Stilfrage stellt sich für sie nicht, denn sie sind „aus dem gleichen Holz geschnitzt“ wie die, die sie vertreten.

Nichtsdestotrotz stellen die Hochqualifizierten beide Typen von Betriebsräten vor Herausforderungen. Da sich die Hochqualifizierten in erster Linie selbst vertreten und andere Ansprüche an Betriebsräte stellen als andere Beschäftigte, müssen die Betriebsräte ihr traditionelles Selbstverständnis und ihre Rolle, Beteiligung zu organisieren, überdenken (vgl. Prott 1994). Im Fall von hochqualifizierten Beschäftigten heißt das in erster Linie, *Selbst*beteiligung zu organisieren, den „Rahmen“ für Selbstbeteiligung zu schaffen und stabil zu halten. Und anschließend damit umzugehen, wenn die Beschäftigten sich anders verhalten, als der Betriebsrat das erwartet oder wünscht, denn „[s]elbstbewusste Arbeitnehmer, die betriebliche Prozesse verantwortlich mitgestalten und mitbestimmen, werden sich auch von gewählten Interessenvertretern nicht vorschreiben lassen, ‚was sie wollen sollen‘“ (Schartau 2001, S. 138/139).

Eine weitere Herausforderung für die Betriebsräte stellt die Heterogenität der Interessen der Hochqualifizierten dar. Individuell unterschiedliche Interessenlagen lassen sich nur schwer zu einer gemeinsamen Position zusammenfassen; folglich wird es schwieriger, Themen zu finden und Forderungen zu formulieren, die für alle gleichermaßen relevant sind.

In der Konsequenz verändern sich die Ansprüche an die Qualifikation von Betriebsräten: „beispielsweise brauchen [Betriebsräte] nun Moderatorenqualitäten, weil sie in viel größerem Ausmaß als früher zwischen verschiedenen Belegschaftsgruppen vermitteln müssen“ (Leminsky 2001, S. 145).

Es wird deutlich, dass das Verhältnis Hochqualifizierte – Betriebsrat von beiden Seiten nicht ganz einfach ist; deutlich wird aber auch, dass die Distanz zwischen beiden Seiten nicht unüberbrückbar ist.

Hochqualifizierte und Gewerkschaften:

Nachdem das Verhältnis zwischen Hochqualifizierten und Betriebsräten näher betrachtet wurde, stellt sich abschließend die Frage, wie hochqualifizierte Angestellte und Gewerkschaften zueinander stehen.

Die hochqualifizierten Angestellten stehen Gewerkschaften sehr distanziert gegenüber. Diese Aussage lässt sich quantitativ belegen und qualitativ begründen. Quantitative Untersuchungen haben ergeben, dass bereits Angestellte allgemein seltener Gewerkschaftsmitglieder sind als Arbeiter (vgl. Müller-Jentsch 1997, S. 127; Müller-Jentsch/Ittermann 2000, S. 95f.). Die Kategorie der hochqualifizierten Angestellten wird in den gängigen Statistiken zwar nicht gesondert ausgewiesen, beispielsweise Fitzenberger u. a. (1999) und Goerke/Pannenberg (2007, S. 168) zeigen aber, dass Akademiker bedeutend seltener einer Gewerkschaft angehören als Nichtakademiker. Ellguth u. a. (1995, S. 180) bringen es auf den Punkt: Sie attestieren hochqualifizierten Angestellten eine „notorisch geringe Organisationsbereitschaft“.

Dieser Umstand kann damit erklärt werden, dass Hochqualifizierte über eine größere Primärmacht verfügen als Arbeiter und „normale“ Angestellte, sodass sie eine Vertretungsinstanz objektiv nicht brauchen (Schnabel/Wagner 2006, S. 124). Eine weitere Erklärung liefert Kotthoff (1997a). Er beschäftigt sich in seiner Befragung von hochqualifizierten Angestellten unter anderem mit deren Verhältnis zu den Gewerkschaften. Dazu fragt er sie, was sie an Gewerkschaften „positiv“ und was sie „negativ“ finden. Im Rahmen dieser Untersuchung fanden die Nicht-Gewerkschaftsmitglieder (und damit der überwiegende Teil der Befragten) nur zwei positive Urteile über Gewerkschaften. Erstens nehmen sie die Gewerkschaften als wirksame Gegenmacht wahr, die für eine „balance of power“ in Wirtschaft und Gesellschaft sorgt. Zweitens erkennen sie die historischen Leistungen der Gewerkschaften an: Sie haben maßgeblich dazu beigetragen, dass die heute geltenden Arbeitszeit-, Entlohnungs- und Sozialstandards erreicht wurden (Kotthoff 1997a, S. 258). Die negativen Urteile über Gewerkschaften sind bei den Hochqualifizierten jedoch eindeutig in der Überzahl. Kotthoff unterscheidet acht Argumentationsfiguren der Ablehnung von Gewerkschaften: Erstens urteilen die Hochqualifizierten, dass die Gewerkschaften kein Verständnis von unternehmerischen Zusammenhängen haben und unternehmerische Leistungen nicht anerkennen: „Sie sind Spezialisten beim Verteilen, aber nicht beim Backen des Kuchens“ (S. 259). Diese Wahrnehmung ist deshalb so entscheidend, weil sie einen grundlegenden Gegensatz zwischen der Leistungs- und Beitragsorientierung der Hochqualifizierten und der wahrgenommenen Verteilungsorientierung der Gewerkschaften aufzeigt. Darüber hinaus stoßen sich die hochqualifizierten Angestellten an Ton und Auftreten der Gewerkschafts-

vertreter. Ihr klassenkämpferischer, polarisierender Stil steht im Widerspruch zu dem von den Hochqualifizierten präferierten höflich-dezenten Ton. Drittens sehen die Hochqualifizierten Gewerkschaften als Funktionärs- und Machtapparat, der in erster Linie daran interessiert ist, seine eigene Macht zu erhalten. Des Weiteren schätzen die Hochqualifizierten die Gewerkschaften als „in ihrer Struktur und Politik verkrustet, konservativ, inflexibel, antimodern und überholt“ ein (S. 261). Außerdem sehen sie die Gewerkschaften als Organisationen für Arbeiter und Tarifangestellte. Von ihnen grenzen sich die hochqualifizierten Angestellten ab; sie sind überzeugt, weniger oder andere Probleme als diese zu haben. Für die Probleme von Hochqualifizierten jedoch seien die Gewerkschaften nicht der richtige Ansprechpartner. Eng mit diesem Urteil verbunden ist die Selbsteinschätzung der Hochqualifizierten: Sie sehen sich als gut in der Lage, als selbständig und gebildet genug, sich selbst zu vertreten. Siebtens mutmaßen die Hochqualifizierten, dass gewerkschaftliches Engagement vom Management nicht gern gesehen ist und ihrer Karriere im Weg stehen könnte. Und schließlich kritisieren die Hochqualifizierten das gewerkschaftliche Angebot an ihre Gruppe: „Die Gewerkschaft kümmert sich zu wenig oder falsch um uns“ (S. 264). Auf die Frage, welche Themen die Gewerkschaften denn aufgreifen sollten, um den Hochqualifizierten entgegen zu kommen, weiß die Mehrheit der von Kotthoff Befragten allerdings auch keine Antwort.

Folgt man den Ergebnissen von Kotthoffs Untersuchung, dann entsteht der Eindruck – der von den Ergebnissen anderer Untersuchungen gestützt wird, vgl. z. B. Menez/Springer 2003 und Städler u. a. 2004 –, dass die hochqualifizierten Angestellten Gewerkschaften weitaus dezidierter ablehnen als Betriebsräte (Kotthoff 1997a, vgl. auch ders. 2001, S. 11; ders. 2008, S. 233). Diese Einschätzung lässt sich mit Blick auf die beschriebene Arbeitsidentität der Hochqualifizierten erklären: Die Gewerkschaften sind noch „weiter weg“ von der Arbeitswelt der Hochqualifizierten als die Betriebsräte, sie sind sozusagen „noch kollektiver“ als die Betriebsräte und widersprechen damit den Orientierungen der Hochqualifizierten stärker als die Betriebsräte, die schließlich immer das Wohl des einzelnen Unternehmens im Blick haben.

Den Gewerkschaften bereiten die anti-gewerkschaftlichen Einstellungen der Hochqualifizierten ernsthafte Probleme. Ein weiteres Problem für die Gewerkschaften stellt die Heterogenität der Beschäftigteninteressen im Bereich der hochqualifizierten Angestellten dar. Die klassische gewerkschaftliche Interessenpolitik der Vereinheitlichung von Interessen und Arbeitsbedingungen verliert so ihre Bezugspunkte (Menez/Springer 2003, S. 22). Allerdings konstatiert eine Reihe von Autoren, dass die Gewerkschaften es versäumt haben, sich rechtzeitig auf die sich wandelnde

Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung einzustellen. Die Mitgliedschaftsstruktur der Gewerkschaften entspricht in etwa der Struktur der Erwerbsbevölkerung Ende der 1950er Jahre: Im Vordergrund steht der männliche Facharbeiter, andere Arbeitnehmergruppen wie etwa hochqualifizierte Angestellte haben einen schweren Stand. Allerdings ist nachvollziehbar, dass die Funktionäre sich in erster Linie den Interessen ihrer Mitglieder verpflichtet fühlen. Folge ist eine „strukturell konservative Politik“ der Gewerkschaften (Leminsky 2001, S. 149f.).

Zwar haben die Führungsgremien der Gewerkschaften im Laufe der 1990er Jahre die Bedeutung einer Interessenpolitik für Hochqualifizierte erkannt, doch bislang wird diese neue Sichtweise nicht von der Mehrheit der Funktionäre geteilt (ebd.). Programmatisch ist die Notwendigkeit einer Interessenvertretung für Hochqualifizierte in den Gewerkschaften durchaus angekommen, praktisch gibt es nach wie vor Probleme in der Umsetzung. Diese liegen neben dem Widerstand einer nicht zu vernachlässigenden Zahl von Funktionären beispielsweise in unklaren Zuständigkeitsbereichen und Kommunikationsbarrieren (Menez/Springer 2003, S. 22). Die Anpassungsprobleme der Gewerkschaften werden verständlicher, wenn man bedenkt, dass der notwendige Wandel über die Auseinandersetzung mit neuen Inhalten der Interessenpolitik weit hinausgeht. So schlagen beispielsweise Pongratz und Voß (2000) den Gewerkschaften vor, sich (wieder) als umfassende Interessenvertretung für alle Lebensbereiche zu etablieren. Städler u. a. (2004, S. 161) hingegen verordnen den Gewerkschaften einen „äußeren Formwandel“. Damit meinen sie weit mehr als eine Veränderung von Stil und Auftreten. Vielmehr schlagen sie den Gewerkschaften unter der Überschrift „äußerer Formwandel“ vor, die traditionellen Institutionen der Interessenvertretung einer gründlichen Inspektion zu unterziehen unter der Maßgabe, sich mehr zu einem „Dienstleister“ der Arbeitnehmer zu entwickeln.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass zwischen Hochqualifizierten und Gewerkschaften ein ausgesprochener Mismatch besteht: Von ihren Einstellungen her ist die gewerkschaftliche Form der Interessenorganisation für die Hochqualifizierten etwas hochgradig Fremdes (vgl. Kotthoff 1997a, S. 253). Umgekehrt hat sich die Bedeutung der Hochqualifizierten bei den Gewerkschaften immer noch nicht vollständig durchgesetzt. Und schließlich bleibt es eine offene Frage, ob die traditionelle Form der gewerkschaftlichen Interessenvertretung überhaupt eine Chance bei den Hochqualifizierten hat oder ob sie sich dazu einem grundsätzlicheren „Formwandel“ unterziehen müsste.

4 Empirie

4.1 Präzisierung der Fragestellung

Wie in Kapitel 2.1 dargestellt, sind die Ausprägungen der verschiedenen Governance-Dimensionen nicht zufällig, sondern beeinflussen sich gegenseitig. Vor diesem Hintergrund ist das zentrale Anliegen der Untersuchung, die Konsequenzen einer Änderung in der Prozessgovernance für die Governance der industriellen Beziehungen herauszuarbeiten. Konkret geht es um die Frage, wie sich die zunehmende externe Vergabe von Entwicklungsleistungen in der Automobilindustrie auf die Interessenvertretung in dieser Industrie (im weiten Sinne von Froud u. a.) auswirkt. Im Rahmen der Bearbeitung dieser Fragestellung wurden vier Fragestränge verfolgt. Das Zusammenspiel dieser vier Aspekte ergibt ein umfassendes Bild der Folgen des Engineering-Outsourcing für die Situation der Interessenvertretung.

1) *Wie stellt sich die allgemeine Outsourcing-Situation im Entwicklungsbereich dar?*

Dieser Fragestrang zielt darauf ab, Hintergrundwissen zur Outsourcing-Situation im Entwicklungsbereich (aus der Perspektive der Befragten) zu erlangen:

- Wie verbreitet ist Engineering-Outsourcing?
- Aus welchen Gründen entscheiden sich die Automobilunternehmen für Engineering-Outsourcing?
- Wie schätzen die Betriebsräte die zukünftige Entwicklung des Engineering-Outsourcing ein?
- Wie ist die Haltung der Betriebsräte zum Thema Engineering-Outsourcing?
- Wie gestalten sich die Beziehungen zwischen den Automobil- und den Engineering-Unternehmen?

Die folgenden Fragekomplexe wenden sich dem zentralen Thema der Untersuchung zu: den Auswirkungen der zunehmenden externen Vergabe von Entwicklungsleistungen für die Situation der Interessenvertretungen:

2) *Wie wirkt sich die zunehmende externe Vergabe von Entwicklungsleistungen auf die Mitbestimmungssituation in den Automobilunternehmen aus?*

Zunächst wird untersucht, wie sich die zunehmende externe Vergabe von Entwicklungsarbeiten auf die Situation der Mitbestimmung in den Automobilunternehmen auswirkt. Wie in Kapitel 3.3.1 beschrieben wurde, ist die betriebliche Mitbestimmung in den Automobilunternehmen gut etabliert. Allerdings sehen sich die Betriebsräte zunehmend mit der Situation konfrontiert, dass mehr und mehr Unternehmensbereiche ausgelagert werden und dass sie sich für Partikularinteressen von bestimmten Beschäftigtengruppen bzw. für die Interessen bestimmter Standorte einsetzen müssen.

In diesem Zusammenhang stellen sich folgende Fragen:

- Welche Folgen hat die zunehmende externe Vergabe von Entwicklungsleistungen für die Betriebsräte?
- Treten im Rahmen der Zusammenarbeit zwischen Automobil- und Engineering-Unternehmen typische Probleme auf?
- Was bedeuten diese Probleme für die Betriebsräte?
Nach vertraglicher Gestaltung differenziert:
 - Welche Folgen hat die Vergabe von Werkverträgen konkret für die Betriebsräte?
 - Welche Folgen hat die zunehmende Arbeitnehmerüberlassung für die Arbeit der Betriebsräte?
- Was lässt sich über das Selbstverständnis der Betriebsräte sagen?

3) *Wie stellt sich die Mitbestimmungssituation in den Engineering-Unternehmen dar?*

Im Gegensatz zur Mitbestimmung in den Automobil-Unternehmen ist über die Mitbestimmungs-Situation in den Engineering-Unternehmen kaum etwas bekannt. Vor dem Hintergrund der oben dargestellten Fakten über Engineering-Unternehmen (überwiegend kleine und junge Unternehmen, Dienstleistungs-Unternehmen mit hochqualifizierten, eher mitbestimmungsfernen Mitarbeitern) ist zu erwarten, dass die betriebliche Mitbestimmung in diesen Unternehmen (bislang) weniger Fuß fassen konnte.

Deshalb ist zunächst einmal von Interesse, zu einer Einschätzung gelangen zu können, in wie vielen und welchen Engineering-Unternehmen Betriebsräte existieren.

Von besonderer Bedeutung in diesem Themenschwerpunkt ist, wie sich in den Engineering-Unternehmen, die über einen Betriebsrat verfügen, die Situation dieses Betriebsrates gestaltet. In diesem Zusammenhang stellen sich folgende Fragen:

- In wie vielen und welchen Engineering-Unternehmen existiert ein Betriebsrat?
 - Gab es in den untersuchten Unternehmen einen bestimmten Anlass zur Betriebsratsgründung? Wann erfolgte diese?
 - Welche Themen stehen bei der Betriebsratsarbeit im Vordergrund?
 - Wie bewerten die Betriebsräte der Engineering-Unternehmen den Trend zur Arbeitnehmerüberlassung?
 - Wie gestalten sich die Beziehungen zur Belegschaft?
 - Wie die zur Geschäftsleitung?
 - Wie die zur Gewerkschaft?
 - Was lässt sich über das Selbstverständnis der Betriebsräte sagen?
- 4) *Lassen sich Ansätze einer Zusammenarbeit oder „Netzwerk“-Bildung der Betriebsräte der Automobil- und Engineering-Unternehmen ausmachen?*

Die Automobil- und die Engineering-Unternehmen müssen eng zusammenarbeiten, wenn sie erfolgreich sein wollen. Im Rahmen der Untersuchung wird deshalb abschließend die Frage verfolgt, ob die Kooperation der Unternehmen auch eine Kooperation der Betriebsräte nach sich zieht. Dabei reicht die Bandbreite der möglichen Kooperationsformen vom sporadischen Austausch von Informationen über gegenseitiges Lernen bis hin zu einer „vernetzten Interessenvertretung entlang [der] Wertschöpfungskette“ (Deiß/Schmierl 2005, S. 300). In diesem Zusammenhang stellen sich folgende Fragen:

- Existieren Kontakte zwischen Automobil- und Engineering-Betriebsräten?
Wenn ja, wie gestalten sich diese Kontakte?
- Existieren Kontakte zwischen Betriebsräten verschiedener Engineering-Unternehmen?
Wenn ja, wie gestalten sie sich?
- Lassen sich über einzelne, bilaterale Kontakte hinaus Ansätze zu Betriebsrats-„Netzwerken“ ausmachen?

4.2 Anlage der Untersuchung und Methode

Empirische Grundlage der vorliegenden Arbeit ist eine im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung im Frühjahr und Sommer 2006 durchgeführte Kurzstudie mit dem Titel „Engineering-Dienstleistungen in der Automobilindustrie – Verbreitung, Kooperationsformen und arbeitspolitische Konsequenzen“, die das sich schnell entwickelnde Feld der Engineering-Dienstleistungen betrachtete.

Da der rapide Anstieg der externen Vergabe von Entwicklungsleistungen in der Automobilindustrie erst seit Mitte der 1990er Jahre beobachtbar ist, liegen zu diesem Themenbereich bislang nur wenige Erkenntnisse vor. Über die Unternehmen, die Engineering-Dienstleistungen erbringen, und über ihre Beziehung zu den auftraggebenden Automobilunternehmen ist allgemein wenig bekannt (Rentmeister 2002, S. 10). Über die Situation der Interessenvertretung in den Engineering-Unternehmen sowie über die Auswirkungen des Engineering-Outsourcing auf die Mitbestimmungssituation in den Automobilunternehmen und die Gewerkschaft liegen keine systematischen Ergebnisse vor.

Aus diesem Grund dienten die erwähnte Kurzstudie und darauf aufbauend die vorliegende Dissertation dazu, in Form einer **explorativen Untersuchung** einen ersten Zugang zu diesem Feld zu erschließen. Im Rahmen einer derartigen Untersuchung sind qualitative Untersuchungsmethoden besonders geeignet, da keine explizierten Hypothesen vorliegen, die etwa in Form einer standardisierten Befragung getestet werden könnten. Vielmehr zielt eine explorative Untersuchung gerade darauf ab, einen ersten Überblick über einen Untersuchungsgegenstand bzw. eine Fragestellung zu gewinnen und Thesen bzw. Hypothesen über Zusammenhänge diesen Gegenstand bzw. diese Fragestellung betreffend zu entwickeln.

Einige Autoren vertreten die Auffassung, dass qualitative Verfahren sich ausschließlich für Zwecke der Exploration eignen (vgl. Schnell u. a. 1989, S. 295; Lamnek 2005, S. 90f.). Diese Auffassung scheint nicht stichhaltig. Denn unabhängig von der Tatsache, dass es sich um eine explorative Untersuchung handelt, ist für eine Fragestellung wie die hier verfolgte eine **qualitative Herangehensweise** aus einer Reihe von Gründen besonders geeignet. Erstens zielt die vorliegende Untersuchung darauf ab, die gegenwärtig in der Automobilindustrie und insbesondere ihrer Interessenvertretung ablaufenden Entwicklungen zu beschreiben und zu verstehen. Für den Zweck, Entwicklungen oder Prozesse zu rekonstruieren und damit der Analyse zugänglich zu machen, ist qualitative Forschung besonders geeignet: „a major strength of qualitative research is in getting at the processes that led to ... outcomes, processes that experimental and survey research are often poor at identifying“ (Max-

well 2005, S. 23). Zweitens sind im Rahmen der Fragestellung nicht nur Fakten von Interesse, sondern insbesondere auch die Bedeutung, die die Befragten dieser Entwicklung zuschreiben, ihre Sicht der Dinge. Die Wahrnehmung einer Situation durch Akteure zu rekonstruieren und zu verstehen ist eine weitere Stärke qualitativer Verfahren und kann mit quantitativen Methoden nicht oder nur unzureichend erreicht werden. Darüber hinaus sind qualitative Methoden besonders geeignet dafür, den Kontext, in dem die Akteure handeln, und den Einfluss, den dieser Kontext auf ihre Handlungen hat, zu verstehen sowie unerwartete Phänomene und Einflüsse zu identifizieren. Beide Aspekte sind im Rahmen des vorliegenden Projektes von Bedeutung, der zweite Punkt insbesondere, da es sich um ein exploratives Projekt handelt. Schließlich liegt eine weitere Stärke qualitativer Verfahren darin, kausale Erklärungen darüber zu entwickeln, wie bestimmte Phänomene zusammenhängen: „Quantitative researchers tend to be interested in whether and to what extent *variance* in *x* causes variance in *y*. Qualitative researchers, on the other hand, tend to ask *how* *x* plays a role in causing *y*.“ (A. a. O., S. 23, Hervorhebungen im Original.)

Die **Datenerhebung** im Rahmen des Projektes erfolgte schwerpunktmäßig mittels halbstrukturierter leitfadengestützter Experteninterviews. Ergänzt wurden die Interviews durch Analyse von Dokumenten (Artikel aus Fachzeitschriften, Unternehmensdarstellungen, Marktstudien etc.).

In der Literatur besteht durchaus Uneinigkeit bezüglich des Stellenwertes des **Experteninterviews**. Es wird als „Methoden-Hybrid“ bezeichnet (Kruse 2006, S. 137) und nicht allgemein als selbständige Erhebungsmethode anerkannt (z. B. Bogner/Menz 2005, S. 19; Kassner/Wassermann 2005). Die Autoren begründen ihre Auffassung damit, dass das Spezifische des Experteninterviews nicht in seiner besonderen Methodik liegt, sondern dass es sich vielmehr durch seine besondere Zielgruppe auszeichnet. Die Zielgruppe „Experten“ wird dadurch gekennzeichnet, dass sie über ein besonderes Wissen verfügt, über das die meisten anderen nicht verfügen. Sprondel (1979) und Meuser und Nagel (1994) sprechen in diesem Zusammenhang von „Sonderwissen“. Wer als Experte für ein Interview in Frage kommt, wird folglich durch die Fragestellung des jeweiligen Forschungsprojektes bestimmt (vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 444ff.; dies. 1994, S. 180). Daraus ergibt sich für die vorliegende Untersuchung, dass ein Experte eine Person ist, die über Kenntnisse und Erfahrungen im Zusammenhang mit Entwicklungsdienstleistungen in der Automobilindustrie und/oder der Vertretung von Arbeitnehmer-Interessen in diesem Bereich verfügt.

Wie oben angesprochen, ist das Experteninterview nicht notwendigerweise mit einer bestimmten Erhebungsmethode verknüpft, ein Experteninterview kann grund-

sätzlich mehr oder weniger stark vorstrukturiert durchgeführt werden. In der vorliegenden Untersuchung wurden durch Leitfäden relativ stark vorstrukturierte Interviews geführt, und das aus zwei Gründen:

Erstens betont Flick (2002, S. 139ff.), dass einem Leitfaden in einem Experteninterview eine besondere Bedeutung zukommt. Denn der Befragte interessiert im Zusammenhang eines Experteninterviews eben nicht als ganze Person, sondern nur in einer bestimmten Eigenschaft oder Funktion – in diesem Fall in seiner Funktion als Betriebsrat bzw. Gewerkschaftsvertreter. Weiter einschränkend interessiert nicht der gesamte Erfahrungsschatz beispielsweise eines Betriebsrats, sondern nur sein Wissen, dass für die verfolgte Fragestellung relevant ist⁴⁴. Aus diesem Grund resümiert Flick (ebd.; vgl. auch Meuser/Nagel 1991, S. 444ff.), dass „dem Leitfaden hier noch stärker [als bspw. in biographischen Interviews, TB] eine Steuerungsfunktion in Hinblick auf den Ausschluss unergiebigere Themen zu[kommt]“.

Der zweite Grund für vorstrukturierende Leitfäden hat mit der Person des Interviewers zu tun. Zwar ist „die Notwendigkeit für den Interviewer, im Interview zu verdeutlichen, dass auch er mit der Thematik vertraut ist, ... auch in anderen Kontexten Bedingung für einen erfolgreichen Interviewverlauf“ (ebd.). Für Experteninterviews gilt dies jedoch in besonderem Maße, da sie sich in der Regel auf Themen beziehen, die den alltäglichen Horizont des Allgemeinwissens verlassen. Aus diesem Grund ist es eine durchaus anspruchsvolle Aufgabe für den Interviewer, sich eine Kenntnis der Thematik zu erarbeiten. Die Vorbereitung eines Interviewleitfadens ist ein Mittel, diese Kenntnis herzustellen bzw. die erarbeitete Kenntnis nochmals zu überprüfen, bevor das Gespräch stattfindet (vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 448f.).

Nichtsdestotrotz wurde in den Interviews besonders darauf geachtet, den Leitfaden nicht als starres Raster zu betrachten, das unter allen Umständen einzuhalten ist. Im Gegenteil wurde Wert auf eine gewisse Offenheit gelegt, um unerwartete Aspekte nicht von vornherein auszuschließen, was für eine explorative Studie fatal gewesen wäre. Die Gesprächspartner sollten ja gerade dazu gebracht werden, ihre Erfahrungen, Ansichten und Perspektiven frei zur Sprache zu bringen.

Um die ganze Bandbreite der in Kapitel 4.1 aufgeworfenen Fragen unter der Nebenbedingung von begrenzten Ressourcen untersuchen zu können, war die **Auswahl der Interviewpartner** entscheidend. Die Untersuchung verfolgt eine breit angelegte, komplexe Fragestellung. Betrachtet werden unterschiedliche Unternehmenstypen (Automobilunternehmen, Engineeringunternehmen) einerseits und andererseits Akteure der Interessenvertretung sowohl der betrieblichen als auch der

⁴⁴ Insofern Parallelen zum problemzentrierten Interview.

überbetrieblichen Ebene. Diese Breite und Komplexität muss sich in der Wahl der Gesprächspartner widerspiegeln. Um ein umfassendes Bild der Thematik abbilden zu können, wurden Interviewpartner aus verschiedenen „Kategorien“ gesucht: Betriebsräte aus Automobilunternehmen, Betriebsräte aus Engineeringunternehmen, Gewerkschaftsvertreter und sonstige Branchenexperten. Nicht zuletzt auf Grund der begrenzten Ressourcen wurden schließlich zwei Automobilbetriebsräte, zwei Engineeringbetriebsräte und einen Gewerkschaftsvertreter befragt. Ein ergänzendes Gespräch mit einem Branchenexperten des VDA ließ sich leider nicht realisieren.

In der folgenden Übersicht werden die Gesprächspartner kurz charakterisiert und in ihren jeweiligen Zusammenhang eingeordnet.

Tabelle 19: Übersicht über die Gesprächspartner

Interview	Gesprächspartner
AB₁ ⁴⁵	Automobil-Betriebsrat 1: der stellvertretende Gesamtbetriebsratsvorsitzende sowie zwei weitere Mitglieder des Betriebsrates aus den Bereichen Entwicklung und IT ⁴⁶ eines internationalen Automobilkonzerns mit Hauptsitz in den USA
AB₂	Automobil-Betriebsrat 2: ein Vertreter des Gesamtbetriebsrats eines internationalen Automobilkonzerns mit Hauptsitz in den USA
EB₁	Engineering-Betriebsrat 1: die Betriebsratsvorsitzende einer Niederlassung eines Engineering-Unternehmens mit ca. 500 Mitarbeitern an sechs deutschen und vier internationalen Standorten (Stand: Ende 2006), Unternehmen in dieser Form seit 1998, Vorläufer seit 1985, Betriebsrat seit 2000
EB₂	Engineering-Betriebsrat 2: die Betriebsratsvorsitzende einer Niederlassung eines Engineering-Unternehmens mit rund 850 Mitarbeitern an sechs deutschen und vier internationalen Standorten (Stand: Ende 2006), Unternehmensgründung 1986, Betriebsrat seit 1998
G	Gewerkschaftsvertreter: der erste Bevollmächtigte der IG Metall in einer Automobilstadt

Eine mit Hinblick auf die verfolgte Fragestellung nicht unerhebliche Besonderheit des Samples ist, dass ein „Cluster“ von Gesprächspartnern darin enthalten ist. AB₁, EB₁ und G sind nicht nur räumlich konzentriert – alle drei Organisationen haben ihren Standort in der gleichen Stadt – sondern stehen auch in gegenseitigem Kontakt. Besonders interessant ist, dass die Unternehmen von AB₁ und EB₁ in einem Auftragsverhältnis stehen. Die Tatsache, dass die Gesprächspartner alle Mitglieder

⁴⁵ Die Kürzel entsprechen den in der empirischen Darstellung (Kap. 4.3) verwendeten.

⁴⁶ Da sich die drei Gesprächspartner in ihren Ansichten sehr einig waren, werden sie im Weiteren, auch im Sinne einer besseren Lesbarkeit, als ein Akteur behandelt.

der gleichen Gewerkschaft sind, sich seit Jahren kennen und nach eigener Auskunft gut zusammenarbeiten, impliziert zwar einerseits die Gefahr eines Bias. Andererseits ermöglicht es erst diese Konstellation, die Beziehung zwischen Automobil- und Engineering-Unternehmen von beiden Seiten betrachten zu können. Auch die These einer Netzwerkbildung von Organen der Interessenvertretung kann an diesem Fall einer genaueren Überprüfung unterzogen werden. Relativiert wird die Gefahr eines Bias außerdem dadurch, dass mit einem weiteren Automobil-Betriebsrat und einem weiteren Engineering-Betriebsrat gesprochen wurde, die – räumlich und „organisatorisch“ – außerhalb dieses „Clusters“ liegen.

AB₂ ist zwar ebenfalls IG Metall-Mitglied, das entspricht jedoch durchaus der Dominanz der IG Metall im Automobil-Sektor. EB₂ bietet aus forschungsstrategischer Sicht den besonderen Vorteil, nicht nur nicht Gewerkschaftsmitglied zu sein, sondern der Gewerkschaft gegenüber eine betont ablehnende Haltung einzunehmen. Das komplettiert das Bild.

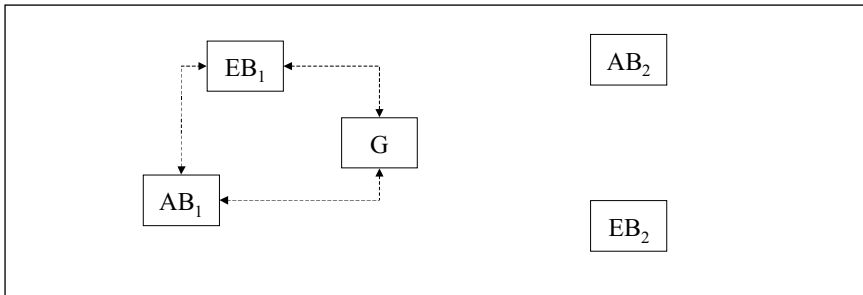


Abbildung 6: Das Untersuchungssample

Die unterschiedlichen Hintergründe der Gesprächspartner bedingen, dass sie jeweils Auskünfte zu unterschiedlichen Aspekten geben konnten. Dementsprechend wurde für jedes Interview ein spezifischer Frageleitfaden zusammengestellt.

Insgesamt wurden von Anfang Juni bis Ende August 2006 fünf Interviews mit einer Dauer von jeweils zwischen 50 und 90 Minuten geführt. Die Gespräche wurden aufgezeichnet und zeitnah transkribiert und ausgewertet.

Die Vorgehensweise bei der **Datenanalyse** entspricht weitgehend der von Meuser und Nagel (1991) vorgeschlagenen Auswertungsstrategie speziell für Experteninterviews. Als erster Schritt erfolgte die Einzelanalyse (vgl. Lamnek 2005, S. 402) der Interviews. Dazu wurde auf Grundlage der Interviewtranskripte jedes Gespräch individuell zusammengefasst. Dies geschah durch kürzendes Paraphrasieren des

Textes sowie durch die Bildung von Überschriften für sinnhafte Passagen. Dabei wurde ein textnahes Vorgehen gewählt, das sich an der Terminologie der Interviewten orientiert (Meuser/Nagel 1991, S. 457). Gleichzeitig wurden die Inhalte thematisch geordnet, denn „[a]nders als bei der einzelfallinteressierten Interpretation orientiert sich die Auswertung von ExpertInneninterviews an thematischen Einheiten ... – nicht an der Sequenzialität von Äußerungen je Interview“ (ebd., S. 453). Der Gesprächsleitfaden diente als Ordnungshilfe bei der Neuordnung der Textpassagen.

Im Anschluss an die Einzelanalysen erfolgte die generalisierende Analyse (vgl. Lamnek 2005, S. 402). Dabei wurden Textpassagen aus verschiedenen Interviews, die sich mit den gleichen Themen beschäftigen, zusammengestellt und verglichen, denn Expertengespräche zielen gerade nicht auf einzelfallinteressierte Interpretationen ab, sondern ihr „Ziel ist ..., im Vergleich mit den anderen ExpertInnentexten das Überindividuell-Gemeinsame herauszuarbeiten, Aussagen über Repräsentatives, über gemeinsam geteilte Wissensbestände, Relevanzstrukturen, Wirklichkeitskonstruktionen, Interpretationen und Deutungsmuster zu treffen“ (Meuser/Nagel 1991, S. 452). Im Anschluss an den thematischen Vergleich erfolgte die soziologische Konzeptualisierung. Dabei wurden „[d]ie zuvor dem Text entnommenen Begriffe und Überschriften ... ins Soziologische übersetzt, um einen Anschluss der Interpretation an allgemeinere disziplinäre Diskussionen zu ermöglichen ... Ziel ist eine Systematisierung von Relevanzen, Typisierungen, Verallgemeinerungen, Deutungsmustern.“ (Meuser/Nagel 1991, S. 462.)

4.3 Darstellung der Ergebnisse der empirischen Untersuchungen

Im Folgenden werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen dargestellt. Dabei entspricht die Struktur den vier Fragesträngen aus Kapitel 4.1.

4.3.1 Zur externen Vergabe von Entwicklungsleistungen allgemein

Dieser Abschnitt hat die Funktion, Hintergrundwissen zum Engineering-Outsourcing zur Verfügung zu stellen. Zunächst ist von Interesse, wie die Betriebsräte und der Gewerkschaftsvertreter die Entwicklung der externen Vergabe von Entwicklungsleistungen allgemein einschätzen. Bezüglich der Verbreitung des Engineering-Outsourcing sind sich alle Gesprächspartner einig darin, dass die externe Vergabe von Entwicklungsleistungen seit einigen Jahren stark zunimmt. Das deckt sich mit

den in Kapitel 3.2.1 präsentierten statistischen Daten, die eine bedeutende Zunahme der externen FuE-Aufwendungen im Fahrzeugbau seit Mitte der 1990er Jahre aufzeigen. Bei der Frage nach den **Gründen** für diese Entwicklung setzen die Gesprächspartner unterschiedliche Schwerpunkte. Der erste Bevollmächtigte der IG Metall führt Gründe an, die außerhalb der Automobilunternehmen liegen: die wachsende technische Komplexität des Produktes Automobil in Kombination mit dem Druck, Kosten einzusparen, führt aus seiner Sicht zu der Entscheidung zu Gunsten einer zunehmenden externen Vergabe von Entwicklungsleistungen. Automobile und deshalb auch ihre Entwicklung werden immer komplexer und beinhalten zum Teil sehr spezielle Fragestellungen, sodass man sehr unterschiedliche und immer wieder wechselnde Fachkompetenzen braucht: „Kostenaspekte spielen [dabei] insofern eine Rolle, als man nicht so viele Spezialisten bereithalten kann, die tatsächlich jedes x-beliebige Problem lösen können.“ So rechnet es sich, externe Spezialisten mit bestimmten Arbeiten zu beauftragen – obwohl deren Stundensätze unter Umständen höher sind –, anstatt Ingenieure ständig zu beschäftigen. Diese Aspekte führen zu der Entscheidung, Entwicklungsaufgaben zunehmend extern zu vergeben. G ergänzt, dass früher Spezialaufträge häufig an benachbarte Universitäten vergeben wurden. Das sei auch weiterhin der Fall, aber inzwischen sei ein großes Netzwerk von kleineren spezialisierten Unternehmen im Bereich der Ingenieur-Dienstleistungen entstanden, die in der Lage sind, eine derartige Nachfrage zu befriedigen. Und viele dieser Unternehmen wurden auch aus Universitäten heraus gegründet.

Die Betriebsräte von zwei Automobilkonzernen nennen andere Gründe für die zunehmende externe Vergabe von Entwicklungsleistungen. Sie betonen unternehmensinterne Aspekte und unterstreichen, dass die Entscheidung für Engineering-Outsourcing keine technisch-organisatorisch zwingende ist, sondern auf der Entscheidung für eine bestimmte Philosophie der Unternehmensführung beruht. Für AB₁ ist die Auslagerung von Entwicklungsanteilen „eine typisch amerikanische“ Tendenz, die darauf abzielt, Fixkosten zu Gunsten von variablen Kosten abzubauen. Man nehmen höhere Kosten in Kauf, „um, was die Struktur der Kosten angeht, besser dazustehen“. Es gehe nur darum, dass es „für ... die Analytiker an der Börse günstiger zu verkaufen“ ist, letztlich also um den Shareholder Value, der für die Unternehmen mit amerikanischer Zentrale von entscheidender Bedeutung ist. AB₂ betont die „ideologische, politische“ Qualität von Outsourcing-Entscheidungen. Denn „nach unseren Erfahrungen ist das keine objektiv gesetzmäßig notwendige Geschichte, dass man in dieser Form vernünftig handeln müsste. Das ist ein Stück eine politisch-strategische Entscheidung und die wird dann halt umgesetzt“. Ähnlich

argumentieren auch Kädler und Sperling (2001), die in einem Aufsatz zum Thema „Herrschaft der Finanzmärkte“ am Beispiel der Automobilindustrie betonen, „dass unterschiedliche Produkt- und Marktkonstellationen unterschiedliche *Spielräume* für eine Steuerung nach Finanzparametern eröffnen“ (S. 24, Hervorhebung TB). Dargestellt werden die Bedingungen allerdings anders, denn „je glaubwürdiger sich das Management als selbst nur Getriebener der Finanzmärkte darstellen kann, desto mehr gewinnen seine Vorgaben die Autorität objektiver Sachzwänge“ (S. 29). AB₂ erläutert, wie die Outsourcing-Strategie im Unternehmen verbreitet wird: Von der Unternehmensspitze wird vorgegeben, dass fest angestelltes Personal „immer schlecht ist“. Dementsprechend wird das „Kampfziel“ formuliert, dass der „Headcount“ jedes Jahr weiter zu reduzieren ist. Damit wird der Personalabbau zum Erfolgsmaßstab für Manager, und diese erreichen ihr Ziel dadurch, dass sie Aufgaben auslagern, weil sie wissen, „rausgeben, rausgeben, darüber kann ich Karriere machen“: „Das kann dann selbst in Einzelfällen teurer sein, das ist egal. [Denn] entscheidend ist, was sie an die europäische Unternehmenszentrale melden müssen, ist immer der Headcount.“

Die unterschiedliche Schwerpunktlegung bei der Beantwortung der Frage nach den Gründen für die zunehmende Verbreitung von Engineering-Outsourcing lässt sich erklären, wenn man den Hintergrund der Befragten reflektiert. Der Gewerkschaftsvertreter blickt von außen auf die Unternehmen, er hat mit einer Vielzahl von Unternehmen zu tun und kennt sich deshalb gut mit den generelleren Entwicklungen in der Metall- und Elektroindustrie aus. Für die Betriebsräte stehen die unternehmensinternen Abläufe im Mittelpunkt des Interesses, mit den Abläufen und Entscheidungen in ihren Unternehmen setzen sie sich tagtäglich auseinander. Beide Betriebsräte arbeiten in Unternehmen, die ihre Zentrale in den USA haben, und deshalb nach Shareholder Value-orientierten Prinzipien gesteuert werden. Die Shareholder Value-Orientierung hat Konsequenzen für so gut wie alle unternehmerischen Bereiche und dürfte ihnen somit in ihrer Arbeit immer wieder begegnen. In den Interviews wurde deutlich, dass sich die Betriebsräte durchaus mit ihren Kollegen in deutschen Unternehmen vergleichen und sich der Unterschiede bewusst sind. Auch in diesem Zusammenhang spielt die Shareholder Value-Orientierung eine Rolle: die deutschen Unternehmen laut AB₂ stehen inzwischen „auch unter Druck, sich so auszurichten wie die Amerikaner“.

Bezogen auf die **zukünftige Entwicklung** des Engineering-Outsourcing sind sich die Befragten einig, dass sich der Trend weiter fortsetzen wird. Denn das Management der Automobilunternehmen hat der „Erwartungshaltung, dass wir Fixkosten weiter senken, gar nichts entgegensetzen“. Im Rahmen von Strategien zu

Kostensenkung spielt der Entwicklungsbereich eine wichtige Rolle, da die Produktentwicklung von zentraler Bedeutung für die „Überlebensfähigkeit“ der Automobilunternehmen ist. Denn „die Kosten werden zwischen 60 und 70% im Design festgelegt, und deshalb, nachdem wir die Werkbänke jetzt sauber haben, konzentriert sich alles auf die Entwicklung“. In Kombination mit immer kürzeren Modell-Lebenszyklen entsteht ein „riesige[r] Druck auf das System, die Engineeringkosten zu senken, weil Sie im Grunde das, was früher in ein Auto reinentwickelt wurde, kriegen Sie nicht mehr auf dem Markt sozusagen durch den Preis wieder gutgemacht“.

Einschränkungen der Strategie der externen Vergabe gibt es bislang nur – und werde es auch in Zukunft nur geben – in als strategisch wichtig erachteten Bereichen. Ein Beispiel dafür ist die Elektronik. Sie ist ein zunehmend entscheidender Faktor in der Automobilproduktion und wird deshalb zu den Kernkompetenzen gezählt. Die Hersteller versuchen, diesen Bereich wieder in-house aufzubauen und so die Abhängigkeit von großen Systemzulieferern zu reduzieren. Das Problem dabei ist, dass qualifizierte Elektroniker zur Zeit Mangelware sind.

AB₂ geht angesichts der stärker werdenden internationalen Dimension von einer weiteren Verschärfung im Engineering-Bereich aus: Sein Konzern (und andere vermutlich genauso) verfügt inzwischen über Engineering-Center in Asien, „die in brutale Konkurrenz gesetzt werden zu dem europäischen Engineering“. Es entwickelt sich eine weltweite funktionale Organisation, die es möglich macht, „die Ungleichgewichte, die innerhalb von so einem Weltkonzern existieren an Lohngefüge und so was“, auszunutzen. Nach Offshoring im Produktionsbereich spielt die Strategie der internationalen Verlagerung zunehmend auch in Dienstleistungsbereichen eine Rolle. Das hat auch die Forschung erkannt. So untersucht das ISF München gegenwärtig in seinem Projekt „Offshoring und eine neue Phase der Internationalisierung von Arbeit“ die Auswirkungen dieser neuen Entwicklung der internationalen Arbeitsteilung u. a. im Bereich Forschung und Entwicklung (<http://www.isf-muenchen.de/projekt/details/115>).

Nicht ganz überraschend nehmen die Automobil-Betriebsräte eine ablehnende **Haltung gegenüber dem Engineering-Outsourcing** ein. Der Betriebsrat des einen Unternehmens betont, dass die externe Vergabe von Entwicklungsleistungen Probleme mit sich bringt in Form von „Abstimmungsproblemen“, die dazu führen, dass Modellanläufe sich verzögern und die Qualität der Automobile leidet. Dazu kommt, dass Engineering-Outsourcing nicht unbedingt immer kostengünstiger als die interne Bearbeitung von Entwicklungsaufgaben ist. Die Betriebsräte kritisieren, dass das Management trotzdem zum Engineering-Outsourcing neigt, um im Sinne des Shareholder Value die Kostenstruktur zu verändern.

Dazu kommen grundsätzliche Probleme, die sich nicht direkt in Kennzahlen niederschlagen, aber sich auf längere Sicht sehr wohl als entscheidend für die Automobilunternehmen herausstellen können: die Frage nach der Loyalität der Beschäftigten, die Gefahr des Kompetenzverlustes im Unternehmen und daraus folgend die Gefahr der Abhängigkeit von Dritten: „Es gibt einzelne Technologiebereiche, wo die Firma heute nicht weiß, was sie tut, und darauf angewiesen ist, dass wir von Dritten gesagt kriegen, wie es denn geht“. Verschärft wird das Problem der Abhängigkeit von Dritten noch dadurch, dass zur Zeit fast alle Automobilunternehmen ihre Modellpalette ausbauen und deshalb untereinander um die guten Engineering-Unternehmen konkurrieren.

Aus den genannten Gründen – unter Umständen höhere Kosten und Kompetenzverlust – bezeichnet AB_1 das zunehmende Engineering-Outsourcing als „massive Fehlentwicklung“. AB_2 kommt aus den gleichen Gründen zu dem Schluss, dass „wer das extrem betreibt, nicht zwingend erfolgreich ist. Eher im Gegenteil.“

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Engineering-Outsourcing eine ernst zu nehmende Entwicklung zu sein scheint und nicht nur ein vorübergehender Trend.⁴⁷ Die externe Vergabe von Entwicklungsaufgaben hat sich bei den an der amerikanischen Börse notierten Unternehmen weiter durchgesetzt als bei den deutschen, aber sie wird auch bei den deutschen Unternehmen in immer stärkerem Maße eingesetzt. Dabei ist die Verbreitung des Engineering-Outsourcing in engem Zusammenhang mit der Verbreitung der Shareholder Value-Orientierung zu sehen. Zentrale Argumente in der Diskussion um die externe Vergabe von Entwicklungsarbeit gruppieren sich um die beiden Faktoren Kosten(strukturen) und Kompetenzverlust bzw. -erhalt. Für die Zukunft ist zu erwarten, dass die weltweit vertretenen Automobilkonzerne die Möglichkeiten, die sich aus der internationalen Standortkonkurrenz ergeben, noch stärker nutzen werden und dem Engineering-Outsourcing so eine ganz neue Dimension verleihen werden.

Angesichts der zunehmenden Bedeutung des Engineering-Outsourcing stellt sich die Frage nach der **Beziehung zwischen den Automobil- und den Engineering-Unternehmen**. Die Gestaltung von Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen ist ein häufig behandeltes Thema (zusammenfassend z. B. Kirner 2005). Im Gegensatz zur Rolle der Zulieferer in der Automobilindustrie und zur Koordination der Produktions-Netzwerke ist die Rolle der Engineering-Dienstleister und die Koordination der Entwicklungs-Netzwerke bislang jedoch relativ wenig untersucht.

⁴⁷ Es bleibt abzuwarten, wie sich die gegenwärtige Finanz- und daraus folgende realwirtschaftliche Krise auf längere Sicht auf die Praxis des Outsourcing auswirken wird.

Deshalb ging es im Rahmen der Erhebungen zunächst darum, einige Einblicke in die Beziehung zwischen den Automobil- und den Engineering-Unternehmen zu gewinnen, denn Wissen über die Gestaltung dieser Zusammenarbeit ist wichtiges Hintergrundwissen für die Bearbeitung der eigentlichen Fragestellung.

In der Beziehung zwischen Automobil- und Engineering-Unternehmen spielt trotz aller Möglichkeiten des elektronischen Datentransfers die **räumliche Nähe** eine große Rolle. Die technische Komplexität der zu bearbeitenden Aufgaben erfordert einen Austausch, der über den bloßen Zugang zu Entwurfszeichnungen etc. hinausgeht. Dementsprechend finden sich die Standorte der Ingenieurdienstleister in der Umgebung deutscher Automobilstandorte bzw. größere Unternehmen verfügen über mehrere Niederlassungen in der Nähe verschiedener Automobilstandorte (vgl. auch Kap. 3.2.1). Diese physische Nähe betrachten beide Seiten als zentral, denn aus ihrer Perspektive ist bei anspruchsvollen Entwicklungsarbeiten der direkte persönliche Austausch über Fragen und Ideen unabdingbar für das Gelingen der Arbeit. Für die Entwicklungsdienstleister ist die räumliche Nähe zu ihren Kunden „ganz wichtig, das erspart uns den Weg“. Aber auch für die Automobilunternehmen ist es wichtig, die Dienstleister in der unmittelbaren Umgebung zu haben: „für den Kunden ist es eigentlich auch schon Bedingung“; „so wie wir es wahrgenommen haben, war es einfach auch ein klarer Wunsch des Kunden, um sich dann im Zweifelsfall auch kurzfristig zu Meetings treffen zu können. Um da möglichst flexibel zu sein.“ Das gilt zumindest für bestimmte Bereich der Entwicklungsarbeit: „Da, wo Sie unmittelbare, enge Zusammenarbeit brauchen, brauchen Sie die Dienstleistungen hier in der Nähe.“ Andererseits seien „einfache Linienkonstruktionstätigkeiten oder so überhaupt kein Problem, elektronisch zusammenzubringen“. Diese Tätigkeiten werden in dem Unternehmen des einen befragten Automobil-Betriebsrats dann nicht an externe Dienstleister vergeben, sondern unternehmensintern nach Asien, beispielsweise Indien oder Korea. Aber auch dabei komme es durchaus zu Problemen, und „das Problem ist immer, dass es diesen Face-to-face-Kontakt einfach braucht, wenn es Probleme gibt“.

Weiterhin ist die Beziehung zwischen den Automobil- und den Engineering-Unternehmen geprägt von einem häufig stattfindenden **personellen ‚Austausch‘** zwischen den beiden Unternehmenstypen. Bei Neueinstellungen werben die Automobilunternehmen Mitarbeiter von den ihnen bekannten Engineering-Dienstleistern ab, umgekehrt verlassen Mitarbeiter die Automobilunternehmen mit einer Abfindung und arbeiten dann bei den Dienstleistern indirekt wieder für die Automobilhersteller. Insofern existiert zwischen den Unternehmen personell ein „sehr enges Geflecht“. Begünstigt wird diese Situation vermutlich durch den generell recht

knappen und in einigen Fachrichtungen regelrecht „abgegrastem“ Arbeitsmarkt für Ingenieure (Langer 2005; BfA 2006).

Bezüglich der Frage nach der **Dauerhaftigkeit der Kooperationsbeziehungen** zwischen Automobilunternehmen und Entwicklungsdienstleistern lässt sich sagen, dass die Zusammenarbeit immer nur für einzelne Projekte beschlossen wird, wobei die Laufzeit der einzelnen Projekte in der Regel ein bis zwei Jahre beträgt. Über eine Abfolge einzelner Projekte entstehen zwar durchaus langfristige Beziehungen zwischen Unternehmen. Diese werden allerdings nicht formal ‚auf Dauer gestellt‘. Aus Sicht der Engineering-Unternehmen muss jeder einzelne Auftrag neu erkämpft werden, die Sicherheit einer dauerhaften Auftragsbeziehung kann nie realisiert werden.

Die Frage nach den **Machtverhältnissen zwischen den Automobilherstellern und den Engineering-Dienstleistern** ist differenziert zu beantworten. Einerseits ist aus der Literatur bekannt, dass die Endhersteller in der Automobilindustrie über eine große Macht über ihre Zulieferkette verfügen, insbesondere im Zusammenhang mit der Verlagerung immer komplexerer Aufgaben auf die Zulieferer ist andererseits aber auch von einer wachsenden Macht der (System-) Zulieferer die Rede (vgl. z. B. Hauser-Ditz u. a. 2006; Kinkel/Zanker 2007). Ähnlich gestaltet sich die Beziehung zwischen den Automobilunternehmen und ihren ‚Entwicklungszulieferern‘: Zunächst ist von einer Machtasymmetrie zu Gunsten der Großunternehmen über die überwiegend kleinen bis mittelgroßen Entwicklungsdienstleister auszugehen. Dafür sprechen auch einige Äußerungen der Interviewpartner: Beispielsweise ist es laut EB₁ gang und gäbe, dass, „wenn [der Automobilhersteller] mal wieder finanzielle Schwierigkeiten hat, schickt man den Dienstleister ziemlich direkt nach Hause. Auch wenn es vertraglich anders geregelt ist.“ Insofern empfindet die Betriebsratsvorsitzende eines Engineeringunternehmens die „Zusammenarbeit manchmal für mein Empfinden etwas rüde“. Für die Dienstleister macht es in diesen Fällen jedoch keinen Sinn, die Einhaltung der Verträge durchsetzen zu wollen, denn die Möglichkeiten, andere Kunden zu finden, sind „begrenzt. Infolgedessen ist da eine gewisse Abhängigkeit. Dass man sich dann dagegen auch nicht großartig wehren kann“.

Für die Macht der Endhersteller spricht auch, dass sich die Engineering-Unternehmen in ihrer Organisation an ihre Kunden aus der Automobilindustrie anpassen: „Damit die Zusammenarbeit da auch klappt, versucht, glaub ich, ein Ingenieurdienstleister immer, sich ein Stück weit so zu organisieren, wie es bei dem Automobilhersteller ist. Auf jeden Fall ist es bei uns im Betrieb ein ganzes Stück weit so, dass wir schon im Kleinen versuchen nachzuempfinden, was bei unserem Hauptkunden so an Organisation da ist so ungefähr, sprich, unsere Abteilungen sind ähnlich benannt wie die großen Bereiche [beim Kunden].“

Die Überlegenheit der Endhersteller kommt auch in der Aussage eines befragten Automobil-Betriebsrates zu Ausdruck, der berichtet, dass das Automobilunternehmen den Engineering-Unternehmen gegenüber Arbeitnehmerüberlassung an Stelle von Werkverträgen durchsetzen konnte: „Die sind zwar sauer gewesen am Anfang, weil sie jetzt weniger Geld kriegten und die Kontrolle nicht mehr so haben, aber letztendlich wollen sie das ja trotzdem.“

Andererseits entstehen durch Know-how-Verluste Abhängigkeiten der Automobilunternehmen von den Engineering-Unternehmen: So ist sich EB₁ sicher: „die heutigen Automobilhersteller ... kommen eigentlich ohne Ingenieurdienstleister nicht mehr wirklich aus“. Die Automobil-Betriebsräte sehen darin eine „sehr, sehr gefährliche Entwicklung“, denn letztlich laufen sie Gefahr, erpressbar zu werden. So sei es schon vorgekommen, dass externe Dienstleister „dann schon auf dem Standpunkt sind, ja ohne uns könnt ihr ja gar nicht“. Engineering-Unternehmen, die sich durch besondere, weil seltene Kompetenzen auszeichnen oder insgesamt gesehen ‚gut‘ sind, haben also zumindest in Zeiten starker Nachfrage einen guten Stand.

Insgesamt kann demzufolge von einem komplexen Wechselspiel gegenseitiger Abhängigkeiten ausgegangen werden, die stets situationsabhängig sind. Viele Beziehungen sind geprägt von der Macht der großen Endabnehmer, andere von der technologisch begründeten Macht kleinerer Entwicklungsdienstleister gegenüber den Großen.

Schließlich wurde deutlich, dass zwei Formen der **vertraglichen Beziehung** zwischen Automobil- und Engineering-Unternehmen möglich sind: Die eine ist der Abschluss eines Werkvertrages über die Erbringung einer bestimmten Leistung. Die andere Möglichkeit ist die Arbeitnehmerüberlassung (vgl. Kap. 3.2.2). Während früher die Zusammenarbeit zwischen Automobil- und Engineering-Unternehmen überwiegend in Form von Werkverträgen geregelt wurde, werden etwa seit Mitte 2005 zunehmend Arbeitnehmerüberlassungen eingesetzt. Das ist insofern überraschend, als hier Leiharbeit in einem untypischen Bereich eingesetzt wird: typisch ist Leiharbeit bei industriellen Hilfsarbeiten (vgl. Kap. 3.2.2).

Zwar sind die Engineering-Unternehmen keine Zeitarbeitsfirmen. Trotzdem können sie als sogenannte Nebenzweckunternehmen Arbeitnehmerüberlassung anbieten, wenn sie über eine entsprechende Erlaubnis der Bundesagentur für Arbeit verfügen (vgl. Kap. 3.2.2). Für das auftraggebende Automobilunternehmen hat der Einsatz von Arbeitnehmerüberlassung den großen Vorteil, dass er in der Regel noch kostengünstiger ist, als Werkverträge zu vergeben. Aber auch aus Sicht des Betriebsrates sind Arbeitnehmerüberlassungen Werkverträgen vorzuziehen, denn für Mitarbeiter anderer Unternehmen, die im Rahmen von Werkverträgen indirekt für das

Automobilunternehmen arbeiten, hat der Betriebsrat des Automobilunternehmens keine Vertretungsfunktion. Für Leiharbeitnehmer hingegen ist er (neben ihrem ‚Heim‘-Betriebsrat) zuständig, so lange sie für das Automobilunternehmen arbeiten. Deshalb setzen sich auch die Automobil-Betriebsräte für diese Form der Zusammenarbeit ein.

Der ‚Status‘ eines Vertrages als Werkvertrag oder Arbeitnehmerüberlassungsvertrag ist in manchen Fällen durchaus strittig. Es ist nicht alles Werkvertrag, wo Werkvertrag draufsteht: „Wir achten allerdings auch darauf, ist das wirklich ein Werkvertrag, da hat die [Arbeitgeber-]Seite auch ihr Lehrgeld gezahlt, weil sie oft dann Werkverträge versucht hat abzuschließen, wo von der ganzen Definition her klar war, Unterweisungsabhängigkeit usw., das ist überhaupt keine Werkvertrag. Dass das praktisch illegale Arbeitnehmerüberlassung ist.“ Häufig kommen überlassene Arbeitnehmer und Arbeitnehmer, die im Rahmen von Werkverträgen indirekt für das Automobilunternehmen arbeiten, aus dem gleichen Engineering-Unternehmen.

Zumindest teilweise unabhängig von der vertraglichen Gestaltung ist die faktische Organisation der Zusammenarbeit. Teile der Belegschaft der Engineering-Unternehmen arbeiten im eigenen Unternehmen, andere arbeiten direkt vor Ort beim Kunden. In dem Fall, dass Engineering-Unternehmen Werkverträge direkt auf dem Werksgelände des Automobil-Unternehmens bearbeiten, wird von Seiten der Automobil-Betriebsräte Wert darauf gelegt, dass die Bereiche der unterschiedlichen Unternehmen getrennt sind: „Da gibt’s Abteilungen, da steht ein Schild, Firma X, und dahinter sitzen nur Mitarbeiter der Firma X.“ Die Mitarbeiter der Engineering-Unternehmen arbeiten an ihren definierten Aufgaben – entwickeln beispielsweise Lampen – wobei es natürlich einen gewissen inhaltlichen Austausch gibt, aber die Belegschaften werden nicht vermischt. „Letztendlich ... vermieten wir denen Räume, wo sie arbeiten.“

Die Beziehungen zu ihren Kunden bewirken bei den Engineering-Unternehmen ein Spannungsverhältnis zwischen organisatorischer Anpassung und Flexibilität. Viele Engineering-Unternehmen verfügen über mehrere Niederlassungen, die an den Standorten der Automobil-Unternehmen angesiedelt sind (vgl. Kap. 3.2.1). Die Niederlassungen konzentrieren sich jeweils auf den Hauptkunden, in dessen Nähe sie sich befinden, und passen sich im beschriebenen Fall auch an dessen Organisation an, indem sie beispielsweise ihre Abteilungen ähnlich bilden wie der Hauptkunde. Da der Hauptkunde aber nicht unbedingt der einzige Kunde ist, sind dieser Anpassung Grenzen gesetzt. Die Engineering-Unternehmen müssen so flexibel bleiben, dass auch die Arbeit für andere Kunden problemlos möglich bleibt: „Da wir

nicht nur für ... arbeiten, sondern auch noch andere Kunden bedienen müssen, müssen manche Regeln bei uns einfach auch ein bisschen anders aussehen. Weil nicht alle Vorgaben bei allen Kunden sind total identisch, sprich man braucht da auch ein bisschen Flexibilität.“

Der Betriebsrat des einen Automobilunternehmens berichtet von dem Versuch des Unternehmens, „funktionale Defizite“, die dadurch entstehen, dass man ganze Projekte an Externe vergibt, deren Ergebnisse dann mühsam wieder in den umfassenden Entwicklungsprozess eingebaut werden müssen, zu vermeiden, indem ein „Management- und Kontroll-Re-Insourcing“ betrieben wird. Das bedeutet, dass Manager- und Gruppenleiterpositionen wieder mit eigenem Personal besetzt werden, die dann mit Externen arbeiten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass in der Beziehung zwischen Automobil- und Engineering-Unternehmen räumliche und personelle Nähe von großer Bedeutung sind. Die Machtverhältnisse sind geprägt von einem Wechselspiel gegenseitiger Abhängigkeiten, die stets situationsabhängig sind. Interessant ist, dass zwei unterschiedliche Formen der vertraglichen Gestaltung der Beziehung möglich sind: Werkvertrag und Arbeitnehmerüberlassung. Dabei nimmt der Einsatz von Arbeitnehmerüberlassungen zu. Die vertragliche Gestaltung hat, wie sich zeigen wird, unterschiedliche Folgen für die Mitbestimmung.

4.3.2 *Zur Mitbestimmungssituation in den Automobilunternehmen*

Nach der Einschätzung der allgemeinen Situation der externen Vergabe von Entwicklungsleistungen in der Automobilindustrie und insbesondere der Beziehung zwischen Automobil- und Engineering-Unternehmen steht nun die Bedeutung des Engineering-Outsourcing für die Arbeit der Automobil-Betriebsräte im Mittelpunkt der Betrachtung. Die etablierten, gut ausgebildeten und organisierten Co-Manager sehen sich beim Engineering-Outsourcing vor eine neue Dimension eines bekannten Problems gestellt: Outsourcing ist ihnen aus den Produktions- und Unterstützungsbereichen bekannt, mit der Entwicklung ist jetzt aber ein Bereich betroffen, der bislang zu den Kernkompetenzen zählte und als ‚sicher‘ galt.

Zunächst stellt sich die Frage, welche Konsequenzen die zunehmende externe Vergabe von Entwicklungsleistungen allgemein für die Betriebsräte hat. Im Anschluss erfolgt dann eine nach der vertraglichen Ausgestaltung des Engineering-Outsourcing differenzierte Betrachtung der Konsequenzen.

Als Antwort auf die Frage nach den Konsequenzen der zunehmenden externen Vergabe von Entwicklungsleistungen allgemein führen die Automobil-Betriebsräte

einen Aspekt an, der für sie von zentraler Bedeutung ist: die **Unübersichtlichkeit der Outsourcing-Situation**. In den untersuchten Automobil-Unternehmen existieren einerseits zentral geschlossene Verträge, andererseits schließen die einzelnen Unternehmensbereiche dezentral Verträge ab. In dieser Situation wird es für die Betriebsräte zunehmend schwieriger, eine Übersicht über die Vielzahl der Verträge zu bekommen: „Da kriegen Sie kaum einen Gesamtüberblick ..., dann haben Sie unheimlich viel, was rausläuft, teilweise sogar widerrechtlich rausläuft. Das kriegen Sie nur rein, wenn Sie entsprechend Netzwerke aufbauen, um an Informationen zu kommen.“ Diese Unübersichtlichkeit der vielfältigen Outsourcing-Beziehungen erschwert also die Betriebsratsarbeit und verursacht zusätzliche Schwierigkeiten und zusätzlichen Aufwand.

Auch aus diesem Grund betrachten die Betriebsräte es als entscheidend, Ingenieure für die Betriebsratsarbeit zu gewinnen, um durch sie Zugang zu Informationen über die externe Vergabe von Entwicklungsleistungen zu bekommen. Der Aufbau von Informationsnetzwerken mit Ingenieur-Betriebsräten als ‚Kern‘ ist also eine Strategie der Betriebsräte, die darauf abzielt, die Unübersichtlichkeit der Outsourcing-Situation zu reduzieren. Über diese Absicht hinaus gibt es für die Automobil-Betriebsräte einen weiteren zentralen Beweggrund, sich darum zu bemühen, Ingenieure in die Betriebsratsarbeit einzubinden: Da hochqualifizierte Angestellte wie Ingenieure an betrieblicher Mitbestimmung nicht besonders interessiert sind (vgl. Kap. 3.3.2), ist das Engagement einzelner Ingenieure besonders wichtig, um einen Zugang zu der gesamten Gruppe der Ingenieure zu schaffen. Ein Betriebsrat, der selber Ingenieur ist, hat einen ‚direkteren Draht‘ zu den Ingenieuren und ist in der Lage, ‚auf Augenhöhe‘ mit ihnen zu kommunizieren: „wenn Sie keine Ingenieure als Betriebsräte haben, haben Sie Probleme, weil unsere Techniker, die haben dann Minderwertigkeitskomplexe im Habitus, im Auftreten gegenüber den Ingenieuren, oder Vorurteile“. Für beide Automobil-Betriebsräte ist es deshalb ein zentrales Anliegen, Ingenieure für die Betriebsrats-Arbeit zu gewinnen. Es ist sozusagen eine organisatorische Voraussetzung dafür, das Desinteresse der ‚breiten Masse‘ der Ingenieure zu durchbrechen.

Darüber hinaus ist von Interesse, ob der Automobil-Betriebsrat regelmäßig mit **typischen Problemen** konfrontiert wird, die sich aus der Zusammenarbeit zwischen Automobil- und Engineering-Unternehmen ergeben. Da im Rahmen dieser Kooperation die Mitarbeiter der beiden Unternehmenstypen häufig direkt zusammenarbeiten, da Mitarbeiter der Engineering-Unternehmen häufig vor Ort beim Auftraggeber arbeiten und da Mitarbeiter beider Unternehmenstypen häufig zu den Kooperationspartnern reisen, ist es gut vorstellbar, dass Probleme der Abstimmung und Anrech-

nung von Arbeitszeiten oder der Weisungsbefugnis regelmäßig auf der Tagesordnung der Betriebsräte stehen. Dies sind Probleme, die sich aus dem Umstand ergeben, dass zwei Organisationen eng zusammenarbeiten.

Im Verlauf der Befragung ergab sich ein etwas ambivalentes Bild: Auffallend war, dass Probleme dieser Art erst auf Nachfragen hin genannt wurden. Außerdem betonten die Betriebsräte, dass diese „selten“ vorkämen beziehungsweise nicht so wichtig seien. Die Probleme, die schließlich genannt wurden, scheinen jedoch nicht ganz unbedeutend zu sein.

So berichteten die Betriebsräte des einen Automobilunternehmens und die Betriebsratsvorsitzende des mit diesem zusammenarbeitenden Engineering-Unternehmens, dass gelegentlich zwischenmenschliche Probleme zwischen Mitarbeitern der beiden Unternehmen auftreten. In diesen Fällen vermitteln die Betriebsräte beider Unternehmen dann gemeinsam. Interessant ist, dass diese Probleme nicht nur auf Grund persönlicher Antipathien auftreten, sondern teilweise in der Konstellation von Automobil- und Engineering-Unternehmen ihren Ursprung haben. So berichtet AB₁ von einem Konflikt, der entstand, als eine Fremdfirmen-Mitarbeiterin sah „[der oder die] verdient ja auf ... [Automobil-]Vertrag viel mehr als ich, also man lässt gewisse Dinge, man macht Dienst nach Vorschrift“. Der von AB₁ beschriebene Fall trat allerdings auf der Ebene von Sekretärinnen auf, ob die leistungsorientierten hochqualifizierten Angestellten auch so argumentieren, ist fraglich.

Schwerwiegender ist die Aussage von AB₁, dass es bei der Zusammenarbeit zu „Abstimmungsproblemen“ dergestalt kommt, dass die Mitarbeiter der Fremdfirmen die „Systematiken“ und die Unternehmenskultur des Automobilunternehmens nicht kennen, dass sie zum Beispiel Arbeitszeitregelungen nicht kennen oder nicht wissen, was sie am PC dürfen. Ein Betriebsrat gibt ein Beispiel: Das Automobilunternehmen kooperierte mit einem Unternehmen, in dem Zielvereinbarungen abgeschlossen wurden. Die Mitarbeiter dieses Unternehmens arbeiteten länger, um ihre Ziele zu erreichen, während die Mitarbeiter des Automobilunternehmens pünktlich nach Hause gingen. Die Mitarbeiter der Fremdfirma „waren wie vom Donner gerührt, als wir als Betriebsrat mit einem Kollegen 'ne Arbeitszeitbegehung machten, um zu gucken, wer ist denn abends um halb zehn noch da“.

EB₁ erläutert, dass die Betriebsräte in Arbeitszeitfragen vermitteln, denn zwischen den Automobil- und Engineering-Unternehmen beziehungsweise ihren Beschäftigten müssen die Bereiche Projektarbeit, Urlaub, Freizeit abgestimmt werden. Dabei komme es „schon mal zu kleineren Reibereien“.

Die Zurückhaltung bei der Beantwortung dieser Frage lässt sich auf unterschiedliche Weise erklären: Einerseits ist es möglich, dass derartige Probleme nicht gerne

thematisiert und nach außen getragen werden, andererseits kann unterstellt werden, dass nur die sprichwörtliche Spitze des Eisberges von Problemen überhaupt bis zu den Betriebsräten vordringt, weil die Ingenieure Probleme lieber selbst angehen, als Beratung oder Unterstützung einzufordern.

In Konflikten zwischen Beschäftigten zu vermitteln und zu überprüfen, ob Regelungen eingehalten werden, ist zwar das Tagesgeschäft von Betriebsräten. Wenn man allerdings die hohe Fluktuation überlassener Arbeitnehmer berücksichtigt, wird deutlich, dass der Umfang und die Häufigkeit derartiger Aufgaben zunehmen, sodass der Arbeitsaufwand für den Betriebsrat steigt. Darüber hinaus kann es unter Umständen notwendig werden, den Betriebsrat des betroffenen Engineering-Unternehmens und damit eine externe Instanz mit einzubeziehen, was sowohl den Arbeitsaufwand als auch die inhaltlichen Ansprüche der Arbeit weiter erhöht. Der zunehmende Einsatz von Arbeitnehmerüberlassung macht die Situation für die Betriebsräte also unübersichtlicher und komplexer.

Wie weiter oben dargestellt, existieren zwei Möglichkeiten der vertraglichen Ausgestaltung der externen Vergabe von Entwicklungsleistungen: Werkverträge und Arbeitnehmerüberlassungsverträge. Diese beiden Formen des Engineering-Outsourcing haben jeweils ihre speziellen Konsequenzen für die Automobil-Betriebsräte.

Bei der **Vergabe von Werkverträgen** hat der Betriebsrat, wenn der Auftrag erst einmal vergeben wurde, nichts mehr zu sagen. Anders als im Fall der Arbeitnehmerüberlassung ist er für Arbeitnehmer anderer Unternehmen, die an der Erfüllung eines Werkvertrages arbeiten, nicht zuständig, denn rechtlich gibt es keine Verbindung zwischen dem Betriebsrat des auftraggebenden Unternehmens und den Beschäftigten des auftragnehmenden Unternehmens. Im Zusammenhang mit Werkverträgen ergeben sich nur dann Anknüpfungspunkte für den Betriebsrat des Automobilunternehmens, wenn Beschäftigte des auftragnehmenden Unternehmens auf dem Werksgelände arbeiten. In diesem Fall stimmen die räumlichen Grenzen nicht mehr mit den Unternehmensgrenzen überein: Wer auf dem Werksgelände arbeitet, arbeitet noch lange nicht für das Automobilunternehmen. In der Konsequenz fordern die Betriebsräte in diesen Fällen klare Abgrenzungen, sodass die Unternehmensgrenzen wieder sichtbar werden. Nichtsdestotrotz bleibt diese Situation für die Automobil-Betriebsräte „schwierig“, denn sie müssen sich daran gewöhnen, dass „große Bereiche [existieren, wo] die Masse der Leute, die da sitzt, gar nicht vertreten wird“.

Die zunehmende externe Vergabe von Entwicklungsleistungen in Form von **Arbeitnehmerüberlassung** hat ganz besondere Konsequenzen für die Arbeit der Automobil-Betriebsräte. Aus dem Dreiecksverhältnis der Arbeitnehmerüberlassung (vgl. Kap. 3.2.2) ergeben sich „neue Unsicherheiten und Asymmetrien ... [, die] das All-

tagshandeln sowohl für Teile des Managements als auch für Arbeitnehmer komplexer machen“ (Promberger 2006, S. 264). Komplexer wird das Alltagshandeln aber nicht nur für Management und Arbeitnehmer, sondern auch für die Betriebsräte. Die besondere Situation der Betriebsräte in den Automobilunternehmen steht im Folgenden im Mittelpunkt des Interesses.

Zunächst schildern die Betriebsräte ausführlich, dass sie sich mit neuen Konstellationen innerhalb der Belegschaft konfrontiert sehen. Das Verhältnis zwischen Stammbesellschaft und Leiharbeitnehmern stellt für sie einen entscheidenden, problematischen Punkt dar: Die von den Engineering-Unternehmen ‚geliehenen‘ Ingenieure werden unmittelbar in die Organisation der Automobilunternehmen eingebunden, sie arbeiten gemeinsam mit den bei den Automobilunternehmen angestellten Ingenieuren an den gleichen Aufgaben und unterstehen den selben Vorgesetzten. Nichtsdestotrotz berichten die Betriebsräte, dass die Leiharbeitnehmer von den bei den Automobilunternehmen beschäftigten Ingenieuren als ‚anders‘ wahrgenommen werden: Sie gehören nicht dazu. Die Automobil-Beschäftigten grenzen sich von den überlassenen Ingenieuren in zweierlei Hinsicht ab:

Einerseits werden die überlassenen Arbeitnehmer von den Beschäftigten der Automobilunternehmen als Arbeitnehmer „zweiter Klasse“ betrachtet, die in der Hierarchie unter ihnen stehen. Die vertragliche Situation der Leiharbeitnehmer und insbesondere ihr häufig niedrigeres Einkommen schlagen sich in einem geringeren Status nieder. Einige Äußerungen der Betriebsräte lassen darauf schließen, dass die in den Automobilunternehmen fest angestellten Ingenieure ihre überlassenen Kollegen mit einer gewissen Geringschätzung ansehen. So berichten sie, dass die Automobil-Beschäftigten die Leiharbeitnehmer als „Kulis“ betrachten und auf sie herabsehen. Das gilt zumindest so lange, wie die Mitarbeiter der Automobilunternehmen sich ihrer Arbeitsplätze sicher fühlen.

Denn andererseits beobachten die Betriebsräte bei den Beschäftigten der Automobilunternehmen zunehmend das Gefühl, „unterwandert“ zu werden. Diese Wortwahl weist auf das Empfinden einer schleichenden Bedrohung hin, die letzten Endes darin begründet ist, dass die Ingenieure erkennen, dass auch sie ersetzbar geworden sind. Angesicht dieser Empfindung lässt sich auch die oben beschriebene Abgrenzung von den Leiharbeitnehmern als Abwehrreaktion gegenüber der Gruppe, die die Bedrohung auslöst, interpretieren.

Aus dem Gesagten wird deutlich, dass zwei Gruppen oder Fraktionen innerhalb der Belegschaft entstehen: die direkt bei dem Automobilunternehmen Beschäftigten einerseits und die überlassenen Arbeitnehmer andererseits. Diese beiden Gruppen haben entgegengesetzte Interessen: den einen liegt vor allem an der Sicherheit ihrer

Arbeitsplätze beim Automobilunternehmen, die anderen sind für mehr externe Vergabe beziehungsweise wollen auch ins Unternehmen. Die Betriebsräte beschreiben diese Situation als ein „Auseinanderdriften von ‚die‘ und ‚wir‘“ oder als „zweite Belegschaft in der Belegschaft“. Mit dieser neuen Konstellation innerhalb der Belegschaft müssen die Betriebsräte umzugehen lernen. Ihre Arbeit wird dadurch unübersichtlicher und komplizierter: Da sie die Interessen beider Gruppen vertreten sollen (vgl. Kap. 3.2.2), geraten sie in eine Zwickmühle.

Über die Frage nach der Vertretung unterschiedlicher Belegschaftsgruppen hinaus hat die enge Zusammenarbeit zwischen Automobil- und Engineering-Unternehmen Konsequenzen für die Betriebsratsarbeit in den Automobilunternehmen dergestalt, dass sie die Wahrnehmung bestimmter Themen durch die Beschäftigten beziehungsweise ihre Einstellung bestimmten Fragen gegenüber verändert. Ein Interviewpartner drückte es folgendermaßen aus: „Wir versauen die Standards. Und zwar nach oben und nach unten.“ Diese Äußerung erklärt sich wie folgt: Durch die unmittelbare Zusammenarbeit der beiden Arbeitnehmergruppen werden die Mitarbeiter der Automobilunternehmen mit der anderen Beschäftigungssituation der Leiharbeitnehmer direkt konfrontiert. Das führt dazu, dass sie anfangen, ihre eigene Situation mit der Situation dieser Arbeitnehmer zu vergleichen. Es gibt zwei mögliche Konsequenzen dieser Vergleiche: Entweder bekommen die Automobil-Beschäftigten vor Augen geführt, dass in anderen Unternehmen Dinge möglich sind, die im eigenen Unternehmen bislang nicht realisiert werden konnten, und entwickeln neue Ansprüche. Das Thema Gleitzeit wurde als Beispiel dafür genannt, dass „Fremdfirmen-Mitarbeiter vorleben, dass es anders geht“ und die Automobilbeschäftigten dann Druck auf Betriebsrat und Geschäftsleitung ausüben und eine entsprechende Regelung verlangen. Die andere Möglichkeit ist die, dass die Mitarbeiter der Automobilunternehmen durch den engen Kontakt zu Beschäftigten von Fremdfirmen bemerken, dass es ihnen vergleichsweise gut geht und dass sie in der Konsequenz „bescheidener“ oder „zurückhaltender“ in ihren Ansprüchen werden. Dörre (2007) beschreibt treffend, überlassene Arbeitnehmer wirkten „als ständige Mahnung“ und hätten so eine „disziplinierende“ Wirkung auf die Stammbeflegschaft.

Ein Gesprächspartner zieht das Fazit, dass der enge Kontakt zu den anderen Unternehmen den im betreffenden Automobilunternehmen „historisch gewachsenen Horizont schon mal in Frage stellt“. Der direkte Vergleich mit anderen Unternehmen „schafft eine gewisse Form von Markttransparenz ins Unternehmen rein, die natürlich oft zu Reibereien führt“ (ebd.) und die sich im Sinne der Mitbestimmung sowohl positiv als auch negativ auswirken kann. Bei der ‚positiven‘ Variante, dass die Mitarbeiter fordernder werden, kann der Betriebsrat den Druck aus der Belegschaft

aufnehmen und neue Themen in Angriff nehmen. So kann er neue Verhandlungsgegenstände erschließen und dem Management gegenüber nachdrücklich Veränderungen verlangen. Gleichzeitig kann das allerdings auch bedeuten, dass die Mitbestimmungssituation unübersichtlicher wird, dass Aufmerksamkeit und Anstrengungen auf mehrere Schauplätze verteilt werden und die Position des Betriebsrats deshalb geschwächt wird. Bei der ‚negativen‘ Variante, dass die Mitarbeiter „bescheidener“ werden, ist zu erwarten, dass ihre Unterstützung für Vorhaben des Betriebsrats abnimmt und sein Rückhalt in der Belegschaft geschmälert wird. Das schwächt die Verhandlungsposition des Betriebsrats im Verhältnis zum Management. Wie ein Gesprächspartner es formulierte: „Das geht bei uns natürlich ein bisschen an die Kampfkraft“.

Wie häufig die ‚positive‘ und die ‚negative‘ Variante jeweils vorkommen, ist nicht bekannt. Angesichts der Konstellation zwischen den Automobilunternehmen (Großunternehmen mit etablierter Mitbestimmung und übertariflicher Entlohnung) und den Engineering-Unternehmen (kleinere Unternehmen ohne oder mit schwacher Mitbestimmung, die unter starkem Kostendruck durch die Automobilunternehmen stehen) ist es jedoch wahrscheinlich, dass die negative Variante häufiger ist.

Da der Automobil-Betriebsrat auch für die überlassenen Arbeitnehmer zuständig ist, stellt sich die Frage, wie das Verhältnis zwischen diesen beiden Parteien aussieht. Die Betriebsräte berichten, dass die Automobilunternehmen früher häufig befristete Verträge mit Ingenieuren schlossen, wenn vorübergehende Auftragsspitzen aufgefangen werden mussten. „Dadurch ist eine Bindung, auch an die Betriebsräte, entstanden, oder auch eine Erwartungshaltung sicherlich einer erfolgreichen Umwandlung in einen Festvertrag.“ Bei den betroffenen Arbeitnehmern entstand also eine Bindung und Erwartung (auch) an den Betriebsrat, sich für eine Entfristung einzusetzen. Anstatt befristete Verträge abzuschließen, werden Entwicklungsarbeiten heute an externe Unternehmen vergeben, wie beschrieben entweder in Form von Werkverträgen oder – zunehmend – in Form von Arbeitnehmerüberlassungsverträgen. Im ersten Fall besteht überhaupt keine Beziehung zwischen den Beschäftigten der Engineering-Unternehmen und dem Automobilunternehmen und seinem Betriebsrat. Im Fall der Arbeitnehmerüberlassung sind die Automobil-Betriebsräte formal zwar zuständig, praktisch hat das aber keine große Bedeutung. Die überlassenen Ingenieure zeigen kein großes Interesse an dem Automobil-Betriebsrat, erstens, weil Ingenieure wie ausgeführt generell kein großes Interesse an betrieblicher Mitbestimmung haben, und zweitens, weil sie auf Grund ihrer Vertragssituation eine stark reduzierte Erwartungshaltung an den Betriebsrat bezüglich einer festen Anstellung im Automobilunternehmen entwickeln: „Weil sie gar nicht die Erwartung entwickeln:

„ich bin auf Basis eines – wenn auch befristeten – [Automobil-]Vertrages hier, das ist auch mein Betriebsrat, er könnte sich vielleicht in seinen Machtstrukturen dafür einsetzen, mich zu übernehmen.“ Viele der überlassenen Arbeitnehmer haben zwar nach wie vor das Ziel vor Augen, einen festen Vertrag im Entleihunternehmen zu bekommen, der Betriebsrat spielt für sie in dieser Situation allerdings keine Rolle. Sie orientieren sich vielmehr auf ihren jeweiligen Vorgesetzten hin und um bei ihm nicht unangenehm aufzufallen, bleiben sie lieber auf Distanz zu Gewerkschaft und Betriebsrat. Denn sie haben eben noch keinen ‚Fuß in der Tür‘ des Automobilunternehmens in Form eines befristeten Vertrages, der eine gewisse Beziehung zu dem Unternehmen und damit auch zu der unternehmensinternen Mitbestimmung herstellt.

Anders als befristet Beschäftigte bauen die überlassenen Arbeitnehmer also keine Beziehung zu dem Automobil-Betriebsrat auf. Aber auch von der Seite der Betriebsräte beeinflusst die vertragliche Gestaltung die Situation maßgeblich: Anders als die Mitarbeiter des eigenen Unternehmens kennen sie die überlassenen Mitarbeiter „nicht als Person, also mit Name ..., sondern es steht dann Agency drauf, das ist ein Stück anonymer“.⁴⁸

Die veränderte vertragliche Gestaltung bewirkt also einen Bindungsverlust in beide Richtungen: Der Leiharbeitnehmer entwickelt keine Beziehung zum Automobil-Betriebsrat, umgekehrt nimmt der Betriebsrat die überlassenen Arbeitnehmer nur als „eine anonyme Masse“ wahr, was die Wahrnehmung als Individuum erschwert und die „persönliche Betroffenheit“ mindert – und damit unter Umständen auch das Engagement der Betriebsräte für diese Beschäftigten.

Das Verhältnis zwischen Automobil-Betriebsräten und Leiharbeitnehmern ist nicht nur durch einen gegenseitigen Bindungsverlust gekennzeichnet. Vielmehr wird deutlich, dass ein Teil der Betriebsräte eine grundsätzlich ablehnende Haltung gegenüber den Leiharbeitnehmern einnimmt. So berichtet ein Betriebsrat, dass unter vielen seiner Kollegen eine „feindselige Einstellung gegenüber aller extern vergebenen Arbeit“ herrscht: „Das sind immer Leute, die man eigentlich gar nicht haben will“. Und die in der Konsequenz wohl eher nicht damit rechnen können, dass sich die Automobil-Betriebsräte besonders vehement für ihre Interessen einsetzen: „Es ist ein Habitus da, zum Teil, die eher sozusagen als nicht erwünscht zu sehen und damit auch sich zum Beispiel nicht darum zu kümmern, dass sie auch formal wahl-

⁴⁸ Laut § 99 BetrVG ist der Arbeitgeber zwar verpflichtet, den Betriebsrat vor jeder Einstellung zu unterrichten. Diese Regelung findet auch auf Leiharbeitnehmer Anwendung (vgl. Klebe u. a. 2006, S. 488). In dem betreffenden Unternehmen ist das jedoch offensichtlich nicht der Fall. Dabei scheint es sich nicht um einen Einzelfall zu handeln (vgl. o. A. 2007).

berechtigt sind bei der Betriebsratswahl.“ Das ist ein Verhalten, das sich als aktive Diskriminierung bezeichnen lässt und das damit erklärt werden kann, dass sich die Betriebsräte in der beschriebenen Zwickmühle, unterschiedliche Interessen zu vertreten, auf die Seite der Stammebelegschaft schlagen, die immer noch die Mehrzahl ihrer Wählerschaft stellt und der sie schließlich selbst angehören. Das bedeutet freilich auch, dass die Automobil-Betriebsräte es sich (bislang) leisten können, die (Interessen der) überlassenen Ingenieure weitgehend zu ignorieren.

Trotz des distanzierten bis schlechten Verhältnisses zwischen überlassenen Arbeitnehmern und Automobil-Betriebsräten kann der Automobil-Betriebsrat aber doch eine Vorbildfunktion für die Beschäftigten der Engineering-Unternehmen haben: „Was in den letzten drei, vier Jahren schon mal gelegentlich vorkam, war ... im Hause befindliche Arbeitnehmer, überlassene, die dann sagen, Herr ..., können Sie uns mal beraten, wir wollen einen Betriebsrat gründen.“ Das kommt vor allem in Zeiten erhöhter Betriebsratspräsenz vor, beispielsweise vor Betriebsratswahlen. Ob die Wahrnehmung der Betriebsratsaktivitäten ursächlich für die Idee einer Betriebsratsgründung verantwortlich ist, oder ob die externen Mitarbeiter für länger vorhandene Überlegungen endlich einen kompetenten Ansprechpartner finden, sei dahingestellt und ist möglicherweise von Fall zu Fall unterschiedlich zu beantworten. Jedenfalls „surfen die [dann] im Internet und entwickeln dann eine Wertschätzung, gar nicht mal für uns, aber für das System Betriebsrat“. Der springende Punkt ist, dass die Engineering-Mitarbeiter im Rahmen der Unternehmenskooperation vom Vorbild des etablierten Automobil-Betriebsrats lernen: „Sie lernen von einer klassisch gewachsenen, gut strukturierten Organisation. Und das wird dann vor Ort ganz anders aussehen als bei uns, ist aber so ein Weckruf.“

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Engineering-Outsourcing zusätzliche Arbeit für die Betriebsräte verursacht. Insbesondere die externe Vergabe in Form von Arbeitnehmerüberlassung verursacht Spannungen und Konflikte im Unternehmen, mit denen die Betriebsräte umgehen müssen. Positiv am zunehmenden Einsatz von Arbeitnehmerüberlassung ist, dass die Automobil-Betriebsräte für die Leiharbeitnehmer zuständig sind. Allerdings bewirken die unterschiedlichen Interessenlagen, dass diese Zuständigkeit aus der Perspektive der Mitbestimmung nur sehr eingeschränkt genutzt werden kann.

4.3.3 *Zur Mitbestimmungssituation in den Engineering-Unternehmen*

Bisher wurde der Frage nachgegangen, welche Auswirkungen die zunehmende Vergabe von Entwicklungsleistungen auf die etablierte Mitbestimmung in den Auto-

bilunternehmen hat. Im Folgenden richtet sich die Aufmerksamkeit auf die Situation der Mitbestimmung in den Engineering-Unternehmen.

In diesem Zusammenhang muss zunächst nach der **Existenz von Betriebsräten in Engineering-Unternehmen** gefragt werden. In dieser Frage sind sich alle Gesprächspartner einig: Grundsätzlich hat die Vielzahl der kleinen Ingenieurbüros keinen Betriebsrat, erst in größeren Engineering-Unternehmen existieren Betriebsräte.

Der erste Bevollmächtigte der IG Metall erläutert, dass generell bei einer Unternehmensgründung nur dann sofort ein Betriebsrat ins Leben gerufen wird, wenn das neu gegründete Unternehmen durch Abspaltung von einem bestehenden Unternehmen mit etablierter Mitbestimmungskultur entsteht. In diesem Zusammenhang sprechen Städler u. a. (2004, S. 155) davon, dass die Institution des Betriebsrats „kulturell geerbt“ wird⁴⁹. G ist jedoch kein Engineering-Unternehmen bekannt, das aus einer Abspaltung aus der Entwicklungsabteilung eines Unternehmens entstanden ist. Dementsprechend erfolgen Betriebsratsgründungen in diesem Bereich in der Regel erst sehr spät. Ähnlich äußert sich EB₁: „Unternehmen tun sich schwer, aus ihrer Mitte heraus Betriebsräte zu gründen. Wenn einer da ist, von Gottes Gnaden irgendwo herkommt, lebt man mehr oder weniger mit Anstand oder auch mit Begeisterung vielleicht hin und wieder damit.“

Gegen eine schnelle **Gründung von Betriebsräten** sprechen noch weitere Gründe: Erstens die ‚Herkunft‘ der Unternehmen: Viele der Engineering-Unternehmen wurden von Universitätsprofessoren gegründet, die ihre eigenen Absolventen beschäftigen. Im akademisch-universitären Bereich ist die Nähe zur Mitbestimmung bekanntermaßen nicht besonders ausgeprägt. Mit der ‚Herkunft‘ eng zusammen hängt die Unternehmenskultur, die in den Entwicklungsunternehmen vorherrschte und zum Teil immer noch vorherrscht. Dazu gehören flache Hierarchien und damit verbunden eine Art des Umgangs miteinander, die als „familiär“ oder „locker“ beschrieben wird und zu der auch gehört, dass von Anfang an allen Mitarbeitern das ‚Du‘ angeboten wird. Diese Elemente bewirken, dass Interessengegensätze durch die Betonung von Gemeinschaft, des Gefühls, ‚in einem Boot zu sitzen‘, relativiert werden.⁵⁰ Ein weiterer Aspekt in diesem Zusammenhang ist das Selbstverständnis

⁴⁹ Besonders offensichtlich wird das im Fall ehemaliger Mitarbeiter von Automobilunternehmen, die zu Engineering-Dienstleistern gewechselt sind. Bei ihnen ist das Verständnis für mitbestimmungsrelevante Fragen „wesentlich ausgeprägter“.

⁵⁰ Das entspricht den Ergebnissen von Untersuchungen in der IT-Branche, die „hinsichtlich des Wandels der Arbeit – aber auch mit Blick auf die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen – zu einer Art ‚Leitbranche‘ „, avanciert (Boes/Baukrowitz 2002; s. z. B. auch Abel/Pries 2005; Städler u. a. 2004). Auch in den Interviews wurde immer wieder Bezug auf die IT-Branche genommen.

der Ingenieure, die in den Unternehmen angestellt sind (vgl. die Ausführungen zur Arbeitsidentität hochqualifizierter Angestellter, Kap. 3.3.2). Sie sehen sich als „technologische Elite“, als „frei fliegende Künstler“, die meinen, nicht nur fachliche Probleme individuell lösen zu können und die „bis zur nächsten Entlassungswelle mit Betriebsrat nichts am Hut haben“. Selbstbestimmung und individuelle Karriere sind für sie von zentraler Bedeutung, und ihr Verständnis für solidarisches Handeln, für Gewerkschafts- und Mitbestimmungsarbeit „ist einfach sehr, sehr dünn“. Ein weiterer Grund für das geringe Interesse an Mitbestimmung ist das Wachstum der Branche insgesamt und die positive Entwicklung der einzelnen Unternehmen, die in der Lage waren, schnell zu expandieren und „vernünftige“ Gehälter zu zahlen. Dazu kommt die Lage auf dem Arbeitsmarkt: Die Ingenieure profitieren davon, dass die Arbeitsmarktsituation für Ingenieure in Deutschland gegenwärtig relativ günstig ist, daher haben sie „nicht so direkte Überlebensprobleme“, die vielleicht doch ihr Interesse an Mitbestimmung und Gewerkschaftsarbeit wecken würden. Bei Problemen im Unternehmen wird daher in der Regel zuerst an einen Abteilungs- oder Unternehmenswechsel gedacht und nicht daran, den Betriebsrat einzuschalten. Neben den speziell auf Ingenieure bezogenen Aspekten sieht EB₁ einen weiteren Grund in der Veränderung gesellschaftlicher Normen und Wertvorstellungen in Richtung auf Nutzenorientierung und schwindende Bereitschaft zur Solidarität: „ich glaub, dass mittlerweile viele Menschen sich als Einzelkämpfer verstehen. Vielleicht noch das Gefühl haben, dass sie gerade ihr persönliches Schicksal beeinflussen können und nicht mehr wirklich für sich nachvollziehen können, wie wichtig auch Gemeinschaft und Solidarität in einer Gruppe ist.“

All diese sehr unterschiedlichen Faktoren tragen dazu bei, dass in den Engineering-Unternehmen der Bedarf nach Betriebsräten erst spät gesehen wird.

Darüber hinaus lohnt sich in kleineren Unternehmen aus der Sicht von EB₂ der Aufwand nicht, den ein Betriebsrat betreiben müsste, um Dinge zu regeln, die auch so abgestimmt werden können: Bei „30, 40 Mitarbeitern, da ist es, glaube ich, noch gut möglich, dass sich das Team und die Geschäftsführung arrangieren. Da ist der Aufwand, den der Betriebsrat führen muss, ... nicht entsprechend.“ Hinzu kommt laut EB₂ noch, dass ein Betriebsrat „vielleicht auch nicht gewünscht ist vom Geschäftsführer“. In dieser Äußerung spiegeln sich zwei unterschiedliche Aspekte wieder: Einerseits ist aus der Literatur bekannt, dass der Geschäftsführer in dem besonderen Sozialsystem ‚kleines Unternehmen‘ „der zentrale Akteur“ ist, dem die Zuständigkeit für Entscheidungen vorbehalten bleibt (Hilbert/Sperling 1990). Andererseits erlaubt diese Äußerung einen Einblick in das Selbstverständnis der Betriebsratsvorsitzenden. Die Demokratisierung von Unternehmen scheint für sie nicht

zentral zu sein, vielmehr geht es ihr um wirtschaftliche Gesichtspunkte, um das Wohl des Unternehmens (s. u.).

In den Engineering-Unternehmen entstand bzw. entsteht der Wunsch nach einem Betriebsrat erst nach und nach mit dem Unternehmenswachstum: „Bei uns war das selber auch so ein Entwicklungsprozess, der so peu à peu erst in Gang kam.“ Dazu gehört, dass in einem wachsenden Unternehmen die Problemlagen größer und unübersichtlicher werden. Dazu habe aber auch die wirtschaftliche Entwicklung beigetragen: „Je enger die Zeiten wurden, desto eher verstehen auch die Leute, dass man sich womöglich solidarisieren muss, um dann halt eben auch Druck aufbauen zu können.“

EB₂ konnte sich nicht daran erinnern, was die Gründung des Betriebsrats in ihrem Unternehmen im Jahr 1998 in Gang gebracht hatte. In dem anderen Engineering-Unternehmen lag im Jahr 2000 ein konkreter Anlass vor, der die Gründung eines Betriebsrates auslöste: Es ging um ein 13. Monatsgehalt, das leistungsabhängig gezahlt wurde, allerdings nicht eindeutig geregelt war und deshalb zu „sehr viel Unfrieden“ im Unternehmen führte. In der Folge „wurde auch in der Mannschaft der Wunsch stärker, einen Betriebsrat zu haben“.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass in den neu gegründeten Engineering-Unternehmen der Gedanke an einen Betriebsrat erst ins Spiel kommt, wenn sich als Folge des Unternehmenswachstums ein gewisser „Problemstau“ oder -druck aufbaut.⁵¹ Wenn dann ein konkreter Anlass dazukommt, der auch größere Gruppen der Belegschaft von der Sinnhaftigkeit eines Betriebsrates überzeugen kann, steht einer Gründung nichts mehr im Weg.

Die **zentralen Themen der Mitbestimmung** in den Engineering-Unternehmen scheinen sich auf das Thema Gehalt zu konzentrieren. In beiden untersuchten Unternehmen existiert kein Tarifvertrag. EB₁ berichtet, dass die Bezahlung der Mitarbeiter auch ansonsten weitgehend ungeregt ist: Mit jedem Mitarbeiter wird individuell verhandelt. Naturgemäß ist das für einige gut, für andere schlecht, denn somit hängt das Gehalt von der individuellen Verhandlungsstärke ab. Solange es dem Unternehmen gut ging, war das Thema Gehalt kein Thema, in Mitarbeitergesprächen wurden regelmäßig Erhöhungen vereinbart. Inzwischen ist das Gehalt aber „ein richtig großes Thema“. Der Betriebsrat versucht, die Mitarbeiter in ihrer Argumentation zu unterstützen. Aber „da wäre dann für die Zukunft so was wie ein Haustarifvertrag schon schöner, weil einfach damit diese Last ein Stück weit den Kolle-

⁵¹ Wenn im Engineering-Bereich Konzentrations- und Konsolidierungsprozesse auftreten, könnte die Verbreitung von Betriebsräten also durchaus zunehmen.

ginnen und Kollegen wirklich abgenommen würde“. Bei so unterschiedlichen Gehältern, wie sie in dem Unternehmen gezahlt werden, wird es jedoch schwierig sein, Gehaltsgruppen o. ä. zu definieren, und: „Wir sind noch schlimmer. Wir sind noch auf einer Vorstufe. Ein beliebtes Spiel hier im Haus ist es, mit Stellenbeschreibungen nicht zu arbeiten ..., also irgendwann könnte man ja mit Funktionen oder Titeln irgendwie festgenagelt werden.“ Dass die Verhältnisse derart ungeregelt sind, ist für EB₁ ganz im Sinne des Arbeitgebers: „Ich glaube schon, dass die diesen Wildwuchs sehr gern benutzen, weil sie es im Bedarfsfall ... gegen den Mitarbeiter auch verwenden könnten.“ „Ein Stück weit, so nehme ich es wahr, lebt diese Firma auch davon.“

Das Thema Gehalt scheint *das* zentrale Mitbestimmungsthema in den Engineering-Unternehmen zu sein. Andere Themen wie Arbeitszeiten oder Qualifizierung wurden in den Interviews nicht genannt. Der Bevollmächtigte der IG Metall wies darauf hin, dass das Thema Arbeitszeit für die Ingenieure keine große Rolle spiele, insbesondere bei jüngeren Belegschaften: Der Ingenieur „ist nicht derjenige, für den das jetzt wichtig ist, ob er einen Tag 7,5 oder acht Stunden macht, wenn er das Gefühl hat, dass sich das alles halbwegs in einer vernünftigen work-life-balance bewegt“.

Schließlich ist von Interesse, **wie die Engineering-Betriebsräte den Trend zur Arbeitnehmerüberlassung bewerten**. Die Betriebsratsvorsitzende des einen Unternehmens sieht darin kein Problem. Sie beschreibt die Organisation der Zusammenarbeit so, dass „wir Gruppen ... mit einem Vorgesetzten von uns dann beim Kunden sitzen haben, wo quasi der [Automobil-]Vorgesetzte an unseren Vorgesetzten die Aufgabenstellung weitergibt“. Die Betriebsratsvorsitzende des anderen Unternehmens nimmt eine ablehnendere Haltung gegenüber dem Trend zur Arbeitnehmerüberlassung und zur Arbeit beim Kunden ein: „Grundsätzlich werden die Arbeiten hier im Haus geleistet ... [Arbeitnehmerüberlassung] ist nicht im Interesse unserer Arbeitnehmer, weil die haben einen Arbeitsvertrag mit unserem Unternehmen geschlossen und nicht mit einem Leiharbeitsunternehmen, also die wären damit auch gar nicht zufrieden, zumal es oft auch mit einer Standortversetzung zu tun hätte.“ Anschließend relativiert sie ihre ablehnende Haltung allerdings, indem sie darauf verweist, wer in dieser Frage letzten Endes die Entscheidungsgewalt innehat: „Entscheiden tut das aber natürlich letztendlich auch der Kunde.“

Im Rahmen der Untersuchung der Mitbestimmungssituation in den Engineering-Unternehmen ist weiterhin das **Verhältnis zwischen Betriebsrat und Belegschaft** in diesen Unternehmen von Interesse. Die Betriebsratsvorsitzenden beider Unternehmen berichten, dass die Betriebsratsgründung nicht unumstritten war. Es habe

zahlreiche Diskussionen innerhalb der Belegschaft gegeben, „brauchen wir einen Betriebsrat, könnte sich das positiv auswirken oder nicht“. Auch waren nicht viele Mitarbeiter bereit, sich für die Betriebsratswahl aufstellen zu lassen. „Am Anfang war die Lobby vom Betriebsrat nicht gerade so. Die meisten haben sich da noch gescheut und haben gesagt, na ja, wenn ich im Betriebsrat bin, nimmt mich mein Vorgesetzter ja gar nicht mehr richtig ernst.“

EB₁ berichtet, dass es von Seiten der Belegschaft nach wie vor durchaus Vorbehalte gegenüber dem Betriebsrat gibt. Die Mitarbeiter müssen mit der Mitbestimmung „erst Erfahrungen sammeln“. „Wir haben zum Beispiel auch das Phänomen im Haus, dass man sich gegen Regelungen wehrt.“ Das ist vor allem eine Frage der Gewöhnung: „Es gab immer sehr viel Spielraum, sprich jede Regelung, die dazu kommt, ist für alle erst mal schwer gewöhnungsbedürftig“, insbesondere, da der „Glaube, dass man alles zwischen Führungskraft und Mitarbeiter individuell vereinbaren kann“, weit verbreitet ist. Daher versucht der Betriebsrat, Regelungen zu finden, die Spielräume lassen. Außerdem bemüht sich das Gremium, eine ständige Kommunikation mit der Belegschaft aufrecht zu erhalten, dabei hat es sich allerdings als schwierig herausgestellt, das richtige Maß an Information zu finden: „Wie experimentieren da einfach auch noch ein bisschen bei rum.“ Trotz aller Bemühungen wird der Betriebsrat nach wie vor zum Teil „als das notwendige Übel betrachtet“. Dabei ist die Wertschätzung durch die Belegschaft in Krisenzeiten eindeutig größer als in ruhigeren Phasen und bleibt auf utilitaristische Motive beschränkt: „Viele Dinge, die man tut, erfahren erst mal keine besondere Wertung, so lang man nicht wirklich was Praktisches ... in Euro und Cent Nutzen für sich hat.“ Außerdem muss die Belegschaft jedes Mal erst von einer Sache überzeugt werden: „Das [ist] sehr viel diplomatisches Verhandeln im Regelfall, den gemeinsamen Wunsch zu erzeugen.“

Für die andere befragte Betriebsrätin stellt sich das Verhältnis Betriebsrat – Belegschaft heute anders dar: Im Gegensatz zur Gewerkschaftsarbeit haben die Mitarbeiter inzwischen durchaus Interesse an der betrieblichen Mitbestimmung. Das macht sie an der Wahlbeteiligung fest und auch an den Kollegen, die sich jetzt für den Betriebsrat aufstellen lassen.

Neben dem Verhältnis zwischen Betriebsrat und Belegschaft sind die **Beziehungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung** von Bedeutung. G, der mir EB₁ zusammenarbeitet, berichtet, die Betriebsratsgründung im Unternehmen von EB₁ sei „gegen erhebliche Widerstände“ der Unternehmensleitung erfolgt, „die alles versucht hat, was man so versuchen kann, um eine Betriebsratsgründung zu vermeiden“.

Ähnlich berichtet EB₂, das Verhältnis zwischen dem neu gegründeten Betriebsrat und der Geschäftsleitung sei am Anfang schwierig gewesen. Sie hat auch eine Erklärung dafür: „Ist klar, würde jedem Unternehmen so gehen, wenn es auf einmal noch eine Instanz hat, der es berichten muss.“ Das Verhältnis habe sich aber ziemlich schnell eingespielt. In diesem Zusammenhang erscheint es ihr wichtig, auf der sachlichen Ebene zu argumentieren und nicht mit emotional gefärbten Argumenten: „Sicher war das auch manchmal unangenehm, aber wenn man darauf hinweist, dass es hier nicht um irgendwelche Befindlichkeiten geht, sondern darum, ein Problem zu lösen, und immer wieder auf die sachliche Ebene zurückdrängt, schafft man das dann auch irgendwann, diesen Respekt und diese Akzeptanz zu kriegen, die man braucht.“

Neben dem Verhältnis zur Geschäftsleitung ist auch das **Verhältnis der Engineering-Betriebsräte zur Gewerkschaft** von Belang. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad in den Engineering-Unternehmen ist – nicht ganz überraschend – sehr niedrig: EB₁ gibt an, der Organisationsgrad liege bei „so 5%“, seit mithin „lausig“, EB₂ erklärt, in ihrem Unternehmen sei die Gewerkschaft, wenn überhaupt, deutlich unterrepräsentiert.

Die relevante Gewerkschaft im Engineering-Bereich ist die IG Metall, andere Gewerkschaften sind in diesem Bereich nicht aktiv: Darüber ist EB₁ froh, denn sie befürchtet, dass es durch das Engagement einer zweiten Gewerkschaft im Engineering-Bereich zu „Interessenskonflikten“ kommen könnte, und hält es für sinnvoll, dass die Metallgewerkschaft für diesen Bereich zuständig ist, „einfach durch unsere Nähe zum Kunden, wo dann der Metalltarif gilt“.

In Hinblick auf ihre Einstellung gegenüber der Gewerkschaft unterscheiden sich die befragten Betriebsratsvorsitzenden sehr stark. Die eine Betriebsrätin steht der Gewerkschaft sehr positiv gegenüber und ist auch Mitglied: Für sie stellt die Gewerkschaft für Engineering-Betriebsräte in ihrer besonderen Situation eine wertvolle Unterstützung dar. Außer von speziellen Fortbildungsveranstaltungen für Betriebsräte profitiert sie von einem allgemeinen Austausch mit dem ersten Bevollmächtigten ihres Verwaltungsbezirks: Sie treffen sich „in losen regelmäßigen Abständen“ und „versuchen, unsere Probleme mal kundzutun, ... wo man einfach mal Möglichkeiten, Optionen durchspielt, im Zweifelsfall Rechtsauskünfte auch schon mal einholt, sich auch ... für die eigene Arbeit inspirieren lässt“. Für das junge Gremium ist das eine wertvolle Unterstützung, denn „egal, mit wie viel Enthusiasmus man startet, ein guter Betriebsrat zu werden, dauert seine Zeit“. Außerdem hilft dieser Austausch, den Transfer von theoretischen Inhalten in die Praxis zu vollziehen. Um gesetzliche Grundlagen, Verhaltens- oder Strategieempfehlungen etc., die in

Fortbildungen vermittelt werden, auf das eigene Unternehmen und den besonderen Fall anwenden zu können, müssen vielfältige Anpassungs- und Übertragungsprozesse vollzogen werden – und das in diesem Fall, ohne auf langjährige Erfahrungen zurückgreifen zu können: „Man steht vor vielen Problemen, die man theoretisch vielleicht in einer Schulung mal gehört hat“, aber dann ist man allein damit, „für das wahre Leben und dann im eigenen Betrieb mit seinen ganzen Facetten und Besonderheiten wirklich was draus zu machen“.

Darüber hinaus betont die Betriebsratsvorsitzende die Bedeutung gewerkschaftlicher Veranstaltungen, Gremiensitzungen (Angestelltenausschuss, Delegiertenkonferenz) etc. als Möglichkeit oder Plattform, um andere Betriebsräte mit ähnlichen Problemstellungen kennen zu lernen und Erfahrungen auszutauschen, „wie Problemstellungen sind, und ... im Zweifelsfall wie gesagt, daraus Schlüsse für die eigene Arbeit zu ziehen“. Außerdem ist unter den IG Metall-Betriebsräten „eine gewisse Solidarität einfach dann von vornherein da ... Wenn es irgendwie machbar ist“.

Aufgrund ihrer positiven Zusammenarbeit mit der IG Metall setzt sich EB₁ für die Mitgliederwerbung ein, auch wenn das ein mühsames Geschäft ist: „Ich hab so manchen Tag das Gefühl, für jedes neue IG Metall-Mitglied, das wir werben, scheidet eins wieder aus.“

Die zweite befragte Betriebsratsvorsitzende sieht das Thema Gewerkschaft wesentlich anders. Sie grenzt sich stark von der Gewerkschaft ab: „Ich brauch‘ sie nicht“, „ich wüsste gar nicht warum, weil ich verspreche mir nichts davon“. Schulungen für Betriebsräte werden auch von anderen Anbietern organisiert. Den Austausch mit Betriebsräten anderer Unternehmen oder mit Gewerkschaftern, die sich mit den betreffenden Themen auskennen, vermisst sie auch nicht, dafür hat sie die Betriebsräte der anderen Niederlassungen ihres Unternehmens: „Wir sind in unseren Entscheidungen halt über diese Standorte immer in Verbindung, das genügt eigentlich. Dann hat man einen großen Austausch über verschiedenste Meinungen.“ Der Vorteil davon ist, dass die Probleme in allen Niederlassungen des Unternehmens sich sehr ähnlich sind. „Das genügt auch eigentlich, sonst wird es wieder zu verwirrend.“ Gewerkschaften nimmt sie als starr und veraltet wahr, als abgekoppelt, weit entfernt vom ‚wirklichen Leben‘ in der Wirtschaft: „Die sitzen da in so einem separaten Haus und versuchen Sachen zu beurteilen, die sie gar nicht beurteilen können, weil sie gar nicht mehr täglich an der Werkbank stehen.“ Dementsprechend formuliert sie den Wunsch an die Gewerkschaft, „dass sie sich mal reformieren, ... dass sie aufhören ihre eigene Suppe zu kochen“. Konkrete Vorschläge für die Gewerkschaft hat sie allerdings nicht. Ihrer Einstellung zur Gewerkschaft entsprechend sieht sie Gewerkschaftsarbeit und betriebliche Mitbestimmung als zwei strikt voneinander zu

trennende und grundsätzlich sehr unterschiedliche Bereiche an: Der Gewerkschaft mit ihren veralteten Strukturen, ihrer Entfernung von wirtschaftlichen Realitäten und ihren starren Regelungen, die die Selbstbestimmung „hemmen“ stellt sie einen Betriebsrat gegenüber, der viele Dinge besser regeln kann: „Dazu braucht halt einer einen Betriebsrat ..., weil das ist das Medium, das das regeln kann.“ Der Betriebsrat ist dazu in der Lage, Dinge zu regeln, weil er flexibler ist als die Gewerkschaft und näher dran am Unternehmen und seinen Problemen.

So unterschiedlich die beiden befragten Betriebsratsvorsitzenden in ihren Einstellungen gegenüber der Gewerkschaft auch sind, einig sind sie sich darin, dass das Engagement der Gewerkschaft im Bereich Engineering-Dienstleistungen zu wünschen übrig lässt oder zumindest lange Zeit zu wünschen übrig ließ. Aufgrund der geringen Organisationsgrade in den Engineering-Unternehmen sind diese für die Gewerkschaft nicht interessant und die Betriebsräte werden allein gelassen, die Gewerkschafter „sehen sich da nicht veranlasst“. So ist auch EB₁ bewusst, dass die gute Zusammenarbeit mit der IG Metall in ihrem Verwaltungsbezirk eine Ausnahme ist und wesentlich von der Person des ersten Bevollmächtigten abhängt. Deshalb ist sie „gerade dem Herrn X sehr dankbar dafür, dass er überhaupt mit uns spricht. Ich sag mal so, ich kenn es aus anderen Regionen, wo sich Gewerkschafter dann bei den Automobilherstellern engagieren. Wo der Organisationsgrad ja auch sehr schön ist, das hat aber für den Herrn X noch nie eine Rolle gespielt.“ In anderen Verwaltungsbezirken sei das ganz anders: „Der Kollege der IG Metall ist da für ... [den Automobilhersteller] zuständig, aber ... unsere Kolleginnen und Kollegen vom Betriebsrat in ... hat er herzlich ignoriert.“

Nachdem die Situation der Engineering-Betriebsräte ausführlich beschrieben wurde, wird abschließend der Frage nachgegangen, was sich über das **Selbstverständnis** der Betriebsräte sagen lässt. Wie in Kapitel 3.3.1 ausgeführt, entsprechen die Automobil-Betriebsräte dem Typus des Co-Managers. Nicht ganz überraschend ist das bei den Engineering-Betriebsräten nicht der Fall.

Die Engineering-Betriebsräte sind sich dessen bewusst, dass sie sich von den Automobil-Betriebsräten grundsätzlich unterscheiden. Sie wissen, dass sie ein vergleichsweise „junges Gremium“ sind und dass sie noch viel lernen müssen. Sie erkennen, dass sie eine ganz andere Ausgangssituation haben als die Automobil-Betriebsräte sie heute haben, dass sie sich vieles noch erkämpfen, was für diese schon lange selbstverständlich ist. Die Unterschiede zu den Automobil-Betriebsräten kommen auch darin zum Ausdruck, dass sie eine geringere Arbeitsteilung innerhalb des Gremiums haben und in den letzten Jahren die ersten Betriebsvereinbarungen abgeschlossen haben. An dieser Stelle wird deutlich, dass die Engineer-

ing-Betriebsräte nicht dem Typus des Co-Managers entsprechen, denn das ausschlaggebende Kriterium für Co-Management ist die erfolgreiche Gestaltung von Reorganisation (vgl. Kap. 3.3.1). Es ist davon auszugehen, dass das bei „jungen“ Betriebsräten, die noch dabei sind, ihr Handwerk zu lernen und gerade erste Gehversuche machen, nicht der Fall ist.

Auffällig ist, dass in beiden Interviews mit Engineering-Betriebsräten unaufgefordert die Frage nach den persönlichen Beweggründen, sich für Belegschaftsinteressen einzusetzen, zur Sprache kam. In den Gesprächen mit den Automobil-Betriebsräten war das nicht der Fall. Dieser Umstand lässt sich damit erklären, dass die Automobil-Betriebsräte schon eine lange Betriebsrats-, ‚Karriere‘ hinter sich haben und das Thema der persönlichen Motivation nicht mehr thematisieren. Für die „jungen“ Betriebsräte in den Engineering-Unternehmen ist dieses Thema jedoch noch sehr relevant.

Die Motivation für ihr Engagement zieht EB₁ aus ihrer Überzeugung, sich für ein von ihr als wichtig erachtetes Thema einzusetzen, zu dem sie auch eine emotionale Verbindung hat. Sie sieht sich in einer Tradition mit Menschen, die sich für die legitimen Interessen von Arbeitnehmern einsetzen beziehungsweise eingesetzt haben. Dies kommt zum Beispiel dann zum Ausdruck, wenn sie davon spricht, dass wir unseren „Vorvätern“ viel verdanken, und dass sie bedauert, dass „dieser Geist [für bessere Arbeitsbedingungen zu kämpfen] so ein Stück weit verschütt gegangen“ ist.

EB₂ unterscheidet sich nicht nur mit Hinblick auf ihre Einstellung der Gewerkschaft gegenüber, sondern auch bezüglich ihrer persönlichen Motivationen von der ersten Betriebsratsvorsitzenden. Sie sieht ihre Arbeit als Betriebsratsvorsitzende sehr sachlich und scheint eine geringere emotionale Verbindung zu diesem Thema zu haben: Es geht um ein Amt, das sie ausübt, solange es gewünscht wird. Sie ist sehr karriereorientiert und schätzt die Möglichkeit, in ihrer Betriebsratsarbeit Erfahrungen zu sammeln und ihre Kenntnisse zu erweitern, Einblicke in betriebliche Abläufe zu bekommen. Für sie bedeutet Betriebsratsarbeit, sich für das Wohl des Unternehmens einzusetzen: „Wenn man das richtig regeln würde, wäre das für den ganzen Ablauf im Unternehmen besser.“ Das stimmt mit der von Kotthoff (1997) beschriebenen Beitragsorientierung von hochqualifizierten Angestellten überein, die sich eben über ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg identifizieren. Hinweise beispielsweise auf den Einsatz für Arbeitnehmerinteressen als Motivation fehlen hingegen.

Die beiden Betriebsratsvorsitzenden unterscheiden sich also grundsätzlich in ihren Ansichten und Motivationen, man kann ihre Ansichten und Motivationen als diametral entgegengesetzt beschreiben. Über die Gründe für die unterschiedlichen

Einstellungen von EB₁ und EB₂ lässt sich auf Grundlage des vorliegenden Materials nur spekulieren. Eine denkbare Erklärung ist, dass der persönliche Hintergrund der beiden Betriebsratsvorsitzenden eine wichtige Rolle spielt. Einige Äußerungen der beiden lassen sich in diesem Sinne interpretieren.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die Mitbestimmungssituation in den Engineering-Unternehmen von der in der Automobil-Unternehmen grundlegend unterscheidet. Zunächst einmal existieren Betriebsräte nur in einer Minderheit der Unternehmen. Die wenigen bestehenden Betriebsräte sind erst noch dabei, ihre Position im Verhältnis zu Geschäftsführung, Belegschaft und Gewerkschaft zu etablieren und haben mit diesem Prozess durchaus zu kämpfen.

4.3.4 *Zur unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit von Betriebsräten im Entwicklungsbereich*

Bezüglich der Konsequenzen der externen Vergabe von Entwicklungsleistungen stellt sich weiterhin die Frage, ob bilaterale Kontakte zwischen den Betriebsräten kooperierender Automobil- und Engineering-Unternehmen bestehen, und wenn ja, wie diese **Beziehungen zwischen Automobil- und Engineering-Betriebsräten** aussehen.

Grundvoraussetzung für mögliche Beziehungen zwischen Automobil- und Engineering-Betriebsräten ist zunächst einmal, dass in den Engineering-Unternehmen überhaupt ein Betriebsrat existiert, ansonsten scheitern potenzielle Kontakte schon am fehlenden Ansprechpartner. Wie bereits erwähnt, existieren in den vielen kleinen Ingenieurbüros keine Betriebsräte. Deshalb sind die Automobil-Betriebsräte froh, wenn im betreffenden Engineering-Unternehmen ein Betriebsrat existiert, denn dadurch werden „gewisse Dinge zumindest einfacher handelbar“.

Nichtsdestotrotz berichten beide Automobil-Betriebsräte, dass kaum Kontakte zu den Betriebsräten von Engineering-Unternehmen existieren: „Wir haben weder in der Produktion noch im Engineering einen regelmäßigen Arbeitskontakt zu den Betriebsräten.“ Dort, wo Kontakte existieren, sind diese häufig durch IG Metall-Strukturen entstanden, beispielsweise durch die gemeinsame Arbeit im Angestelltenausschuss. Allerdings sei es auch in der IG Metall eine „Schwäche“, dass „auf der konkreten Arbeitsebene“ zu wenig gemacht werde. Nichtsdestotrotz macht die Mitgliedschaft in der Gewerkschaft sowohl die Kontaktaufnahme als auch den Austausch einfacher: „von Gewerkschafter zu Gewerkschafter, man tauscht sich aus“. Allerdings ändert das nichts daran, dass jeder „seinen Blickwinkel auf seine Leute hat“.

Die wenigen Kontakte, die existieren, werden als nicht sehr eng beschrieben. Sie beschränken sich auf eher alltägliche Vorkommnisse wie die Vermittlung bei Konflikten zwischen Mitarbeitern der beiden Unternehmenstypen, oder auf Anfragen nach freien Stellen: „Also bei uns müsste man jetzt wieder Leute abbauen, habt ihr offene Stellen, wir würden den Kollegen gern helfen. Aber sonst wenig.“ Die Kontakte beschränken sich also auf einzelne konkrete Probleme auf der Arbeitsebene, ein tiefergehender Austausch oder gar eine gemeinsame Strategiebildung findet nicht statt.

AB₁ führt weiter aus, dass er sich auch keine Problemkonstellation vorstellen kann, die zu einer wirklichen Zusammenarbeit führen könnte: „Es ergibt sich aus der Situation auch nicht, muss ich sagen. Und ich wüsste jetzt im Moment die Konfliktstellung auch nicht.“ Ihre Arbeit „zum Wohl der Beschäftigten und des Betriebes“ bedingt, dass die Betriebsräte unterschiedliche Interessen vertreten. Und im Fall einer Auftragsbeziehung wie bei Automobil- und Engineering-Unternehmen werden die Interessen häufig nicht nur unterschiedlich, sondern gegensätzlich sein: Weiteres Engineering-Outsourcing ist aus der Sicht der Automobil-Betriebsräte sicherlich nicht wünschenswert, aus der Perspektive der Engineering-Betriebsräte aber sehr wohl. Diese gegenläufigen Interessen erschweren eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit, die zudem der Struktur der industriellen Beziehungen in Deutschland widersprechen würde: Die Aufgabe der Betriebsräte ist es, die Interessen der Beschäftigten *ihres* Betriebes zu vertreten. Darüber hinaus ist der Betriebsrat ein Wahlamt, dessen Inhaber auf seine Wiederwahl angewiesen ist und somit im Sinne seiner Wählerschaft agieren muss.

Auch die befragte Betriebsratsvorsitzende eines Engineering-Unternehmens betont die Bedeutung von Gewerkschaftsstrukturen für die Kontaktaufnahme und Zusammenarbeit mit anderen Betriebsratsgremien. Sie lobt die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ihres Hauptauftraggebers als „sehr, sehr gut“. An dieser Stelle ergibt sich ein Widerspruch, denn dieser Automobil-Betriebsrat ist der selbe, der berichtet, es gebe „kaum“ Kontakte zu Betriebsräten von kooperierenden Engineering-Unternehmen und er „wüsste ... die Konfliktstellung auch nicht“. Wie lassen sich diese widersprüchlichen Aussagen erklären? Die näheren Beschreibungen der „sehr guten“ Kontakte durch die Engineering-Betriebsrätin relativieren ihre erste Darstellung bereits. Sie berichtet, der Automobil-Betriebsrat habe ihnen bei der letzten Betriebsratswahl Equipment geliehen, was man als kollegiale Unterstützung interpretieren kann, aber noch längst keine tiefgehende inhaltliche Zusammenarbeit bedeutet. In inhaltlicher Hinsicht redet sie davon, dass es gut sei, „Probleme, die jeder so für sich hat, so ein Stück weit zu besprechen oder einfach auch Ideen aus-

zutauschen“. Wie weit das Sprechen über Probleme und der Austausch von Ideen jedoch reichen, lässt sie offen.

Es bleibt dabei, dass Automobil- und Engineering-Betriebsräte den Kontakt unterschiedlich beschreiben. Diese Differenz lässt sich damit erklären, dass die beiden Betriebsräte aus ihrer jeweiligen Position heraus dem Kontakt eine unterschiedliche Bedeutung beimessen und ihn deshalb auch unterschiedlich wahrnehmen. Für die etablierten Automobil-Betriebsräte ist der Kontakt nur einer unter vielen, aus der Sicht des ‚Anfänger‘-Betriebsrats des Engineering-Unternehmens geht es um den Kontakt zum Betriebsrat des Hauptkunden.

Während EB₁ die guten Kontakte zum Betriebsrat des Hauptauftraggebers (AB₁) unterstreicht, berichtet EB₂, dass keinerlei Arbeitskontakte zu den Betriebsräten der auftraggebenden Unternehmen existieren. Da sie nicht mit der Gewerkschaft zusammenarbeitet, sind Kontakte über Gewerkschaftsgremien in ihrem Fall nicht möglich. Vor einigen Jahre hatte sie aus persönlichem Interesse einen Kontakt zu einem Automobil-Betriebsrat aus ihrem Bekanntenkreis hergestellt, um sich mit diesem auszutauschen, aber ihre „Erfahrung [ist], dass es wenig Sinn macht, weil das nicht vergleichbar ist. Weil die haben eine ganz andere Ausgangssituation“. Aus ihrer Sicht hat es also keinen Zweck, vom erfahreneren, etablierten Automobil-Betriebsrat lernen zu wollen, weil sich die jeweiligen Bedingungen der Betriebsratarbeit zu sehr unterscheiden.

Aus den vorliegenden Antworten geht eindeutig hervor, dass es nicht zu einem weitreichenden Austausch oder gar zu einer wirklichen Zusammenarbeit im Sinne einer gemeinsamen Strategiebildung o. ä. zwischen den Betriebsräten von Automobil- und Engineering-Unternehmen kommt. Dabei spielen mehrere Gründe eine Rolle: die Ausrichtung auf die Interessen des Betriebes und der Belegschaft, die unterschiedlichen Regelungsbedarfe in Automobil- und Engineering-Unternehmen und unter Umständen ein unterschiedliches Selbstverständnis der Betriebsräte.

Im Zusammenhang mit der These einer zunehmenden Netzworkebildung zwischen Betriebsräten wurde weiterhin untersucht, ob **Kontakte zwischen den Betriebsräten unterschiedlicher Entwicklungsdienstleister** bestehen und wie diese gegebenenfalls aussehen.

Beide befragten Betriebsratsvorsitzenden berichten, dass kaum oder keine Kontakte zu Betriebsräten von vergleichbaren Unternehmen existieren. Die eine Betriebsrätin begründet das damit, dass die Unternehmen schließlich Konkurrenten sind: „Ich hab einfach auch so ein Stück weit die Sorge, dass man doch ... Konkurrenz ist, schauen muss, dass man für die eigene Mannschaft irgendwie zuständig ist und womöglich nicht da – in Anführungszeichen – der Konkurrenz Informationen

zu Verfügung stellt.“ „Auf neutralem Boden über einige neutrale Themen zu reden“ sei grundsätzlich aber in Ordnung. Die andere Betriebsrätin berichtet, dass es einmal vorgekommen sei, dass ein Betriebsrat aus einem anderen Engineering-Unternehmen sie angerufen und gefragt habe, ob sie ihm nicht mal die eine oder andere Betriebsvereinbarungen rüberschicken könne. Dazu sei sie auch gerne bereit gewesen: „Das war aber auch alles, ich hab das dann nicht weiter verfolgt, weil es uns in unserer Arbeit jetzt nicht unbedingt weiterbringt.“ Sie sieht also keinen direkten Nutzen in regelmäßigen Kontakten, etwa in Form eines Erfahrungsaustauschs. Allerdings überlegt sie auch, „es wäre vielleicht gut, wenn es so eine Zusammenkunft mal gäbe“. Sie kennt das allerdings von Weiterbildungen her: „Dann entsteht auch die eine oder andere Verbindung, aber oftmals hatte sich da so nach ein paar Wochen wieder jeder auf seine Baustelle eingepegelt.“ Es liegt nahe, zu vermuten, dass die Betriebsräte mit ihrem Alltagsgeschäft mehr als ausgelastet sind. Wenn sie dann nicht einen direkten Nutzen in Kontakten sehen, lohnt sich für sie der Aufwand nicht, die Kontakte aufrecht zu erhalten. Wenn es jedoch eine neutrale Stelle gäbe, die die Koordination und Moderation von Treffen übernehmen und den Aufwand damit reduzieren würde, wäre es möglich, dass sich die Engineering-Betriebsräte dafür gewinnen lassen.

Abschließend stellt sich die Frage, ob sich über einzelne, bilaterale Kontakte hinaus Ansätze zu **Betriebsrats-„Netzwerken“** ausmachen lassen. Wie oben deutlich wurde, sind bereits die bilateralen Kontakte zwischen Betriebsräten kooperierender Unternehmen sehr begrenzt, auch ein Austausch zwischen Engineering-Betriebsräten existiert kaum. Von daher erstaunt es nicht, dass in den Interviews keine Ansätze zur Bildung von „Netzwerken“ genannt wurden. Diese Ergebnisse stehen im Widerspruch zu Thesen, die von einer zunehmenden Netzwerkbildung zwischen Betriebsräten ausgehen: So berichten etwa Deiß und Schmierl (2005, S. 299), dass Prozesse der Restrukturierung von Wertschöpfungsketten „grundlegende Konsequenzen für die Formen und Potenziale von Interessenvertretung“ haben und sich diese Konsequenzen zum Beispiel dergestalt darstellen, dass zunehmend Betriebsrätenetze gegründet werden. Weiterhin resümieren Deiß und Schmierl, dass die Restrukturierung von Wertschöpfungsketten und die daraus folgenden Konsequenzen eine Reihe von Autoren dazu angeregt haben, „weiter reichende Konzepte .. wie eine vernetzte Interessenvertretung entlang von Wertschöpfungsketten“ (ebd., S. 300) zu entwerfen, und verweisen dabei auf Sydow/Wirth (1999), Wehling (2000) und Martens (2000). Die hier vorliegenden Ergebnisse stimmen jedoch mit Gaedek und Hurrle überein, die davon ausgehen, dass Betriebsrats-Kooperationen entlang von Wertschöpfungsketten „strukturell zum Scheitern verurteilt [sind], ... zumal es

sich trotz aller Ideologie nicht um Kooperationen zwischen ‚Klassenbrüdern‘ und ‚-schwestern‘ handelt, sondern um solche von Konkurrenten, um Aufträge oder – aus Betriebsrats-sicht – um Beschäftigung“ (1999, S. 479).

Ein gewisses, etwas vorsichtiges Interesse an einem Austausch scheint unter den Betriebsräten allerdings zu bestehen. Allerdings ist niemand bereit oder in der Lage, Arbeitsaufwand in die Organisation eines Austauschs zu investieren. Ein branchenspezifisches Angebot der Gewerkschaft würde deshalb begrüßt. Und tatsächlich berichtet G, er sei seit 1,5 Jahren dabei, einen Prozess anzustoßen und seine Pläne nähmen nun endlich konkrete Formen an. Ähnlich wie in einem Vorläufer-Projekt in der IT-Branche soll es in dem Projekt darum gehen, ein Bewusstsein gemeinsamer Interessen zu wecken, eine Bestandsaufnahme der Aktivitäten in den Betrieben zu erstellen, Betriebsräte zusammenzuholen und ein Kommunikationsnetz zwischen Betriebsräten und Gewerkschaftssekretären aufzubauen sowie Schulungen und Seminare zu organisieren. Insgesamt geht es also darum, Kontakte herzustellen und zu institutionalisieren. G gibt allerdings zu bedenken, dass er dafür finanzielle Mittel und Personal braucht.

Ob man die geplante Initiative als „Netzwerkbildung“ bezeichnen möchte, sei dahingestellt. Jedenfalls scheint es nicht um eine enge Zusammenarbeit, gemeinsame Strategiebildung, das Vertreten gemeinsamer Positionen etc. im Sinne einer „vernetzten Interessenvertretung“ zu gehen, sondern um einen oberflächlicheren Austausch.

4.3.5 *Zwischenfazit*

Die präsentierten empirischen Ergebnisse ermöglichen einen ersten Einblick in den schnell wachsenden Bereich der Engineering-Dienstleistungen und insbesondere in die Arbeitsbeziehungen in diesem Bereich.

Zum Engineering-Outsourcing allgemein lässt sich sagen, dass die Automobil-Betriebsräte das Engineering-Outsourcing als eine ernst zu nehmende Entwicklung wahrnehmen. Sie vertreten eine ablehnende Haltung dieser Entwicklung gegenüber und weisen auf mögliche Gefahren des Engineering-Outsourcing hin, insbesondere auf die Gefahr des Kompetenzverlustes. Bei der Betrachtung der Kooperationsformen zwischen Automobil- und Engineering-Unternehmen wird die Bedeutung der räumlichen Nähe bestätigt. Darüber hinaus ergab die Untersuchung einige neue Aspekte bezüglich des Engineering-Outsourcing: So ermöglichte die Untersuchung erstmals Einblicke in die ausdifferenzierten Machtverhältnisse zwischen diesen Unternehmen. Neu und überraschend ist außerdem das Ergebnis, dass zwei Formen

der vertraglichen Ausgestaltung der Beziehung zwischen Automobil- und Engineering-Unternehmen eingesetzt werden: neben Werkverträgen auch Arbeitnehmerüberlassungsverträge. Dabei nimmt der Einsatz von Arbeitnehmerüberlassung zu. Das bedeutet, dass Leiharbeit sich in einem neuen, untypischen und nicht ganz bedeutungslosen Bereich verbreitet. Außerdem ist diese Entwicklung von zentraler Bedeutung für die Mitbestimmung in den Automobilunternehmen.

Die Situation der Betriebsräte im Entwicklungsbereich der Automobilunternehmen ist dadurch gekennzeichnet, dass sich zwei Problemfelder überschneiden: Das eine Problemfeld ist die bekannte Mitbestimmungs- und Gewerkschaftsferne der hochqualifizierten Angestellten, das andere die neue Problematik, die sich aus dem zunehmenden Einsatz von Arbeitnehmerüberlassung in diesem Bereich ergibt. Dadurch, dass innerhalb der Belegschaft neue Konstellationen von eindeutig identifizierbaren Gruppen mit unterschiedlichen Interessen entstehen, werden sowohl das Selbstverständnis der Betriebsräte als auch der Anspruch der Beschäftigten an den Betriebsrat, die Interessen aller Beschäftigten zu vertreten, schwieriger zu realisieren. Die Lösung der immer schon anspruchsvollen Aufgabe von Betriebsräten, differierende Interessen zu bündeln, auszugleichen und zu einer gemeinsamen Position des Betriebsrates zu finden, wird dadurch noch erschwert.

Darüber hinaus werden die Betriebsräte mit einer Situation konfrontiert, in der sich die Wahrnehmungen und Einstellungen der (Stamm-)Belegschaft zu mitbestimmungsrelevanten Themen verändern. Dadurch werden die Verhandlungsgegenstände dynamisiert und damit unübersichtlicher und komplexer. In manchen Fällen schwindet außerdem der Rückhalt des Betriebsrates in der Belegschaft, was wiederum sein Verhandlungsposition schwächt.

Letzten Endes bestätigen die beobachteten Entwicklungen die Aussage, dass „die Verhandlungsmacht der innerbetrieblichen Interessenvertretung ... durch die zunehmende Aufweichung der Binnengrenzen der Betriebe erschwert [wird]“ (Schmierl u. a. 2001, S. 234).

Die Mitbestimmungssituation in den Engineering-Unternehmen, die überhaupt über einen Betriebsrat verfügen, befindet sich noch in einem frühen Entwicklungsstadium. Die Betriebsräte fangen bei Null an, müssen jede Regelung erkämpfen und verfügen dabei über keine Erfahrungen, auf die sie zurückgreifen könnten. Da in den Unternehmen in der Regel keine Tarifverträge gelten, haben sie auch nicht die Möglichkeit, Tarifstrukturen als Ausgangspunkt ihrer Arbeit zu nutzen. Gleichzeitig spielen auch hier die besonderen Bedingungen von Unternehmen, die überwiegend hochqualifizierte Angestellte beschäftigen, eine Rolle. In den reinen Dienstleistungsunternehmen kann die Mitbestimmungsferne der Hochqualifizierten nicht

durch eine gut organisierte Arbeiterschaft aufgefangen werden. Die Betriebsräte haben zum Teil wenig Rückhalt in der Belegschaft. Die Ergebnisse zeigen, dass viele Erkenntnisse aus der IT-Industrie auf den Engineering-Bereich übertragbar sind. Angesichts der Vorlieben der Beschäftigten wie z. T. auch der Einstellungen der Betriebsräte ist fraglich, ob sich in diesem Bereich je eine Mitbestimmung nach dem Vorbild der Automobilunternehmen entwickeln wird. Wahrscheinlicher scheint ein Modell der Interessenvertretung mit vergleichsweise wenigen, flexiblen und offenen Regelungen, das in erster Linie die Aufgabe hat, die individuelle Interessenvertretung zu ermöglichen und zu unterstützen.

Eine Zusammenarbeit der Betriebsräte kooperierender Automobil- und Engineering-Unternehmen lässt sich nur in Ansätzen und eher oberflächlich erkennen. Auch ein Austausch unter Engineering-Betriebsräten findet nur sehr begrenzt statt. Weitreichende Konzepte einer „Interessenvertretung entlang der Wertschöpfungskette“ sind zum Scheitern verurteilt, da sie der Struktur der industriellen Beziehungen in Deutschland widersprechen. In dieser Logik vertreten die Betriebsräte die Interessen der Beschäftigten eines Unternehmens, also Einzelegoismen. Auch die Gewerkschaften können nur schwer einspringen. Sie vertreten zwar Arbeitnehmerinteressen auf der überbetrieblichen Ebene, aber in Industrien bzw. Branchen, die in der Regel nur einen Teil einer Wertschöpfungskette abdecken.

5 Fazit und Ausblick

Der Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit sind Veränderungen in den Entwicklungsbereichen der Automobilindustrie: Seit Mitte der 1990er Jahre wird beobachtet, dass die Automobilhersteller ihre wachsenden Entwicklungsumfänge und -kosten zunehmend auf ihre Zulieferer, aber auch auf spezialisierte Entwicklungsdienstleister übertragen. Dieses Vorgehen bringt Bewegung nicht nur in die Struktur der Automobilindustrie selbst, sondern auch in die tradierten Systeme und Prozesse der industriellen Beziehungen, die mit diesen Veränderungen umgehen müssen. Die Auswirkungen der zunehmenden externen Vergabe von Entwicklungsleistungen auf die betriebliche Interessenvertretung im Bereich der Automobilentwicklung sind Gegenstand dieser Arbeit. Dadurch, dass im Rahmen der empirischen Erhebung sowohl Automobil- als auch Engineering-Betriebsräte und ein Gewerkschaftsvertreter befragt wurden, wird es möglich, ein Bild der Konsequenzen des zunehmenden Engineering-Outsourcing zu zeichnen, das die unterschiedlichen Akteure sowie ihre Interessen und Handlungslogiken einbezieht. Dieses Bild stellt allgemeine Hintergründe des Engineering-Outsourcing und seine Konsequenzen für die Arbeit der Automobil-Betriebsräte ebenso dar wie die Situation der in der Forschung bisher kaum berücksichtigten Engineering-Betriebsräte sowie eine mögliche Netzwerkbildung der Automobil- und Engineering-Betriebsräte.

Die zunehmende externe Vergabe von Entwicklungsleistungen ist in der Einschätzung der Automobil-Betriebsräte keine unbedeutende Entwicklung. Bei der Beziehung zwischen Automobilunternehmen und Engineering-Dienstleistern fallen vor allem zwei Aspekte auf: erstens die differenzierten Machtverhältnisse zwischen den Unternehmen und zweitens die Formen der vertraglichen Ausgestaltung der Beziehung, die wiederum Auswirkungen auf die betriebliche Interessenvertretung haben. Überraschend ist, dass die externe Vergabe von Entwicklungsleistungen außer in Form von Werkverträgen zunehmend in Form von Arbeitnehmerüberlassung stattfindet – die damit jenseits industrieller Hilfsarbeiten in einem neuen, untypischen Bereich eingesetzt wird.

In der Arbeit der Automobil-Betriebsräte macht sich das Engineering-Outsourcing insbesondere in der Form der Arbeitnehmerüberlassung bemerkbar. Die Vergabe von Werkverträgen ist für die Betriebsräte nur so lange relevant, wie noch um die Entscheidung dafür oder dagegen gerungen wird. Sobald ein Auftrag jedoch verge-

ben ist, entzieht er sich dem Einfluss der Betriebsräte. Anders sieht es im Fall der Arbeitnehmerüberlassung aus: Der Einsatz von Leiharbeit hat eine formelle Zuständigkeit der Betriebsräte für die im Betrieb eingesetzten Leiharbeitnehmer zur Folge. Damit bleiben die für die Realisation eines Entwicklungsprojektes benötigten Arbeitskräfte im Einflussbereich der Betriebsräte, obwohl sie nicht im Unternehmen angestellt sind. So eröffnet die vertragliche Gestaltung als Arbeitnehmerüberlassung den Betriebsräten einerseits Ansatzpunkte für die Mitbestimmung, andererseits erzeugt sie Probleme für die Betriebsräte in Form einer neuen Beschäftigtengruppe mit eigenen Interessen, die Unruhe ins Unternehmen bringt. In den Interviews wurde beispielsweise deutlich, dass sich die festangestellten Ingenieure von den Leiharbeitnehmern abgrenzen und sie als Bedrohung empfinden. Darüber hinaus geraten durch direkte Vergleiche zwischen Festangestellten und Leiharbeitnehmern etablierte Standards in den Automobilunternehmen in Bewegung. Schließlich beschreiben die Betriebsräte einen beiderseitigen Bindungsverlust in ihrer Beziehung zu den überlassenen Ingenieuren. Für die Betriebsräte bedeuten diese Entwicklungen mehr (potenzielle) Ursachen für Konflikte und einen größeren Arbeitsaufwand. In dieser schwierigen Situation ziehen sie sich häufig darauf zurück, die Interessen ihrer Stammebelegschaft zu vertreten.

In den vielen kleinen Ingenieurbüros existieren keine Betriebsräte, erst in den größeren Unternehmen werden zum Teil Betriebsräte gegründet. Die Ergebnisse zeigen, dass ihre Situation in vielerlei Hinsicht mit der der Betriebsräte in der IT-/Neu-Medien-Industrie vergleichbar sind: Es handelt sich um eine relativ neue Branche mit wachsenden, eher „unstrukturierten“ Unternehmen, in denen Dinge häufig spontan und individuell geregelt werden. Die Belegschaften bestehen überwiegend aus hochqualifizierten Beschäftigten, die der klassischen Mitbestimmung distanzieren bis ablehnend gegenüberstehen. Dementsprechend besteht die Aufgabe der „jungen“ und unerfahrenen Betriebsräte in diesen Unternehmen in erster Linie darin, Selbstvertretung zu ermöglichen, indem sie Regelungen treffen, die Spielräume für individuelle Entscheidungen und Vereinbarungen lassen und indem sie die Beschäftigten laufend informieren. Auffällig war, dass sich die zwei befragten Betriebsratsvorsitzenden in Engineering-Unternehmen – insbesondere hinsichtlich ihres Verhältnisses zur Gewerkschaft – sehr unterschiedlich zeigten. Während die eine eng mit der Gewerkschaft zusammenarbeitet und auch sonst eher einem „klassischen“ Betriebsrat entspricht, lehnt die andere die Gewerkschaft dezidiert ab und stellt das Wohl des Unternehmens in den Mittelpunkt. Damit stimmt sie in hohem Maße mit den Einstellungen der hochqualifizierten Beschäftigten im Engineering-Bereich überein und könnte von daher eher den „typischen“ Betriebsrat in einem

Engineering-Unternehmen repräsentieren. Über die Gründe für die Unterschiede zwischen den beiden Betriebsratsvorsitzenden lässt sich auf Grundlage des vorliegenden Materials nur spekulieren. Einige Äußerungen der beiden lassen sich dahingehend interpretieren, dass der persönliche Hintergrund in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle spielt.

Eine wie auch immer geartete „Netzwerk“-Bildung zwischen Automobil- und/oder Engineering-Betriebsräten, die es den Engineering-Betriebsräten ermöglicht, sich untereinander und mit den Automobil-Betriebsräten Erfahrungen auszutauschen und so zu lernen, wurde nicht bzw. nur in einer sehr frühen Phase beobachtet. Es scheint, dass die Engineering-Betriebsräte mit ihrem Tagesgeschäft ausgelastet sind, während für die Automobil-Betriebsräte ein Austausch mit den aus ihrer Position eher unbedeutenden Engineering-Betriebsräte nicht interessant genug ist. In der Konsequenz ist niemand bereit, die Zeit und Energie aufzuwenden, die nötig wären, um ein „Netzwerk“ oder auch nur ein erstes Betriebsräte-Treffen zu organisieren.

Im Anschluss an die rein deskriptive Darstellung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung wird im Folgenden diskutiert, wie sich diese Ergebnisse aus der Perspektive des Industrial Governance-Konzeptes interpretieren lassen. Dabei wird zunächst auf das Engineering-Outsourcing an sich eingegangen und anschließend auf das Hauptthema der Arbeit, die Bedeutung des Engineering-Outsourcing für die Interessenvertretung in der Automobilentwicklung.

Die zunehmende externe Vergabe von Entwicklungsleistungen ist ein typisches Beispiel für die Reduktion vertikaler Integration von Unternehmen. Damit scheint der Trend zum Engineering-Outsourcing auf den ersten Blick ein Beispiel dafür zu sein, dass in einer bisher typisch chandlerianisch organisierten Industrie Elemente des Wintelismus übernommen werden. An dieser Stelle ist jedoch zu berücksichtigen, dass im wintelistischen Paradigma Unternehmen *Produktion* auslagern, während Entwicklung gerade zu den wenigen intern gehaltenen Kernkompetenzen zählt. Die externe Vergabe von Entwicklungsleistungen kann also nicht als Argument dafür gewertet werden, dass bisher chandlerianisch organisierte Industrien sich zunehmend am wintelistischen Paradigma orientieren. Ganz im Gegenteil kann das zunehmende Engineering-Outsourcing in der Automobilindustrie als Anzeichen für anhaltende Unterschiede zwischen Automobil- und InfoCom-Industrie interpretiert werden und als Hinweis darauf, dass von einer Konvergenz zum wintelistischen Modell nicht auszugehen ist: Anders als für InfoCom-Unternehmen ist die Produktion für Automobilunternehmen von zentraler Bedeutung, und zwar aus zwei Gründen: Erstens mit Hinblick auf den Absatz ihrer Produkte. Automobile, die von Kontraktfertigern in Asien gefertigt werden, könnten dem Image der Automobilunternehmen

stark schaden. Und zweitens ist die Automobilproduktion weiterhin stark von Erfahrungswissen geprägt (Jürgens 2007, S. 148), die komplette Auslagerung der Produktion wäre also – anders als in der InfoCom-Industrie mit ihrer standardisierten Produktion von Computerbauteilen – im Zweifelsfall nur sehr schwer wieder rückgängig zu machen oder auf einen anderen Anbieter zu verlagern. Deshalb wird der Grundgedanke der Auslagerung in der Automobilindustrie anders angewendet als in der InfoCom-Industrie: In der Produktion übertragen die Unternehmen zwar durchaus größere Leistungsumfänge auf ihre Zulieferer als früher, übernehmen die Endmontage aber weiterhin selbst und üben nach wie vor einen großen Einfluss auf die gesamte Wertschöpfungskette aus. Darüber hinaus vergeben sie aber eben auch größere Anteile der Entwicklung an Zulieferer und Entwicklungsdienstleister. Weil Automobile immer komplexer werden, machen sie sich auf diese Weise das weit gefächerte und spezialisierte Entwicklungswissen dieser Unternehmen zugänglich. Das heißt, dass Outsourcing in der Automobilindustrie nicht einfach als Prozess vertikaler Desintegration zu beschreiben ist, sondern vielmehr als zunehmende Spezialisierung von Fähigkeiten zu interpretieren ist (vgl. Faust u. a. 2004).

Zentrale Fragestellung der vorliegenden Arbeit ist, ob sich die zunehmende externe Vergabe von Entwicklungsleistungen auf die Interessenvertretung im Bereich der Automobilentwicklung auswirkt und wenn ja, welche Tragweite die daraus folgenden Veränderungen haben. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen machen deutlich, dass das Engineering-Outsourcing durchaus Konsequenzen für die Praxis der Interessenvertretung hat. In der Governance-Perspektive wird im Folgenden der Frage nachgegangen, ob die beschriebenen Veränderungen, die das Engineering-Outsourcing auslöst, so gravierend sind, dass man davon sprechen kann, dass sich das „Muster“ der Interessenvertretung in der Automobilentwicklung ändert.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass Engineering-Outsourcing (in Form von Arbeitnehmer-überlassung) zusätzliche Aufgaben und Probleme für die Betriebsräte verursacht und dass die Betriebsräte das auch wahrnehmen. Sie nehmen diese Entwicklungen jedoch nicht als so dringend wahr, dass sie sich veranlasst sähen, diesen Aspekt zu einem zentralen Thema ihrer Arbeit zu machen. Vielmehr arrangieren sie sich mit der Situation, indem sie die überlassenen Ingenieure weitgehend ignorieren und sich auf die Interessen ihrer Stammebelegschaft konzentrieren. Dieses Verhalten ist deshalb möglich, weil der Entwicklungsbereich in den Automobilunternehmen interessenpolitisch (noch?) von geringer Bedeutung ist. Bestimmend war immer und ist nach wie vor der Produktionsbereich mit seiner großen, homogenen und gut organisierten Belegschaft. Aus diesem Bereich zieht die betriebliche (und überbetrieb-

liche) Interessenvertretung in der Automobilindustrie ihre Stärke. Der rein quantitativ weniger bedeutende Entwicklungsbereich mit seiner der kollektiven Interessenvertretung distanziert bis ablehnend gegenüberstehenden Belegschaft hingegen ist für die Betriebsräte keine Quelle innerbetrieblicher Durchsetzungsfähigkeit. Deshalb ist die Tatsache, dass sich in diesem Bereich eine neue Unter-Gruppe von Leiharbeitnehmern herausbildet, für sie nicht von zentralem Interesse. In der Konsequenz sehen sie die Leiharbeitnehmer als vernachlässigbare Größe an und stützen ihre Politik weiterhin vor allem auf die Produktionsbelegschaften.

Die zunehmende externe Vergabe von Entwicklungsleistungen bedeutet, dass Beschäftigung aus den Automobilunternehmen mit einer starken mitbestimmungspolitischen Tradition auf die überwiegend nicht mitbestimmten Engineering-Unternehmen verlagert wird. In den vielen kleinen Ingenieurbüros existieren keine Betriebsräte, insofern könnte man versucht sein, den Schluss zu ziehen, dass in den Engineering-Unternehmen wintelistische Verhältnisse der industriellen Beziehungen vorliegen. Diese Aussage trifft jedoch nur auf die kleinen Ingenieurbüros zu. Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde deutlich, dass in den größeren Engineering-Unternehmen häufig Betriebsräte gegründet werden. Diese haben zwar im Vergleich zu ihren Kollegen in den Automobilunternehmen eine sehr schwache Position und vor allem die Funktion, Selbstvertretung zu unterstützen, aber dennoch darf die Tatsache, dass in Engineering-Unternehmen Betriebsräte gegründet werden, nicht unterschätzt werden. Denn diese Tatsache könnte als Hinweis darauf verstanden werden, dass in den größeren Engineering-Unternehmen einzelne Elemente des Chandlerianismus (in eigener Ausprägung) übernommen werden.⁵²

Schließlich darf nicht in Vergessenheit geraten, dass der (weitaus) größere Teil der Entwicklungsingenieure nach wie vor in den Automobilunternehmen arbeitet. Als Beleg dafür mag die Tatsache dienen, dass die Unternehmen des Fahrzeugbaus 2005 immerhin 73,8% ihrer FuE-Aufwendungen intern aufwendeten (SV-Wissenschaftsstatistik 2007). Das bedeutet, dass die Deckungsrate der Mitbestimmung in der Automobilentwicklung insgesamt relativ hoch ist.

⁵² Eine andere mögliche Erklärung dafür, dass in wachsenden Engineering-Unternehmen Betriebsräte gegründet werden, ist der Einfluss des „deutschen Modells“, also der nationalspezifischen Governance in Deutschland. Ein besonderes Merkmal dieser Governance ist die kollektive Interessenvertretung, in deren Rahmen die spezifisch deutsche Institution des Betriebsrats eine zentrale Rolle spielt. Auch wenn das „deutsche Modell“ und die kollektive Interessenvertretung in der letzten Zeit zunehmend unter Druck geraten – sie üben nach wie vor einen nicht ganz unbeträchtlichen Einfluss aus. Aus dieser Überlegung leitet sich in generellerer Perspektive die interessante Forschungsaufgabe ab, das Zusammenspiel von Industrie- und nationaler Governance einmal genauer zu untersuchen.

Insgesamt gesehen bleibt das Muster der Interessenvertretung in der Automobilentwicklung also erstaunlich stabil. Das Engineering-Outsourcing löst zwar Veränderungen aus, die jedoch nicht sehr weitreichend sind. In den Automobilunternehmen bewirkt das Engineering-Outsourcing zwar eine Belastung für die Betriebsräte, diese ist jedoch nicht so groß, dass sie besondere Konsequenzen nach sich ziehen würde. In den vielen kleinen Engineering-Unternehmen, die als Reaktion auf das zunehmende Engineering-Outsourcing in den letzten 15 Jahren verstärkt gegründet wurden, kann man von einer Verbreitung individueller Partizipation und – in den größeren Unternehmen – von einer kollektiv unterstützten individuellen Mitbestimmung sprechen⁵³. Da der Großteil der Entwicklungsingenieure nach wie vor in den Automobilunternehmen arbeitet, in denen weiterhin relativ stabile chandlerianische Verhältnisse herrschen, und da in den wachsenden Engineering-Unternehmen durchaus Elemente des Chandlerianismus übernommen werden, lässt sich insgesamt gesehen für die Arena der Governance der industriellen Beziehungen in der Automobilentwicklung keine Abkehr vom Chandlerianismus feststellen.

Es stellt sich jedoch die Frage, ob das auch in Zukunft so bleibt. Anknüpfend an die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen lassen sich einige offene Fragen formulieren, die Impulse für zukünftige Untersuchungen geben können: So bleibt unbestimmt, ob der Trend zum Engineering-Outsourcing weiterhin anhalten wird. Die gegenwärtige Wirtschaftskrise könnte die Automobilhersteller (und -zulieferer) dazu veranlassen, Entwicklungsarbeiten (wieder) intern bearbeiten zu lassen, um eigene Beschäftigung zu sichern. Aber auch über die Krise hinaus stellt sich die Frage, ob der Trend zum Engineering-Outsourcing nachhaltig ist. Dagegen sprechen Bestrebungen der Automobilunternehmen, Entwicklungskompetenzen in als strategisch wichtig erachteten Bereichen wie der Elektronik wieder in-house aufzubauen. Dafür sprechen hingegen die heute für ein Fahrzeugentwicklungsprojekt benötigte Vielfalt der Kompetenzen sowie der internationale Wettbewerbsdruck in Richtung Shareholder Value und Abbau von Fixkosten.

⁵³ An dieser Stelle drängt sich jedoch die Frage auf, wie der Begriff der „individuellen Interessenvertretung“ zu verstehen ist: Ist damit gemeint, dass keine Betriebsräte existieren und alle Beschäftigten ihre Interessen selbst vertreten? Oder könnte auch die Situation in den Engineering-Unternehmen, mit Betriebsräten, die Selbstvertretung ermöglichen und unterstützen, als „individuelle Interessenvertretung“ verstanden werden? Jürgens u. a. sagen jedenfalls recht wenig dazu, wie sie den Begriff verstehen. Hinter dieser Frage steht letztlich ein Dilemma des (Industrial) Governance-Konzeptes: Eine sehr abstrakte Begrifflichkeit ist einerseits notwendig, macht es andererseits aber schwierig, Veränderungen der Governance (in diesem Fall der Paradigmen der Industriegovernance) zu bewerten.

Bezogen auf die Mitbestimmungssituation in den Automobil-Unternehmen stellt sich die Frage, ob das Primat der Produktion auch in Zukunft uneingeschränkt bestehen bleibt oder ob die Entwicklungsbereiche für die Betriebsräte an Bedeutung gewinnen, weil Entwicklung wichtiger wird und sich die Zusammensetzung der Belegschaften zugunsten der Angestellten ändert. Wenn die Vorstellungen der hochqualifizierten Angestellten an Einfluss gewinnen, könnte das dazu führen, dass Muster individueller Interessenvertretung an Bedeutung gewinnen, was wiederum weitreichende Konsequenzen für die Mitbestimmung in den Automobilunternehmen nach sich ziehen könnte.

Auch mit Hinblick auf die Vertretungssituation in den Engineering-Unternehmen bleiben Fragen offen: Gegenwärtig werden in der Engineering-Branche Konzentrationsprozesse beobachtet, sodass möglich ist, dass in weiteren wachsenden Unternehmen neue Betriebsräte gegründet werden. Über die quantitative Entwicklung und damit den Deckungsgrad der Betriebsräte hinaus ist qualitativ davon auszugehen, dass sich die Betriebsräte mit der Zeit professionalisieren. Auch wenn nicht vorausgesetzt werden kann, dass die Engineering-Betriebsräte die Durchsetzungsfähigkeit und das Machtpotenzial der Automobil-Betriebsräte erreichen werden, so darf doch angenommen werden, dass die Betriebsräte Erfahrungen sammeln und dass sich ihr Verhältnis zu Belegschaft und Management im Laufe der Zeit entwickelt. Letztlich sind damit Entwicklungen angesprochen, die auch bezogen auf die IT-/Neue Medien-Industrie diskutiert werden und die für an Bedeutung gewinnende Beschäftigtengruppen in Bereichen wissensintensiver Dienstleistungen relevant sind.

Literaturverzeichnis

- o. A. (2007): Nachgefragt: Auskunft über den Einsatz von Leiharbeitern. In: AiBplus 04/2007, S. 20
- Abel, Jörg; Peter Ittermann (2006): Strukturen und Wirksamkeit von Beschäftigtenpartizipation in Neue-Medien-Unternehmen. In: Ingrid Artus; Sabine Böhm; Stefan Lücking; Rainer Trinczek (Hrsg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt am Main/New York: Campus-Verlag, S. 197–221.
- Abel, Jörg; Ludger Pries (2005): Von der Stellvertretung zur Selbstvertretung? Interessenvertretung bei hochqualifizierter Wissensarbeit in Neue-Medien-Unternehmen. In: Nicole Mayer-Ahuja; Harald Wolf (Hrsg.): Entfesselte Arbeit – neue Bindungen. Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie. Berlin: edition sigma.
- Abel, Jörg; Peter Ittermann; Ludger Pries (2005): Erwerbsregulierung in hochqualifizierter Wissensarbeit – individuell und kollektiv, diskursiv und partizipativ. In: Industrielle Beziehungen, Vol. 12, H. 1, S. 28–50.
- Ahlers, Elke; Gudrun Trautwein-Kalms (2001): Gründungs-Nachholbedarf – WSI-Umfrage unter Betriebsratsgremien der IT-Branche. In: Die Mitbestimmung 6/2001, S. 46–47.
- Antoni, Manfred; Elke J. Jahn (2006): Arbeitnehmerüberlassung. Boomende Branche mit hoher Fluktuation. In: Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): IAB Kurzbericht, Nr. 14, 19.9.2006.
- Artus, Ingrid (1993): Weibliche Angestellte und Gewerkschaft. Eine theoretische Analyse und empirische Studie in der fränkischen Elektroindustrie. Schriftenreihe zur Angestelltenforschung des Instituts für praxisorientierte Sozialforschung und -beratung, Heft 5, Erlangen.
- Artus, Ingrid (2003): Die Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften als neuralgischer Punkt des Tarifsystems. Eine exemplarische Analyse am Beispiel Ostdeutschlands. In: Industrielle Beziehungen 10 (2003) 2, S. 250–272.
- Artus, Ingrid; Renate Liebold; Karin Lohr; Evelyn Schmidt; Rudi Schmidt; Udo Strohwald (2001): Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der ostdeutschen Industrie. Betriebliches Interessenhandeln, Bd. 2. Opladen: Leske & Budrich.
- Aust, Andreas; Hajo Holst (2006): Von der Ignoranz zur Organisierung? Gewerkschaftliche Strategien im Umgang mit atypisch Beschäftigten am Beispiel von Callcentern und Leiharbeit. In: Industrielle Beziehungen, 13. Jg., Heft 4, S. 291–313.
- Baethge-Kinsky, Volker; Knut Tullius (2005): Produktionsarbeit und Kompetenzentwicklung in der Automobilindustrie – was geben flexibel standardisierte Produktionssysteme für den Einsatz qualifizierter Fachkräfte her? In: SOFI-Mitteilungen Nr. 33, Dezember 2005, S. 39–53.
- Bahn Müller, Reinhard (1998): Qualifizierung und Professionalisierung von Betriebsratsarbeit: Einige kritische Anmerkungen zum Beratungsboom. In: Die Mitbestimmung, Nr. 8, S. 441–444.

- Baukrowitz, Andrea; Andreas Boes (2002): Die Zukunft betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung in modernen Unternehmensstrukturen. In: Klaus Kock; Markus Kurth (Hrsg.): *Arbeiten in der New Economy – Beiträge aus der Forschung*, Band 128. Dortmund, S. 18–24.
- Behrens, Martin (2005): Die Rolle der Betriebsräte bei der Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern. In: *WSI-Mitteilungen*, 58, S. 329–338.
- Benz, Arthur; Susanne Lütz; Uwe Schimank; Georg Simonis: Einleitung. In: dies. (Hrsg.) (2007): *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Bellmann, Lutz; Markus Promberger (2002): Zum betrieblichen Einsatz von Leiharbeit – erste Ergebnisse einer Pilotstudie. In: *WSI Mitteilungen* 8/2002, S. 484–487.
- Beyse, Carsten; Gerd Möll (2000): Die Achillesferse der Massenproduktion. Probleme arbeitsteiliger Entstehungsprozesse von komplexen Produkten am Beispiel der Automobilherstellung. In: *WSI-Mitteilungen* 2/2000, S. 123–133.
- Biebeler, Hendrik; Hagen Lesch (2007): Zwischen Mitgliedererosion und Ansehensverlust: Die deutschen Gewerkschaften im Umbruch. In: *Industrielle Beziehungen*, 14. Jg., Heft 2, 2007, S. 139–153.
- Bieber, Daniel (1997): Probleme unternehmensübergreifender Organisation von Innovationsprozessen. In: ders. (Hrsg.): *Technikentwicklung und Industriearbeit. Industrielle Produktionstechnik zwischen Eigendynamik und Nutzerinteressen*. Frankfurt am Main/New York, S. 111–140.
- Bierbaum, Heinz (2000): Moderne Unternehmenskonzepte und Co-Management. In: Udo Klitzke; Heinrich Betz; Mathias Möreke (Hrsg.): *Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik*. Hamburg, S. 147–158.
- Biersack, Wolfgang; Anja Kettner; Franziska Schreyer (2007): Fachkräftebedarf. Engpässe, aber noch kein allgemeiner Ingenieurmangel. In: *IAB Kurzbericht Nr. 16*. 4.9.2007.
- Bispinck, Reinhard; Thorsten Schulten (1999): Flächentarifvertrag und betriebliche Interessenvertretung. In: Walther Müller-Jentsch (Hrsg.): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. München und Mering: Hampp Verlag, S. 185–212.
- Blöcker, Antje (2001): Reorganisationsmuster von Forschung und Entwicklung in der Automobilindustrie am Beispiel von BMW, Mercedes-Benz und Volkswagen. Ein Beitrag zum Wandel von Innovationssystemen. Aachen: Shaker Verlag.
- BMBF (Hrsg.) (2005): *Zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands*. Bonn, Berlin.
- Böckler-Impuls (2006): Vertretung in größeren Betrieben fast flächendeckend. http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/SID-3D0AB75D-E07650E9/hbs/hs.xml/32015_68391.html, 03.05.2007.
- Boemke, Burkhard (2004): Personalvertretungsrecht und Arbeitnehmerüberlassung. In: *Personalvertretung*, Heft 11, S. 404–415.
- Boes, Andreas; Andrea Baukrowitz (2002): *Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung?* Berlin: edition sigma.
- Bogner, Alexander; Wolfgang Menz (2005): Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. Zur Einführung in ein unübersichtliches Problemfeld. In: Alexander Bogner; Beate Littig; Wolfgang Menz

- (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden: VS Verlag, S. 7–30.
- Bolder, Axel (2007): Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit: Die Aktivitäten von Zeitarbeit- und Entleihunternehmen. In: Gesa Münchhausen (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit – Potenziale und Grenzen. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung, S. 97–106.
- Boockmann, Bernhard; Tobias Hagen (2005): Befristete und andere „atypische“ Beschäftigungsverhältnisse: Wird der Arbeitsmarkt funktionsfähiger? In: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung, Jg. 38, Heft 2/3, S. 305–324.
- Borrus, Michael (2000): The Resurgence of US Electronics: Asian Production Networks and the Rise of Wintelism. In: Michael Borrus; Dieter Ernst; Stephan Haggard (Eds.): International Production Networks in Asia: Rivalry or Riches? London, New York, S. 57–79.
- Borrus, Michael; John Zysman (1997a): Wintelism and the Changing Terms of Global Competition: Prototype of the Future? BRIE Working Paper 96B. University of California, Berkeley.
- Borrus, Michael; John Zysman (1997b): Globalization with Borders: The Rise of Wintelism as the Future of Global Competition. In: Industry and Innovation 4, S. 144–166.
- Bosch, Aida (1997): Vom Interessenkonflikt zur ‚Kultur der Rationalität‘? Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. München und Mering: Hampp Verlag.
- Bosch, Aida; Peter Ellguth; Rudi Schmidt; Rainer Trinczek (1999): Betriebliches Interessenhandeln: Band 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen: Leske + Budrich.
- Bosch, Gerhard (1986): Hat das Normalarbeitsverhältnis eine Zukunft? In: WSI-Mitteilungen, H. 3, S. 163–176.
- Bosch, Gerhard (2000): Entgrenzung der Erwerbsarbeit – Lösen sich die Grenzen zwischen Erwerbs- und Nichterwerbstätigkeit auf? In: Minssen, Heiner (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen – Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: Edition Sigma, S. 249–268.
- Bosch, Gerhard; Thorsten Kalina; Steffen Lehdorf; Alexandra Wagner; Claudia Weinkopf (2001): Zur Zukunft der Erwerbsarbeit. Eine Positionsbestimmung auf der Basis einer Analyse kontroverser Debatten. Hans Böckler Stiftung, Arbeitspapier Nr. 43.
- Bothfeld, Silke; Lutz C. Kaiser (2003): Befristung und Leiharbeit: Brücken in reguläre Beschäftigung? In: WSI-Mitteilungen 8/2003, S. 484–493.
- Boyer, Robert; Michel Freyssenet (2003): Produktionsmodelle. Eine Typologie anhand der Automobilindustrie. Berlin: edition sigma.
- Braczyk, Hans-Joachim (1997): Organisation in industriesoziologischer Perspektive. In: Günther Ortman, Jörg Sydow, Klaus Türk (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Braczyk, Hans-Joachim; Philip N. Cooke; Martin Heidenreich (1998) (Hrsg.): Regional Innovation Systems. London: UCL Press.
- Brinkmann, Ulrich; Klaus Dörre; Silke Röbenack (2006): Prekäre Arbeit – Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse. Expertise im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn.

- Bromberg, Tabea (2004): New Forms of Company Co-operation and Effects on Industrial Relations. In: Hartmut Hirsch-Kreinsen; Johannes Weyer (Hrsg.): *Soziologische Arbeitspapiere* Nr. 5 (Juli 2004), Dortmund.
- Büchling, Jens (2001): Engineering-Dienstleister auf neuen Wegen. In: *Automotive Engineering Partners* 1/2001, S. 4–8.
- Bundesagentur für Arbeit (BfA) (Hrsg.) (2004): Merkblatt zur Abgrenzung zwischen Arbeitnehmerüberlassung und Entsendung von Arbeitnehmern im Rahmen von Werk- und selbständigen Dienstverträgen sowie anderen Formen drittbezogenen Personaleinsatzes. <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Merkblatt-Sammlung/Merkblatt-zur-Abgrenzung.pdf>, 21.06.2007.
- Bundesagentur für Arbeit (BfA) (Hrsg.) (2006): Statistik der Bundesagentur für Arbeit. Arbeitsmarkt in Zahlen, Arbeitnehmerüberlassung, 1. Halbjahr 2006, <http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/200606/iiii6/aeug/aeugd.pdf>, 06.06.2007.
- Bundesagentur für Arbeit (BfA) (Hrsg.) (2006): Arbeitsmarkt kompakt 2006: Ingenieure.
- Bundesagentur für Arbeit (BfA) (Hrsg.) (2007): Arbeitsmarkt kompakt 2007: Ingenieure.
- Bundesregierung (Hrsg.) (2005): Zehnter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, <http://www.sozialpolitik-aktuell.de/docs/zehnter-bericht-arbeitnehmerueberlassung.pdf>, 11.06.2007.
- Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen (BZA) (2003): 4 Millionen neue Arbeitsplätze möglich. www.bza.de/wir/pdl/europastudie.htm, zitiert in Nienhüser/Matiaske 2003, da URL nicht mehr existent.
- Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) (2001): Zukunft von Bildung und Arbeit. Perspektiven von Arbeitskräftebedarf und -angebot bis 2015. <http://www.blk-info.de/fileadmin/BLK-Materialien/heft104.pdf>, 18.09.2007.
- Calabrese, Guiseppa (2001): R&D globalization in the car industry. In: *International Journal of Automotive Technology and Management*, Vol. 1, No. 1, 2001.
- Camagni, Roberto (1991): Introduction: from the local 'milieu' to innovation through cooperation networks. In: ders. (Hrsg.): *Innovation Networks*. London: Belhaven Press, S. 1–9.
- Canzler, Weert; Gert Schmidt (2003): Das zweite Jahrhundert des Automobils – eine Einleitung. In: dies. (Hrsg.): *Das zweite Jahrhundert des Automobils. Technische Innovationen, ökonomische Dynamik und kulturelle Aspekte*. Berlin: edition sigma.
- Caputo, Mauro; Francesco Zirpoli (2002): Supplier involvement in automotive component design: outsourcing strategies and supply chain management. In: *International Journal of Technology Management*, Vol. 23, Nos. 1/2/3, S. 129–154.
- Chandler, Alfred D. (1962): *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chandler, Alfred D. (1977): *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chandler, Alfred D. (1990): *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Dahrendorf, Ralf (1972): *Sozialstruktur des Betriebes*. Wiesbaden: Gabler.
- Dankbaar, Ben (1994): Sectoral Governance in the Automobile Industries of Germany, Great Britain, and France. In: J. Rogers Hollingsworth; Phillippe C. Schmitter; Wolfgang Streeck

- (Hrsg.): *Governing Capitalist Economies*. New York/Oxford: Oxford University Press, S. 156–182.
- Deiß, Manfred (2000): Betriebsrat – quo vadis? Interessenvertretung in vernetzten Wertschöpfungsketten. In: Udo Klitzke; Heinrich Betz; Mathias Möreke (Hrsg.): *Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik*. Hamburg, S. 117–146.
- Deiß, Manfred; Klaus Schmierl (2005): Die Entgrenzung industrieller Beziehungen: Vielfalt und Öffnung als neues Potential für Interessenvertretung? In: *Soziale Welt*, 56. Jg., Nr. 2/3, S. 295–316.
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (2008): *Mitglieder in den DGB-Gewerkschaften 2007*. http://www.dgb.de/dgb/mitgliederzahlen/popit?dok=gesamt2007.htm&append=auswahlformular&portal_skin=Printable; 20.02.2008.
- Deutschmann, Christoph (2002): *Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten*. München: Juventa.
- Diez, Willi (2003): *Marktentwicklung und Vertriebsstrategien*. In: Weert Canzler; Gert Schmidt (Hrsg.): *Das zweite Jahrhundert des Automobils. Technische Innovationen, ökonomische Dynamik und kulturelle Aspekte*. Berlin: edition sigma.
- Dombois, Rainer (1999): *Auf dem Wege zu einem Normalarbeitsverhältnis? Die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses und neue Strategie der Erwerbsarbeit*. Arbeitspapier Nr. 36 der Zentralen Wissenschaftlichen Einrichtung (ZWE) + Arbeit und Region, Universität Bremen.
- Dörre, Klaus (2002): *Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag (3.3.2).
- Dörre, Klaus (2007): *Zeitarbeit – eine prekäre Beschäftigungsform*. In: IG Metall Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen (Hrsg.): *Sozialreport Zeitarbeit*, S. 5–9.
- Dragendorf, Rüdiger; Walter Heering; Gunnar John (1988): *Beschäftigungsförderung durch Flexibilisierung. Dynamik befristeter Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland*. Frankfurt a. M.
- Dudenhöffer, Ferdinand; Carina Büttner (2006): *Der Wettbewerbsfaktor Zeitarbeit in der Automobilindustrie*. In: ifo Schnelldienst, Heft 9/2006; S. 30–36.
- Duschek, Stephan; Carsten Wirth (1999): *Mitbestimmte Netzwerkbildung – Der Fall einer außergewöhnlichen Dienstleistungsunternehmung*. In: *Industrielle Beziehungen*, 6. Jg., Heft 1, S. 73–110.
- Eberling, Matthias; Volker Hielscher; Eckart Hildebrandt; Kerstin Jürgens (2004): *Prekäre Balancen – Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen*. Berlin: edition sigma.
- Eggers, Bernd; Katja Schumann (2001): *Unternehmenskultur in jungen Multimedia-Unternehmen: spontane Entwicklung oder bewusste Gestaltung?* In: Bertelsmann-Stiftung & Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): *Praxis Unternehmenskultur*. Bd. 6: *Junge Unternehmen zukunftsfest machen*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, S. 119–138.
- Eichmann, Hubert; Jörg Flecker; Christoph Hermann; Manfred Krenn; Ulrike Papouschek (2004): *Entgrenzung von Arbeit und Chancen zur Partizipation*. FORBA-Zwischenbericht. Wien.

- Elghahwagi, Sonja (2006): Arbeitnehmerüberlassung. Grundlagen, Entwicklung, Ziele. Saarbrücken: Vdm Verlag Dr. Müller.
- Ellguth, Peter (2006): Betriebe ohne Betriebsrat – Verbreitung, Entwicklung und Charakteristika – unter Berücksichtigung betriebspezifischer Formen der Mitarbeitervertretung. In: Ingrid Artus; Sabine Böhm; Stefan Lücking; Rainer Trinczek (Hrsg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt am Main: Campus.
- Ellguth, Peter; Susanne Kohaut (2004): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2003. In: WSI-Mitteilungen 8/2004, S. 450–454.
- Ellguth, Peter; Susanne Kohaut (2007): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2006. In: WSI-Mitteilungen 9/2007, S. 511–514.
- Ellguth, Peter; Markus Promberger; Rainer Trinczek (1995): Neue Branchen und neue Unternehmensstrukturen. Eine Herausforderung an die gewerkschaftliche Tarifpolitik. In: Reinhard Bispinck (Hrsg.): Tarifpolitik der Zukunft. Hamburg: VSA-Verlag.
- Endres, Egon; Theo Wehner (1999): Störungen zwischenbetrieblicher Kooperation – Eine Fallstudie zum Grenzstellenmanagement in der Automobilindustrie. In: Jörg Sydow (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Wiesbaden: Gabler, S. 215–259.
- Esping-Andersen, Gøsta (1999): Social Foundations of Postindustrial Economies. Oxford: Oxford University Press.
- Faust, Michael; Peter Jauch; Petra Notz (2000): Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Faust, Michael; Ulrich Voskamp; Volker Wittke (2004): Globalization and the Future of National Systems: Exploring Patterns of Industrial Reorganization and Relocation in an Enlarged Europe. In: dies. (Hrsg.): European Industrial Restructuring in a Global Economy. Fragmentation and Relocation of Value Chains. Göttingen: SOFI-Berichte.
- Financial Times, 12. 9. 2001: VW may expand financial arm.
- Fitzenberger, Bernd; Isabelle Haggoney; Michaela Ernst (1999): Wer ist noch Mitglied in Gewerkschaften? Eine Panelanalyse für Westdeutschland. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 119 (2), S. 223–263.
- Fitzenberger, Bernd; Karsten Kohn; Qingwei Wang (2006): The Erosion of Union Membership in Germany: Determinants, Densities, Decompositions. IZA Discussion Paper 2193.
- Flecker, Jörg; Manfred Krenn (2004): Entgrenzte Arbeit und Partizipationschancen: Schlussfolgerungen. EAP-Diskussionspapier 6 der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt, Wien.
- Flick, Uwe (2002): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 6. Auflage. Reinbek: Rowohlt.
- Freckmann, Anke (2005): Arbeitnehmerüberlassung. Frankfurt am Main: Verlag Recht und Wirtschaft.
- Freyssenet, Michel; Yannick Lung (2004): Car Firms' Strategies and Practices in Europe. In: Michael Faust; Ulrich Voskamp; Volker Wittke (Hrsg.): European Industrial Restructuring in a Global Economy: Fragmentation of Value Chains. Göttingen: SOFI-Berichte.
- Froud, Julie; Colin Haslam; Sukhdev Johal; Karel Williams (1998): Breaking the Chains? A Sector Matrix for Motoring. In: Competition & Change, 1998 Vol. 3, pp. 293–334.

- Fuchs, Martina (2005): Globalisierung von F&E-Aktivitäten in der Automobilzulieferung? In: Ludger Pries; Markus Herwig (Hrsg.): Deutsche Autoproduktion im globalen Wandel. Altindustrie im Rückwärtsgang oder Hightech-Branche mit Zukunft? Berlin: edition sigma.
- Fürstenberg, Friedrich (1958): Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 10, S. 418–429.
- Gaedeke, Oliver; Gerd Hurrle (1999): Betriebsratsarbeit in logistischen Produktionsketten: Beispiel Automobilindustrie. In: Industrielle Beziehungen, 6. Jg., Heft 4, S. 476–484.
- Galais, Nathalie; Klaus Moser (2001): Zeitarbeit als Sprungbrett in ein Normalarbeitsverhältnis? Individuelle Determinanten der Übernahme und des Wohlbefindens von Zeitarbeitnehmern. In: Jeannette Zempel; Johan Bacher; Klaus Moser (Hrsg.): Erwerbslosigkeit. Ursachen, Auswirkungen und Intervention. Psychologie sozialer Ungleichheit, Bd. 12, S. 251–265.
- Galais, Nathalie; Klaus Moser; Gesa Münchhausen (2007): Arbeiten, Lernen und Weiterbildung in der Zeitarbeit – Eine Befragung von Zeitarbeitnehmer/-innen in Deutschland. In: Gesa Münchhausen (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit – Potenziale und Grenzen. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung, S. 161–178.
- Garhammer, Manfred (2002): Zeitarbeit – ein Muster für die Betriebs- und Arbeitsorganisation der Zukunft? In: Berliner Journal für Soziologie, Jg. 12/Heft 1, S. 109–126.
- Gereffi, Gary; John Humphrey; Timothy Sturgeon (2005): The governance of global value chains. In: Review of International Political Economy, 12, pp. 78–104.
- Gmeiner, Susanne (2005): Konzentrationsprozess in der Automobilindustrie. Konsequenzen für das Verhältnis zwischen Hersteller und Zulieferer. Aachen: Shaker.
- Goerke, Lazlo; Markus Pannenberg (2004): Norm-Based Trade Union Membership: Evidence for Germany. In: German Economic Review, 5(4), S. 482–504.
- Goerke, Lazlo; Markus Pannenberg (2007): Trade Union Membership and Works Councils in West Germany. In: Industrielle Beziehungen, 14. Jg., Heft 2, S. 154–175.
- Groß, Hermann; Michael Schwarz (2006): Betriebs- und Arbeitszeiten 2005. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung. Sozialforschungsstelle Dortmund. <http://www.sfsdortmund.de/odb/Repository/Publication/Doc%5C622%5Cbeitr153.pdf>, 06.08.2006.
- Hack, Lothar; Irmgard Hack (2005): Wissen, Macht und Organisation. Internationalisierung industrieller Forschung und Entwicklung – ein Fallvergleich. Berlin: edition sigma.
- Haipeter, Thomas; Josep Banyuls (2007): Arbeit in der Defensive? Globalisierung und die Beziehungen zwischen Arbeit und Kapital in der Automobilindustrie. In: Leviathan: Berliner Zeitschrift für Sozialwissenschaft, H. 3, Jg. 35, S. 373–400.
- Hall, Peter A.; Daniel W. Gingerich (2004): „Spielarten des Kapitalismus“ und institutionelle Komplementaritäten in der Makroökonomie – Eine empirische Analyse. In: Berliner Journal für Soziologie, Heft 1 2004, S. 5–32.
- Hall, Peter A.; David W. Soskice (2001): Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage. Oxford University Press.
- Hassel, Anke (2007): The Curse of Institutional Security: The Erosion of German Trade Unionism. In: Industrielle Beziehungen, 14(2), S. 176–191.

- Hauser-Ditz, Axel; Markus Hertwig; Ludger Pries (2006): Kurzbericht. Erste Ergebnisse der BISS-Befragung 2005. http://www.ruhr-uni-bochum.de/soaps-biss/publikationen/Kurzbericht%20BISS-Projekt%20RUB_280906_kurz.pdf, 28.02.2007.
- Hauser-Ditz, Axel; Markus Hertwig; Ludger Pries (2006): Betriebsräte und „Andere Vertretungsorgane“. Verbreitung und Kontext betrieblicher Beschäftigungsververtretungen in der deutschen Privatwirtschaft. In: *Industrielle Beziehungen* 13 (4), S. 340–369.
- Heisig, Ulrich; Thorsten Ludwig (2004): Regulierte Selbstorganisation. Arbeitssituationen und Arbeitsorientierungen von Wissensarbeitern in einem High-Tech-Unternehmen. Universität Bremen, Institut für Arbeit und Wirtschaft (IAW), IAW-Forschungsbericht 6.
- Heyder, Thilo; Klemm, Matthias (1999). Einige Daten zur Entwicklung des Automobilismus. In: Gert Schmidt (Hrsg.), *Technik und Gesellschaft. Jahrbuch 10: Automobil und Automobilismus*. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag, S. 291–297.
- Hilbert, Josef; Hans Joachim Sperling (1990): *Die kleine Fabrik: Beschäftigung, Technik und Arbeitsbeziehungen*. München und Mering: Hampp.
- Hild, Reinhard (2005): Automobilindustrie: stark reduzierte Wertschöpfungsquote und gebremste Produktivitätsentwicklung. In: *ifo Schnelldienst* 21/2005, S. 39–46.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1983): Leiharbeit in Maschinenbaubetrieben. Ergebnisse einer Untersuchung in fünf Maschinenbaubetrieben. In: *WSI-Mitteilungen* 8/1983, S. 511–517.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1997): Innovationsschwächen der deutschen Industrie. Wandel und Probleme von Innovationsprozessen. In: *Jahrbuch Technik und Gesellschaft*, Frankfurt am Main/ew York, S. 153–173.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2005): *Wirtschafts- und Industriesoziologie. Grundlagen, Fragestellungen, Themenbereiche*. Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Hoffmann, Edeltraud; Ulrich Walwei (2000): Strukturwandel der Erwerbsarbeit. Was ist eigentlich noch normal? IAB Kurzbericht Nr. 14/2000, Nürnberg.
- Hollingsworth, J. Rogers; Philippe C. Schmitter; Wolfgang Streeck (1994): *Capitalism, Sectors, Institutions, and Performance*. In: dies. (Hrsg.): *Governing Capitalist Economies. Performance and Control of Economic Sectors*. New York/Oxford: Oxford University Press.
- Höpner, Martin (2001): *Corporate Governance in Transition: Ten Empirical Findings on Shareholder Value and Industrial Relations in Germany*. MPIfG Discussion Paper 2001/05. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Höpner, Martin (2003): *Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Hupfer, Peter (1998): Die neue Rolle der Ingenieurdienstleister in der verkürzten Modellentwicklung. In: *Automotive Engineering Partners* 4/98, S. 52–57.
- Hurd, Richard W. (2000): Professional Employees and Union Democracy: From Control to Chaos. In: *Journal of Labor Research*, Vol. 21, No. 1, S. 103–115.
- Hypo Vereinbank; Mercer Management Consulting (2001): *Automobiltechnologie 2010. Technologische Entwicklungen im Automobil und ihre Konsequenzen für Hersteller, Zulieferer und Ausrüster*. München.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2005): *Betriebsrat und andere Formen der Mitarbeitervertretung 2003*. http://doku.iab.de/betriebspanel/ergebnisse/2004_11_03_05_betriebsrat_2003.pdf, 20.02.2008.

- Ittermann, Peter; Gernot Mühge; Diana Schumann (2003): Organisationswandel in der deutschen Automobilzulieferindustrie. Neue Abhängigkeiten und/oder Netzwerkkoooperation? SOAPS-Papers Nr. 3.
- Jahn, Elke J. (2007): Leiharbeit in Deutschland: Phönix aus der Asche? In: Münchhausen, Gesa (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit – Potenziale und Grenzen, Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn 2007.
- Jahn, Elke J.; Helmut Rudolph (2002a): Zeitarbeit Teil 1: Auch für Arbeitslose ein Weg mit Perspektive. In: IAB-Kurzbericht 20, S. 1–7.
- Jahn, Elke J.; Helmut Rudolph (2002b): Zeitarbeit Teil 2: Völlig frei bis streng geregelt: Variantenvielfalt in Europa. In: IAB-Kurzbericht 21, S. 1–7.
- Jonas, Michael; Marion Berner (2004): Unternehmensstrategien und Partizipation der Beschäftigten in einem Clusterbildungsprozess – Die Entwicklung der Mikrosystemtechnik im Raum Dortmund als Fallbeispiel. In: Reihe Soziologie, Nr. 66. Wien: Institut für Höhere Studien.
- Junker, Abbo (2007): Grundkurs Arbeitsrecht. 6. Auflage. München: Verlag C. H. Beck.
- Jürgens, Ulrich (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß – Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Ulrich Jürgens, Frieder Naschold (Hrsg.): Arbeitspolitik. Leviathan Sonderheft 5, S. 58–91.
- Jürgens, Ulrich (1999): Die Rolle der Wissensarbeit bei der Produktentwicklung. In: Wilfried Konrad; Wilhelm Schumm (Hrsg.): Wissen und Arbeit. Neue Konturen von Wissensarbeit. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Jürgens, Ulrich (2000a): Restructuring Product Development and Production Networks: Introduction to the Book. In: ders. (Hrsg.): New product development and production networks: global industrial experience. Berlin: Springer.
- Jürgens, Ulrich (2000 b): Toward New Product and Process Development Networks: The Case of the German Car Industry. In: ders. (Hrsg.): New Product Development and Production Networks. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 259–287.
- Jürgens, Ulrich (2000c): Communication and Cooperation in the New Product and Process Development Networks – an International Comparison of Country- and Industry- specific Patterns. In: ders. (Hrsg.): New Product Development and Production Networks. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Jürgens, Ulrich (2001): Approaches towards Integrating Suppliers in Simultaneous Engineering Activities. The Case of Two German Auto Makers. In: International Journal of Automotive Technology and Management, Vol. 1, No. 1, 2001, S. 61–77.
- Jürgens, Ulrich (2002): Corporate Governance, Innovation, and Economic Performance – A Case Study on Volkswagen. Arbeitspapier FS II 02-205, WZB Berlin.
- Jürgens, Ulrich (2003): Industriegovernance und Produktionskonzepte. In: Weert Canzler; Gert Schmidt (Hrsg.): Das zweite Jahrhundert des Automobils. Technische Innovationen, ökonomische Dynamik und kulturelle Aspekte. WZB.
- Jürgens, Ulrich (2004a): An Elusive Model – Diversified Quality Production and the Transformation of the German Automobile Industry. In: Competition & Change, Vol. 8, No. 4, S. 411–423.

- Jürgens, Ulrich (2004 b): Outsourcing & Co. – Zur Neustrukturierung der Zulieferbeziehungen in der Automobilindustrie. In: Evangelischer Entwicklungsdienst; Germanwatch; OECD; TUAC (Hrsg.): *Wie weit reicht die Verantwortung von Unternehmen? Handels- und Zulieferbeziehungen von multinationalen Unternehmen*. Tagungsdokumentation.
- Jürgens, Ulrich (2004c): Europas eigener Weg. Charakteristika der Automobilindustrie. In: *WZB-Mitteilungen*, Heft 103, März 2004 (3.2.1).
- Jürgens, Ulrich (2004d): Gibt es einen europaspezifischen Entwicklungsweg in der Automobilindustrie? Discussion Paper SP III 2004-301, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Jürgens, Ulrich (2006): Grenzen als Schnittstellen: Probleme der Kommunikation und Kooperation bei der Produktentwicklung. In: Ariane Berthoin Antal; Sigrid Quack (Hrsg.): *Grenzüberschreitungen – Grenzziehungen. Implikationen für Innovation und Identität*, Festschrift für Hedwig Rudolph, Berlin: edition sigma, S. 209–226.
- Jürgens, Ulrich (2007): Industrielle Entwicklungsdynamik und neue Formen der Governance. In: Eckart Hildebrandt; Ulrich Jürgens; Maria Oppen; Christina Teipen (Hrsg.): *Arbeitspolitik im Wandel. Entwicklung und Perspektiven der Arbeitspolitik*. Berlin: edition sigma, S. 117–152.
- Jürgens, Ulrich; Martin Krzywdzinski (2006): Globalisierungsdruck und Beschäftigungssicherung –Standortsicherungsvereinbarungen in der deutschen Automobilindustrie zwischen 1993 und 2006. *WZB – discussion paper SP III 2006-303*.
- Jürgens, Ulrich; Inge Lippert (1997): Schnittstellen des deutschen Produktionsregimes. Innovationshemmnisse im Produktentstehungsprozess. In: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Hrsg.): *Ökonomische Leistungsfähigkeit und institutionelle Innovation: das deutsche Produktions- und Politikregime im globalen Wettbewerb*. Berlin: Edition Sigma, S. 65–94.
- Jürgens, Ulrich; Heinz-Rudolf Meissner, Leo Renneke; Thomas Sablowski; Christina Teipen (2003): Paradigmenkonkurrenz der Industriegovernance zwischen neuer und alter Ökonomie. In: *Industrielle Beziehungen*, 10. Jg., Heft 3, S. 393–417.
- Jürgens, Ulrich; Thomas Sablowski (2005): Die Vielfalt sektoraler Innovationsprozesse – Pharmaindustrie, Telekommunikation, Autoindustrie. In: *WSI Mitteilungen* 3/2005, S. 121–129.
- Kadritzke, Ulf (1997): Die Grenzen professioneller Autonomie. Widersprüche moderner Unternehmenskulturen aus der Perspektive qualifizierter Expertenberufe. In: ders. (Hrsg.): *„Unternehmenskulturen“ unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit*. Berlin: edition sigma, S. 123–162.
- Kädtler, Jürgen (2006): Sozialpartnerschaft im Umbruch. Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus. Hamburg: VSA Verlag.
- Kädtler, Jürgen; Hans Joachim Sperling (2001): Verhandelte Globalisierung in der deutschen Automobilindustrie. In: Jörg Abel; Hans Joachim Sperling (Hrsg.): *Umbrüche und Kontinuitäten: Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen*. Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag. München und Mering: Hampf Verlag, S. 281–294.
- Kädtler, Jürgen; Hans Joachim Sperling (2002): Jenseits von Globalisierung und Finanzialisierung. Aushandlungsbeziehungen in der deutschen Chemie- und Automobilindustrie. In: *Industrielle Beziehungen*, 9. Jg., Heft 2, S. 133–156.

- Kalkowski, Peter; Otfried Mickler (2002): Zwischen Emergenz und Formalisierung – Zur Projektifizierung von Organisation und Arbeit in der Informationswirtschaft. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 30, S. 119–134.
- Kassner, Karsten; Petra Wassermann (2005): Nicht überall, wo Methode draufsteht, ist auch Methode drin. Zur Problematik der Fundierung von ExpertInneninterviews. In: Alexander Bogner; Beate Littig; Wolfgang Menz (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden: VS Verlag, S. 95–111.
- Keller, Berndt (2006): Mitbestimmung. Aktuelle Forderungen im Licht empirischer Daten. In: Sozialer Fortschritt 55, S. 41–50.
- Kern, Horst; Michael Schumann (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München: Verlag C. H. Beck.
- Kinkel, Steffen; Gunter Lay (2004): Automobilzulieferer in der Klemme. Vom Spagat zwischen strategischer Ausrichtung und Auslandsorientierung. In: Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung Nr. 32, März 2004.
- Kinkel, Steffen; Christoph Zanker (2007): Globale Produktionsstrategien in der Automobilzulieferindustrie. Erfolgsmuster und zukunftsorientierte Methoden zur Standortbewertung. Berlin: Springer.
- Kirner, Eva (2005): Arbeit in neuen Unternehmensstrukturen. Eine empirische Untersuchung zu Arbeit in Kooperationen produzierender Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung von „boundary spanners“. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag.
- Klebe, Thomas; Jürgen Ratayczak; Micha Heilmann; Sibylle Spoo (2006): Betriebsverfassungsgesetz. Basiskommentar mit Wahlordnung. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Klitze, Udo (2008): Co-Management als gewerkschaftliche Interessenvertretung. In: Sozialismus 5/2008, S. 40–42.
- Köhler, Christoph; Olaf Struck; Anja Bultemeier (2004): Geschlossene, offene und marktformige Beschäftigungssysteme – Überlegungen zu einer empiriegeleiteten Typologie. Mimeo, Institut für Soziologie, Universität Jena.
- Kokemoor, Axel (2003): Neuregelung der Arbeitnehmerüberlassung durch die Hartz-Umsetzungsgesetze – Überblick über das seit dem 1.1.2003 geltende Recht der Arbeitnehmerüberlassung. In: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht 2003, Heft 5, S. 238–244.
- Kölling, Arndt (2002): Wer sucht, der findet ... oder doch nicht? – Analyse der betrieblichen Suche nach Fachkräften mit Daten des IAB-Betriebspanels 2000. In: Lutz Bellmann, Johannes Velling (Hrsg.): Arbeitsmärkte für Hochqualifizierte. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 256, Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Kommission Mitbestimmung (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Kotthoff, Hermann (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München/Mering: Hampp Verlag.
- Kotthoff, Hermann (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines ‚alten Hasen‘. In: Arbeit, Heft 4, Jg. 4 (1995), S. 425–447.

- Kotthoff, Hermann (1997a): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin: edition sigma.
- Kotthoff, Hermann (1997b): Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung. Erosion von Sozialintegration und Loyalität im Großbetrieb. In: Ulf Kadritzke (Hrsg.): Unternehmensstrukturen unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Berlin: edition sigma.
- Kotthoff, Hermann (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte – Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und gnadenlosem Kostensenkungsdiktat. In: Industrielle Beziehungen, 5(5): 75–100.
- Kotthoff, Hermann (1999): Unternehmenskultureller Wandel und die Arbeitssituation hochqualifizierter Angestellter. In: Wilfried Konrad, Wilhelm Schumm (Hrsg.): Wissen und Arbeit. Neue Konturen von Wissensarbeit. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Kotthoff, Hermann (2001): Zwischen Selbstaussbeutung und Selbstverwirklichung. Wandlungen im Arbeitsmodell Hochqualifizierter Angestellter. Arbeitspapier Nr. 44 des ZWE, Universität Bremen.
- Kotthoff, Hermann; Wagner, Alexandra (2008): Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – eine Follow-up-Studie. edition sigma: Berlin.
- Kraemer, Klaus; Frederic Speidel (2004): Prekäre Leiharbeit. Zur Integrationsproblematik einer atypischen Beschäftigungsform. In: Berthold Vogel (Hrsg.): Leiharbeit. Neue sozialwissenschaftliche Befunde zu einer prekären Beschäftigungsform. Hamburg: VSA-Verlag.
- Kratzer, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung – Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin: edition sigma.
- Kratzer, Nick; Dieter Sauer (2005): Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit. In: SOFI u.a. (Hrsg.): Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland. Wiesbaden. S. 125–150.
- Krenn, Manfred; Ulrike Papouschek; Ruth Simsa (2004): Soziale Dienste (Mobile Pflege) in Österreich – Skizze eines Sektors. EAP-Diskussionspapier 5 der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt, Wien.
- Krenn, Manfred; Jörg Flecker; Hubert Eichmann; Christoph Hermann; Ulrike Papouschek (2005): Partizipation oder Delegation von Unsicherheit? Partizipationschancen in entgrenzten Arbeitsfeldern – IT-Dienstleistungen und mobile Pflege. FORBA-Forschungsbericht 4/2005, www.forba.at, 04.09.2007.
- Kruse, Jan (2006, Juli): Reader „Einführung in die Qualitative Interviewforschung“, Freiburg (<http://www.soziologie.uni-freiburg.de/Personen/kruse/UniHomepage/Workshops/WeitereAngebote.html>).
- Kuhlmann, Martin (1998): Arbeitspolitische Alternativen in der Automobilindustrie. In: Werner Fricke (Hrsg.): Innovationen in Technik, Wissenschaft und Gesellschaft. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Kurz, Constanze (2001): „Dem Ingeniör ist nichts zu schwör?“ Neue Anforderungen an industrielle Fachkräfte. In: Werner Dostal; Peter Kupka (Hrsg.): Globalisierung, veränderte Arbeitsorganisation und Berufswandel. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 240, Nürnberg. S. 137–154.
- Kurz, Constanze (2002): Frauenbeschäftigung und Strukturierungsprozesse der Erwerbsarbeit in der Automobil- und Elektroindustrie. SOFI-Mitteilungen Nr. 30, Juni 2002, S. 161–189.

- Kurz, Constanze (2006): Zwischen Prekarisierung und Akademisierung: Frauenerwerbstätigkeit in der Automobilindustrie. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 34, Dezember 2006, S. 53–66.
- Kvasnicka, Michael; Axel Werwatz (2002): Lohneffekte der Zeitarbeit. In: Wochenbericht des DIW Berlin 49/02.
- Kvasnicka, Michael; Axel Werwatz (2003): Arbeitsbedingungen und Perspektiven von Zeitarbeitern. In: DIW Wochenbericht, 70. Jg., 13. November 2003, S. 717–725.
- Lacher, Michael; Roland Springer (2002): Leistungspolitik und Co-Management in der Old Economy. In: WSI-Mitteilungen 2/2002, S. 353–359.
- Ladwig, Annette; Petra Selent (2007): Kompetenzentwicklung im Ingenieurstudium. In: Journal Hochschuldidaktik, Jg. 18, Nr. 2, Dortmund 2007.
- Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. München/Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Langer, Karsten (2005): Arbeitsmarkt: Ingenieure – verzweifelt gesucht. In: Manager-Magazin, 20. 10. 2005.
- Lay, Gunter; Horst Meier; Jürgen Schramm; Arndt Werding (2003): Betreiben statt Verkaufen – Stand und Perspektiven neuer unternehmensübergreifender Geschäftsmodelle für den Maschinen- und Anlagenbau. In: IM 4/2003.
- Leminsky, Gerhard (2001): Entwicklungspotenziale der Mitbestimmung. In: Jörg Abel, Hans Joachim Sperling (Hrsg.): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag. München und Mering: Hampf Verlag, S. 141–152.
- Lindberg; Leon N.; John L. Campbell; J. Rogers Hollingsworth (1991): Economic Governance and the Analysis of Structural Change in the American Economy. In: Campbell, John L.; J. Rogers Hollingsworth; Leon L. Lindberg (Hrsg.): Governance of the American Economy. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Lompe, Klaus; Blöcker, Antje (1996): Forschung und Entwicklung im Fokus veränderter Hersteller-Zulieferstrukturen in der Automobilindustrie – Strukturen, Strategien und Standortmuster der Entwicklungspartner zwischen Endhersteller und System-/Teilefertiger. In: Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftliche Technikforschung Niedersachsen (Hrsg.): Ergebnisse, Zwischenergebnisse und neue Projekte. Göttingen: SOFI, S. 79–89.
- Lundvall, Bengt-Åke (Hrsg.) (1992): National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. London/New York: Pinter.
- Lütz, Susanne (2007): Wirtschaft. In: Arthur Benz; Susanne Lütz; Uwe Schimank; Georg Simonis (Hrsg.) (2007): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag, S. 390–400.
- Martens, Helmut (2000): Die Netzwerkgesellschaft – Eine Zukunftsoption angesichts von Krise und Verfall der alten Institutionen der Arbeit. In: Gerhard Naegele; Gerd Peter (Hrsg.): Arbeit – Alter – Region. Münster, S. 271–287.
- Maxwell, Joseph A. (2005): Qualitative Research Design. An Interactive Approach. Second Edition. Applied Social Research Methods Series, Volume 41. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mayntz, Renate (2005): Governance Theory als fortentwickelte Steuerungstheorie? In: Gunnar Folke Schuppert (Hrsg.): Governance-Forschung. Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien. Baden-Baden: Nomos, S. 11–20.

- McKinsey & Company / Institut für Produktionsmanagement, Technologie und Werkzeugmaschinen (2003): HAWK 2015. Wissensbasierte Veränderungen der automobilen Wertschöpfungskette. VDA-Reihe Materialien zur Automobilindustrie 32, München.
- Menez, Raphael; Stefanie Springer (2003): Kollektive Regulierung von subjektivierten Arbeitsverhältnissen in der IT-Branche. In: Fiff-Kommuniktion 2/03, S. 18–24, http://www.wip-online.org/downloads/Menez_Springer_2003_a.pdf, 19.09.2007.
- Meuser, Michael; Ulrike Nagel (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig beachtet. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Detlef Garz, Klaus Kraimer (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 441–468.
- Meuser, Michael; Ulrike Nagel (1994): Expertenwissen und Experteninterview. In: Ronald Hitzler; Anne Honer; Christoph Maeder (Hrsg.): Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 180–192.
- Mickler, Otfried; Norbert Engelhardt; Ralph Lungwitz; Bettina Walker (1996): Nach der Trabi-Ära – Arbeiten in schlanken Fabriken. Modernisierung der ostdeutschen Autoindustrie. Berlin: Edition Sigma.
- Midler, Christophe (1995): „Projectification“ of the firm: The Renault case. In: Scandinavian Journal of Management, Vol. 11, No. 4, S. 363–375.
- Minssen, Heiner (2006): Arbeits- und Industriesoziologie. Eine Einführung. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Minssen, Heiner; Christian Riese (2005): Der Co-Manager und seine Arbeitsweise. Die interne Arbeitsorganisation von Betriebsräten im Öffentlichen Personennahverkehr. In: Industrielle Beziehungen, 12. Jg., Heft 4, S. 267–392.
- Minssen, Heiner; Christian Riese (2006): Qualifikation und Kommunikationsstrukturen des Co-Managers – Zur Typologie von Betriebsräten. In: Arbeit, Heft 1, Jg. 15(2006), S. 43–59.
- Minssen, Heiner; Christian Riese (2007): Professionalität der Interessenvertretung. Arbeitsbedingungen und Organisationspraxis von Betriebsräten. Berlin: edition sigma.
- Mitlacher, Lars (2007): The Role of Temporary Agency Work in Different Industrial Relations Systems – a Comparison between Germany and the USA. In: British Journal of Industrial Relations, 45: 3, S. 581–606.
- Moldaschl, Manfred; Dieter Sauer (2000): Internalisierung des Marktes – Zur Neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Heiner Minssen (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: edition sigma.
- Mückenberger, Ulrich (1985): Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses. Hat das Arbeitsrecht noch Zukunft? In: Zeitschrift für Sozialreform, Jg. 31, H.7, S. 415–434 (Teil 1) und H. 8, S. 457–475 (Teil 2).
- Müller-Jentsch, Walther (1995): Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen, 2. Jg., Heft 1, S. 11–24.
- Müller-Jentsch, Walther (1997): Soziologie der Industriellen Beziehungen. Eine Einführung. Frankfurt/New York: Campus.
- Müller-Jentsch, Walther (2007): Strukturwandel der industriellen Beziehungen. ‚Industrial Citizenship‘ zwischen Markt und Regulierung. Wiesbaden: VS Verlag.

- Müller-Jentsch, Walther; Peter Ittermann (2000): Industrielle Beziehungen. Daten, Zeitreihen 1950–1999. Frankfurt am Main: Campus.
- Müller-Jentsch, Walther; Norbert Malinowski; Beate Seitz (1998): Betriebsrätebefragung und Analyse der Industriepolitik im Maschinen- und Anlagenbau. Modernisierung von Arbeitssystemen und industriellen Beziehungen im Maschinenbau. Abschlussbericht zum DFG-Forschungsbericht. Ms. Bochum.
- Müller-Jentsch, Walther; Beate Seitz (1998): Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 5, Heft 4, S. 357–387.
- Müller-Jentsch, Walther; Hans Joachim Sperling (1996): Reorganisation der Arbeit als Herausforderung für Betriebsräte und Gewerkschaften. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 1/1996. Köln, S. 41–47.
- Naschold, Frieder; Ulrich Jürgens; Inge Lippert; Leo Renneke (1999): Vom chandlerianischen Unternehmensmodell zum Wintelismus? Ausgangsüberlegungen für ein Projektvorhaben über veränderte Governanceformen in der internationalen InfoCom- und Automobilindustrie. Arbeitspapier FS2 99-204, WZB Berlin.
- Niedenhoff, Horst-Udo (2007): Betriebsratswahlen. Eine Analyse der Betriebsratswahlen von 1975 bis 2006. IW-Analysen Nr. 24. Köln.
- Nienhüser, Werner (2005): Der Einfluss des Betriebsrats-Typs auf die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 12, H. 1, S. 5–27.
- Nienhüser, Werner; Wenzel Matiaske (2003): Der „Gleichheitsgrundsatz“ bei Leiharbeit – Entlohnung und Arbeitsbedingungen von Leiharbeitern im europäischen Vergleich. In: WSI-Mitteilungen 8/2003, S. 466–473.
- Noll, Herbert (2005): Engineering-Dienstleistungen. Mehr Outsourcing bei Industrie. In: Produktion – Die Zeitung für die deutsche Industrie, Heft 16, 2005, S. 8.
- Ochel, Wolfgang (2003): Hartz and more: zum Abbau der Arbeitslosigkeit durch Leiharbeit. In: Ifo-Schnelldienst. - München: Ifo-Inst. für Wirtschaftsforschung, Bd. 56, 1, S. 21–32.
- Pfeifer, Christian (2006): Beschäftigungswirkungen von befristeten Arbeitsverträgen und Leiharbeit: Theoretische Überlegungen und empirische Evidenz. In: Beschäftigungsanalysen mit den Daten des IAB-Betriebspanels: Tagungsband; Beiträge zum Workshop des IAB und IWH 2005. – Halle: Institut für Wirtschaftsforschung, S. 130–152.
- Pfeiffenberger, Markus (2003): Zeitarbeit – neu geregelt. In: Mitbestimmung 10/2003, S. 34–38.
- Pongratz, Hans J.; G. Günter Voß (2000): Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer. Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft. In: Heiner Minssen (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: edition sigma, S. 225–247.
- Pongratz, Hans J.; G. Günter Voß (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin: edition sigma.
- Porter, Michael E. (1998): Clusters and the New Economics of Competition. In: Harvard Business Review, November-December 1998, S. 77–90.
- Pries, Ludger (2005): Renaissance oder Agonie der deutschen und europäischen Automobilindustrie? In: Ludger Pries; Markus Hertwig (Hrsg.): Deutsche Autoproduktion im globalen Wandel. Berlin: edition sigma, S. 15–37.

- Pries, Ludger (2006): Preiswettbewerb oder Innovationswettbewerb? Die Zukunft von Produktion und Arbeit in der europäischen Automobilindustrie. In: Ludger Pries, Christian Bosowski (Hrsg.): Europäische Automobilindustrie am Scheideweg. Harte globale Herausforderungen und weiche lokale Erfolgsfaktoren. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Prinz, Michael (1994): Etappen historischer Angestelltenforschung in Deutschland 1900–1960. Vortrag zur Tagung „Arbeiter“, „Angestellte“ – Begriffe der Vergangenheit!? Von der Werkstattproduktion zum Fordismus, von der schlanken Produktion zum virtuellen Unternehmen, Hattingen 30. 5.–1. 6. 1994, www.prinz-germany.de/ETAPPEN.pdf.
- Promberger, Markus (2005): Leiharbeit. Flexibilitäts- und Unsicherheitspotenziale in der betrieblichen Praxis. In: Martin Kronauer, Gudrun Linne (Hrsg.): Flexicurity. Die Suche nach Sicherheit in der Flexibilität. Berlin: edition sigma.
- Promberger, Markus (2005 b): Leiharbeit 2004: Hohe Erwartungen, in der Praxis kaum realisiert, <http://igmetall-zoom.de/05/8505/IAB-Leiharbeit2004.pdf>, 28. 08. 2007
- Promberger, Markus (2006): Leiharbeit im Betrieb. Strukturen, Kontexte, und Handhabungen einer atypischen Beschäftigungsform. Abschlussbericht, http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2002-418-3-9.pdf, 12. 06. 2007.
- Promberger, Markus (2006 a): Leiharbeit – Flexibilität und Prekarität in der betrieblichen Praxis. In: WSI Mitteilungen 5/2006, S. 263–269.
- Promberger, Markus; Stefan Theuer; Lutz Bellmann (2005): Leiharbeit in der Praxis: Nach wie vor kein Hit. In: IABForum 1/05, S. 18–23.
- Prott, Jürgen (1994): Fachliche Kompetenz reicht nicht aus: Betriebsräte unter verändertem Erwartungsdruck. In: Die Mitbestimmung, 4, S. 45–46.
- Pyhel, Jörn (2008): Betriebliche Mitbestimmung und gewerkschaftliche Loyalitätssicherung. Eine empirische Analyse des Einflusses des Betriebsrats und anderer Faktoren auf die Mitgliederbindung der IG Metall. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 15, Heft 1, 2008, S. 32–52.
- Reeg, Marcus (1998): Liefer- und Leistungsbeziehungen in der deutschen Automobilindustrie. Strukturelle Veränderungen aus unternehmerischer und wirtschaftspolitischer Sicht. In: Volkswirtschaftliche Schriften, Heft 482, Duncker & Humblot, Berlin.
- Rehder, Britta (2006): Legitimitätsdefizite des Co-Managements. Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 35, Heft 3, Juni 2006, S. 227–242.
- Reim, Uwe (2003): Neue Wege bei der Leiharbeit – Die Änderung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes zum 1. 1. 2003. In: Arbeitsrecht im Betrieb 2/2003, S. 73–77.
- Reinberg, Alexander; Markus Hummel (2002): Arbeitslosigkeit. Qualifikation bestimmt Position auf dem Arbeitsmarkt. In: IAB Kurzbericht Nr. 15, 25. 7. 2002.
- Reinberg, Alexander; Markus Hummel (2005): Vertrauter Befund. Höhere Bildung schützt auch in der Krise vor Arbeitslosigkeit. In: IAB Kurzbericht Nr. 9/13. 6. 2005.
- Reinberg, Alexander; Markus Hummel (2007): Schwierige Fortschreibung. Der Trend bleibt – Geringqualifizierte sind häufiger arbeitslos. In: IAB Kurzbericht Nr. 18/26. 9. 2007.
- Reinberg, Alexander; Franziska Schreyer (2003): Arbeitsmarkt für AkademikerInnen. Studien lohnt sich auch in Zukunft. In: IAB Kurzbericht Nr. 20/17. 11. 2003.

- Rentmeister, Bernd (1999): Wissensintensive Dienstleistungen in der Automobilentwicklung. Arbeitsbericht SFB 403 AB-99-27. Institut für wirtschafts- und Sozialgeographie, Johann-Wolfgang-Goethe-Universität, Frankfurt am Main.
- Rentmeister, Bernd (2001): Vernetzung wissensintensiver Dienstleister in der Produktentwicklung der Automobilindustrie. In: Josef Esser; Eike W. Schamp (Hrsg.): *Metropolitane Region in der Vernetzung. Der Fall Frankfurt/Main*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Rentmeister, Bernd (2002): Einbindung und standörtliche Organisation von Ingenieurdienstleistern in der Automobilentwicklung. IWSG Working Papers 12-2002.
- Sauer, Dieter (2005): *Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen*. Hamburg: VSA-Verlag.
- Schartau, Harald (2001): Zukunft der Betriebsratsarbeit. In: Jörg Abel, Hans Joachim Sperling (Hrsg.): *Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag*. München und Mering: Hampp Verlag, S. 129–140.
- Schenk, Ulrich (2004): Arbeitnehmerüberlassung im Rahmen der Flexibilisierung betrieblicher Arbeitsmärkte. Zwei Fallstudien über Ursachen und strategische Nutzung. In: Berthold Vogel (Hrsg.): *Leiharbeit. Neue sozialwissenschaftliche Befunde zu einer prekären Beschäftigungsform*. Hamburg: VSA-Verlag.
- Schlenker, Frederik (2000): Internationalisierung von F&E und Produktentwicklung. Das Beispiel der Automobilindustrie. Wiesbaden: Gabler.
- Schlese, Michael; Florian Schramm; Natalie Bulling-Chabalewski (2005): Beschäftigungsbedingungen von Leiharbeitskräften. In: WSI-Mitteilungen 10/2005, S. 568–574.
- Schmid, Günther (2000): Arbeitsplätze der Zukunft: Von standardisierten zu variablen Arbeitsverhältnissen. In: Kocka, Jürgen; Claus Offe (Hrsg.): *Geschichte und Zukunft der Arbeit*. Frankfurt/New York, S. 269–292.
- Schmidt, Gert (2005): Ausblick: Am Ende des Booms? Zukunftsaussichten der deutschen Automobil- und Automobilzulieferindustrie. In: Ludger Pries, Markus Hertwig (Hrsg.): *Deutsche Autoproduktion im globalen Wandel. Altindustrie im Rückwärtsgang oder Hightech-Branche mit Zukunft?* Berlin: edition sigma.
- Schmidt, Rudi; Rainer Trinczek (1993): Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung. In: Walther Müller-Jentsch (Hrsg.): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. München und Mering: Hampp Verlag.
- Schmierl, Klaus; Eckhard Heidling; Pamela Meil; Manfred Deiß (2001): Umbruch des Systems der industriellen Beziehungen. In: Ulrich Beck; Wolfgang Bonß (Hrsg.): *Die Modernisierung der Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 233–246.
- Schnabel, Claus; Joachim Wagner (1996): Ausmaß und Bestimmungsgründe der Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden. Eine empirische Untersuchung mit Firmendaten. In: *Industrielle Beziehungen*, 3. Jg., H. 4, S. 293–306.
- Schnabel, Claus; Joachim Wagner (2006): Who Are the Workers Who Never Joined a Union? Empirical Evidence from Western and Eastern Germany. In: *Industrielle Beziehungen* 13 (2), S. 118–131.
- Schnabel, Claus; Joachim Wagner (2007): The persistent Decline in Unionization in Western and Eastern Germany, 1980–2004: What Can We Learn from a Decomposition Analysis? In: *Industrielle Beziehungen*, Jg. 14, Heft 2, S. 118–132.

- Schnell, Rainer; Paul B. Hill; Elke Esser (1989): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München: Oldenbourg.
- Schuppert, Gunnar Folke (2005): *Governance im Spiegel der Wissenschaftsdisziplinen*. In: ders. (Hrsg.): *Governance-Forschung. Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien*. Baden-Baden: Nomos, S. 371–468.
- Schreyer, Franziska (2000): *BIBB/IAB-Erhebung: „Unsichere“ Beschäftigung trifft vor allem die Niedrigqualifizierten*. In: *IAB Kurzbericht Nr. 15*, 31. 10. 2000.
- Schüren, Peter (2007): *Leiharbeit in Deutschland*. In: *Recht der Arbeit*, Heft 4, S. 231–235.
- Scott, W. Richard (1995): *Institutions and Organization*. Thousand Oaks: Sage.
- Skowronek, Andreas (2007): *Grundlagen der Betriebsratsarbeit: Betriebsrat hilft Zeitarbeitern*. In: *Arbeitsrecht im Betrieb*, Heft 5, S. 283–285.
- Spath, Dieter; Lutz Demuß (2001): *Betreibermodelle für den Maschinen- und Anlagenbau. Chancen und Risiken einer komplexen Kunden-Lieferanten-Beziehung*. In: *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb*, Jg. 96, Heft 1–2, S. 35–39.
- Springer, Roland (1999): *Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg*. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Sprondel, Walter M. (1979): „Experte“ und „Laie“: zur Entwicklung von Typenbegriffen in der Wissenssoziologie. In: Walter M. Sprondel; Richard Grathoff (Hrsg.): *Alfred Schütz und die Idee des Alltags in den Sozialwissenschaften*. Stuttgart: Enke, S. 140–154.
- Städler, André; Klaus Feseker; Lemuth Lange (2004): *Arbeits- und Interessenregulierung in Klein- und mittelständischen Unternehmen der digitalen Wirtschaft*. In: *Arbeit*, Heft 2, Jg. 13, S. 148–163.
- Streeck, Wolfgang (1981): *Gewerkschaftliche Organisationsprobleme in der sozialstaatlichen Demokratie*. Königstein/Taunus: Athenäum.
- Streeck, Wolfgang; Philippe C. Schmitter (1985): *Community, Market, State and Associations? The Prospective Contribution of Interest Governance to Social Order*. In: dies. (Hrsg.): *Private Interest Government: Beyond Market and State*. Beverly Hills, California: Sage, S. 1–29.
- Sturgeon, Timothy J. (2002): *Modular Production Networks: A New American Model of Industrial Organization*. In: *Industrial and Corporate Change*, 11, S. 451–496.
- SV-Wissenschaftsstatistik (Wissenschaftsstatistik GmbH im Stifterverband für die deutsche Wissenschaft) (Hrsg.) (1997): *FuE-Datenreport 1997. Forschung und Entwicklung in der Wirtschaft 1995–1997. Bericht über die FuE-Erhebung 1995 und 1996*.
- SV-Wissenschaftsstatistik (Wissenschaftsstatistik GmbH im Stifterverband für die deutsche Wissenschaft) (Hrsg.) (2000): *FuE-Datenreport 2000. Forschung und Entwicklung in der Wirtschaft 1997–1999. Bericht über die FuE-Erhebung 1997–1998*.
- SV-Wissenschaftsstatistik (Wissenschaftsstatistik GmbH im Stifterverband für die deutsche Wissenschaft) (Hrsg.) (2001): *FuE-Datenreport 2001. Forschung und Entwicklung in der Wirtschaft 1999–2000. Bericht über die FuE-Erhebung 1999*.
- SV-Wissenschaftsstatistik (Wissenschaftsstatistik GmbH im Stifterverband für die deutsche Wissenschaft) (Hrsg.) (2004): *FuE-Datenreport 2003/04. Forschung und Entwicklung in der Wirtschaft XXX. Bericht über die FuE-Erhebungen 2001 und 2002*.

- SV-Wissenschaftsstatistik (Wissenschaftsstatistik GmbH im Stifterverband für die deutsche Wissenschaft) (Hrsg.) (2006): FuE-Datenreport 2005/06. Forschung und Entwicklung in der Wirtschaft 2003. Bericht über die FuE-Erhebungen 2003 und 2004.
- SV-Wissenschaftsstatistik (Wissenschaftsstatistik GmbH im Stifterverband für die deutsche Wissenschaft) (Hrsg.) (2007): FuE-Datenreport 2007 – Tabellen und Daten. Bericht über die Erhebung 2005.
- Sydow, Jörg; Carsten Wirth (1999) (Hrsg.): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken. München und Mering: Hampp Verlag.
- Takeishi, Akira (2001): Bridging Inter- and Intra-Firm Boundaries: Management of Supplier Involvement in Automobile Production Development. In: Strategic Management Journal, 22, S. 403–433.
- Teuteberg, Hans Jürgen (1961): Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland. Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Thomke, Stefan H. (1997): The role of flexibility in the development of new products: An empirical study. In: Research Policy, 26, S. 105–119.
- Tietel, Erhard (2006): Konfrontation – Kooperation – Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle. Berlin: edition sigma.
- Tondorf, Karin (1998): Zielvereinbarungen. Zum Mitbestimmungspotenzial eines dezentralen Regulierungsmodus. In: WSI-Mitteilungen, 6/1998, S. 386–392.
- Trinczek, Rainer (1999): „Es gibt sie, es gibt sie nicht, es gibt sie, es ...“ – Die Globalisierung der Wirtschaft im aktuellen sozialwissenschaftlichen Diskurs. In: Gert Schmidt; Rainer Trinczek (Hrsg.): Globalisierung. Soziale Welt Sonderband 13, Baden-Baden, S. 55–74.
- Ulber, Jürgen (2003): Personal-Service-Agenturen und Neuregelung der Arbeitnehmerüberlassung. Änderungen des AÜG durch das Erste Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. In: Arbeit und Recht 1/2003, S. 7–15.
- Ulber, Jürgen (2004): Arbeitnehmer in Zeitarbeitsfirmen. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Ulber, Jürgen (2006): Arbeitnehmerüberlassungsgesetz. Kommentar für die Praxis. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- VDI nachrichten, 6. 8. 1999: Das Auto wird zur Kommunikationsplattform.
- Verband der Automobilindustrie (VDA) (Hrsg.) (2004): Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015 – die neue Arbeitsteilung in der Automobilindustrie. Eine Studie von Mercer Management Consulting in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA und dem Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML.
- Verein Deutscher Ingenieure (VDI) (2008): Thesen zur Weiterentwicklung der Ingenieurausbildung in Deutschland. <http://www.vdi.de/fileadmin/media/content/hg/25.pdf>, 20. 09. 2007.
- Vitols, Katrin (2003): Die Regulierung der Zeitarbeit in Deutschland. In: Duisburger Beiträge zur Soziologischen Forschung, Nr. 5/2003, Universität Duisburg-Essen.
- Visser, Jelle (2007): Trade Union Decline and What Next. Is Germany a Special Case? In: Industrielle Beziehungen, 14(2), S. 97–117.
- Vogel, Berthold (2004): Erwerbsbiographische Wege in Leiharbeit und befristete Beschäftigung in der Automobilindustrie. Eine typologische Interpretation. In: ders. (Hrsg.): Leih-

- arbeit. Neue sozialwissenschaftliche Befunde zu einer prekären Beschäftigungsform. Hamburg: VSA-Verlag
- Wannöffel, Manfred (2002): Professionalisierung der Betriebsratsarbeit? In: Forschungsinstitut Arbeit Bildung Partizipation e.V. (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit Bildung Partizipation, 19/20 (2001/02), Recklinghausen: 141–152.
- Wassermann, Wolfram (2002): Betriebsräte – Akteure für Demokratie in der Arbeitswelt. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Wehling, Margret (2000): Mitbestimmung in virtuellen Unternehmungen. In: Industrielle Beziehungen 7, S. 131–156.
- Weißbach, Hans-Jürgen; Michael Florian; Eva-Maria Illigen; Gerd Möll; Andrea Poy; Barbara Weißbach (1994): Technikkrisen als Kulturdefizite. Die Systemsicherheit in der hochautomatisierten Produktion. Berlin: edition sigma.
- Welge, Martin; Andreas Al-Laham (2001): Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung. Wiesbaden: Gabler (2).
- Weltz, Friedrich (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Jg. 28, S. 291–301 und 489–494.
- Whitley, Richard (Hrsg.) (1992): European Business Systems. Firms and Markets in their National Contexts. London: Sage.
- Widuckel, Werner (2001): Globale Integration von Unternehmen und Interessenvertretung von Arbeitnehmern am Beispiel der Volkswagen AG. In: Jörg Abel, Peter Ittermann (Hrsg.): Mitbestimmung an den Grenzen? Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Europa, S. 125–134. München und Mering: Hampf Verlag.
- Wieland, Rainer; Petra Grüne; Ursula Schmitz; Karsten Roth (2001): Zeitarbeit optimal gestalten: spezifische psychische Belastungen bei Leiharbeit. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Wille, Helmut (1998): Organisierte Wissensarbeit. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 27, Heft 3, Juni 1998, S. 161–177.
- Wittke, Volker (2007): Weder Chandler noch Wintelismus: Zu neuen Formen industrieller Governance. In: Eckart Hildebrandt, Ulrich Jürgens; Maria Oppen; Christine Teipen (Hrsg.): Arbeitspolitik im Wandel. Entwicklung und Perspektiven der Arbeitspolitik. Berlin: edition sigma, S. 153–162.
- Womack, James R.; Daniel T. Jones; Daniel Roos (1991) (2. Auflage): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- WSI Collective Agreement Archive (2003): Bargaining Policy in the German System of Industrial Relations. In: WSI Mitteilungen Special Issue 2003: Industrial Relations in Germany – An Empirical Survey, S. 34–41.
- Zachert, Ulrich (2004): Kündigungsschutz, Befristung und Leiharbeit in Europa. In: WSI-Mitteilungen 3/2004, S. 132–137.
- Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) (Hrsg.) (2003): Perspektiven der Zeitarbeit. Ergebnisse der ZEW-Erhebung bei Zeitarbeitsbetrieben. <ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/div/zeitarbeit.pdf>, 20.08.2006.
- Zilian, Hans-Georg; Jörg Flecker (Hrsg.) (1998): Flexibilisierung – Problem oder Lösung? Berlin.