

# Entwicklung, Herausforderungen und Perspektiven der Leistungsregulierung

Leistungspolitik diente den Interessenvertretungen unter den Vorzeichen des Taylorismus als zentrales Instrument einer Begrenzung der Arbeitsintensität. Heute jedoch befindet sie sich – und mit ihr die betriebliche Leistungsregulierung – in einer tiefen Krise. Wodurch wurde diese Krise hervorgerufen? Und zeichnen sich möglicherweise neue Ansatzpunkte ab, diese Krise zu überwinden? Dieser Beitrag untersucht, wie Leistungspolitik in den Betrieben neu belebt werden kann und auf welche Weise Beschäftigtenvertretungen Einfluss auf die Arbeitsintensität nehmen können.

THOMAS HAIPETER

---

## 1 Einleitung: Der tayloristische Leistungskompromiss

Der Anstieg der Arbeitsintensität kann, wie die Beiträge dieses Schwerpunktthefts belegen, als eines der zentralen Merkmale der aktuellen Entwicklung von Arbeit betrachtet werden. Die Arbeitsintensivierung gehört zum klassischen Handlungsrepertoire der Rationalisierung von Unternehmen. Bereits nach Marx ist die Arbeitsintensivierung – also in einer gegebenen Zeiteinheit mehr zu arbeiten – und die damit verbundene „dichtere Ausfüllung der Poren der Arbeitszeit“ eine zentrale Strategie zur Steigerung des relativen Mehrwerts. Offenbar sind die Unternehmen damit zunehmend erfolgreich. Dies wirft die Frage auf, warum das so ist, und mehr noch, warum es Betriebsräten und Gewerkschaften nicht zu gelingen scheint, diese Entwicklung einzudämmen. Diese Frage lässt sich nur dann beantworten, wenn man die Entwicklung der Leistungsregulierung in den Blick nimmt. Denn die Leistungsregulierung ist dasjenige Feld der Arbeitspolitik, das die stärkste Einflussnahme auf die Arbeitsintensität verspricht. Andere Felder wie der Arbeits- und Gesundheitsschutz sind zwar auch wichtig, werden jedoch erst wirksam, wenn die Leistung einen Grenzbereich erreicht hat, der negative gesundheitliche Folgen nach sich

zieht. Sie wirken damit in der Tendenz reaktiv auf die Arbeitsintensität, die Leistungsregulierung jedoch aktiv, weil sie darauf abzielt, unmittelbaren Einfluss auf die Leistungsverausgabung zu nehmen.

In diesem Aufsatz soll zum einen genauer beleuchtet werden, wie sich die leistungspolitischen Instrumente der Interessenvertretungen entwickelt haben, warum die darin angestrebte Humanisierung der Rationalisierung nicht mehr greift und worin die aktuellen leistungspolitischen Herausforderungen bestehen. Zum anderen sollen, auch auf Grundlage eigener Forschungsergebnisse, mögliche Perspektiven für eine Erneuerung der Leistungsregulierung ausgeleuchtet werden, letzteres freilich ohne Anspruch auf finale Aussagen; denn das leistungspolitische Handlungsfeld der Arbeitsintensivierung weist neben einer Regulierungslücke auch eine Forschungslücke auf.

---

## 2 Ausgangspunkte der Leistungspolitik im Rückblick

### 2.1 Von der Hochzeit der Leistungsregulierung ...

Als Marx das Konzept des relativen Mehrwerts entwickelte, konnte von einer echten Strategie der Arbeitsintensivierung in den Unternehmen noch nicht die Rede sein; die

Unternehmen hatten noch zu viel damit zu tun, Arbeiter überhaupt zur Einhaltung von Arbeitsnormen zu disziplinieren und Zugriff auf das Geschehen im unmittelbaren Produktionsprozess zu bekommen. Der erste strategische Ansatz der Arbeitsintensivierung war der Taylorismus, der in deutschen Unternehmen seit den 1920er Jahren Einzug hielt. Hier ging es um beides, die Kontrolle des Arbeitsprozesses durch das Management und die Erhöhung der Arbeitsintensität repetitiver Teilarbeiten durch Zeit- und Bewegungsstudien, aber auch durch neue Formen des Leistungslohns als Leistungsanreiz. Dieser Ansatz wurde mit der weiteren Durchsetzung der Massenproduktion in der Nachkriegszeit auch in Deutschland stilprägend, zumindest in den industriellen Großunternehmen.

Dabei gelang es den Interessenvertretungen der Arbeitnehmer, durch Entwicklung einer eigenständigen Leistungspolitik Einfluss auf die Intensität der Arbeit zu nehmen. Grundlage dafür waren tarifliche Regulierungen der Leistungsentgelte sowie die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte bei der Leistungsregulierung im Leistungslohn. In den Tarifverträgen konnten gesundheits- und altersgerechte Normal- und Bezugsleistungen ebenso festgelegt werden wie die Mitbestimmung der Betriebsräte bei den Methoden der Datenermittlung (Meine et al. 2011). Und das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) gewährt in § 87 Abs. 1 Ziff. 11 den Betriebsräten Mitbestimmungsrechte in der „Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte“. Gestützt darauf gelang es den Interessenvertretungen, Leistung zu kontrollieren und Einfluss auf die Personalbemessung zu nehmen. Auf diese Weise konnte eine humane Ausgestaltung des Taylorismus wenn nicht erreicht, so zumindest anvisiert werden. Der Höhepunkt dieser Entwicklung war der Lohnrahmentarifvertrag II, der in der Metallindustrie 1973 nach konfliktreichen Verhandlungen eingeführt wurde (Steinkühler 2008).

Eine zentrale Grundlage dieses tayloristischen Leistungskompromisses waren zeitwirtschaftliche Daten als Messgröße für die Bestimmung einer „Normalleistung“ oder der „Standardleistung“ als Referenzpunkt für die Festlegung von Mehrleistung und damit von Leistungsentgelten. Dabei blieb freilich die genaue Festlegung dieses Niveaus eine politische und umkämpfte Frage, für die die Betriebsräte aber immerhin ihre Mitbestimmungsrechte im Leistungslohn in Anschlag bringen konnten. Im Laufe der Zeit verlor die traditionelle Akkordentlohnung, die das Leistungsentgelt mit einer individuellen Outputleistung verknüpft, an Gewicht zugunsten von Prämienentgelten und Standardprämien in getakteten Produktionsbereichen, in denen es keine individuelle Differenzierung der Leistung mehr gab. Damit wurde auch die Bezugsgröße der Normalleistung, deren Zeitvorgaben für ein positives Leistungsentgelt unterschritten werden mussten, von der Standardleistung als Leistungsobergrenze abgelöst. Zugleich rückten die Unternehmen zunehmend von der eigenständigen Zeitermittlung durch die Arbeitsvorbe-

reitung ab und gingen zu Systemen vorgegebener Zeiten – wie MTM (dazu Meine et al. 2011) – über.

Der tayloristische Leistungskompromiss auf zeitwirtschaftlicher Grundlage schuf erstmals eine kollektive Regulierungsgrundlage für die Begrenzung der Arbeitsintensität. Arbeitsintensität wurde zu einem arbeitspolitischen Handlungsfeld, und Leistungspolitik war das Instrument der Interessenvertretungen für seine Bearbeitung. Damit ging jedoch keine Regulierungssidylle einher, denn die Arbeitsbedingungen blieben unter den Vorzeichen tayloristischer Repetitivarbeit schlecht und die Leistungsnormen in den Betrieben umkämpft. Deshalb haben die Gewerkschaften seit den 1970er Jahren eine Überwindung des Taylorismus gefordert, dabei aber die Konsequenzen für die betriebliche Leistungspolitik selten thematisiert.

Zudem blieb der Geltungsbereich des Leistungskompromisses begrenzt. Er beschränkte sich vor allem auf die Produktionsbereiche großer Unternehmen der Massenproduktion, in denen der Leistungslohn angewendet wurde. Zwar konnte sich in den Angestelltenbereichen der Industrieunternehmen und in vielen Dienstleistungsbereichen – entgegen der berühmten Prognosen von Braverman (1974) – eine tayloristische Arbeitsorganisation nicht durchsetzen, hier war vielmehr eine breite Vielfalt an Organisationsformen von direkter Kontrolle bis zu verantwortlicher Autonomie zu beobachten (Friedman 1977). Doch entzogen sich diese Bereiche dem Leistungskompromiss vor allem deshalb, weil die Interessenvertretungen hier nicht auf Mitbestimmungsrechte bauen konnten, die ihnen nach dem BetrVG zwar für den Leistungslohn zustanden, nicht aber für den in den Angestellten- und Dienstleistungsbereichen typischen Zeitlohn. Erschwendend kam hinzu, dass Gewerkschaften und Betriebsräte – zumindest die Industriegewerkschaften und die Betriebsräte dieser Branchen – ihre Aufmerksamkeit lange Zeit auf die Produktion und die dort Beschäftigten konzentrierten. In den Arbeitern der Produktion sahen sie ihre Kernklientel, hier lag das Zentrum ihrer Organisationsmacht, und hierauf richtete sich demnach auch die Leistungspolitik. Eine Leistungsregulierung für die anderen Beschäftigtengruppen wurde von ihnen nicht nur wegen fehlender Mitbestimmungsrechte nicht eingefordert, sondern auch deshalb, weil für diese Gruppen keine leistungspolitischen Konzepte entwickelt worden sind.

## 2.2 ... zur Krise der Leistungspolitik

War also schon der tayloristische Leistungskompromiss nicht ohne Probleme und vor allem nur von begrenzter Reichweite, so haben sich die Herausforderungen für die kollektive Regulierung der Arbeitsintensität durch Leistungspolitik bis heute drastisch verschärft. Bereits in den 1980er und 1990er Jahren stellten sich zwei neue Herausforderungen. Die erste war mit der Einführung teilautonomer Gruppenarbeit verbunden, die im Anschluss an „neue Produktionskonzepte“ (Kern/Schumann 1984) in

einigen Industrieunternehmen eingeführt wurden. Damit ging die Frage einher, ob die tayloristische Zeitmessung oder die Verwendung von Zeitbausteinen nach vorgegebenen Zeiten – das MTM-Verfahren – eigentlich noch für Tätigkeiten geeignet seien, die nach den Konzepten der Gewerkschaften deutlich erweitert und nach Möglichkeit von der Taktbindung gelöst werden sollten. Diese Frage wurde schließlich dadurch beantwortet, dass sich die teilautonome Gruppenarbeit als Form der Arbeitsorganisation nicht durchsetzen konnte.

Die zweite Herausforderung war die von den Gewerkschaften befürchtete „Flucht“ der Unternehmen in den Zeitlohn mit dem Ziel, die Mitbestimmungsrechte beim Leistungslohn zu umgehen. Auch diese Befürchtung sollte sich so nicht bewahrheiten; stattdessen gab es eine „Renaissance des Leistungslohns“, wie Bahnmüller (2001) mit Blick auf die 1990er Jahre konstatierte. Diese Renaissance sollte sich auf ein gesteigertes Interesse der Unternehmen an Leistungsanreizen stützen. Allerdings hat sich dabei nach Bahnmüller der Leistungsbegriff verschoben. Das Interesse an einer Steigerung des Arbeitsumfangs und damit am Output pro Zeiteinheit würde zunehmend ergänzt und ersetzt durch ein Interesse an Qualität oder Durchlaufzeiten, die in Prämienlohnsystemen (und nicht mehr im traditionellen Akkordentgelt) geregelt würden. Vor allem aber trete demnach die Bewertung der Arbeit anhand ihrer wirtschaftlichen Marktergebnisse in den Vordergrund des Interesses der Unternehmen, und es komme zu einer „Finalisierung des Leistungsbegriffs“, der sich in einer steigenden Bedeutung von Zielvereinbarungen oder Erfolgsentgelten ausdrückt.

Seitdem haben sich die arbeitsorganisatorischen Vorzeichen für den Leistungslohn allerdings erneut verschoben, und der Leistungslohn erscheint inzwischen doch als Auslaufmodell. Damit ist weniger die viel diskutierte „Industrie 4.0“ gemeint, deren Auswirkung auf die Arbeitsintensität ein gesondertes Problem sein kann, die aber bislang nicht mit eindeutig erkennbaren Veränderungen der Arbeitsorganisation in den Produktionsbereichen einhergeht (Hirsch-Kreinsen 2018). Weitaus wichtiger für die Leistungspolitik war vielmehr die Einführung schlanker Produktionsverfahren in Form Ganzheitlicher Produktionssysteme (GPS) in industriellen Großunternehmen (Abel et al. 2015; Schwarz-Kocher/Salm 2016), womit auch die alten Debatten um Gruppenarbeit weitgehend beendet wurden. In den GPS sinkt der Stellenwert zeitwirtschaftlicher Daten. Zwar sind hier Kennzahlen wichtig, doch handelt es sich nicht um zeitwirtschaftliche Kennzahlen des Arbeitsvollzugs, sondern um Kennzahlen einer „Visualisierung der Prozessqualität“ (Schwarz-Kocher/Salm 2016, S.16), die ein Benchmarking von Standorten und eine Steuerung nach Kennziffern ermöglichen (Gehring/Scherbaum 2008). Eine zentrale Zielgröße der GPS ist die Verbesserung dieser Kennzahlen durch die Optimierung von Standards in Workshops zur kontinuierlichen Prozessverbesserung. Zeitwirtschaftliche Daten dienen zwar

noch als Kalkulationsgrundlagen für die Produktionsplanung, dabei wird aber nicht selten mit ungefähren Größen oder einfach auch mit veralteten Daten gearbeitet. Damit stellt sich für die Leistungspolitik der Interessenvertretungen die zentrale Frage, wie und ob die neuen Standards zum Gegenstand betrieblicher Leistungskompromisse gemacht werden können, in deren Rahmen die Vereinbarkeit dieser Standards mit den zeitwirtschaftlichen Daten kontrolliert werden kann (Schwarz-Kocher/Salm 2016).

Zu den praktischen Problemen der Leistungsregulierung tragen zunehmend auch betriebliche Bündnisse und Standortkoalitionen bei, die im Zuge der wachsenden Mobilität des Kapitals und der Standortkonkurrenz an Bedeutung gewannen und die in vielen Branchen durch Tariföffnungen auch zu betriebsbezogenen Abweichungen von den Flächentarifverträgen führen (Haipeter 2009). Der Tausch von Kostensenkungen durch Unterschreitung der Tarifniveaus gegen Beschäftigungssicherung hat dann unmittelbare Auswirkungen auf den Leistungskompromiss, wenn dabei auch Erhöhungen von Leistungsnormen vorgesehen werden. Dies dürfte jedoch allenfalls bei einer kleinen Zahl der Tarifabweichungen der Fall sein, denn im Vordergrund der Konzessionen stehen eindeutig Lohnsenkungen oder Verlängerungen der Arbeitszeiten (ebd.). Allerdings könnten Betriebsräte in Drucksituationen versucht sein, ihre leistungspolitischen Ambitionen zugunsten der Beschäftigungssicherung abzuschwächen und in ihrer Interessenvertretungspolitik andere Schwerpunkte zu setzen (Iwer et al. 2008). Dies gilt umso mehr, als in den abweichenden Vereinbarungen vonseiten der Interessenvertretungen zunehmend explizite Beiträge der Unternehmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit eingefordert werden, vielfach durch Investitionen, aber auch durch Veränderungen der Arbeitsorganisation (Haipeter et al. 2018a). Diese Regelungen enthalten zwar die Chance zur Einführung innovativer Organisationsformen, doch könnten dabei Steigerungen der Arbeitsintensität zumindest billigend in Kauf genommen werden.

In der Konsequenz lässt sich ein Rückgang des Leistungslohns und seiner Verbreitung – und damit auch der mitbestimmten Leistungsregulierung – feststellen. Gut nachzeichnen lässt sich diese Entwicklung für die Metall- und Elektroindustrie. Hier sollte eigentlich nach den Vorstellungen der Gewerkschaft mit den neuen ERA-Tarifverträgen, die in den frühen 2000er Jahren eingeführt wurden, auch die Leistungsregulierung revitalisiert werden. Als Einfallstor dafür galten die dort vollzogene – und je nach Tarifgebiet unterschiedlich ausgestaltete – Neuordnung des Leistungsentgelts und insbesondere die Einführung des Zielentgelts als neue Methode des Leistungsentgelts, die vor allem für die Angestelltenbereiche konzipiert worden war. Damit sollten die neuen Steuerungsformen der Zielvereinbarungen tariflich erfasst werden und zumindest Teile der Angestelltenbereiche in das Leistungsentgelt überführt werden (Meine et al. 2011).

Allerdings sollten sich diese Hoffnungen auf eine Ausweitung des Leistungslohns nicht bestätigen, im Gegenteil. Nach den Angaben von Gesamtmetall (2019) ging der Anteil der Beschäftigten im Leistungsentgelt in den letzten zehn Jahren um rund neun Prozentpunkte stetig auf nur mehr 18 % zurück. Zugleich hat das Zielentgelt in diesem Zeitraum nur einen marginalen Anteil von einem Prozent erreicht. Das heißt nicht, dass es keine Leistungspolitik durch Zielvereinbarungen in den Unternehmen gäbe – sie ist aber vom Leistungsentgelt entkoppelt und damit der Mitbestimmung der Betriebsräte weitgehend entzogen (Bahnmüller et al. 2017). Anstatt zu einer Ausweitung kam es also zu einer Einschränkung des Leistungsentgelts – und damit der Grundlagen für mitbestimmte Leistungskompromisse.

### 2.3 Weitere Problemberiche der Leistungsregulierung

Die Krise der Leistungsregulierung wirkt umso schwerer, als der Bedarf an leistungspolitischer Regulierung auch außerhalb des traditionellen Leistungskompromisses stark angestiegen ist. Dies liegt vor allem an den Veränderungen der Leistungssteuerung im Bereich der höher qualifizierten „Wissensarbeit“. War die Angestelltenarbeit in den Zeiten des Taylorismus gerade in den Bereichen „verantwortlicher Autonomie“ zumeist von den Rationalisierungsbestrebungen der Unternehmen ausgeklammert, hat sich dies mit Organisationskonzepten wie indirekte Steuerung, Vermarktlichung und Entgrenzung deutlich verändert (vgl. z. B. Sauer 2005). Auf diese Weise wird Wettbewerbs- und Kostendruck in die Unternehmen und bis an den einzelnen Arbeitsplatz geleitet (Dörre 2002). Unternehmenseinheiten und teilweise auch die Beschäftigten werden indirekt gesteuert (Glißmann/Peters 2001) über die Kontrolle der finanziellen und vor allem die Beschränkung der personellen Rahmenbedingungen der Arbeit – im idealtypischen Fall bei weitgehender Autonomie der Gestaltung der Arbeitsprozesse und der Art und Weise, wie Ziele erreicht werden sollen. Diese Strategie wirkt auf die Leistung – und damit auf die Arbeitsintensität – entgrenzend, weil sie die Beschäftigten dazu bewegen kann, in eigener Regie länger zu arbeiten, mehr Leistung zu bringen und dabei kollektivvertragliche Regulierungen zu missachten (Kratzer 2003; Kratzer/Nies 2009). Wachsender Zeit- und Leistungsdruck konnte sowohl für Wissensarbeit in Projekten als auch für die Interaktionsarbeit mit Kunden nachgewiesen werden (Dunkel/Kratzer 2016), bedingt durch knappe Personalressourcen, Projekt-deadlines oder Koordinationsaufwand zwischen Projektarbeit und anderen Tätigkeiten sowie widersprüchliche Anforderungen zwischen Kosten- bzw. Zeitvorgaben und Qualitätsansprüchen an die Arbeit.

Die Befunde haben ergeben, dass die Beschäftigten diese Probleme als individuelle und subjektive Herausforderung begreifen. Dies lässt sich mit dem Konzept der Beitragsorientierung erklären. Demnach zeichnet sich

die Arbeitsorientierung hochqualifizierter Beschäftigter durch ein Zusammenspiel fachlich-professioneller Ansprüche und dem Wunsch aus, einen Beitrag für das Wohl der Firma zu erbringen (Kotthoff 1997). Wichtige aktuelle Treiber der Veränderung der Arbeitsbedingungen in der Wissensarbeit sind Lean-Konzepte und agile Methoden. Die Prinzipien der GPS werden auch auf die Angestelltenbereiche ausgeweitet, und zugleich wird die Projektarbeit durch den Einsatz von Scrum neu ausgerichtet. Das Ergebnis ist ambivalent: Auf der einen Seite werden kommunikativer Austausch und Selbstorganisation der Beschäftigten gestärkt, auf der anderen Seite werden die Eingriffs- und Steuerungsmöglichkeiten für das Management verbessert (Boes et al. 2018). Die Distanz der Angestellten zu Interessenvertretungen und die Tendenz zu individualisiertem Interessenhandeln (Trautwein-Kalms 1995) führen dazu, dass Interessenvertretungspolitik bei diesen Beschäftigten weder umstandslos an einer Verletzung kollektiver Gerechtigkeitsansprüche ansetzen, noch auf eingespielte Muster eines kollektiven Interessenhandelns bauen kann (dazu auch Kratzer et al. 2015).

Neben der Wissensarbeit gibt es noch weitere Bereiche mit erhöhtem leistungspolitischem Regulierungsbedarf, die an dieser Stelle nur kurz angesprochen werden können. Dazu zählen vor allem die von den Industrieunternehmen ausgelagerten Dienstleistungstätigkeiten beispielsweise in der Kontraktlogistik (Butollo et al. 2017) oder im Internethandel (Staab/Nachtwey 2016). In diesen Bereichen herrschen Muster tayloristischer Arbeitsteilung und Kontrolle vor, ohne dass sie in den Leistungskompromiss des Leistungslohns einbezogen werden würden. Vielfach sind die betreffenden Unternehmen auch nicht tarifgebunden und die Beschäftigten werden nicht von einer betrieblichen Interessenvertretung vertreten (oder beides), sodass kollektive Akteure und Institutionen einer Leistungspolitik fehlen. Diese Situation gilt inzwischen für die Mehrheit der Beschäftigten in Deutschland; nur noch rund ein Drittel ihrer Gesamtzahl wird von den dualen Institutionen der Arbeitsbeziehungen abgedeckt (Ellguth/Kohaut 2019); Leistungspolitik vollzieht sich hier entweder ohne Tarifverträge oder ohne Betriebsräte oder als individuelles Interessenhandeln.

## 3 Perspektiven der Leistungsregulierung

Wie steht es um die heutigen Perspektiven für eine Revitalisierung der Leistungsregulierung? Welche Ansatzpunkte lassen sich dafür erkennen? Und welche weitergehenden Handlungsbedarfe zeichnen sich ab? Nach den Daten der WSI-Betriebsrätebefragung (dazu der Beitrag von Ahlers in diesem Heft) ist die Arbeitsintensität für die Betriebs-

räte ein wichtiges aktuelles Handlungsfeld. Auch signalisieren die Betriebsräte ein hohes Aktivitätsniveau bei dem Thema. 80 % der Betriebsräte nehmen einen Anstieg der Arbeitsintensität wahr, und in fast neun von zehn der davon betroffenen Betriebe geben die Betriebsräte an, dass die Arbeitsintensivierung Gegenstand von Verhandlungen war. Freilich lässt dieser Befund offen, was in den Betrieben tatsächlich passiert und wie neue Konturen und Handlungsmuster einer Leistungspolitik der Interessenvertretungen aussehen könnten, die der Krise wirksam begegnen. Diese Konturen sollen im Folgenden mit Blick auf neue Ansatzpunkte der Leistungspolitik in den gewerkschaftlichen Strategien und der Mitbestimmungspraxis der Betriebsräte diskutiert werden. Dabei geht es nicht um einen umfassenden Überblick, sondern um das punktuelle Aufzeigen neuer Zugangswege der Interessenvertretungen zur Leistungspolitik. Auch ist Leistungspolitik jeweils bislang kein vordringliches arbeitspolitisches Ziel dieser Ansatzpunkte, könnte es aber – und sollte es angesichts der Krise der Leistungsregulierung und der Entwicklung der Arbeitsintensität – werden. Diese Ansätze sind eingebettet in neue strategische Orientierungen der Gewerkschaften.

### 3.1 Das neue Handlungsrepertoire der Gewerkschaften

In den letzten Jahren haben die deutschen Gewerkschaften neue Handlungsstrategien entwickelt. Dabei lassen sich vor allem drei neue Ansätze identifizieren (zum Folgenden auch Haipeter 2019a): Das Organizing und die Gewinnung von Mitgliedern, die Aktivierung von Betriebsräten und die Beteiligung der Mitglieder und der Beschäftigten. Diese Elemente sind in den verschiedenen DGB-Gewerkschaften freilich mit unterschiedlichen Akzenten und in unterschiedlichem Umfang entwickelt worden.

Das Organizing wurde beispielsweise in der IG Metall zu einer „mitgliederorientierten Offensivstrategie“ (Wetzel 2013) ausgebaut. Die Strategie zielt auf die gewerkschaftliche Erschließung der „weißen Flecken“ auf der Landkarte des dualen Systems oder auch auf die Stärkung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht und gewerkschaftlicher Strukturen in Betrieben, in denen es zwar formal bereits Betriebsräte oder Tarifbindung gibt, in denen die Gewerkschaft aber faktisch nicht präsent ist. Hier stehen sowohl die Mitgliedergewinnung als auch die Schaffung gewerkschaftlicher Strukturen im Vordergrund (Schroeder/Fuchs 2019).

Die Strategie der Aktivierung von Betriebsräten fokussiert demgegenüber auf tarifgebundene Betriebe mit Betriebsrat, in denen die Gewerkschaften jedoch betriebspolitisch nur schwach verankert sind. Das Hauptaugenmerk der Aktivierungsprojekte liegt auf der Steigerung der Handlungsfähigkeit der Betriebsräte in den betrieblichen Austauschbeziehungen. Das bekannteste Aktivierungsprojekt der IG Metall war bislang die zunächst im Bezirk NRW entwickelte Kampagne „Besser statt billiger“, die Mitte des letzten Jahrzehnts gestartet wurde (dazu Haip-

ter et al. 2011). Betriebsräte sollten hier in die Lage versetzt werden, Alternativen zu Kostensenkungs- und Auslagerungsstrategien der Unternehmen zu entwickeln, um auf diese Weise billigere durch bessere Lösungen zu ersetzen.

Beteiligung schließlich ist eine Querschnittsstrategie, die in viele Themen und Projekte Einzug gehalten hat. Im Organizing ist Beteiligung ein zentrales Handlungsprinzip; Aktivenkreise aus Gewerkschaftsmitgliedern sollen hier betriebliche Themen selber entwickeln und vorantreiben (Thünken 2018). Gleches gilt für die gewerkschaftlichen Aktivierungsprojekte, in denen die Beschäftigten als Experten eingebunden werden, um die Qualität der Mitbestimmungsarbeit zu verbessern. Beteiligung fand aber auch zunehmend Eingang in die gewerkschaftliche Tarifpolitik. Beispielhaft dafür stehen die großen Beschäftigtenbefragungen der IG Metall, die bislang in den Jahren 2009, 2013 und 2017 stattfanden (Bahnmüller/Salm 2018).

Dieses neue Handlungsrepertoire trifft auf sehr unterschiedliche Mitbestimmungsmuster in den Betrieben. Auf der einen Seite lassen sich in Großbetrieben neue Konturen einer strategischen Interessenvertretung feststellen, wie sich am Beispiel der Mitbestimmung bei VW illustriert lässt (Haipeter 2019b). Diese zeichnet sich dadurch aus, dass auf der Agenda der Betriebsräte neben einem stärkeren Einfluss auf strategische Unternehmensentscheidungen auch die Entwicklung der Organisationsstrukturen und Ressourcen der Betriebsratsgremien und die Beteiligung der Beschäftigten stehen. Auf der anderen Seite weisen Einzelbefunde zu kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) auf eine insgesamt geringe Bedeutung und defizitäre Mitbestimmungspraxis der Betriebsräte hin (Meyer 2017).

### 3.2 Organizing

Ein zentrales Element des Organizing ist die Identifizierung betrieblicher Probleme, die zum Gegenstand der Mobilisierung von Aktiven und der betrieblichen Auseinandersetzungen mit der Unternehmensseite gemacht werden können. Dabei könnte die Leistungspolitik ein Thema sein. Einige Erfahrung dazu konnten in einer Untersuchung gewerkschaftlicher Erschließungsprojekte in den Angestelltenbereichen der Metall- und Elektroindustrie gemacht werden (Haipeter et al. 2016). Im Rahmen der Untersuchung wurden in einzelnen Fallbetrieben Online-Beschäftigtenbefragungen durchgeführt. Nach den Angaben der Befragten war die Arbeitsintensivierung die wichtigste Veränderung ihrer Arbeit. Dafür wurde eine ganze Reihe von unterschiedlichen Ursachen angegeben, darunter knappe Personalressourcen, Internationalisierung, Koordinationsbedarfe in der Projektarbeit, Termindruck durch Kunden oder auch die technologische Entwicklung. Die Angestellten reagierten darauf, den Befunden zufolge, mit individuellen Bewältigungsstrategien. Die wichtigste Strategie war die Priorisierung. Demnach werden nur noch bestimmte Aufträge und Anforderungen

angenommen und bearbeitet. Die übrigen werden entweder auf die lange Bank geschoben oder möglicherweise gar nicht mehr umgesetzt.

Die Erschließungsinitiativen der Interessenvertretungen zeichneten sich dadurch aus, dass versucht wurde, Themen zusammen mit den Angestellten zu erarbeiten. Dies setzte die Beteiligung der Beschäftigten an der Interessenvertretungsarbeit voraus. Die Initiativen waren Laboratorien neuer Beteiligungspraktiken, sei es in eher beständigen Formen wie Netzwerken und gemeinsamen Arbeitsgruppen, sei es in temporären Formen der Einbeziehung der Beschäftigten in Befragungen, Workshops oder als fachliche Experten. Auf diese Weise erfragten die Betriebsräte die Probleme und Interessen der Angestellten; und zugleich verschafften sie damit ihren Initiativen eine gesteigerte Legitimation unter den Beschäftigten.

Unter den dabei identifizierten Themen war die Arbeitsintensität zwar durchaus bedeutsam, fiel allerdings gegenüber anderen Themen wie Entgelt – dies vor allem in Bereichen außertariflicher Vergütung – und Arbeitszeit zurück, die in vielen Betrieben insbesondere mit Blick auf Regelungen zu mobilem Arbeiten in den Vordergrund gerückt wurden – selten jedoch mit Blick auf lange Arbeitszeiten. Zudem lässt sich feststellen, dass Arbeitsintensivierung teilweise als Gesundheitsthema behandelt wurde. Dies wurde angefacht durch einzelne Fälle von Stress und Burnout, die in den Betrieben öffentlich geworden waren; in einem Fall konnte der Betriebsrat, gestützt auf die Beteiligung der Beschäftigten, nach längeren Konflikten eine Betriebsvereinbarung zum Gesundheitsmanagement und zu ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilungen abschließen.

Als Leistungsthema tauchte die Arbeitsintensivierung im Ergebnis der Beteiligungsprozesse hingegen kaum auf; und dies, obwohl das Thema den Angestellten als zentrale Veränderung ihrer Arbeit erschien. Trotz der virulenten Probleme wurde das Leistungsproblem von den Beschäftigten nicht auf die Tagesordnung gesetzt, sei es, weil die individuellen Bearbeitungsstrategien tatsächlich Entlastung brachten, oder sei es, weil die Angestellten die Artikulation dieses Themas als Eingeständnis eigener Unzulänglichkeiten oder als Gefährdung ihrer Karriereperspektiven betrachteten. Hinzu kam, dass auch die Betriebsräte das Thema in den Beteiligungsprozessen nicht forcierten. Dafür lassen sich zwei Gründe vermuten. Der erste Grund ist die fehlende leistungspolitische Tradition der Interessenvertretungen in den Angestelltenbereichen; es existieren für eine aktive Leistungsarbeit kaum Anschlüsse und Konzepte. Der zweite Grund besteht darin, dass die Betriebsräte hier keine Mitbestimmungsrechte in Anschlag bringen können, auf die sie eigene Initiativen stützen könnten.

Infolgedessen kam es zu keiner breiteren Politisierung des Themas; immerhin aber zeigen die Angestellteninitiativen Ansatzpunkte auf, wie Leistungsarbeit in den Angestelltenbereichen durch Beteiligungsprozesse angegangen werden könnte, nachdem die Interessenvertretungen ihre

Akzeptanz verstärkt haben. Diese Akzeptanz wird nötig sein, damit die Beschäftigten Vertrauen in die leistungs-politischen Möglichkeiten kollektiver Interessenvertretungen gewinnen können. Möglicherweise ist Arbeitsintensität deshalb ein geeignetes Thema für eine zweite Stufe der Initiativen.

### 3.3 Aktivierung

Die gewerkschaftlichen Aktivierungsprojekte können als Versuche gedeutet werden, die Handlungsfähigkeit der Interessenvertretungen besonders in KMU zu verbessern und dort Elemente einer strategischen Interessenvertretungspraxis zu verankern. Wie kann Leistungsarbeit unter diesen Vorzeichen gestaltet werden? Diese Frage kann mit Blick auf Untersuchungsbefunde zu dem aktuellen gewerkschaftlichen Projekt „Arbeit 2020 in NRW“ diskutiert werden, das von den Gewerkschaften IG Metall, IG BCE und NGG entwickelt und umgesetzt wurde und das die Aktivierung der Betriebsräte für neue Herausforderungen insbesondere der Digitalisierung zum Ziel hatte (zum Folgenden Haipeter 2019a; Haipeter et al. 2018b). Grundlage dafür waren Beratungsworkshops durch ein festes Team aus gewerkschaftlichen Projektsekretär\*innen und gewerkschaftsnahen Berater\*innen. Zu Beginn des Prozesses erfolgte eine umfassende Bestandsaufnahme der Digitalisierung in den rund 35 Teilnehmerbetrieben der ersten Phase des Projekts, die in die Erstellung der sogenannten Betriebslandkarten mündete. Nach der Bestandsaufnahme wurden Themen für eine abschließende Vereinbarung mit der Geschäftsführung identifiziert. In sieben Betrieben wurden im Projekt in dieser Phase Zukunftsvereinbarungen abgeschlossen. Die Interessenvertretungsarbeit war auch hier beteiligungsorientiert, denn die Beschäftigten wurden vor allem bei der Landkarterstellung als Expert\*innen ihrer Arbeit einbezogen. Probleme der Arbeitsbedingungen gehörten, neben Beschäftigungssicherung und Qualifizierung, zu den zentralen Themen, die im Zuge der Landkarterstellung aufgedeckt wurden. In der weit überwiegenden Zahl der in das Projekt einbezogenen Betriebe wurde eine deutliche Verschlechterung der Arbeitsbedingungen angegeben. Der Blick auf die einzelnen Fälle zeigt, dass die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen von zwei Entwicklungen getragen wurde: Arbeitsintensivierung auf der einen und lange Arbeitszeiten und hohe Mehrarbeitsvolumen auf der anderen Seite. Die wohl wichtigste Triebkraft dafür war die enge Personaldecke als Ausdruck einer Personalpolitik der unteren Linie; sie wurde in nahezu allen Samplefällen in den Workshops thematisiert. In einem der Fälle wurden die Ergebnisse durch eine Beschäftigtenbefragung untermauert, die der Betriebsrat im Angestelltenbereich durchführte und in der die Beschäftigten eine überaus hohe Arbeitsintensität angaben.

Während des Untersuchungszeitraums wurden im Rahmen von „Arbeit 2020“ insgesamt sieben betriebliche

Vereinbarungen abgeschlossen. Die geringe Zahl der Vereinbarungen erklärt sich daraus, dass sie für beide Seiten freiwillig sind, ihr Abschluss deshalb auf den Konsens mit der Unternehmensseite angewiesen ist und häufig andere Konflikte die Verhandlungen überlagerten. Im Vordergrund der Vereinbarungen standen die Themen Qualifizierung sowie die gemeinsame Bearbeitung digitaler Projekte; in immerhin drei der sieben Vereinbarungen konnte aber auch die Minderung der Arbeitsbelastungen als zu bearbeitendes Thema festgelegt werden. Die Vereinbarungen eröffnen vor allem deshalb neue Handlungschancen für die Interessenvertretungen, weil sie Mitbestimmungsprozesse festlegen, zumeist in Form gemeinsamer Arbeitsgruppen mit den Unternehmensleitungen. Welche Chancen dabei entstehen, zeigt sich in einem der Betriebe. Hier wurden in der Vereinbarung die Reduzierung belastender Tätigkeiten und die Schaffung alternsgerechter Arbeitsbedingungen als Handlungsziele benannt. Dazu können auf Wunsch des Betriebsrats oder der Beschäftigten Belastungsanalysen durchgeführt werden; übermäßige Belastungen sind zeitnah zu beheben, und Maßnahmen können vom Betriebsrat angemahnt werden. In der neu eingerichteten Arbeitsgruppe zum Arbeits- und Gesundheitsschutz will der Betriebsrat das Thema Gefährdungsbeurteilungen stärken und auch Beurteilungen psychischer Gefährdungen durchführen lassen. Als erster Schritt auf dem Weg zu alternsgerechtem Arbeiten soll eine Altersstrukturanalyse durchgeführt werden. Ein weiteres wichtiges Ziel besteht darin, eine Arbeitszeitanalyse durchzuführen und im Anschluss daran mit einer Personalbedarfsanalyse zu starten, um auf diese Weise Einfluss auf die Personalbemessung nehmen zu können. Damit sind neue Wege der Leistungspolitik angelegt, die freilich im Projekt noch Einzelfälle sind und nicht systematisch begangen wurden.

sowie der Beteiligung an der Entwicklung neuer Lösungen und Verbesserungen der Arbeitsgestaltung auf der anderen Seite. Für eine breiter verankerte Leistungspolitik käme es darauf an, die Beteiligung weit systematischer als bislang auch auf das Leistungsthema zu fokussieren; dies wiederum ließe sich damit rechtfertigen, dass die Beschäftigten selber die Arbeitsintensität als zentrales Thema identifizieren.

Zweitens ist festzuhalten, dass sich die klassische Leistungspolitik nicht mehr so streng wie zuvor von anderen Politikfeldern trennen lässt. Zu nennen ist vor allem der Arbeits- und Gesundheitsschutz, der als Einfallstor für eine aktiver Leistungspolitik genutzt werden könnte. Denn zum einen lassen sich mit Hilfe von Gefährdungsbeurteilungen auch Ursachen für leistungspolitische Probleme wie Zeit- und Termindruck aufzeigen und in den Betrieben politisieren. Und zum anderen bieten die Maßnahmen, die im Rahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes getroffen werden können, gerade in den Angestelltenbereichen auch Ansatzpunkte für Verbesserungen der Leistungssituation (Becker et al. 2014). Umgekehrt könnte eine wirkungsvolle Leistungspolitik auch den weit reaktiver angelegten Arbeits- und Gesundheitsschutz fördern.

Entscheidend scheint dabei drittens, dass die Interessenvertretungen mehr Einfluss auf die Personalbemessung gewinnen, denn sie erweist sich als wichtigste Triebkraft der Arbeitsintensivierung. Gerade in den Angestelltenbereichen ist der Weg dorthin noch weit, auch unter den Vorzeichen einer Stärkung der Organisationsmacht der Interessenvertretungen in diesen Bereichen. Eine wichtige Voraussetzung dafür wäre, dass die Betriebsräte dieses Problem stärker als bislang thematisieren. Zwar liegt der Zusammenhang auf der Hand, doch scheuen viele Betriebsräte vor diesem Schritt offensichtlich zurück, nicht zuletzt weil er einen starken Eingriff in die bisherigen Muster der Arbeitsbeziehungen bedeuten würde und sie sich dafür nicht mächtig genug fühlen.

Die wichtigste Voraussetzung lautet deshalb, die Handlungsfähigkeit der Betriebsräte dafür zu stärken, und diese Aufgabe kann nur von den Gewerkschaften übernommen werden. Dies zeigen die gewerkschaftlichen Erschließungs- und Aktivierungsprojekte, denn sie eröffnen gerade den unerfahrenen Betriebsräten neue Unterstützungsformen und führen sie in beteiligungsorientierte Verfahren ein. Entscheidend für die weitere Entwicklung der Leistungspolitik dürfte daher sein, dass die dabei hervortretenden neuen leistungspolitischen Wege systematisiert und stärker in den Mittelpunkt der Initiativen gerückt werden. Doch zentral erscheint daneben noch ein zweites Handlungsfeld der Gewerkschaften, die Tarifpolitik. Über die Tarifpolitik müssten neue Leitplanken für eine betriebliche Leistungspolitik geschaffen werden. Eine Voraussetzung dafür wäre, solche tariflichen Regelungen nicht länger auf Leistungslohnbereiche zu beschränken, sondern die Personalbesetzung zu einem allgemeinen be-

## 4 Ein neuer Anlauf in der Leistungspolitik?

Was folgt aus den angeführten Ansatzpunkten der Interessenvertretungspraxis für einen neuen Anlauf in der Leistungspolitik? Welche Voraussetzungen müssten dafür erfüllt werden? Erstens kommt in allen Beispielen der Beteiligung der Beschäftigten eine zentrale Rolle zu. Nicht mehr die Leistungsregulierung von Oben im Expertenzugriff – Expertise in Fragen der Leistungsregulierung aufseiten der Interessenvertretungen bleibt natürlich wichtig – prägt das Bild der neuen Herangehensweisen, sondern die Einbeziehung der Beschäftigten als Experten ihrer Arbeit. Dies geschieht in zwei Formen: der Beteiligung an der Entwicklung von Themen und der Erfassung der tatsächlichen Probleme in Form von Befragungen oder von Arbeitskreisen und Workshops auf der einen

trieblichen Verhandlungsfeld zu machen, beispielsweise durch Festlegung von Prozessnormen für Überlastsituationen oder auch die Verhandlung von Mindestpersonalbesetzungen (so bei der Berliner Charité, Kunkel/Jäger 2017). Auf diese Weise würde die Leistungspolitik vom Leistungslohn entkoppelt und erstmals eine echte Alternative zu der für die Angestellten typischen Individualisierung des Leistungsproblems geschaffen. Ähnlich wie bei den anderen Ansatzpunkten würde dies freilich eine neue Prioritätssetzung der Interessenvertretungen zugunsten einer aktiven Leistungspolitik erfordern. ■

## LITERATUR

- Abel, J. / Hirsch-Kreinsen, H. / Ittermann, P.** (2015): Abschlussbericht zum Projekt: Neue Formen von Industriearbeit – Herausforderungen und Folgen neuer Produktionssysteme, Dortmund, [https://www.boeckler.de/pdf\\_fof/91382.pdf](https://www.boeckler.de/pdf_fof/91382.pdf) (letzter Zugriff: 28.05.2019)
- Bahnmüller, R.** (2001): Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen. Entgeltssysteme und Entgeltpolitik in der Metallindustrie, in der Textil- und Bekleidungsindustrie und im Bankgewerbe, München/Mering
- Bahnmüller, R. / Hoppe, M. / Mugler, W. / Salm, R. / Schwarz-Kocher, M.** (2017): Entgeltrahmenabkommen in der Metall- und Elektroindustrie. Langzeiteffekte in Baden-Württemberg: Hans-Böckler-Stiftung, Study Nr. 372, Düsseldorf
- Bahnmüller, R. / Salm, R.** (2018): Beteiligung und Tarifpolitik: Debatten, Ansätze und Grenzen am Beispiel der IG Metall, in: Industrielle Beziehungen 25 (1), S. 27–50
- Becker, K. / Brinkmann, U. / Engel, T. / Satzer, R.** (2014): Handbuch Gesundheit und Beteiligung. Neue Instrumente für den Gesundheitsschutz in Betrieben und Behörden, Hamburg
- Boes, A. / Kämpf, T. / Langes, B. / Lühr, T.** (2018): „Lean“ und „agil“ im Büro. Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten, Bielefeld
- Braverman, H.** (1974): Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century, New York
- Butollo, F. / Ehrlich, M. / Engel, T.** (2017): Amazonisierung der Industriearbeit?, in: Arbeit 26 (1), S. 33–59
- Dörre, K.** (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus, Wiesbaden
- Dunkel, W. / Kratzer, N.** (2016): Zeit- und Leistungsdruck bei Wissens- und Interaktionsarbeit. Neue Steuerungsformen und subjektive Praxis, Baden-Baden
- Ellguth, P. / Kohaut, S.** (2019): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2018, in: WSI-Mitteilungen 72 (4), S. 290–297, [https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen\\_121090\\_121100.htm](https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_121090_121100.htm)
- Friedman, A. L.** (1977): Industry and labour, London
- Gehring, W. / Scherbaum, M.** (2008): Leistung begrenzen durch Messen und Zählen?, in: Wagner, H. (Hrsg.): Arbeit und Leistung – gestern und heute. Ein gewerkschaftliches Politikfeld, Hamburg, S. 173–188
- Gesamtmetall** (2019): Die Metall- und Elektro-Industrie in der Bundesrepublik Deutschland in Zahlen. Ausgabe 2019, [https://www.gesamtmetall.de/sites/default/files/downloads/zahlenheft\\_2019\\_0.pdf](https://www.gesamtmetall.de/sites/default/files/downloads/zahlenheft_2019_0.pdf) (letzter Zugriff: 28.05.2019)
- Glißmann, W. / Peters, K.** (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, Hamburg
- Haipeter, T.** (2009): Tarifabweichungen und Flächentarifverträge: Eine Analyse der Regulierungspraxis in der Metall- und Elektroindustrie, Wiesbaden
- Haipeter, T.** (2019a): Interessenvertretung in der Industrie 4.0. Das gewerkschaftliche Projekt Arbeit 2020, Baden-Baden
- Haipeter, T.** (2019b): Interessenvertretung bei Volkswagen. Neue Konturen einer strategischen Mitbestimmung, Hamburg
- Haipeter, T. / Boewe, J. / Schulten, J.** (2018a): The role of productivity in collective bargaining: Input or output or both?: Institut Arbeit und Qualifikation, IAQ-Report 2018-01, Duisburg
- Haipeter, T. / Brettschneider, A. / Bromberg, T. / Lehndorff, S.** (2011): Rückenwind für die Betriebsräte: Eine Analyse betrieblicher Modernisierungskampagnen in der Metall- und Elektroindustrie, Berlin
- Haipeter, T. / Bromberg, T. / Slomka, C.** (2016): Angestellte als Machtquelle. Neue Initiativen der Interessenvertretung von Industriearbeitern im Betrieb, Wiesbaden
- Haipeter, T. / Korflür, I. / Schilling, G.** (2018b): Neue Koordinaten für eine proaktive Betriebspolitik. Erfahrungen aus dem Gewerkschaftsprojekt „Arbeit 2020 in NRW“, in: WSI-Mitteilungen 71 (3), S. 219–226, [https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen\\_114115\\_114139.htm](https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_114115_114139.htm)
- Hirsch-Kreinsen, H.** (2018): Arbeit 4.0: Pfadabhängigkeit statt Disruption: TU Dortmund, Soziologisches Arbeitspapier Nr. 52, Dortmund
- Iwer, F. / Ohl, K. / Wagner, H.** (2008): Arbeit und Leistung. Entwicklungen und Perspektiven in einem Kernfeld der Betriebs- und Tarifpolitik, in: Wagner, H. (Hrsg.): Arbeit und Leistung – gestern und heute. Ein gewerkschaftliches Politikfeld, Hamburg, S. 227–250
- Kern, H. / Schumann, M.** (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, München
- Kotthoff, H.** (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?, Berlin
- Kratzer, N.** (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen, Berlin
- Kratzer, N. / Menz, W. / Tullius, K. / Wolf, H.** (2015): Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit. Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb, Baden-Baden
- Kratzer, N. / Nies, S.** (2009): Neue Leistungspolitik bei Angestellten. ERA, Leistungssteuerung, Leistungsentgelt, Berlin
- Kunkel, K. / Jäger, M.** (2017): Ein erster Schritt auf einem langen Marsch, in: Schröder, L. / Urban, H.-J. (Hrsg.): Gute Arbeit. Streit um Zeit – Arbeitszeit und Gesundheit. Frankfurt a. M.
- Meine, H. / Ohl, K. / Rohnert, R.** (Hrsg.) (2011): Handbuch Arbeit – Entgelt – Leistung. Entgelt-Rahmentarifverträge im Betrieb, Köln
- Meyer, A.** (2017): Die Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und ihre Folgen für die betriebliche Sozialordnung, in: Industrielle Beziehungen 24 (3), S. 347–371
- Sauer, D.** (2005): Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen, Hamburg
- Schroeder, W. / Fuchs, S.** (2019): Neue Mitglieder für die Gewerkschaften. Mitgliederpolitik als neues Politikfeld der Gewerkschaften, OBS-Arbeitsheft 97, Frankfurt a. M.
- Schwarz-Kocher, M. / Salm, R.** (2016): Industriearbeit im Wandel des aktuellen Rationalisierungsparadigmas, in: AIS Studien 9 (1), S. 5–24
- Staab, P. / Nachtwey, O.** (2016): Die Digitalisierung der Dienstleistungsarbeit, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 18–19/2016, S. 24–31
- Steinkühler, F.** (2008): Menschengerechte Arbeit – geschichtliche Herausforderung und Gegenwartsaufgabe, in: Wagner, H. (Hrsg.): Arbeit und Leistung – gestern und heute. Ein gewerkschaftliches Politikfeld, Hamburg, S. 83–97
- Thünken, O.** (2018): Bewegung im Betrieb. Organizing-Projekte und die Revitalisierung der industriellen Beziehungen, in: Industrielle Beziehungen 25 (2), S. 231–251
- Trautwein-Kalms, G.** (1995): Ein Kollektiv von Individualisten? Interessenvertretung neuer Beschäftigtengruppen, Berlin
- Wetzel, D.** (2013): Für eine neue gewerkschaftliche Agenda, in: Ders. (Hrsg.): Organizing. Die Veränderungen der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung, Hamburg, S. 13–29

## AUTOR

**THOMAS HAIPETER**, Prof. Dr., Leiter der Forschungsabteilung Arbeitszeit und Arbeitsorganisation am Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen. Forschungsschwerpunkte: Arbeitsregulierung, Arbeitsbeziehungen, transnationale Interessenvertretung.

@ [thomas.haipeter@uni-due.de](mailto:thomas.haipeter@uni-due.de)