

Neue Organisations- und Beschäftigungskonzepte – Arbeitsbeziehungen im Fokus

Die Arbeitswelt hat sich geändert. Veränderte Bevölkerungs- und Ausbildungsstrukturen, Globalisierung, Dienstleistungsgesellschaft und Digitalisierung, rückläufige Gewerkschaftsmacht und vieles mehr beeinflussen unseren Arbeitsalltag. Trotzdem sollte man sich von diesen Trends nicht irremachen lassen. Für unser Verständnis der Arbeitsbeziehungen bleiben einige wenige grundlegende Überlegungen zu deren Zielen und Modellen entscheidend, die hier als Analyserahmen vorgestellt und anhand von Arbeitsrecht und staatlicher Beschäftigungspolitik, Arbeitnehmerbeteiligung und Personalpraxis illustriert werden.¹

JOHN W. BUDD

1. Einleitung

Unsere Welt hat sich, was Arbeit, Organisationsstrukturen und Beschäftigungsformen anbetrifft, in vieler Hinsicht gewandelt. In den Industrieländern wirkte sich die Bevölkerungsentwicklung und ein gestiegenes Ausbildungsniveau deutlich auf das Arbeitskräftepotenzial aus. Gleichzeitig schrumpfte in diesem Teil der Welt die Zahl der Arbeitsplätze in der Produktion, während sich eine Vielfalt neuer Dienstleistungstätigkeiten herausbildete. Monopolistische Fertigungsindustrien sind einer wettbewerbsintensiven, digitalen Weltwirtschaft gewichen. Am Arbeitsplatz herrschen nicht mehr Standardisierung, Stabilität, Sicherheit und Bürokratie vor, sondern Kundenorientierung, Flexibilität, Ungewissheit und Teamarbeit. Das Ideal lebenslanger Beschäftigung bei einem Arbeitgeber ist von Zeitarbeit und Outsourcing verdrängt worden. Die Entwicklungsländer wiederum sehen sich Industrialisierungszwängen und dem Druck global agierender multinationaler Konzerne ausgesetzt und mit neuen Beschäftigungsformen und Institutionen konfrontiert. Weltweit sind die Gewerkschaften in die Defensive gedrängt, und Vorschriften zum Schutz der Arbeitnehmer gelten vielfach bestenfalls als überholt.

Die genannten Veränderungen haben sich einschneidend darauf ausgewirkt, wie Arbeit erlebt wird; sie berühren die beruflichen Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer ebenso wie die Beschäftigungspraktiken und

Arbeitsmarktinstitutionen. Dennoch sollte man sich grundsätzlich davor hüten, sich von den neuen Abläufen und Gegebenheiten der veränderten Arbeitswelt blenden zu lassen. Die Grundmodelle für die Analyse von Arbeitsbeziehungen spielen für unser Verständnis von Arbeit nach wie vor eine zentrale Rolle. Weder das Wettbewerbsparadigma der neoklassischen Wirtschaftslehre noch der unitaristische Ansatz in Unternehmensführung und Psychologie, weder das pluralistische Paradigma der Institutionenökonomik und der Arbeitsbeziehungen noch die kritische Gesellschaftstheorie haben angesichts veränderter Abläufe und Institutionen ihre analytische Aussagefähigkeit und Relevanz eingebüßt. Sicher sind neue Theorien für das Verständnis der Änderungsdynamik nötig und wichtig, aber dieser Umstand darf nicht den Blick auf die – unverändert gültigen – Merkmale des Beschäftigungsverhältnisses als solchem verstellen. So ändert beispielsweise die Tatsache, dass sich durch die Globalisierung der Wirtschaft die relative Verhandlungsstärke zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern verschoben hat, nichts an der konzeptionellen Debatte über die der Arbeitsbeziehung von Natur aus innewohnende Konfliktträgigkeit. Ein zweites nach wie vor gültiges Merkmal von Arbeit sind die Ziele, die dem Beschäftigungsverhältnis zugrunde liegen. Unabhängig vom spezifischen institutionellen Kontext und

1 Übersetzung aus dem Amerikanischen von Ana Elisa Eschke.

der gesellschaftlichen Gewichtung einzelner Ziele ist es möglich und wünschenswert, den Umfang zu bewerten, in dem ein Arbeitsverhältnis der Verwirklichung von Zielvorstellungen wie ökonomischer Effizienz oder Fairness dient.

Leider hat die Fokussierung auf die dramatische Veränderung von Prozessen und Ergebnissen in der neuen Arbeitswelt dazu geführt, dass die Auseinandersetzung mit konkreten Arbeitsmodellen und Zielen weitgehend in den Hintergrund gerückt ist. Rufe nach einer Reform staatlicher Beschäftigungspolitik beispielsweise stützen sich nahezu ausnahmslos auf die angebliche Unfähigkeit des Individual- und Kollektivarbeitsrechts, mit dem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel Schritt zu halten, und schweigen sich zu den konkreten Modellen und Zielen der Arbeitsbeziehung aus. Zudem gelten in der neuen Arbeitswelt fast unangefochten die marktwirtschaftlichen Ideale neoliberaler Wirtschaftspolitik. Wenn man einmal von dem kurzen Zwischenspiel während der Finanzkrise und Weltrezession im Jahre 2008 absieht, wurden und werden Politiker und Unternehmen allgemein dafür gepriesen, dass sie die globalisierte Wirtschaft zur Steigerung wirtschaftlicher Effizienz nutzen, ohne die gesamtgesellschaftlichen Folgen zu berücksichtigen. Die herrschende neoliberale Ideologie der freien Marktwirtschaft macht sich implizit ein kompetitives Modell der Arbeitsbeziehung zu eigen und hat all die Alternativmodelle aus dem Blickfeld verdrängt, die auf unvollkommenem Wettbewerb basieren. Ziele nicht-ökonomischer Art werden nur am Rande berücksichtigt. Das Ergebnis ist ein Milieu der unsichtbaren Hände und unsichtbaren Ziele. Das Thema der industriellen Beziehungen mit seiner impliziten Annahme alternativer Modelle und Ziele wird deshalb von Dritten als Anachronismus abgetan. Gleichzeitig wird aus der Perspektive der verschiedenen wissenschaftlichen Spezialgebiete heraus aneinander vorbeigeredet, ohne die zugrunde liegenden Vorstellungen und Absichten wirklich zu verstehen.

Die weltweite Finanzkrise und Rezession bot Anlass, die Ideologie der freien Marktwirtschaft mit ihrer Betonung ökonomischer Zielsetzungen und ungeregelter Märkte neu zu überdenken. Dabei wurden die „unsichtbare Hand“ sowie die Nichterkennbarkeit anderer als ökonomischer Ziele in allen wirtschaftlichen Zusammenhängen, vom Finanzdienstleistungssektor bis hin zu den Beschäftigungsbeziehungen, infrage gestellt. Wir sollten nun auch weiterhin die Ziele der Arbeitsbeziehung und die zugrunde gelegten Annahmen hinsichtlich der Funktionsweise dieser Beziehung hinterfragen, indem wir diese fundamentalen Prämissen in unserer wissenschaftlichen Arbeit explizit zum Ausdruck bringen.

einer Abwägung der wichtigsten Ziele, die im Rahmen der Beziehung angestrebt werden. Die neoliberale Marktideologie legt den Schwerpunkt auf Wettbewerbsfähigkeit, Wirtschaftsentwicklung, Beschäftigung und wirtschaftlichen Wohlstand. Möglichst wirksamer Einsatz knapper Ressourcen (Wirtschaftlichkeit) stellt ein wichtiges Ziel der Arbeitsbeziehung dar. Der ausschließliche Fokus auf Wirtschaftlichkeit reduziert die Arbeitsbeziehung jedoch auf eine rein ökonomische Tauschhandlung, auf die sich der Arbeitnehmer nur einlässt, um ein Einkommen zu erzielen. Aber Arbeit hat für den Menschen eine viel umfassendere Bedeutung. Neben ihrer rein wirtschaftlichen Signifikanz als Tätigkeit, die von eigennützig handelnden Akteuren um einer materiellen Belohnung willen ausgeübt wird, besitzt sie auch einen sozialen Stellenwert und ist – nicht zuletzt in Form von Bürgerengagement – mit psychologischen Anreizen verbunden (Budd 2011).

Deshalb findet sich häufig die Aussage, dass Effizienz und Fairness in einem ausgewogenen Verhältnis stehen sollten (Meltz 1989). Man muss dabei jedoch ausdrücklich unterscheiden zwischen der instrumentalen Dimension angemessener Beschäftigungsbedingungen und der intrinsischen Natur der Arbeitnehmerbeteiligung (Budd 2004). Der Begriff der Fairness bezeichnet hier einseitig die Behandlung der Arbeitnehmer – gerechte Entlohnung, sichere Arbeitsbedingungen, Gleichbehandlung, Absicherung gegen die Gefahren von Arbeitsplatzverlust und verringelter Arbeitsfähigkeit sowie Ruhestandssicherung. Mitbestimmungs- oder Mitwirkungsrechte haben dagegen nicht unmittelbar etwas mit den individuellen Beschäftigungsbedingungen zu tun und sind unabhängig von Fragen der Verteilungsgerechtigkeit zu sehen. Mitbestimmung und Mitwirkung sind Arbeitnehmerhandlungen, die zwei Seiten voraussetzen. Die Ziele „faire Arbeitsbedingungen“ und „Arbeitnehmerbeteiligung“ können zusammen (beispielsweise von den Gewerkschaften), aber auch durch separate Mechanismen verfolgt werden (ein Beispiel dafür wären die in Europa üblichen Flächen- und Branchentarifverträge zur Regelung der Arbeitsbedingungen und die Betriebsräte zur Ausübung von Mitspracherechten). Dabei sind faire Arbeitsbedingungen und Arbeitnehmerbeteiligung nicht immer miteinander vereinbar. Beispielsweise können staatliche Vorschriften zur Bezahlung von Überstunden mit individuellen Arbeitnehmeransprüchen auf ein Mitspracherecht bei der Ausgestaltung des Überstundenausgleichs kollidieren. Zentrale Tarifverhandlungen (Ziel: faire Arbeitsbedingungen) stehen unter Umständen in Konflikt mit der Kompromissbereitschaft einzelner Mitarbeitergruppen oder individueller Arbeitnehmer (Ziel: Arbeitnehmerbeteiligung). Aus diesen Überlegungen ergeben sich folgende unveränderliche Ziele des Arbeitsverhältnisses:

- Wirtschaftlichkeit: optimaler Einsatz von Arbeitskräften und anderen begrenzt vorhandenen Mitteln im Sinne der Gewinnmaximierung. ►

2. Unveränderliche Ziele der Arbeitsbeziehungen

Die Untersuchung des Arbeitsverhältnisses sollte nicht bei den Prozessen oder Institutionen ansetzen, sondern bei

- Fairness: gerechte Verteilung des wirtschaftlichen Erfolgs, Gerechtigkeit bei der Umsetzung der Beschäftigungsstrategien sowie Absicherung der Arbeitnehmer.
- Arbeitnehmerbeteiligung: tatsächliche Einflussnahme auf betriebliche Entscheidungen (Budd 2004).

Nicht jedermann wird mit dieser Auflistung spezifischer Ziele der Arbeitsbeziehung einverstanden sein. Marxisten und andere Vertreter der kritischen Wissenschaft dürften den Begriff „Macht“ vermissen. Gewiss spielt die Ermächtigung der Arbeitnehmer zur Sicherstellung von Mitbestimmungsrechten und fairen Beschäftigungsbedingungen eine wichtige Rolle, sie stellt aber keinen Selbstzweck dar. Ebenso gilt, dass freie Marktwirtschaft und Wirtschaftlichkeit zwar Hand in Hand gehen, der freie Markt aber ebenfalls nur das Mittel ist und nicht das Ziel. Grundsätzlich und unabhängig von der Vollständigkeit oder Unvollständigkeit der hier vorgestellten Auflistung geht es darum, dass Wissenschaftler, Aktivisten und Politiker die Ziele ausdrücklich nennen, die sie im Auge haben, und ihre Forschungsarbeiten, Vorschläge und politischen Strategien darauf ausrichten. Ohne diese Voraussetzung entbehren ihre Analysen, Interpretationsversuche und Diskussionen einer gemeinsamen Grundlage. Und schließlich stimmt es zwar, dass normative Analysen eine Gewichtung der relativen Bedeutung von Wirtschaftlichkeit, Fairness und Arbeitnehmerbeteiligung (oder anderer Ziele) voraussetzen; die Betrachtung der Arbeitsbeziehung auf der Grundlage expliziter Ziele besitzt jedoch erhebliche analytische Aussagefähigkeit auch ohne eine solche Gewichtung.

3. Unveränderliche Modelle der Arbeitsbeziehungen

Die Mehrzahl der Fachwissenschaftler, Politiker und Praktiker legt den wichtigsten Ideologien und Bezugssystemen vier alternative Modelle der Arbeitsbeziehung zugrunde: das egoistische, das unitaristische, das pluralistische und das kritische Modell (Budd/Bhave 2008). Diese Beschreibungen fußen auf unterschiedlichen Annahmen hinsichtlich der grundlegenden Merkmale der Sozialpartner, der Märkte und des inhärenten Konfliktes zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern (Budd/Bhave 2010). Man kann Arbeitskräfte ausschließlich als Wirtschaftsgut sehen, das es wirtschaftlich optimal einzusetzen gilt, oder aber als Menschen mit persönlichen Zielen, Meinungen und Rechten. Arbeitgeber lassen sich als eine gewinnmaximierende „Blackbox“ beschreiben, als Gruppierung von Stakeholdern mit mehr oder weniger gemeinsamen oder gegensätzlichen Interessen, oder auch als komplexes Geflecht gegenläufiger Kräfte, die im Rahmen eines von Klassenkampf geprägten Gesellschafts- und Wirtschaftssystems agieren. Arbeitsmärkte können als vollkommen oder unvollkommen kompetitiv beschrieben

werden oder man kann sie betrachten als in das jeweilige gesellschaftspolitische System eingebettet und strukturell den Interessen der führenden Elite angepasst.

3.1 Das egoistische Modell

Nach dem egoistischen Modell stellt das Beschäftigungsverhältnis eine für beide Seiten vorteilhafte Transaktion zwischen eignen-nützig handelnden und rechtlich sowie wirtschaftlich gleichgestellten Parteien in einem freien Markt dar. Das Modell leitet sich zum Teil von der in der Wirtschaftswissenschaft vorherrschenden Sichtweise ab, dass der Zweck eines Wirtschaftssystems in Konsum besteht. Arbeit wird als unangenehme Tätigkeit gesehen, die man auf sich nimmt, um Geld zu verdienen und damit Güter (einschließlich Freizeit) erwerben zu können; durch diese Brille gesehen bietet Arbeit als solche keine inhärenten Anreize (Spencer 2009). Arbeitskräfte sind ein Wirtschaftsgut unter vielen, das von der „unsichtbaren Hand“ des Marktes den – nach maximalem Profit strebenden – Unternehmen zugeteilt wird (Kaufman 2005). Allerdings geht man davon aus, dass Mitarbeiter dazu neigen, sich vor der Arbeit zu drücken, weshalb sie überwacht oder durch wirtschaftliche Anreize motiviert werden müssen (Lazear 1995). Konflikte löst der Markt durch Vereinbarungen zwischen den Sozialpartnern, welche beiden Seiten zum Vorteil gereichen, oder – wenn keine beiderseits zufriedenstellende Einigung erzielt werden konnte – durch die Anwerbung neuer Arbeitskräfte beziehungsweise die Suche nach einem anderen Arbeitgeber. Dieses Grundmodell der Arbeitsbeziehung ist vor allem in der etablierten Wirtschaftsliteratur einschließlich der Neoklassik und der Neuen Institutionenökonomik verbreitet (Boyer/Smith 2001; Wachter 2004).

3.2 Das unitaristische Modell

Der unitaristische Ansatz sieht die Arbeitsbeziehung als eine langfristige, auf gemeinsamen Interessen beruhende Partnerschaft zwischen Arbeitnehmern und -gebern. Das Modell baut auf der Vorstellung auf, dass Arbeit wichtige psychologische und soziale Bedürfnisse erfüllt und ihre Bedeutung somit weit über die extrinsische, Konsum ermöglichte monetäre Belohnung hinausgeht (Coyle-Shapiro et al. 2004; Latham/Pinder 2005). Zudem geht der Ansatz davon aus, dass zwischen dem Arbeitgeber und seinen Arbeitnehmern eine Gemeinsamkeit (unity) von Interessen besteht (Budd 2011; Fox 1974; Kaufman 2008). Konflikte werden nicht als inhärentes oder dauerhaftes Merkmal der Arbeitsbeziehung gesehen, sondern als Ausdruck fehlerhafter Personalpolitik oder zwischenmenschlicher Spannungen und Streitigkeiten (De Dreu/Gelfand 2008). Die angenommene Gemeinsamkeit der Interessen bedeutet, dass eine gut gewählte Führungsstrategie einen im Sinne aller Beteiligten liegenden Ausgleich zwischen Einzelinteressen schaffen kann und dass deshalb kaum die Notwendigkeit besteht, über Arbeitnehmerrechte nachzudenken. Das unitaristische

Beziehungsmodell ist vor allem in der Arbeits- und Organisationspsychologie sowie in den Forschungsgebieten Organisationsverhalten und Personalwirtschaft verbreitet (Anderson et al. 2001; Coyle-Shapiro et al. 2004).

3.3 Das pluralistische Modell

Pluralistisch gesehen besteht die Beschäftigungsbeziehung aus einem Tauschhandel zwischen Stakeholdern, deren Interessen sich gelegentlich widersprechen und die sich aufgrund der Unvollkommenheit des Marktes in einer ungleichen Verhandlungsposition befinden (Budd et al. 2004). Arbeitnehmer sind nicht einfach Wirtschaftsgüter oder Individuen, die nach innerer Erfüllung streben. Sie sind Personen mit Rechten, welche sich aus ihrer Zugehörigkeit zu Gemeinschaften, zu demokratischen Gesellschaften oder zur menschlichen Rasse schlechthin ergeben. Folgt man diesem Ansatz, zeichnet sich der Arbeitsplatz, einem pluralistischen Gesellschaftssystem vergleichbar, durch eine Vielzahl legitimer Interessen aus (Clegg 1975). Diese decken sich teilweise – sowohl der Arbeitgeber als auch die Arbeitnehmerseite streben schließlich den Erfolg des Unternehmens an. In anderen Bereichen hingegen wird ein inhärenter Interessenkonflikt vorausgesetzt (Fox 1974). Außerdem beruht das pluralistische Modell auf der Verneinung des vollkommenen Wettbewerbsmarkts. Durch die Unvollkommenheit des Marktes wird die Beschäftigungsbeziehung zu einem Tauschhandel, bei dem die Beschäftigungsbedingungen von der relativen Verhandlungsstärke der Parteien bestimmt werden (Manning 2003). Dieses Beziehungsmodell findet sich in Untersuchungen zur Arbeitsbeziehung mit pluralistischem Ansatz (Budd et al. 2004) sowie bei Vertretern der institutionalistischen Arbeitsmarktökonomik (Champlin/Knoedler 2004).

3.4 Das kritische Modell

Das kritische Beziehungsmodell geht von einem ungleichen Machtverhältnis widerstreitender Gruppen aus, das in ein von immanenter Ungleichheit gekennzeichnetes wirtschafts- und gesellschaftspolitisches System eingebettet ist (Hyman 1975). Wie auch im pluralistischen Modell gilt der Arbeitnehmer als Person mit gewissen Grundrechten. Der einer Arbeitsbeziehung innenwohnende Konflikt wird jedoch für bedeutend tief greifender, weitreichender und antagonistischer erachtet als im Falle des pluralistischen Ansatzes, der nur eine begrenzte wirtschaftliche Konfliktträchtigkeit erkennt (Bowles/Gintis 1990). Das Streitpotenzial beschränkt sich nicht auf Lohnerhöhungen und Arbeitgeberleistungen, sondern läuft auf einen gesellschaftlichen Konflikt mit ungleichen Machtvoraussetzungen hinaus. Dabei werden die Arbeitgeber als antagonistische, komplexe Machtgeflechte dargestellt, die in ein von Klassenkampf gekennzeichnetes Gesellschafts- und Wirtschaftssystem eingebettet sind (Brawoy/Wright 2002; Edwards 1979). Von gegensätzlichen Interessen getrieben, streben die konkurrierenden Gesell-

schaftsklassen oder -gruppen nach Vorherrschaft. Um gesellschaftliche Beziehungen zu ihrem Vorteil zu gestalten, nutzt die überlegene Gruppe dabei Ressourcen, die allein ihr zugänglich sind. Die Mitglieder der untergeordneten Gruppen widersetzen sich diesen Bestrebungen in Verteidigung ihrer eigenen Interessen. Der Kampf um Vorherrschaft und Kompromisse ist folglich ein hervorstechendes Merkmal des kritischen Beschäftigungsbeziehungsmodells. Dieser Ansatz findet sich unter anderem in der marxistischen, materialistischen und feministischen Wirtschaftsliteratur und bei Vertretern der kritischen Theorie in den Bereichen Soziologie, Geschichte, industrielle Beziehungen sowie in der heterodoxen Ökonomik.

Diese vier Modelle haben durch den institutionellen Wandel in den Bereichen Arbeit, Unternehmensorganisation und Beschäftigung keine Relevanz eingebüßt, sondern liefern unverändert gültige Analyseschlüsse, anhand derer sich die Auswirkungen von Veränderungen beurteilen lassen. Anders gesagt: Wenn sie durch die Brille dieser vier Modelle erfolgt, liefert die Betrachtung von arbeitsrechtlichen und arbeitspolitischen Fragen, Mitbestimmungsregelungen oder Personalpraktiken und anderen Sachverhalten wertvolle Erkenntnisse für das Verständnis der einschneidenden Veränderungen, die sich in der Arbeitswelt abspielen (*Übersicht 1*).

4. Arbeitsrecht und Arbeitspolitik

Man überlege einmal, welchem Druck Arbeitsrecht und Arbeitspolitik seit Beginn des 21. Jahrhunderts ausgesetzt sind. Ist die rechtliche Regelung von Beschäftigungsbeziehungen angesichts der neuen Umstände überflüssig geworden? Die Antwort auf diese grundsätzliche Frage hängt von den Zielen der Arbeitsbeziehung und von der Ausgestaltung Letzterer ab (Befort/Budd 2009). Legt man – dem egoistischen Beziehungsmodell folgend – eine eng gefasste Definition der Ziele mit besonderer Betonung der Wirtschaftlichkeit zugrunde und fasst die Beziehung im Wesentlichen als eine Reihe freiwilliger Transaktionen zwischen gut unterrichteten Akteuren auf, die im Rahmen vollkommener Wettbewerbsmärkte nach ihren eigenen Interessen handeln, besteht wenig oder überhaupt kein praktischer Bedarf an regelnden Eingriffen des Staates. Arbeitspolitische Maßnahmen wie verbindliche Mindestlöhne oder bezahlter Elternurlaub stellen so gesehen nachteilige Einmischungen in das freie Marktgeschehen dar. Die rechtliche und politische Deregulierung des Arbeitsmarkts ist aus dieser Sicht also gerechtfertigt.

Zählt man dagegen Dinge wie Fairness der Arbeitsbedingungen und Arbeitnehmerbeteiligung zu den Zielen des Beschäftigungsverhältnisses und betrachtet dieses als eine komplexe Beziehung, in der die Arbeitnehmerseite aus Personen mit Bedürfnissen oder gar Bürgern mit Rechten ►

ÜBERSICHT 1

Alternative Sichtweisen auf wichtige Aspekte der Arbeitsbeziehung

Arbeits- beziehungsmodell	Sachverhalt		
	Arbeitsrecht bzw. Arbeits- und Beschäftigungspolitik	Arbeitnehmerbeteiligung	Personalmanagement
Egoistisch	Arbeitsrechtliche Vorschriften verzerrn das freie Marktgeschehen und begünstigen bestimmte Interessen; Liberalisierung ist wünschenswert.	Arbeitnehmerbeteiligung wird in freien Märkten am besten auf individueller Ebene ausgeübt; Gewerkschaften behindern als Arbeitsmarktmonopole den Wettbewerb und beeinträchtigen den wirtschaftlichen Wohlstand.	Das Personalmanagement umfasst administrative oder institutionelle Mechanismen zur Umsetzung der Wünsche eigennützig handelnder Akteure, die in kompetitiven Arbeitsmärkten interagieren.
Unitaristisch	Arbeitsrechtliche Regelungen sind weitgehend überflüssig, geeignete Managementstrategien zielführender. Mindeststandards sind in gewissem Umfang als Ausgangsbasis für gutes Personalmanagement sinnvoll.	Gewerkschaftsfreie Beteiligung kann die Zusammenarbeit verbessern. Gewerkschaften tragen als Außenstehende unnötige Konflikte in die Unternehmensbeziehungen hinein.	Personalmanagement ist das wichtigste Mittel zur Schaffung produktiver Arbeitsbeziehungen, da es die Interessen der Mitarbeiter und des Arbeitgebers in Einklang bringen kann.
Pluralistisch	Arbeitsrecht ist in einer kapitalistischen Demokratie notwendig, um die Überlegenheit der Arbeitgeberseite zu kompensieren und ein Gleichgewicht zwischen Effizienz, Fairness und Mitspracherechten zu schaffen.	Gewerkschaftsfreie Beteiligung reicht zur Herstellung demokratischer Arbeitsbeziehungen nicht aus; Gewerkschaften sind eine für die Angleichung der Verhandlungspositionen unabdingbare Institution.	Personalmanagement ist als Mittel zur Ausrichtung auf gemeinsame Interessen von Nutzen, kann aber aufgrund der ungleichen Machtverhältnisse keinen Ausgleich zwischen widerstreitenden Interessen schaffen.
Kritisch	Systembedingte Ungleichgewichte können nicht über das Arbeitsrecht allein beseitigt werden; eine echte Reform setzt umfangreichere gesellschaftspolitische Veränderungen voraus.	Gewerkschaften spielen als Interessenvertreter der Arbeiterklasse eine wichtige Rolle, da sie deren Ausbeutung bekämpfen, sind aber aufgrund struktureller Ungleichheiten des wirtschaftspolitischen Systems benachteiligt.	Personalpraktiken sind manipulative Führungsinstrumente zur Gestaltung der vorherrschenden Ideologie und der Arbeitsstrukturen, sie stärken die Macht des Kapitals über die Arbeitnehmerseite.

Quelle: Darstellung des Autors.

WSI Mitteilungen

besteht, die den Unternehmern aufgrund der Unvollkommenheit des Marktes und anderer Gegebenheiten der realen Welt unterlegen sind, kann staatliche Politik zu einer reibungsloseren Gestaltung der Beschäftigungsbeziehungen beitragen.

Aus unitaristischer Sicht bergen staatliche Eingriffe einen gewissen Nutzen: Sie fördern ein kooperatives Verhältnis zwischen den Sozialpartnern und tragen dazu bei, kurzfristige Unternehmer vor einem Teufelskreis selbstzerstörerischen Wettbewerbs zu bewahren. Als bevorzugtes Mittel zur Erfüllung der Bedürfnisse von Arbeitgebern und Arbeitnehmern gelten indes gut gestaltete und umgesetzte Personalstrategien.

Pluralistisch betrachtet trägt die staatliche Vorgabe von Mindeststandards in entscheidender Weise zu einem ausgewogenen Kräfteverhältnis zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern bei und dient damit den Zielen Wirtschaftlichkeit, Fairness und Arbeitnehmerbeteiligung. Da ein gewisses Konfliktpotenzial von Natur aus vorhanden ist, wäre es wenig sinnvoll, bei der Wahrung von Arbeitnehmerinteressen auf den guten Willen der Arbeitgeber zu bauen und die Ausgestaltung der Mitspracherechte ihrer Initiative zu überlassen. Möglicherweise geraten in schlechten Zeiten selbst

fortschrittlich denkende Unternehmer in Versuchung, die eigenen Interessen über die der Belegschaft zu stellen. Angesichts der vorausgesetzten Unvollkommenheit des Wettbewerbs kann zudem nicht davon ausgegangen werden, dass der Markt den Interessenkonflikt löst. Also müssen in der neuen Arbeitswelt möglicherweise die Regelungsmechanismen angepasst werden. An den grundlegenden Prinzipien ändert sich nach dem pluralistischen Modell jedoch nichts.

Aus dem kritischen Blickwinkel ist staatliche Arbeitsmarktpolitik einem ungeregelten Arbeitsmarkt vorzuziehen und kann in bescheidenem Umfang zu einer Verbesserung des Lohnniveaus und der Arbeitsbedingungen beitragen. Letztendlich aber stellt das Arbeitsrecht angesichts der tief verwurzelten Machtungleichgewichte im gesellschaftspolitischen System sowie der fehlgeleiteten Vorstellung von ökonomischer Effizienz als oberstem Ziel ein unzureichendes – oder auch manipulatives – Mittel zur Verbesserung der Arbeitnehmerlage dar.

Bei der Fokussierung auf Prozesse und institutionelle Veränderungen in der neuen Arbeitswelt werden die analytischen Grundlagen des Arbeitsrechts und der Arbeits- und Beschäftigungspolitik übersehen. Die Formulierung eines expliziten Bezugsrahmens mit ausdrücklicher Erwäh-

nung der zugrunde gelegten Modelle und Ziele der Arbeitsbeziehung könnte die Diskussion über Arbeitsrecht und Beschäftigungspolitik insgesamt auf eine breitere und logisch konsequenter Grundlage stellen. Der von *Befort/Budd* (2009) gewählte Rahmen nennt die Ziele Wirtschaftlichkeit, Fairness der Beschäftigungsbedingungen und Arbeitnehmerbeteiligung als neuen Wertekatalog für die Beurteilung von Arbeitsrecht und Arbeitsmarktpolitik. Aus der Koppelung dieser Ziele mit dem pluralistischen Beziehungsmodell ergibt sich ein umfassender Reformvorschlag für das US-amerikanische Arbeitsrecht. Dieser Vorschlag greift Fragen auf wie die Durchsetzung von Vorschriften, die Weiterführung von Rentenansprüchen, Bildungsmaßnahmen, existenzsichernde Entlohnung, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Beschäftigungssicherheit und soziales Netz, Gleichbehandlung, Kündigung von Arbeitsverhältnissen, Verteilungsgerechtigkeit, Sicherung des Rechts auf freie Meinungsäußerung am Arbeitsplatz, betriebliche Entscheidungsprozesse individueller und kollektiver Art sowie Gewerkschaften.

zudem als Außenstehende gesehen, die Zündstoff in eine Beziehung hineinragen, die von Natur aus konfliktfrei sein sollte. Die unitaristische Betonung persönlicher – im Gegensatz zu kollektiver – Erfüllung und intrinsischer Belohnungen widerspricht ebenfalls einer Notwendigkeit kollektiver Mitspracherechte.

Das pluralistische Arbeitsbeziehungsmodell definiert die Arbeitnehmerbeteiligung dagegen häufig als Ausdruck industrieller Demokratie. Diese setzt kollektive Beteiligungsmechanismen voraus, die rechtlich und funktional vom Management unabhängig sind wie etwa Betriebsräte oder Gewerkschaften. Nur solch unabhängige Einrichtungen können Rechte garantieren, ohne die betriebliche Mitbestimmung nicht denkbar wäre, beispielsweise das Recht auf freie Meinungsäußerung und auf ein ordnungsgemäßes Verfahren. Vor dem Hintergrund eines unvollkommenen Arbeitsmarkts werden die Gewerkschaften zudem als unverzichtbares Instrument für die Korrektur des Ungleichgewichts zwischen den Sozialpartnern gesehen. Die unabhängige kollektive Arbeitnehmerbeteiligung muss vielleicht von ihrer Ausgestaltung her angepasst werden, aber dem pluralistischen Modell zufolge hat die betriebliche Mitbestimmung angesichts der Veränderungen in der neuen Arbeitswelt nichts von ihrer essenziellen Bedeutung verloren.

Das kritische Modell der Beschäftigungsbeziehung sieht die Arbeitnehmerbeteiligung im Kontext einer antagonistischen Machtbeziehung. Vom Unternehmen initiierte Beteiligungsregelungen sind folglich nur Mittel, die Kontrolle der Mitarbeiter durch das Management zu stärken. Schlagkräftige Gewerkschaften hingegen gelten als Voraussetzung für den Schutz der Arbeitnehmerinteressen: Eine starke Gewerkschaft ist in der Lage, der kapitalistischen Ausbeutung durch Mobilisierung und Sensibilisierung der Arbeiterklasse sowie durch den Kampf um höhere Löhne, bessere Arbeitsbedingungen und mehr Einfluss auf betriebliche Entscheidungsprozesse entgegenzuwirken. Tarifverhandlungen werden von der kritischen – im Gegensatz zur pluralistischen – Schule als inadäquates Mittel zur Förderung der Arbeitnehmerinteressen gesehen, da strukturelle Ungleichheiten zwischen den Sozialpartnern von den Kritikern als eine Konsequenz des gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Rahmensystems betrachtet werden. Folglich bemängeln Vertreter der kritischen Theorie in Wissenschaft und Praxis im Hinblick auf die Arbeitswelt von gestern, heute und morgen die konservative Haltung von Gewerkschaften, die der Macht der Unternehmer nicht genug entgegensezten und sich nicht ausreichend um die Sensibilisierung der Arbeiterschaft bemühen.

5. Arbeitnehmerbeteiligung

Ein expliziter, die Beziehungsmodelle und die Ziele der Beschäftigungsbeziehung berücksichtigender Bezugsrahmen bildet zudem eine aussagekräftige Grundlage für die Untersuchung von Mitwirkungsregelungen und ihrer Bedeutung in der veränderten Arbeitswelt (Budd et al. 2004; Budd/Zagelmeyer 2010). Nach dem egoistischen Modell üben Arbeitnehmer Mitsprache hauptsächlich auf der individuellen Ebene aus, indem sie mit den Füßen abstimmen: Wem die Arbeitsbedingungen nicht passen, der kann kündigen und sich eine bessere Stelle suchen. Gewerkschaften als Mittel kollektiver Mitbestimmung werden als Mechanismus gesehen, mit dem die Arbeitnehmerseite versucht, sich auf dem Arbeitsmarkt eine Monopolstellung zu verschaffen. Folglich geht man davon aus, dass die Gewerkschaften den wirtschaftlichen Wohlstand beeinträchtigen – sie behindern den freien Wettbewerb und verstößen gegen das Recht des Einzelnen, Vertragsbedingungen nach eigenem Gutdünken auszuhandeln.

Nach dem unitaristischen Modell gelten bestimmte Formen der Mitarbeiterbeteiligung als Methoden, die es dem Arbeitgeber ermöglichen, einen optimalen Ausgleich zwischen seinen eigenen Interessen und denen der Belegschaft zu erzielen. Ein Beispiel hierfür sind betriebliche Kollektivregelungen zur Mitarbeiterunterrichtung und -anhörung. Sie fördern die Kooperationsbereitschaft und steigern die Produktivität. Gewerkschaften werden für unnötig erachtet, da eine gute Unternehmensführung die Interessen von Arbeitgeber und Belegschaft in Einklang bringen kann. Die Präsenz einer Gewerkschaft gilt als Anzeichen für unzulängliche Managementmethoden. Gewerkschaften werden

6. Personalmanagement

Auch die Praktiken im Personalwesen stellen sich durch die jeweilige Brille der vier Beziehungsmodelle betrachtet sehr unterschiedlich dar (Budd/Bhave 2010). Nach dem ►

egoistischen Modell wird die Personalpraxis hauptsächlich vom Arbeitsmarkt diktiert – Arbeitgeber, die mit ihren Beschäftigungsbedingungen unter dem marktüblichen Niveau bleiben, riskieren die Abwanderung von Mitarbeitern und verpassen möglicherweise den Marktanschluss; zu großzügige Arbeitgeber dagegen gefährden aufgrund höherer Arbeitskosten die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Produkte oder Dienstleistungen.

Aus unitaristischer Sicht stellt gut überlegtes, der Angleichung extrinsischer und intrinsischer Interessen der Sozialpartner dienendes Personalmanagement den Schlüssel zur Rentabilität des Unternehmens dar. Praktiken wie faire und verlässliche Auswahlverfahren für die Einstellung und Beförderung von Mitarbeitern, berufliche Bildungs- und Entwicklungschancen, faire Leistungskontrollen, ein leistungsbezogenes und über dem Existenzminimum liegendes Lohn- und Gehaltsniveau, Zusatzleistungen, die der Absicherung des Arbeitnehmers dienen und seine persönliche Entwicklung sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern, sowie eine gute, Reibungen vermeidende Kommunikation sind konkrete Beispiele für die Art von Maßnahmen, auf die das unitaristische, auf die Interessengemeinsamkeiten der Sozialpartner bauende Modell setzt.

Nach dem pluralistischen Modell dagegen sind Karriereleitern und andere Instrumente des internen Arbeitsmarkts das Ergebnis einer Kombination von Zwängen, zu denen das Diktat der Wirtschaftlichkeit, Machtverhältnisse und Gepflogenheiten zählen. Im Gegensatz zur egoistischen Theorie geht die pluralistische Vorstellung aber davon aus, dass die begrenzten Übergangsmöglichkeiten vom externen zum internen Arbeitsmarkt gewisse Personalpraktiken gegen den Wettbewerbsdruck abschirmen. So gesehen steht die Wahl der Personalpraktiken nach dem pluralistischen Ansatz gedanklich in der Mitte zwischen dem Determinismus der absolut wettbewerbsbestimmten (externen) Arbeitsmärkte des egoistischen Modells und der einseitigen, durch das Management erfolgenden Steuerung nach der unitaristischen Vorstellung. Im Zusammenhang mit der Wahrung der Arbeitnehmerinteressen lehnen Pluralisten es zudem ab, sich ausschließlich auf den guten Willen der Arbeitgeber und deren Personalpolitik zu verlassen, da sie davon ausgehen, dass die Interessen beider Seiten sich zum Teil widersprechen.

Den Vertretern der kritischen Sichtweise gilt das Personalmanagement nicht als Mittel zum Interessenausgleich, sondern als verbrämte Rhetorik, mit der die Macht der Arbeitnehmer in aller Stille untergraben und die Herrschaft des Kapitals aufrechterhalten wird. Die Schaffung von Arbeitsplätzen mit niedrigen Qualifikationsanforderungen und repetitiven Aufgaben sowie bürokratische Organisationsstrukturen, die durch Regeln und Verfahren Managementroutinen schaffen, gelten als Beispiele für Arbeitgeberstrategien, die darauf ausgerichtet sind, anhand des Personalmanagements Macht und Kontrolle über die Beschäftigungsbeziehung zu gewinnen. Überdurchschnittliche Löhne und Gehälter sowie informelle Streitschlichtungs-

verfahren sollen die Arbeitnehmer davon abhalten, ihre Verhandlungsposition durch gewerkschaftliche Organisation zu stärken. Einige Vertreter der kritischen Schule argumentieren zudem, die Methoden der Personalwirtschaft zielen darauf ab, die Beziehung zwischen dem einzelnen Mitarbeiter und dem Arbeitgeber grundsätzlich neu zu gestalten und die Akzeptanz eines Wertesystems voranzutreiben, das die unternehmerischen Ziele in den Vordergrund stellt.

7. Schlussfolgerungen

Der Beitrag soll helfen, die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Arbeitsbeziehungen durch die Vorstellung eines Bezugsrahmens expliziter Modelle und Ziele der Beschäftigungsbeziehung in ein deutlicheres Licht zu rücken. Es ließe sich vielleicht entgegnen, die hier genannten Ziele und Modelle fänden in der Forschung und der Praxis bereits implizit Anerkennung. Das mag teilweise zutreffen; es ist jedoch an der Zeit, den Blick auf die Arbeitsbeziehungen zu schärfen, indem man diese Modelle und Ziele ausdrücklich zur Sprache bringt. Nur so lassen sich Verständnisgrundlagen für die Auseinandersetzung mit den Institutionen, Prozessen und Entwicklungen der veränderten Arbeitswelt schaffen.

Die Absteckung eines expliziten Rahmens für die Untersuchung von Zielen und Wirkungsweise der Beschäftigungsbeziehung wäre nicht nur dem wissenschaftlichen Verständnis dienlich, sondern auch für die Arbeitspolitik von unmittelbarer Bedeutung. Im Bereich Arbeit und Beschäftigung ist die öffentliche Politik in den Vereinigten Staaten völlig konzeptlos. Der kollektive Ansatz des Labor Law auf der Grundlage des Ontario Labour Relations Act wird durch das Employment Law untergraben (das Beschäftigungsverhältnisse regelt, die nicht unter das genannte Gesetz fallen), da dieses individuelle Rechte priorisiert. Gleichzeitig aber macht die Komplexität der Employment Laws Gewerkschaften zur Durchsetzung von Ansprüchen erforderlich. Das Labor Law erkennt den Arbeitnehmern Entscheidungen zu Sachverhalten zu, die für ihren Arbeitsplatz von besonderer Bedeutung sind. Das Employment Law dagegen versucht, für Millionen höchst unterschiedlicher Arbeitsplätze quer durch die USA einheitliche Mindeststandards vorzuschreiben. Der Employment-at-Will-Ansatz bevorzugt zudem als Reaktion auf Bedingungen, welche die Mindeststandards nicht erfüllen, die Abkehr von allzu eingehender Regulierung und von gewerkschaftlicher Organisation. Die eigentliche Ursache dieses Durcheinanders wird ersichtlich, wenn man sich die verschiedenen Modelle der Arbeitsbeziehung vor Augen führt: Arbeitsverhältnisse werden in den USA von drei verschiedenen Normensystemen geregelt, die auf unvereinbaren Ansätzen beruhen. Das Vertragsrecht basiert auf einem egoistischen

Modell, das Employment Law gehorcht dem unitaristischen Ansatz, das Labor Law der pluralistischen Sichtweise (Befort/Budd 2009).

Es überrascht folglich nicht, dass keine Seite mit dem arbeitsrechtlichen System der USA zufrieden ist. Unternehmensführer, Arbeitnehmervertreter und andere rufen immer wieder nach Gesetzesänderungen. Politische Reformvorschläge, egal welcher Art, können und sollten aber analytisch und normativ bewertet werden. Bei der analytischen Betrachtung sollte die Frage lauten: Sind die Ziele des Reformvorschlags ausdrücklich formuliert? Folgt der Vorschlag eindeutig einer bestimmten Sichtweise der Arbeitsbeziehung? Ist er logisch auf die formulierten Ziele und das zugrunde liegende Modell ausgerichtet? Aus normativer Sicht gilt es zu hinterfragen, ob die Zielsetzungen des Reformvorschlags wünschenswert sind. Weder die eine noch die andere Beurteilung ist ohne die Formulierung expliziter Annahmen zu der Funktionsweise und den erhofften Ergebnissen der Arbeitsbeziehung möglich.

Völlig unabhängig von einer rigorosen Beurteilung dieser Art beruht der politische Ansatz, den die jeweilige Interessengruppe bevorzugt, letztendlich auf der Wahl eines Bezugsrahmens, der sich mit den jeweiligen Ansichten zu Zielen und Wirkungsweise von Arbeitsverhältnissen deckt. Einstellungen haben folglich reale Konsequenzen. Wenn die Denker im Bereich der Arbeitsbeziehungen nicht in der Lage sind, unüberhörbar und überzeugend einen pluralistischen Ansatz zu formulieren, mit Ansprüchen, die über das Ziel der Wirtschaftlichkeit hinausgehen, dann werden auch künftige Versuche, die Vorstellungen und Zielsetzungen der neoliberalen Ideologie öffentlich zu hinterfragen, ohne greifbare Ergebnisse im Sande verlaufen – so wie ja leider auch die Gelegenheit der Weltfinanzkrise verpasst wurde. Die erneute Fokussierung auf explizite Ziele und Modelle berührt also nicht nur die Bedeutung der industriellen Beziehungen im allgemeinen akademischen, politischen und praktischen Kontext, sondern auch das Wesen der Arbeitsbeziehung, wie sie in der Praxis von den Arbeitnehmern weltweit gelebt wird. ■

LITERATUR

- Anderson, N./Ones, D. S./Sinangil, H. K./Viswesvaran, C.** (Hrsg.) (2001): *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, London
- Befort, S. F./Budd, J. W.** (2009): *Invisible Hands, Invisible Objectives: Bringing Workplace Law and Public Policy Into Focus*, Stanford
- Bowles, S./Gintis H.** (1990): *Contested Exchange: New Microfoundations for the Political Economy of Capitalism*, in: *Politics and Society* 18 (2), S. 165–222
- Boyer, G. R./Smith, R. S.** (2001): *The Development of the Neoclassical Tradition in Labor Economics*, in: *Industrial and Labor Relations Review* 54 (2), S. 199–223
- Budd, J. W.** (2004): *Employment with a Human Face: Balancing Efficiency, Equity, and Voice*, Ithaca/New York
- Budd, J. W.** (2011): *The Thought of Work*, Ithaca, New York
- Budd, J. W./Bhave, D.** (2008): *Values, Ideologies, and Frames of Reference in Industrial Relations*, in: Blyton, P./Bacon, N./Fiorito, J./Heery, E. (Hrsg.): *Sage Handbook of Industrial Relations*, London, S. 92–112

- Budd, J. W./Bhave, D.** (2010): *The Employment Relationship*, in: Wilkinson, A./Bacon, N./Redman, T./Snell, S. (Hrsg.): *Sage Handbook of Human Resource Management*, London, S. 51–70
- Budd, J. W./Gomez, R./Meltz, N. M.** (2004): *Why a Balance is Best: The Pluralist Industrial Relations Paradigm of Balancing Competing Interests*, in: Kaufman, B. (Hrsg.): *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*, Champaign, S. 195–227
- Budd, J. W./Zagelmeyer S.** (2010): *Public Policy and Employee Participation*, in: Wilkinson, A./Gollan, M./Marchington (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*, Oxford, S. 476–503
- Burawoy, M./Wright, E. O.** (2002): *Sociological Marxism*, in: Turner, J. H. (Hrsg.): *Handbook of Sociological Theory*, New York, S. 459–486
- Champlin, D. P./Knoedler, J. T.** (Hrsg.) (2004): *The Institutional Tradition in Labor Economics*, Armonk/New York
- Clegg, H. A.** (1975): *Pluralism in Industrial Relations*, in: *British Journal of Industrial Relations* 13 (3), S. 309–316
- Coyle-Shapiro, J. A.-M./Shore L. M./Taylor, S. M./Tetrick, L. E.** (Hrsg.) (2004): *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, New York
- De Dreu, C. K. W./Gelfand, M. J.** (Hrsg.) (2008): *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*, New York
- Edwards, R. C.** (1979): *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, New York
- Fox, A.** (1974): *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*, London
- Hyman, R.** (1975): *Industrial Relations: A Marxist Introduction*, London
- Kaufman, B. E.** (2005): *The Social Welfare Objectives and Ethical Principles of Industrial Relations*, in: Budd, J. W./Scoville, J. G. (Hrsg.): *The Ethics of Human Resources and Industrial Relations*, Champaign, S. 23–59
- Kaufman, B. E.** (2008): *Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry*, Ithaca/New York
- Latham, G. P./Pinder, C. C.** (2005): *Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century*, in: *Annual Review of Psychology* 56 (1), S. 485–516
- Lazear, E. P.** (1995): *Personnel Economics*, Cambridge, MA
- Manning, A.** (2003): *Monopsony in Motion: Imperfect Competition in Labor Markets*, Princeton
- Meltz, N. M.** (1989): *Industrial Relations: Balancing Efficiency and Equity*, in: Barbash, J. /Barbash K. (Hrsg.): *Theories and Concepts in Comparative Industrial Relations*, Columbia, S. 109–113
- Spencer, D. A.** (2009): *The Political Economy of Work*, London
- Wachter, M. L.** (2004): *Theories of the Employment Relationship: Choosing Between Norms and Contracts*, in: Kaufman, B. E. (Hrsg.): *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*, Champaign, S. 163–193

AUTOR

JOHN W. BUDD ist Professor am Center for Human Resources and Labor Studies der Carlson School of Management an der University of Minnesota in Minneapolis, USA. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitskonzepte, gewerkschaftlicher Einfluss auf Arbeitsplätze und Arbeitsmarkt, Mitarbeiter-Wohlbefinden.

@ jbudd@umn.edu