

# Industrieangestellte: Von der Beitrags- zur Arbeitnehmerorientierung?

Immer mehr Industriebeschäftigte sind in den sogenannten indirekten Bereichen angestellt, während immer weniger im unmittelbaren Produktionsprozess arbeiten. Zudem haben sich die Arbeitsbedingungen der Industrieangestellten in den letzten Jahren zunehmend verändert. Allgemein ist eine Belastungszunahme festzustellen. Dies wird von den Angestellten jedoch kaum offen kritisiert, und noch seltener wird hierauf kollektiv reagiert. Im Folgenden gehen wir den Fragen nach, wie die Angestellten ihre gegenwärtigen Arbeitsbedingungen wahrnehmen und ob durch spezielle Angestellteninitiativen der Betriebsräte Veränderungen in der Arbeitsorientierung und im individuell geprägten Interessenhandeln der Industrieangestellten zu beobachten sind.

TABEA BROMBERG, CHRISTINE SLOMKA

## 1. Einleitung

Die Zeiten, als Angestellte in der Industrie eine privilegierte Minderheit waren, sind vorbei. Denn erstens bringt die interne Tertiarisierung des Industriesektors die Beschäftigtenstruktur in Bewegung: Während die Zahl der Angestellten in der Industrie über die Jahre beständig zugenommen hat, ist die Zahl der Arbeiter zurückgegangen. Berechnungen auf Grundlage des Mikrozensus zeigen, dass der Anteil der Angestellten in der Industrie inzwischen mit dem Anteil der Arbeiter gleichauf liegt (Haipeter/Slomka 2014). Und zweitens ist die Situation der Angestellten nicht mehr so privilegiert wie sie einmal war: So wird in der Sozialversicherung, im Betriebsverfassungsgesetz und in Tarifverträgen der zentralen Industriebranchen nicht mehr zwischen Arbeitern und Angestellten unterschieden (Meine 2005).<sup>1</sup> Darüber hinaus unterliegen auch die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Angestellten in den letzten Jahren einem Wandel. An diesem Punkt setzen viele der von uns im Rahmen eines empirischen Forschungsprojektes untersuchten Angestellteninitiativen an. Bei den Angestellteninitiativen handelt es sich um Projekte der Betriebsräte, in denen sie entweder Themen aufgegriffen haben, die für Angestellte relevant sind, und/oder die (stärkere) Beteiligung, Organisation und Einbindung der Angestellten in die Interessenvertretungsarbeit in den Fokus genommen haben (vgl. hierzu auch Haipeter et al. 2016).

Die erste Fragestellung unseres Artikels zielt daher darauf ab, zu untersuchen, wie die Angestellten ihre Arbeitsbedingungen gegenwärtig wahrnehmen. Denn auch Angestellte sind mittlerweile immer häufiger von Restrukturierungen, Personalabbau, Kosteneinsparungen und den daraus resultierenden langen Arbeitszeiten, dem Leistungsdruck sowie einem Rückgang an Karrieremöglichkeiten betroffen. Hintergrund für diesen Wandel sind die Standardisierung von Tätigkeiten aufgrund neuer Informations- und Kommunikationstechnologien sowie die Einführung von marktzentrierten Kontrollformen, die sich in Form indirekter Steuerung, ergebnisorientierter Leistungs- und Entgeltpolitik und flachen Hierarchien äußern (Peters/Sauer 2006; Kratzer/Nies 2009; Kratzer 2003; Dörre 2002; Faust et al. 2000; Kotthoff 1997). Zwar profitieren die Angestellten nun von mehr Autonomie, Kreativitätsspielräumen und flexibleren Arbeitsbedingungen, jedoch gehen mit den neuen Freiheiten auch Gefahren der Selbstausbeutung, Überforderung, lange Arbeitszeiten und eine zunehmende Arbeitsintensivierung einher (Peters/Sauer 2006).

An diesen Punkt knüpft die zweite Fragestellung des vorliegenden Artikels an: Inwiefern haben die veränderten ►

<sup>1</sup> Unsere Erfahrungen haben jedoch gezeigt, dass die Beschäftigten (und auch die Betriebsräte) keine Mühe haben, sich einer der beiden Kategorien zuzuordnen, und dass diese Zuordnung einige Bedeutung für sie hat.

Arbeitsbedingungen und die Betriebsratsinitiativen einen Einfluss auf die in der Vergangenheit stark „beitragsgerichtete“ Arbeitsorientierung der Angestellten, also auf eine Arbeitsorientierung, die vor allem auf den eigenen Beitrag zum Unternehmenserfolg zielt? Mehrere Studien sind bereits der Frage nachgegangen, wie (hochqualifizierte) Angestellte auf den Wandel ihrer Arbeitsbedingungen reagieren, allerdings mit recht unterschiedlichen Ergebnissen. Kotthoff (1997) stellt mit Blick auf die Interessen von Angestellten eine typische Arbeitsorientierung fest, die sich aus dem Zusammenspiel fachlicher Ansprüche und dem Wunsch, einen Beitrag zum Wohl des Unternehmens zu leisten, speist. Von der Unternehmensseite erwarteten sie dafür Einbindung, Teilhabe, Sicherheit und Karrieremöglichkeiten als Gegenleistungen. Entscheidend sei, dass die Angestellten davon ausgehen, dass ihre Interessen und die des Unternehmens im Grundsatz deckungsgleich seien. Daher richteten sie ihre Handlungsstrategie darauf aus, zum Unternehmenswohl beizutragen. Im Gegenzug erwarteten sie, dass dies dann auch zu positiven Effekten im Sinne ihrer Interessen führe. In ihrer (2008) Follow-up-Studie zeigen Kotthoff und Wagner (ähnl. auch Kratzer/Tullius 2016), dass auch die weiter fortschreitende Globalisierung und die Ausrichtung der Unternehmen auf Shareholder-Value-Prinzipien keine großen Veränderungen an dieser Grundkonstellation bewirkt haben. Die Angestellten haben die marktzentrierte Steuerungslogik verinnerlicht, in der Folge hat sich ihre Leistungs- zu einer Hochleistungskultur entwickelt, aber die Beitragsorientierung hat weiter Bestand. Boes/Trinks (2006) hingegen argumentieren, dass die zuvor stark ausgeprägte Beitragsorientierung von IT-Angestellten nach dem Ende der New Economy stark abgenommen habe. Ursache dafür sei der veränderte Umgang des Managements mit den Beschäftigten aufgrund der Krise der IT-Branche. Die Angestellten reagierten mit einem Rückgang ihrer Identifikation mit dem Unternehmen und entwickelten ein bisher nicht dagewesenes Arbeitnehmerbewusstsein. Das bedeutet, dass die Beschäftigten einen Interessengegensatz zwischen ihren und den Interessen des Unternehmens ausmachten und diesen Gegensatz aufgrund ihrer Arbeitnehmerposition als legitim wahrnahmen.

Vor dem Hintergrund dieses Forschungs- und Wissenstandes gehen wir drittens der Frage nach, inwiefern ein verstärktes Engagement der Betriebsräte einen Wandel im Interessenhandeln der Angestellten bewirken kann. Bezogen auf das Interessenhandeln von Angestellten stellten bereits Braun/Fuhrmann (1970) fest, dass Industrieangestellte kaum Interesse an kollektiver Interessenvertretung zeigten. Sie würden Betriebsräte zwar als grundsätzlich wichtige Institutionen wahrnehmen, in ihrem betrieblichen Alltag spielten die Interessenvertretungen allerdings kaum eine Rolle, denn die Angestellten betrachteten es als „Zeichen mangelnder Loyalität“ gegenüber ihren Vorgesetzten, bei Problemen den Betriebsrat aufzusuchen. Begründet wird das individuelle Interessenhandeln der Angestellten

damit, dass sie über eine höhere Primärmacht verfügten als Arbeiter und damit in der Lage seien, ihre Interessen individuell zu verhandeln (Littek et al. 1991). Auch neuere Untersuchungen, die sich mit dem Interessenhandeln (hochqualifizierter) Angestellter und ihrem Verhältnis zu Interessenvertretungen beschäftigen, bestätigen das Vorherrschen des individuellen Interessenhandelns (Faust et al. 2000; Heise/Ludwig 2004; Kotthoff /Wagner 2008; Ittermann 2008). Die Angestellten bearbeiten ihre Probleme nach wie vor selber, können sich jedoch zunehmend vorstellen, den Betriebsrat aufzusuchen, wenn sie mit ihrem individuellen Interessenhandeln nicht mehr weiterkommen sollten. Und selbst die Vertreter der Herausbildung einer Arbeitnehmer-Orientierung gehen nicht davon aus, dass die Angestellten deshalb zu kollektivem Interessenhandeln übergehen (Boes/Trinks 2006; Kämpf 2008; Boes/Kämpf 2010, 2011).

Die aufgeworfenen Fragen sind nicht nur für die soziologische Forschung, sondern auch für Betriebsräte und Gewerkschafter interessant, denn die interne Tertiarisierung der Industrie stellt sie vor schwerwiegende Probleme: Da die Industrieangestellten einen niedrigeren Organisationsgrad aufweisen als die Arbeiter, ergibt sich für die Gewerkschaften das Problem eines schwindenden Rückhalts bei den Beschäftigten. Auch für die Betriebsräte, auf die wir uns im Folgenden konzentrieren, stellen die Angestellten ein wachsendes Wählerpotenzial und eine nicht zu vernachlässigende Machtfressource dar. Das Interessenhandeln der Industrieangestellten weist jedoch – wie vorab skizziert – Charakteristika auf, die sich deutlich von denen der Arbeiter unterscheiden, sodass sie sich nicht ohne Weiteres in traditionelle Formen der kollektiven Interessenvertretung integrieren lassen.

Der vorliegende Artikel ist wie folgt aufgebaut: Nach einem kurzen Einblick in die Methode (Abschnitt 2) gehen wir zunächst der Frage nach, wie die Industrieangestellten ihre Arbeit und Arbeitsbedingungen gegenwärtig wahrnehmen und welche Interessen sie daraus ableiten – oder auch nicht (3). Im Anschluss daran (4) untersuchen wir, was Betriebsräte, die eine aktive Angestelltenpolitik betreiben, bei dieser Zielgruppe bewirken können. Inwiefern haben spezielle Angestellteninitiativen einen Einfluss auf das Interessenhandeln der Angestellten? Im Fazit (5) befassen wir uns mit der Frage, wie unsere empirischen Ergebnisse in die aktuelle Diskussion um Beitrags- und Arbeitnehmerorientierung der Angestellten einzuordnen sind. Halten die Angestellten weiterhin an einer Beitragsorientierung fest oder lassen sich Tendenzen einer Arbeitnehmerorientierung feststellen? Und was bedeutet das für die Betriebsräte?

## 2. Methode

Unser Beitrag basiert auf den Ergebnissen eines empirischen Forschungsprojektes zum Thema „Interessen und Interessenvertretung von Industrieangestellten“, das am Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen durchgeführt wurde (hierzu auch Haipeter et al. 2016).<sup>2</sup> Im Rahmen dieses Projektes wurden insgesamt 17 Fallstudien von Unternehmen der Chemischen und der Metall- und Elektroindustrie erstellt und ausgewertet. Zentrales Kriterium für die Auswahl von Fällen war eine aktive Angestelltenarbeit des Betriebsrats, d. h. es wurden nur solche Betriebe untersucht, in denen vom Betriebsrat speziell auf die Angestellten abgestimmte Initiativen durchgeführt wurden. Den Hinweis auf betriebliche Fälle mit Angestellteninitiativen erhielten wir durch Experteninterviews mit insgesamt zehn gewerkschaftlichen Vertretern (drei der IG BCE und sieben der IG Metall). Bei der Untersuchung der Fälle haben wir einen Methodenmix angewendet: In allen Fällen haben wir Experteninterviews (vgl. dazu Meuser/Nagel 2008) mit Betriebsräten geführt. Wo es möglich war (in zwölf der 17 Fälle), haben wir außerdem etwa einstündige leitfadengestützte Interviews mit Angestellten und/oder eine Onlinebefragung in den Angestelltenbereichen der Betriebe durchgeführt. Sowohl in der Onlinebefragung als auch in den Interviews haben wir die Angestellten nach der subjektiven Wahrnehmung ihrer Arbeit, ihrer Arbeitsbedingungen und der Interessenvertretungen gefragt sowie nach ihrem eigenen Interessenhandeln. Da für die Fragestellung dieses Aufsatzes vor allem die Aussagen der Angestellten von Bedeutung sind, beschränken wir uns hier auf die zwölf Fallstudien, in denen Angestellte online befragt bzw. persönlich interviewt werden konnten (*Tabelle 1*). Bei den befragten Angestellten handelt es sich um technische und kaufmännische Angestellte unterschiedlicher Hierarchiestufen, sowohl Tarif- als auch AT-Beschäftigte. Die Auswahl der Beschäftigten für die qualitativen Interviews erfolgte durch die Betriebsräte und war somit nicht zufällig. Dies erschien uns aus zwei Gründen hinnehmbar: Erstens wussten wir um diese Selektivität und konnten unsere Untersuchung danach ausrichten; und zweitens dient die Onlinebefragung als Gegengewicht, denn in ihrem Rahmen wurden jeweils ganze Abteilungen bzw. in zwei Fällen alle AT-Beschäftigten befragt. Die in sechs Betrieben durchgeführte Onlinebefragung ist nicht repräsentativ und wurde daher auch nur deskriptiv ausgewertet. Nichtsdestotrotz liefern die hierdurch gewonnenen Informationen einen zusätzlichen Einblick in die Interessen und das Interessenhandeln der Industrieangestellten. Die Experten- und Beschäftigteninterviews wurden transkribiert und den Textpassagen vorher festgelegte Codes zugewiesen. Anschließend wurden anhand des qualitativen und quantitativen Materials Fallstudien erstellt; diese wurden ausgewertet und die Ergebnisse systematisch miteinander verglichen (Mayring 2010).

TABELLE 1

### Überblick über die Untersuchungsfälle\*

Angaben in absoluten Zahlen

Fall	Branche	Beschäftigtenzahl	Beschäftigten-interviews	Teilnehmer der Onlinebefragung
Abgas	Metall	90	1	27 (70)
Anlagenbau	Metall	250	2	–
Automobil	Metall	>30.000	4	–
Dynamo	Metall	800	9	–
Elektronik	Metall	1.200	7	–
Ernährung	Chemie	600	–	20 (40)
High-Tech	Metall	5.000	4	666 (1200)
Navigation	Metall	560	3	–
Verwaltung	Chemie	1.300	7	24 (60)
Drive	Metall	3.300	–	409 (1120)
Technologie	Metall	700	4	–
Walzstahl	Metall	2.800	11	77 (180)

\*Die Namen der untersuchten Betriebe wurden anonymisiert. In Klammern ist jeweils die Anzahl der Angestellten (Tarifliche und/oder AT-Angestellte), die zur Befragung eingeladen wurden, angegeben.

Quelle: Darstellung der Autorinnen.

WSI Mitteilungen

## 3. Wahrgenommene Problemlagen und Arbeitsorientierung

Die Veränderungen der Arbeit und Arbeitsbedingungen der Industrieangestellten sowie deren Arbeitsorientierung waren Gegenstand sowohl der quantitativen Befragungen als auch der qualitativen Interviews. Während in der Onlinebefragung jedoch allgemein nach der Wahrnehmung von Veränderungen gefragt wurde, haben wir in den persönlichen Interviews spezifischer erfragt, welche Veränderungen die Angestellten als problematisch bewerten und welche Ursachen und Folgen der Veränderungen sie sehen. Insgesamt bestätigen die qualitativen Interviews die Ergebnisse der Onlinebefragungen, es werden jedoch auch einige Unterschiede deutlich, die wichtige Einblicke in die Wahrnehmungen und Interessen der Angestellten geben.

Sowohl in der Onlinebefragung als auch in den Interviews kristallisiert sich die *Arbeitsintensivierung* als dominierende Entwicklung in den Angestelltenbereichen heraus. In allen Unternehmen stimmt die Mehrheit der quantitativ Befragten – und zum Teil die überwältigende Mehrheit – der Aussage „In den letzten Jahren konnte ich eine Zunahme der Arbeitsintensität feststellen“ zu (*Abbildung 1*). Nicht ganz so stark, aber immer noch deutlich, ist die Zu-



2 Das Forschungsprojekt wurde von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert (Projekt-Nr. 2012–612–2).

ABB. 1

**Online-Befragung: Entwicklung der Arbeitsintensität\***

Angaben in Prozent

■ Stimme voll bzw. eher zu



\*Item „In den letzten Jahren konnte ich eine Zunahme der Arbeitsintensität feststellen“

Quelle: Haipeter et al. (im Erscheinen), Darstellung der Autorinnen.

WSI Mitteilungen

stimmung zu der Aussage, dass die Qualität der Arbeit unter dem Arbeitspensum leidet.

Auch in den Interviews wird das Thema Arbeitsintensivierung von allen Angestellten in allen Unternehmen angesprochen und eindeutig als Problem wahrgenommen. Die zunehmende Arbeitsbelastung ist für sie das zentrale Problem, das deshalb in der Regel zuerst thematisiert und ausführlich behandelt wird. Die Angestellten identifizieren eine ganze Reihe von unterschiedlichen Ursachen für diese Entwicklung, dazu gehören die Unternehmensentwicklung, die zunehmende Internationalisierung, Projektarbeit, Veränderungen der Unternehmensstrategie/Reorganisation und die technische Entwicklung, die eine Beschleunigung vieler Abläufe und ständige Erreichbarkeit ermöglicht. Einige Interviewpartner beschreiben auch ihre Strategie zum Umgang mit Überlastung und Termindruck: die Priorisierung. Sie ist in erster Linie eine individuelle Ausweich- und Bearbeitungsstrategie, kann aber auch eine gemeinsame Strategie werden, wenn es um Teamleistungen geht. Demnach werden nur noch bestimmte Aufträge angenommen, die übrigen werden entweder auf die „lange Bank“ geschoben oder möglicherweise gar nicht mehr umgesetzt: „Wenn jetzt noch jemand um Support bittet, muss ich sagen, dass ich das nicht kann. ... Und es bleiben auch Sachen liegen, ganz klar... Grundsätzlich habe ich ... immer gerne eine Reserve, damit ich Unvorhergesehenes bearbeiten kann. Die ist jetzt weg“ (Dynamo A3).

Die zunehmende Arbeitsbelastung schlägt sich auch in längeren *Arbeitszeiten* nieder. Viele Angestellte in der Industrie arbeiten länger als vertraglich vereinbart. Dies ist in fünf von sechs Unternehmen bei der Mehrheit der Befragten der Fall, bei *High-Tech* sogar bei fast 80 % der Befragten – das könnte daran liegen, dass bei *High-Tech* ausschließlich AT-Angestellte befragt wurden. Andererseits gibt mit einer Ausnahme in allen Unternehmen die absolute Mehrheit der Befragten an, dass sie ihre Arbeitszeit nach ihren Bedürf-

nissen gestalten kann. Auch in den Interviews berichten viele Angestellte, dass sie regelmäßig länger arbeiten. An dieser Stelle fordern die persönlichen Interviews jedoch Informationen zutage, die in der Onlinebefragung verborgen bleiben: Die langen Arbeitszeiten werden von der großen Mehrheit der Angestellten nicht als Problem eingestuft. Für sie steht weniger die Länge der Arbeitszeiten im Vordergrund als ihre flexible Gestaltbarkeit, die für sie ein entscheidendes Kriterium für die Zufriedenheit mit ihrer Arbeit darstellt.

Arbeitsintensivierung und lange Arbeitszeiten führen auch zu *psychischen Belastungen*. Während sich in der Onlinebefragung deutliche Hinweise hierauf finden, werden psychische Belastungen in den persönlichen Interviews allerdings kaum thematisiert. Vermutlich liegt das daran, dass psychische Belastungen nach wie vor ein Tabuthema sind, mit dem die Angestellten persönlich nicht in Zusammenhang gebracht werden wollen. In einer anonymen Onlinebefragung geben sie hingegen eher an, dass sie sich belastet fühlen: So ist die Zustimmung zu dem Item „Meine Arbeit belastet mich psychisch stark“ mit 35 bis 43 % in den Unternehmen deutlich, bei einem „Ausreißer“ liegt sie sogar bei 65 %. In den Interviews werden psychische Belastungen hingegen selten und häufig erst auf Nachfragen thematisiert. Mehrfach wird darauf hingewiesen, dass es von der Persönlichkeit abhänge, ob jemandem Stress „aufs Gemüt schlägt“ und über Symptome wird wenig und vage gesprochen. Ausführlicher als die Symptome beschreiben die Angestellten die Belastungsursachen: Neben äußeren Faktoren wie Arbeitsintensivierung, Projektarbeit, Großraumbüros oder Führungskräften werden hier auch intrinsische Gründe genannt wie der innere Anspruch der Angestellten an sich selbst und ihre Leistung: „Man will ja Erfolg haben, ist ja sehr leistungswillig“ (Automobil A2).

Die als problematisch wahrgenommene Arbeitsintensivierung bringt die Angestellten allerdings nicht dazu, Forderungen nach Neueinstellungen, nach kollektiven Regelungen von Arbeitszeiten oder Maßnahmen zur Reduktion psychischer Belastungen aufzustellen. Woran könnte das liegen? Eine Erklärung ist, dass die kritischen Arbeitsfaktoren durch positive Faktoren quasi aufgewogen werden, sodass die Angestellten insgesamt zu einem positiven oder zumindest ausgeglichenen Fazit bezüglich ihrer Arbeit kommen. Und tatsächlich findet sich eine ganze Reihe von Aspekten ihrer Arbeit, die die Angestellten positiv bewerten: dazu gehören das Entgelt, die als vergleichsweise hoch empfundene Beschäftigungssicherheit, die Autonomie in der Arbeit sowie das allgemein gute Verhältnis zu den Führungskräften.

Mit ihrem *Entgelt* ist die überwiegende Mehrheit der Befragten unseres Samples zufrieden (zwischen 65 und 79 % stimmen der Aussage „Ich werde für meine Arbeit gut bezahlt“ zu). Auch in den qualitativen Interviews wird das Entgeltthema kaum problematisiert. Ausnahmen sind vier Fälle, in denen Angestellte konkrete Ungerechtigkeiten ausmachen bzw. ausgemacht hatten. Dass sich die Mehrzahl

der Angestellten keine Sorgen um ihre *Arbeitsplätze* macht, zeigen sowohl die quantitativen Befragungen als auch die Interviews. In der Befragung stimmt in fünf der sechs Unternehmen die Mehrheit der Befragten (zwischen 54 und 82 %) der Aussage „Meinen Arbeitsplatz halte ich für sicher“ zu und in den Interviews wird das Thema Beschäftigungssicherung nur von einigen wenigen Angestellten angesprochen. Ein weiterer für die Angestellten wichtiger Aspekt ist die *Autonomie in der Arbeit*. Über die bereits angesprochene zeitliche Flexibilität hinaus können und wollen die Angestellten auch über inhaltliche Aspekte ihrer Arbeit entscheiden. So stimmen zwischen 54 % (und das ist der mit Abstand niedrigste Wert!) und 90 % der Befragten der Aussage „Eine selbstständige Einteilung meiner Arbeit ist möglich“ zu. Auch in den Interviews wird deutlich, dass die Angestellten sich ihre Arbeit zu großen Teilen selbst einteilen können und darauf auch Wert legen: „*Ich entscheide, wann und wie ich es mache. Dazu haben wir die Freiheit und natürlich auch die Verantwortung*“ (Verwaltung A1). Dass das *Verhältnis zu ihren Führungskräften* für die Angestellten eine große Bedeutung hat, wird insbesondere in den Interviews deutlich. In allen Unternehmen betonen die befragten Angestellten das gute Verhältnis sowie ihre Nähe zu ihren Vorgesetzten und dass sie deren Situation verstehen: „*Wenn der dauernd sagt, „Ach, meine Mitarbeiter haben so viel Arbeit, so viel Stress, [...] die werden mir noch krank. ... Dann hat der Mann längstens seinen Job gehabt*“ (Anlagenbau A1). Mehrere Angestellte weisen darauf hin, dass die Vorgesetzten als Schutz und Puffer gegen Kosten- und Leistungsanforderungen wirken, die möglicherweise „von oben“ gestellt werden. „*Sicher, Kostendruck gibt es natürlich, aber der wird durch unsere Vorgesetzten abgedeckt*“ (Dynamo A2).

Über die positiven Aspekte ihrer Arbeit hinaus tragen noch zwei weitere Faktoren dazu bei, dass die Angestellten die gleichzeitig vorhandenen Belastungen ihrer Arbeit kaum kritisieren: ihre Bindung an das jeweilige Unternehmen und ihre Arbeitsorientierung. Dass die Bindung der Angestellten an „ihr“ Unternehmen hoch ist, zeigen die Ergebnisse der Onlinebefragungen: Dort geben zwischen 41 und 86 % der Angestellten an, dass sie sich mit ihrem Unternehmen identifizieren. Auch in den Interviews sprechen einige Angestellte dieses Thema an, obwohl wir dies nicht explizit erfragt haben. Vielmehr haben wir nach Veränderungen von Arbeit und Arbeitsbedingungen gefragt und uns dann auf die von den Angestellten als problematisch gewerteten Veränderungen konzentriert. Insofern zeigt die Tatsache, dass Befragte ihre Bindung an das Unternehmen überhaupt thematisieren, dass diese für sie von einiger Bedeutung ist. Die Arbeitsorientierung der Angestellten wurde in den Befragungen durch das Item „Meine derzeitige Arbeitsstelle ermöglicht es mir, mich selbst zu verwirklichen“ repräsentiert. Es erhält recht hohe Zustimmungswerte, dabei gibt es allerdings deutliche Unterschiede zwischen den Unternehmen (zwischen 21 und 57 %). Ein genaueres Bild von der Arbeitsorientierung der Angestellten, also ihrem Selbstverständnis im Umgang mit

ihrer Arbeit, zeichnen zahlreiche Äußerungen in den Interviews: So sind sie hoch motiviert, wollen Leistung bringen und zum Unternehmenserfolg beitragen, wollen lernen, sich weiterentwickeln, Karriere machen und weisen ein hohes inhaltliches Interesse an ihrer Arbeit auf: „*Ich hatte stets ein Interesse an meiner Arbeit, oder besser, ich habe meine Arbeit nach meinen Interessen ausgewählt*“ (Dynamo A3). Die Arbeit macht ihnen aber nicht nur Spaß, sie wollen sie auch gut machen. Viele Angestellte haben einen hohen Anspruch an sich selbst und ihre Arbeitsleistung: „*Klar, Druck hat man immer, den macht man sich ja auch selber. Der Anspruch ist ja, dass man seine Tätigkeit auch gut macht*“ (Verwaltung A1). Auch die Orientierung am Wohlergehen der Firma spielt eine Rolle. Das geht so weit, dass einige Angestellte (und nicht nur AT-Angestellte!) von sich sagen, dass sie eine „*sehr arbeitgeberlastige Meinung*“ (Navigation A1) haben – sie sehen also keinen Unterschied zwischen den Interessen des Unternehmens und ihren eigenen.

Insgesamt wird deutlich, dass die aktuellen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Industrieangestellten durchaus negative Aspekte aufweisen: Arbeitsintensivierung, lange Arbeitszeiten und psychische Belastungen. Das führt jedoch nicht dazu, dass die Industrieangestellten kollektive Forderungen entwickeln. Denn die langen Arbeitszeiten nehmen die Angestellten nicht als Problem wahr, solange sie Möglichkeiten haben, ihre Arbeitszeiten flexibel zu gestalten. Und mit dem Thema psychische Belastungen wollen sie nicht in Zusammenhang gebracht werden und thematisieren es deshalb nicht. Die Arbeitsintensivierung wird von den Angestellten hingegen eindeutig als Problem wahrgenommen. Warum also entwickeln sie hier keine kollektiven Forderungen? Wir identifizieren drei Faktoren, die dazu beitragen: Erstens die positiven Aspekte der Angestelltenarbeit, die ein Gegengewicht zu den negativen bilden: Entgelt und Beschäftigungssicherheit, Arbeitsautonomie und das gute Verhältnis zu den Führungskräften. Über diese exogenen Aspekte hinaus spielt zweitens auch die endogene Arbeitsorientierung der Angestellten mit dem besonderen Aspekt der Bindung an „ihr“ Unternehmen eine Rolle. Und schließlich konnten wir noch einen weiteren Faktor identifizieren, der dazu beiträgt, dass die Angestellten nicht in kollektiv-kritischen Kategorien denken: die Individualisierung der Probleme und Problemlösung durch die Angestellten. Dieser Aspekt lässt sich bereits aus der oben beschriebenen und in erster Linie individuellen Strategie der Priorisierung zur Bewältigung der Arbeitsintensivierung ableiten und klingt darüber hinaus in der auf Leistung und persönliche Karriereentwicklung ausgelegten Arbeitsorientierung an. Die Arbeitsintensivierung ist zwar eine verbreitete Erfahrung, wird aber als Problem betrachtet, das jeder individuell lösen muss. Die Idee einer kollektiven Herangehensweise kommt den Angestellten nicht. Dass der individuelle Umgang mit Problemen ein verbreitetes Verhaltensmuster bei Angestellten ist, wird auch im folgenden Abschnitt zum Interessenhandeln der Industrieangestellten deutlich. ▶

## 4. Interessenhandeln der Industrieangestellten

Die Beitragsorientierung der Angestellten und die Individualisierung von Problemen und Lösungen deuten schon an, dass Betriebsräte und Gewerkschaften einen schweren Stand bei den Angestellten haben. Was kann eine aktive Angestelltenpolitik des Betriebsrates vor diesem Hintergrund bewirken?

Welchen Einfluss die Initiativen des Betriebsrates auf das Interessenhandeln der Industrieangestellten haben, ist aus vier Gründen nicht so leicht zu untersuchen: Erstens ist es nur schwer auszumachen, ob eine Veränderung im Interessenhandeln tatsächlich auf das Handeln des Betriebsrates zurückzuführen ist. Zweitens bestand der Anspruch der Betriebsräte nicht darin, die gesamten arbeitsbezogenen Interessen der Angestellten anzugehen, sondern es wurden ausgewählte Themen aufgegriffen und verfolgt. Ein umfassender Wandel der Interessenidentität der Angestellten ist deshalb zwar nicht auszuschließen, aber als Konsequenz der Initiativen nicht unbedingt zu erwarten. Drittens müsste zur Untersuchung der Wirkung der Betriebsratsinitiativen das Interessenhandeln der Angestellten sowohl vor als auch nach den Initiativen untersucht werden, was im Rahmen unseres Forschungsprojektes nicht möglich war. Hinzu kommt, dass sich die Initiativen der Betriebsräte nicht immer klar umreißen lassen. Aufgrund dieser Schwierigkeiten haben wir uns dazu entschieden, drei Aspekte des Interessenhandelns der Angestellten zu untersuchen:

- Wie bewerten die Angestellten die Initiativen der Betriebsräte?
- Inwiefern beteiligen sie sich daran?
- Und auf welche Art und Weise verfolgen sie ihre Interessen?

Die *Beurteilung* der Initiativen durch die Industrieangestellten fällt ganz überwiegend positiv aus. Offensichtlich haben die Betriebsräte Themen ausgewählt und bearbeitet, die in der Mehrzahl der Fälle den „Nerv“ der Angestellten getroffen haben. Zudem konnten sie den Angestellten durch die kritische Auseinandersetzung mit den ausgewählten Themen Deutungsangebote hinsichtlich ihrer Arbeitssituation anbieten, welche die Angestellten zumeist zu einer Neubewertung ihrer aktuellen Arbeitsbedingungen veranlasst haben. Hierauf konnten die Betriebsräte dann aufbauen und gemeinsame Ziele formulieren bzw. zusammen mit den Angestellten erarbeiten. Ein gutes Beispiel dafür ist die Debatte um lange Arbeitszeiten bei *Verwaltung*. Die Auseinandersetzung mit dem Thema und die Formulierung des Handlungsziels, das Arbeitszeitgesetz einzuhalten, hat schlussendlich sogar dazu geführt, dass selbst Führungskräfte ihre bisherigen Routinen, auch am Wochenende und an Feiertagen zu arbeiten, infrage stellen: „*Ich frage mich selber manchmal, ob das noch sinnvoll ist, was wir hier tun. Die langen Arbeitszeiten, auch am Wochenende und an Feiertagen*“ (Führungskraft Verwaltung). Eine bei *Anlagenbau*

gestartete Gesundheitsinitiative wird von den Angestellten ebenfalls als wichtig eingeschätzt, da der Betriebsrat durch die Initiative auf das Problem der psychischen Belastungen vieler Angestellter aufmerksam machen und entsprechenden Handlungsbedarf aufzeigen konnte. Durch Einbindung der Beschäftigten als Experten wurde bei *Dynamo* die Beschäftigungssicherung der Angestellten sowie die betriebliche Strategie von den Betriebsräten auf die Tagesordnung gebracht. Dies wird von den Beschäftigten begrüßt, da der Betriebsrat so zum einen die Interessen der Beschäftigten erhebt und zum anderen Einblicke in Produktionsabläufe erhält, sodass er Veränderungen in der Produktion besser einschätzen kann. Im Fall *High-Tech* wurde die auf AT-Angestellte abzielende Initiative des Betriebsrates von dieser Gruppe ebenfalls sehr begrüßt. Im Rahmen eines Projektes konnte der Betriebsrat vier neue Betriebsvereinbarungen abschließen und die Arbeitsbedingungen der AT-Angestellten umfassend neu aushandeln. Von einem AT-Angestellten wird das Ergebnis der Initiative daher als „gut und richtig“ bewertet und lobend hervorgehoben, dass „*es ein Ergebnis gibt in einem angemessenen Zeitrahmen*“ (*High-Tech* A4). Diese Zufriedenheit zeigt sich auch in der Onlinebefragung: Über 84 % der AT-Angestellten sind mit den Ergebnissen (sehr) zufrieden. Ähnliche Ergebnisse liefert auch die Befragung bei *Ernährung*, wo fast 80 % der befragten AT-Angestellten mit der neu ausgehandelten Betriebsvereinbarung zu AT-Entgelten zufrieden bzw. sehr zufrieden sind. Ein ebensolches Ergebnis gab es bei *Abgas*. Dort bewerten etwa 80 % der befragten Angestellten die Unterzeichnung des Anerkennungstarifvertrages als sehr wichtig.

Auch die *Beteiligung* der Angestellten an den Initiativen der Betriebsräte war in den meisten Fällen stark ausgeprägt. Die befragten Betriebsräte berichten, dass sich die Angestellten insbesondere durch die Teilnahme an Vorträgen, Abteilungsversammlungen und Befragungen sowie durch die Befragung als Experten an den Initiativen beteiligt haben. Im Fall *Drive* beispielsweise wurde eine gemeinsam von Betriebsrat und Gewerkschaft durchgeführte Informationsveranstaltung zum Thema Industrie 4.0 von knapp 300 Angestellten besucht. Ähnlich gut besucht wurde eine Veranstaltung bei *Verwaltung* zur aktuellen Situation des Konzerns. Der Betriebsrat von *Ernährung* konnte zudem berichten, dass bei einer Abteilungsversammlung der AT-Angestellten, in der Regelungen für das neue AT-Entgeltsystem diskutiert wurden, fast alle AT-Angestellten anwesend waren, „*nur wer [im] Urlaub oder krank war, war nicht da*“. Bei *Anlagenbau* wurde eine Befragung zur Belastungssituation der Beschäftigten von den Angestellten rege angenommen. Die Betriebsversammlung, bei der die Ergebnisse der Befragung präsentiert wurden, war zudem überdurchschnittlich gut besucht und geprägt von lebhaften Diskussionen. „*Das hat alle bewegt, und sie sind mit dabei. Und wir haben auch noch nie so eine gut besuchte Betriebsversammlung gehabt... und die auch so lange ging. Also wir haben wirklich über die Mittagspause hinaus diskutiert..., man musste da schon fast abbrechen...*“ (Betriebsrat Anla-

genbau). Eine weitere Beteiligungsmöglichkeit, die viele Betriebsräte angeboten haben, war die Befragung der Angestellten nach ihrer fachlichen Meinung (z. B. in Einzelgesprächen). In den Onlinebefragungen gaben zwischen 17 und 47 % an, dass sie dem Betriebsrat bereits als Experten zur Verfügung standen. Selbst Führungskräfte haben sich in dieser Form an den Initiativen beteiligt: „Wie gesagt, sein [gemeint ist der Betriebsrat] fachliches Wissen ist hoch. Das liegt auch daran, dass er viele Expertengespräche führt, so auch mit mir. Wir steigen häufig inhaltlich in die Themen bei uns ein“ (Führungskraft Dynamo).

Diese Ergebnisse zeigen bereits, dass sich das *Interessenhandeln* der Angestellten insofern verändert hat, dass sie die Initiativen des Betriebsrates wahrnehmen, überwiegend positiv bewerten und sich aktiv daran beteiligen. Allerdings zeigt sich ansonsten nur eine leichte Abkehr vom individuell geprägten Interessenhandeln der Angestellten. Nach wie vor überwiegt bei ihnen die individuelle Aushandlung mit dem Vorgesetzten. Eine Veränderung zeigt sich allerdings dahin gehend, dass sie vor solchen Gesprächen nun immer häufiger den Betriebsrat konsultieren und sich informieren und beraten lassen. Ein typisches Beispiel für dieses Interessenhandeln der Angestellten zeigt sich im Fall *Elektronik*. Dort wurden Wahlarbeitszeiten eingeführt mit der Möglichkeit, Arbeitszeit, die über die tarifliche Arbeitszeit von 35 Stunden hinausgeht, auf ein Langzeitkonto zu übertragen. Wie genau sie ihre Arbeitszeit erfassen, sollten die Beschäftigten mit dem Vorgesetzten klären und sich bei Problemen an den Betriebsrat oder die Personalabteilung wenden. Dieses Angebot wurde von den Angestellten rege genutzt, um sich über die bestehenden Möglichkeiten und Nutzungsoptionen aufzuklären zu lassen. Mit den erhaltenen Informationen gingen die Angestellten dann in das Gespräch mit ihrer Führungskraft. Auch wenn bereits konkrete Konflikte mit dem Vorgesetzten bestanden, wurde der Betriebsrat zwar als Beratungsstelle aufgesucht, nicht aber als Stellvertreter zu den Gesprächen mit dem Vorgesetzten hinzugezogen. Den Angestellten geht es also nicht darum, dass die Betriebsräte ihre Interessen stellvertretend für sie durchsetzen. Stattdessen erwarten sie in erster Linie Information und Beratung, wie der Betriebsrat bei *Automobil* verdeutlicht: „Die Kollegen wollen viel Beratung, und sie fühlen sich auch gut aufgehoben, wenn sie in Anführungszeichen „nur Informationen“ bekommen. Und mit den Informationen können sie definitiv auch für sich arbeiten. Das ist bei einem gewerblichen Kollegen vielleicht ein bisschen anders gelagert.“

Auch die Ergebnisse der Onlinebefragungen bestätigen diese Befunde. Zwischen 17 und 58 % der Beschäftigten geben in den einzelnen Befragungen an, dass sie schon einmal mit Problemen beim Betriebsrat waren. Lediglich zwischen 12 und 26 % geben hingegen an, dass sie den Betriebsrat nicht aufsuchen, weil sie zur Lösung ihrer Probleme keinen Betriebsrat benötigen (*Abbildung 2*).

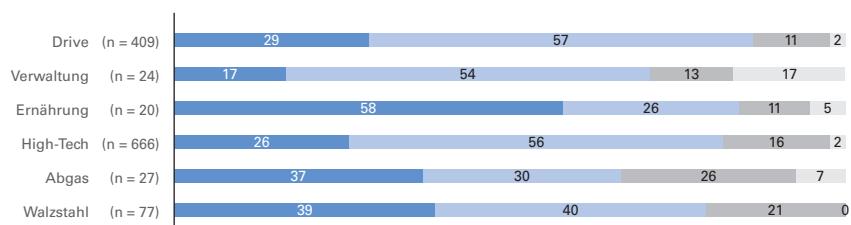
Wie sich zeigt, fand bisher keine Veränderung dahin gehend statt, dass die Angestellten den Betriebsrat nun vermehrt als Vertreter ihrer individuellen Interessen wahrneh-

ABB. 2

### Online-Befragung: Betriebsratskonsultationen der Angestellten\*

Angaben in Prozent

■ Ja ■ Nein, da ich keine Probleme hatte  
■ Nein, da ich keinen Betriebsrat benötige ■ Weiß nicht



\*Item „Haben Sie Ihren Betriebsrat zur Vertretung bzw. Lösung Ihrer betrieblichen Interessen bzw. Probleme um Rat/Hilfe gebeten?“

Quelle: Haipeter et al. (im Erscheinen), Darstellung der Autorinnen.

WSI Mitteilungen

men. Den Betriebsrat zu konsultieren, ist für sie weiterhin eine Art ultima ratio, auf die erst zurückgegriffen wird, wenn sich Probleme nicht durch individuelles Interessenhandeln lösen lassen, wie ein Angestellter bei *Dynamo* verdeutlicht: „Klar, bei Problemen in der Arbeit würde ich zunächst einmal mit meinem Vorgesetzten reden. So viel Vertrauen sollte man haben. Nur wenn da nichts ginge und man sich nicht verstündigen kann, würde ich zum Betriebsrat gehen“ (A2, *Dynamo*). Eine weitere Veränderung des Interessenhandelns lässt sich insofern ausmachen, dass mit dem gesteigerten Einsatz der Betriebsräte für die Angestellten auch das Interesse der Angestellten an den Betriebsratswahlen zunimmt. Bei *Walzstahl* z. B. konnte die Wahlbeteiligung bei den Angestellten auf ein zuvor nie dagewesenes Hoch von 85 % gesteigert werden. Grund für dieses Ergebnis ist aus Sicht des Betriebsrates die intensivere Betreuung und Kommunikation mit den Angestellten.

## 5. Zusammenfassung und Fazit

Unsere empirischen Ergebnisse unterstützen die Ergebnisse von Kothoff (1997) und Kothoff/Wagner (2008) und zeigen, dass die Beitragsorientierung der Industrieangestellten trotz der Angestellten-Initiativen der Betriebsräte weitgehend Bestand hat: überwiegend sehen sie keine großen Unterschiede zwischen ihren Interessen und denen des Unternehmens und wollen auch weiterhin einen Beitrag zum Unternehmenswohl leisten. Und das, obwohl die Mehrzahl der befragten Angestellten vom Betriebsrat für die qualitativen Interviews ausgewählt wurde und es sich daher um „betriebsratsnahe“ Beschäftigte handelt, sodass zu er-

warten wäre, dass diese Beschäftigtengruppe am ehesten eine Arbeitnehmerorientierung aufweist. Trotzdem konnten wir keine Herausbildung einer *umfassenden* Arbeitnehmerorientierung beobachten. Das mag einerseits daran liegen, dass die Initiativen der Betriebsräte auf einzelne, abgegrenzte Themen und nicht auf einen umfassenden Wandel der Interessenidentität der Angestellten abzielen. Andererseits kann es daran liegen, dass es in den meisten der von uns untersuchten Unternehmen keinen gravierenden Personalabbau oder ähnliche Krisenerfahrungen in den Angestelltenbereichen gegeben hat. Zwar ist die Entwicklung der Arbeitsbedingungen der Industriearbeitnehmer geprägt von einer zunehmenden Arbeitsintensivierung, die die Angestellten auch eindeutig als Problem wahrnehmen. Die daraus resultierenden Auswirkungen, wie beispielsweise lange Arbeitszeiten oder psychische Belastungen, problematisieren sie allerdings kaum. Auch kollektive Forderungen leiten sie daraus nicht ab. Das liegt erstens daran, dass es auch viele Aspekte ihrer Arbeit(-sbedingungen) gibt, die sie positiv bewerten: Entlohnung und Beschäftigungssicherheit, ihre Autonomie bezüglich Arbeit und Arbeitszeit und das überwiegend gute Verhältnis zu den Führungskräften. Auch die Bindung der Angestellten an „ihr“ Unternehmen und ihre Arbeitsorientierung spielen in diesem Zusammenhang eine Rolle. Und schließlich betrachten sie auftretende Probleme und ihre Lösung als individuelle Aufgaben; kollektives Vorgehen liegt ihnen fern.

Diese Interessenkonstellation der Angestellten macht das Vorhaben der Interessenvertretungen, die Industriearbeitnehmer anzusprechen, voraussetzungsvoll. Wenn die Angestellten Entwicklungen zwar wahrnehmen, aber nicht als problematisch einstufen (wie die langen Arbeitszeiten), oder wenn sie Entwicklungen zwar als problematisch einstufen (wie die Arbeitsintensivierung), aber ihre individuelle Bewältigung als einzige Option sehen, ist es für Betriebsräte (und auch Gewerkschaften) schwierig, sie von kollektiven Strategien zu überzeugen.

Trotzdem konnten wir zeigen, dass Betriebsräte, die eine aktive Angestelltenpolitik betreiben, die Industriearbeitnehmer erreichen können. In den von uns untersuchten Fällen bewerten die Beschäftigten die Angestellten-Initiativen der Betriebsräte nicht nur positiv, sie beteiligen sich auch rege an ihnen. Ihr Verhalten bei individuellen Problemen ändert sich allerdings nur graduell: Das persönliche Interessenhandeln dominiert weiterhin, wenn auch ergänzt um Informations- und Beratungsbesuche beim Betriebsrat. Wie passen diese Ergebnisse zusammen?

Zunächst wird deutlich, dass die Industriearbeitnehmer nicht erst eine umfassende Arbeitnehmerorientierung entwickeln müssen, bevor sie für die Betriebsräte „ansprechbar“ werden. Trotz der weiter vorherrschenden Beitragsorientierung gelingt es den Betriebsräten, die Angestellten zu interessieren und zu aktivieren – selbst für Themen, die den Angestellten per se eigentlich nicht besonders am Herzen liegen (lange Arbeitszeiten, psychische Belastungen, Beschäftigungssicherheit). Die Initiativen der Betriebsräte geben den Angestellten einen ersten Impuls, sich auf eine neue Art und Weise mit Fragestellungen hinsichtlich ihrer Arbeitssituation auseinanderzusetzen und neue Wahrnehmungen und Verhaltensweisen zu entwickeln. Gerade mit der Konzentration auf unternehmensspezifisch aktuelle Themen gelingt es den Betriebsräten in unseren Fallunternehmen, einen nicht unbedeutenden Teil der Angestellten mit ihren Deutungsangeboten zu erreichen. Dazu gehört die Erkenntnis, dass es in einzelnen Punkten durchaus Interessenunterschiede zwischen Angestellten und Unternehmen geben kann und dass bestimmte Probleme eben nicht nur die Probleme Einzelner sind, sodass es Sinn macht, sie kollektiv anzugehen.

Darüber hinaus legen die Betriebsräte in unseren Untersuchungsfällen bei der Adressierung der konkreten Probleme Wert auf ein sach- und lösungsorientiertes Vorgehen. Das entspricht einer kooperativen Form der Konfliktbearbeitung, wie sie aus der Betriebsratsforschung bekannt ist (Weltz 1977) und die den Angestellten näher liegt als konfliktorientierte Strategien. So ist die Hinzuziehung des Betriebsrates zum Gespräch mit dem Vorgesetzten eine Art ultima ratio für sie, auch die Teilnahme an Streikaktionen mit roten Fahnen und Trillerpfeifen lehnen sie ab. Beides sind aus ihrer Sicht eher konfliktorientierte Strategien, die sie zu vermeiden suchen. Die Teilnahme an Betriebsrats-Initiativen ist hingegen eine santere Form des Protestes, durch die die Angestellten vermeiden können, sichtbar in einen Konflikt mit ihren Vorgesetzten bzw. dem Arbeitgeber treten zu müssen. Die sach- und lösungsorientierte Vorgehensweise der Betriebsräte korrespondiert dabei mit der Beitragsorientierung der Angestellten auf eine neue Art und Weise: mit ihrer Beteiligung an den Initiativen leisten sie einen Beitrag zur Bearbeitung von Problemen im Unternehmen, nur über einen für sie neuen „Kanal“, den Betriebsrat.

Für die Betriebsräte folgt daraus, dass es sich durchaus lohnt, spezielle „Angestellten“-Themen anzugehen und die (AT-)Angestellten stärker in die Betriebsratsarbeit zu involvieren. Eine Veränderung in der Arbeitsorientierung und im Interessenvertretungshandeln der Angestellten ist allerdings nicht „über Nacht“ zu erwarten. Bei der individuellen Lösungsstrategie handelt es sich um eine bei den Industriearbeitnehmern über Jahrzehnte etablierte Strategie, sodass Betriebsräte schon geringfügige Veränderungen als Erfolg verbuchen können. ■

## LITERATUR

- Boes, A./Kämpf, T.** (2010): Zeitenwende im Büro. Angestelltenarbeit im Sog der Globalisierung, in: WSI-Mitteilungen 63 (12), S. 611–617, [http://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen\\_25505\\_25514.htm](http://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_25505_25514.htm)
- Boes, A./Kämpf, T.** (2011): Global verteilte Kopfarbeit. Offshoring und der Wandel der Arbeitsbeziehungen, Berlin
- Boes, A./Trinks, K.** (2006): „Theoretisch bin ich frei!“ Interessenhandeln und Mitbestimmung in der Industrie, Berlin
- Braun, S./Fuhrmann, J.** (1970): Angestelltenmentalität: Berufliche Position und gesellschaftliches Denken der Industriearbeitnehmer, Neuwied/Berlin
- Dörre, K.** (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus, Wiesbaden
- Faust, M./Jauch, P./Notz, P.** (2000): Befreit und entwurzelt. Führungskräfte auf dem Weg zum internen Unternehmer, München/Mehring
- Haipeter, T./Bromberg, T./Slomka, C.** (2016): Angestellte als Machtquelle. Neue Formen der Interessenvertretung von Industriearbeitnehmern, Wiesbaden
- Haipeter, T./Slomka, C.** (2014): Industriebeschäftigung im Wandel: Arbeiter, Angestellte und ihre Arbeitsbedingungen. Internet-Dokument: Institut Arbeit und Qualifikation, IAQ-Report 2014–06, Duisburg/Essen
- Heise, U./Ludwig, T.** (2004): Regulierte Selbstorganisation. Arbeitssituationen und Arbeitsorientierungen von Wissensarbeitern in einem High-Tech-Unternehmen, IAW Forschungsbericht (6), Bremen
- Ittermann, P.** (2008): Betriebliche Partizipation in Unternehmen der neuen Medien. Innovative Formen der Beteiligung auf dem Prüfstand, Frankfurt a. M./New York
- Kämpf, T.** (2008): Die neue Unsicherheit, Frankfurt a. M. et al.
- Kotthoff, H.** (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitgeber?, Berlin
- Kotthoff, H./Wagner, A.** (2008): Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – eine Follow-up-Studie, Berlin
- Kratzer, N.** (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen, Berlin
- Kratzer, N./Tullius, K.** (2016): Legitimitätsansprüche Hochqualifizierter, in: Haipeter, T. (Hrsg.): Angestellte Revisited. Arbeitsbezogene Interessen und Herausforderungen der Interessenvertretung, Wiesbaden

- Kratzer, N./Nies, S.** (2009): Neue Leistungspolitik bei Angestellten. ERA, Leistungssteuerung, Leistungsentgelt, Berlin
- Kudera, W./Schmidt, R./Wentzke, T.** (1983): Blue Collar – White Collar: Grey Collar? Zum sozialen Habitus von Arbeitern und Angestellten in der Industrie, in: Soziale Welt 23 (2), S. 201–227
- Littek, W./Heisig, U./Gondek, H.-D.** (1991): Dienstleistungsarbeit, Angestelltensoziologie, alte und neue Themen, in: Dies. (Hrsg.): Dienstleistungsarbeit, Berlin, S. 9–34
- Mayring, P.** (2010): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, Weinheim
- Meine, H.** (2005): „Arbeiter und Angestellte“: Vom Ende und Beharrungsvermögen alter Scheidelinien, in: WSI-Mitteilungen 58 (2), S. 76–81, [http://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen\\_24505\\_24513.htm](http://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_24505_24513.htm)
- Meuser, M./Nagel, U.** (2008): Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage, in: Pickel, S./Pickel, G./Lauth, H.-J./Jahn, D. (Hrsg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft, Wiesbaden, S. 465–479
- Peters, K./Sauer, D.** (2006): Epochenbruch und Herrschaft. Indirekte Steuerung und die Dialektik des Übergangs, in: Scholz, D./Glawe, H./Martens, H./Paust-Lassen, P./Peter, G./Reitzig, J./Wolf F. O. (Hrsg.): Turnaround? Strategien für eine neue Politik der Arbeit, Münster, S. 98–125

- Weltz, F.** (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung. Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 28 (5), S. 291–301

#### AUTORINNEN

---

**TABEA BROMBERG**, Dr., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen. Arbeitsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Arbeits- und Produktionssysteme.

@ [tabea.bromberg@uni-due.de](mailto:tabea.bromberg@uni-due.de)

---

**CHRISTINE SLOMKA**, wissenschaftliche Mitarbeiterin am IAQ der Universität Duisburg-Essen. Arbeitsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Arbeitszeit.

@ [christine.slomka@uni-due.de](mailto:christine.slomka@uni-due.de)

---