

## Zur Regulation von Wissensarbeit - Explizite und implizite Vertragsverhältnisse<sup>1</sup>

Peter Kalkowski

### 1. Arbeit im Kontext ihrer Vertragsbeziehungen

Ich möchte - thesenförmig und zum Teil etwas provokativ zugespitzt - einige Überlegungen vortragen, denen Eindrücke und Befunde zugrunde liegen, die wir bei unseren Erhebungen in der IT-, Medien- und Consultingbranche gewonnen haben. Dabei werde ich mich vor allem mit der Frage beschäftigen, wie wissensintensive Arbeit kontraktualisiert wird.

Zuvor will ich aber kurz in drei Punkten andeuten, wie wir überhaupt auf das Thema „Arbeit im Kontext ihrer Vertragsbeziehungen“ gekommen sind und weshalb wir es für wichtig halten.

1. Unmittelbarer Anlass war der Umstand, dass in den untersuchten Branchen eben nicht nur abhängige Arbeitnehmer in Normalarbeitsverhältnissen tätig sind, sondern auch atypisch Beschäftigte, Scheinselbstständige und Alleinselbstständige. Die Vertragsverhältnisse und Beschäftigungskonditionen, die wir angetroffen haben, sind ausgesprochen vielfältig. Sie sind zum Teil prekär: Atypische und prekäre Beschäftigungsverhältnisse nehmen absolut und in Relation zum traditionellen Normalarbeitsverhältnis zu. Und es gibt Menschen, die Alleinselbstständigkeit der abhängigen fremdbestimmten Arbeit vorziehen: Auch der Anteil von Erwerbsperso-

nen, die ihre Leistungen in Form von Werk- oder Dienstleistungsverträgen verkaufen, wird vermutlich weiter zunehmen.

2. Nach herkömmlicher Auffassung konstituieren sich Organisationen durch Mitgliedschaftsregeln. Der Arbeitsvertrag ist eine hinreichende Bedingung für die Mitgliedschaft in der Organisation. Mit der „Internalisierung des Marktes“, der Substitution langfristiger Arbeitsverträge durch befristete projektorientierte Arbeits- und Marktverträge usw. verlieren Organisationsgrenzen und Mitgliedschaft aber an Eindeutigkeit. Daraus resultieren - wie Sie wissen - unter anderem für das Arbeitsrecht und dessen Reform Definitionsprobleme: Was ist unter solchen Bedingungen eigentlich ein Betrieb - was ein Arbeitnehmer? Aus dieser Perspektive spricht einiges dafür, Organisationen als „Nexus von Verträgen“ zu begreifen.

3. Selbständiges Arbeiten wird heute innerhalb und außerhalb von Unternehmen gefordert. Die konkreten Arbeitssituationen selbständiger Wissensarbeit in und außerhalb von Unternehmen gleichen sich in vielen Fällen einander an. Der Topos „Flexicurity“ steht für den Anspruch, für Erwerbsverläufe, die von Phasen der Erwerbslosigkeit und Prekarität bedroht und betroffen sind, eine soziale Absicherung zu schaffen, die ein Äquivalent zum Arbeitnehmer-

---

<sup>1</sup> Bei diesem Text handelt es sich um das Manuskript eines Vortrags, der anlässlich des von der Hans Böckler Stiftung veranstalteten Workshops „New Economy – Selbstbestimmung statt Mitbestimmung?“ am 28. November 2003 in Berlin gehalten wurde. Er ist in leicht veränderter Form Bestandteil des Aufsatzes „Der Kontrakt der Arbeit bei wissensintensiven Dienstleistungen“, der sich durch einen weiteren empirischen und theoretischen Horizont auszeichnet und in „Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management“, Jg. 11, Heft 3, 2004, S. 246 – 269, erschienen ist.

status im Normalarbeitsverhältnis darstellt. Dieser Status ist bekanntlich mit gesetzlichem Arbeits- und Sozialschutz verknüpft. Eine solche „Flexicurity“ ist aber mit erheblichen - und gegenwärtig eskalierenden - Finanzierungsproblemen verbunden.

Und es könnte auch das Gegenteil eintreten: Die historische Errungenschaft zum Schutz fremdbestimmter, abhängiger Arbeit durch Verknüpfung des Arbeitsvertrags mit kollektivrechtlicher Normierung sowie gesetzlichem Arbeits- und Sozialschutz ist gefährdet. Es mehren sich Vorstöße, den Arbeitsvertrag anderen – freien – Vertragsverhältnissen gleichzustellen, das Arbeitsrecht zu flexibilisieren und ins Zivilrecht zu überführen. Hinzu kommen Vorstöße, die Tarifautonomie aus dem Schutzauftrag des Staates herauszulösen und sie als eine kollektive, auf Verbandsmitgliedschaft beruhende Privatautonomie zu behandeln. Eine Tendenz, die durch Ansätze zur Harmonisierung europäischen Rechts eventuell noch gefördert wird. So weit meine einleitenden Bemerkungen.

Ich werde mich jetzt mit der Kontraktualisierung von Wissensarbeit in Normalarbeitsverhältnissen auseinandersetzen, um zunächst zu erörtern, wie sich die Qualität von Beschäftigungsverhältnissen auch im Zentrum des Beschäftigungssystems verändert.

Die Ausgangsthese unserer Untersuchung lautet: Organisation und Arbeit werden in zunehmendem Maße projektifiziert. Wissensintensive Aufgaben - komplexe Problemlösungen - lassen sich zunehmend nur noch in Gestalt von Projekten bewältigen. Denn mit Projekten kann in Abweichung von der Linien- und Funktionalorganisation ausdifferenziertes und verteiltes Wissen – betrieblich und überbetrieblich - flexibel und problemspezifisch vernetzt und integriert werden. Die temporäre Vernetzung von Kenntnissen und Fähigkeiten wird für viele Unternehmen zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

## 2. Vom zeitorientierten Arbeitsvertrag zu ergebnisorientierten Kontrakten

Arbeitsleistung kann im Falle von Wissens- und Projektarbeit nicht wie fordistische Fabrikarbeit koordiniert, kontrolliert und kontraktualisiert werden: Weil das Management von Wissensarbeit auf eine umfassendere Nutzung von Subjektivität angewiesen ist, hatten Wissensarbeiter schon immer relativ große Spielräume für die Selbstorganisation ihrer Arbeit.

Bedrohungsszenarien, die in den 70er und 80er Jahren die gewerkschaftliche Angestelltenpolitik leiteten und von einer Dequalifizierung, Degradierung oder gar Proletarisierung dieses Beschäftigtensegments ausgingen, haben sich als unzutreffend erwiesen. Vielmehr zeichnet sich die Entwicklung in vielen Segmenten - zumal bei wissensintensiven Dienstleistungen - durch Höherqualifizierung, Akademisierung und Ausweitung dezentraler Entscheidungsbefugnisse aus.

Doch wenn Wissensarbeit zur zentralen Quelle der Wertschöpfung und zum Erfolgskriterium im Innovationswettbewerb aufrückt, steigt in den Unternehmen auch das Interesse, sie zu rationalisieren. Die „Professionalisierung des Projektmanagements“ zielt dabei vielfach auf eine Perfektionierung der Planung und Kontrolle.

Wissens- und Projektarbeit wird ergebnisorientiert koordiniert, kontrolliert und kontraktualisiert. Das zentrale Instrument dafür ist das Management by Objectives (MbO). Mit diesem auf Kennzahlensystemen beruhenden hochformalisierten Steuerungsinstrument werden die Kosten-, Qualitäts- und Zeitziele der Projekte definiert, kommuniziert und kontrolliert. Das MbO gilt inzwischen im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen als unverzichtbar: Mit ihm können wechselnde Markt- und Kundenanforderungen nachhaltig in Steuerungsimpulse für Projektteams und einzelne Beschäftigte transformiert werden. Diese fühlen sich in hohem Maße persönlich für die fristgerechte Erreichung der Ziele verantwortlich.

Historisch betrachtet wird mit dem MbO der Kontroll- und Rationalisierungszugriff auf Bereiche ausgedehnt, die traditionell davon weitgehend verschont waren: Der aktuelle Projektstand kann mittlerweile zeitnah von zentralen Stellen aus kontrolliert werden. Und in zunehmendem Maße werden variable Entgeltbestandteile an den Grad der Zielerreichung gebunden - was übrigens von den meisten Angestellten ausdrücklich begrüßt und gewünscht wird.

Unsere These dazu lautet: Leistungssteuerung erfolgt in Projekten über die Definition der zu erreichenden Ziele. Leistung wird bei Projekt- und Wissensarbeit per se ergebnisorientiert gesteuert und kontraktualisiert. Und: durch die Ergebnisorientierung entzieht sich Projekt- und Wissensarbeit weitgehend den etablierten Formen kollektiver Arbeits-, Leistungs- und Interessenregulation. Denn die Kontraktualisierung der Arbeitsleistung ist individualisiert. Leistungsziele werden zwischen Arbeitnehmern und Vorgesetzten individuell ausgehandelt.

- Wenn komplexe Problemlösungen den Kern der Tätigkeiten bilden und der Weg zur Zielerreichung von Ungewissheiten und Unwägbarkeiten geprägt ist, ist es *objektiv* schwierig bis unmöglich, dafür so etwas wie einen Standard in Gestalt von Arbeitsmengen und Sollzeiten als verbindlichen Leistungsmaßstab zu definieren. Aufgrund ihrer inhaltlichen Intransparenz lässt sich Leistung bei wissensintensiven Dienstleistungen ex ante nicht klar definieren.
- Abgesehen davon sind qualifizierte Angestellte sehr daran interessiert, dass tatsächlich ihre individuelle Leistung bewertet wird. Diese ist für sie Mittel zur Differenzierung im Wettkampf um attraktive Plätze, Voraussetzung für berufliches Vorankommen und Status. Nur wer seine individuelle Leistung sichtbar machen kann, erfüllt überhaupt die Voraussetzungen dafür.

Kurz: Standardisierte Regelungen zu Leistungsbedingungen sind objektiv schwierig und gehen an den Präferenzen von Wissensarbeitern vorbei.

### Hybridisierung des Arbeitsvertrags

Mit dem MbO finden werkvertragsähnliche Elemente Eingang in die Arbeitsregulation. Worin die besondere Qualität ergebnisorientierter Kontrakte besteht, und was sie für die Leistungsregulation bedeuten, wird deutlich, wenn man sie in Beziehung setzt zum klassischen Arbeitsvertrag:

- Dieser ist zeitorientiert. Der Arbeitnehmer verpflichtet sich für eine bestimmte Zeitdauer im Dienste des Arbeitgebers Leistungen zu erbringen. Der Arbeitgeber verpflichtet sich im Gegenzug, diese Zeitdauer zu vergüten. Der Arbeitgeber allein trägt das Betriebs- und Wirtschaftsrisiko. Der Arbeitnehmer hat Sorgfaltspflichten, schuldet aber nicht den Erfolg seiner Leistung.
- Wird die Arbeitsleistung dagegen ergebnisorientiert über die zu erreichenden Ziele kontrahiert, verliert die Arbeitszeit ihre Schlüsselrolle. Prototyp des ergebnisorientierten Vertrags ist der Werkvertrag. Der Auftragnehmer ist dabei selbständig, arbeitet auf eigene Rechnung und schuldet den Erfolg der kontrahierten Leistung. Wie und wann er diese Leistung erbringt, bleibt ihm überlassen, solange er das Produkt zum vereinbarten Termin mit den zugesicherten Eigenschaften abliefern.

Trotz Ergebnisorientierung bleibt es für *angestellte* Wissensarbeiter beim Arbeitsvertrag und gesetzlichem Arbeits- und Sozialschutz. Das Verhältnis der Vertragsparteien hat aber eine grundlegend andere Qualität: Arbeitnehmer werden quasi zu Auftragnehmern im Unternehmen. Sie haben in einem größeren Umfang das Risiko für die Erreichung der Ergebnisse selbst zu tragen. Dabei sind Projekte, vor allem Innovationsprojekte, besonders riskant, weil bei ihnen stets mehr oder weniger ungewiss ist, ob die Ziele mit den zugeteilten Ressourcen in der vorgesehenen Zeit tatsächlich erreicht werden können.

### Was sind die leistungspolitischen Folgen ergebnisorientierter Kontrakte?

- (Erstens) Die Arbeitszeit verliert ihre Schlüsselstellung für die Arbeitsregulation. Tariflich und gesetzlich definierte Arbeitszeitregelungen laufen tendenziell ins Leere und werden faktisch ständig umgangen. Die Arbeitszeitpraxis wird informaliert. Die sogenannte Vertrauensarbeitszeit ist das Pendant ergebnisorientierter Arbeitsregulation.
- (Zweitens) Die individuelle Aushandlung und Kontrahierung von Leistungszielen ist gleichbedeutend mit einer Dezentralisierung und Entstandardisierung der Leistungsregulation und einem Regulationsmodus, bei dem die Kontroll- und Einflussmöglichkeiten von Betriebsräten und Gewerkschaften beschränkt sind. Kollektiv verbindliche Leistungsnormen lassen sich bei individualisierten Leistungskontrakten kaum definieren, durchsetzen und kontrollieren.

### 3. Der psychologische Vertrag - „verantwortliche Autonomie“

Ich halte es an dieser Stelle für angebracht, darauf einzugehen, dass Verträge mehr als nur eine formale Seite haben:

Explizite Verträge, z.B. Arbeitsverträge oder Zielvereinbarungen, sind stets mehr oder weniger unterkomplex gegenüber dem, was sie zu regeln beanspruchen - und in diesem Sinne unvollständig. Die wissenschaftliche Betriebsführung à la Taylor hat die Arbeit daher detaillierter Planung und Kontrolle unterworfen. Zumal bei Wissensarbeit können gar nicht alle Sachverhalte und Eventualitäten explizit geregelt werden.

Dass formale Verträge dennoch „funktionieren“, ist darauf zurückzuführen, dass sie sozial eingebettet sind - durch implizite bzw. psychologische Verträge ergänzt und überlagert werden. Diese bestehen im Kern aus den wechselseitigen Erwartungen der Vertragsparteien. Die psychologischen Verträge sind durch Werthaltungen geprägt, emotional eingefärbt und haben maßgeblichen Einfluss auf das Arbeitsverhalten und Interessenhandeln.

Angestellte Wissensarbeiter mit einer strategischen Schlüsselfunktion sind auf besondere Weise in die Betriebe sozial integriert. Der psychologische Vertrag oder soziale Tausch, den sie mit dem Arbeitgeber eingehen, begründet eine Vertrauensbeziehung, die auf „verantwortlicher Autonomie“ beruht. Verantwortliche Autonomie meint, dass der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer Handlungs- und Entscheidungsspielräume und Entfaltungsmöglichkeiten einräumt, die dieser im Gegenzug verantwortungsvoll im Sinne des Unternehmens und seiner Ziele nutzt. Das ist ein weithin akzeptierter Tausch, weil beide Seiten davon profitieren. Solange er nicht in Frage gestellt wird, ist der Bedarf an Interessenvertretung gering.

Wie wir bereits aus einer Reihe anderer Untersuchungen zu qualifizierten Angestellten wissen, sind deren Arbeitsidentität, Erwartungen und Interessen stark arbeitsinhaltlich und von der Lust an der eigenen Leistung geprägt. Und bei den normativen Ansprüchen, die Wissensarbeiter mit ihrem Job verbinden, steht „Autonomie“ an erster Stelle. Sie ist für ihr Selbstwertgefühl konstitutiv.

Autonomie meint zum einen: Raum für Selbständigkeit in der Arbeit. Darüber hinaus aber auch die Möglichkeit, durch eigene Leistung, eigene Beiträge, die Geschicke der Firma mitbestimmen zu können. In dieser Weise verstehen sich qualifizierte Angestellte, Wissensarbeiter, als Subjekte ihrer Arbeit und als Mit-Unternehmer - zumal zunehmend von ihnen die Übernahme von Managementaufgaben erwartet wird.

Dem auf „verantwortlicher Autonomie“ beruhenden psychologischen Vertrag entspricht ein kooperativer, kompromisshafter Modus der Problembewältigung und Konfliktaustragung: Bei Fehlern in der Arbeit, Schwierigkeiten und Problemen suchen Vorgesetzte und Beschäftigte gemeinsam in einem vertrauensvollen Gespräch nach Ursachen und Abhilfe.

Die Einschaltung von Betriebsrat und Gewerkschaften ist - wenn es überhaupt dazu kommt - meistens die ulti-

ma ratio nachdem verschiedene Eskalationsstufen im Management durchlaufen wurden und Einigungsversuche gescheitert sind. Sie gilt als Zeichen für das Versagen der Vertrauensbeziehungen.

Diese Nähe der Wissensarbeiter zum Management und das Bewusstsein ihrer Privilegiertheit prägen auch das Bild, das sie von den Institutionen der kollektiven Interessenvertretung haben: Gewerkschaften und Betriebsräte sind für sie Institutionen zum Schutz von Schwachen und Benachteiligten, zu denen sie sich selbst nicht zählen - meistens selbst dann nicht, wenn ihre psychologischen Verträge verletzt werden. Gewerkschaften werden zudem als Organisationen zur Besitzstandswahrung wahrgenommen, die zum Teil durchaus berechnete Abwehrkämpfe führen, denen aber attraktive zukunftsorientierte Lösungen fehlen.

### **Konfliktpotentiale - Verletzung psychologischer Verträge**

Die Welt angestellter Wissensarbeiter ist gleichwohl keine heile Welt. Die Arbeitsform Projekt entspricht zwar in vielerlei Hinsicht den Erwartungen und Ansprüchen, die sie mit ihrem Job verbinden, als da sind: flache Hierarchien, kollegiale Zusammenarbeit jenseits bürokratischer Vorschriften und ineffizienter Abläufe, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Die zu lösenden Probleme werden als Möglichkeit begriffen, die eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten unter Beweis zu stellen und weiter zu entwickeln - als Chance zur Selbstentfaltung.

Unsere Gesprächspartner erklärten aber auch, dass Leistungsdruck, hohe Belastungen, Selbstausbeutung, Konkurrenz zwischenmenschliche Beziehungen, Versagensängste, psychischer Stress durch Überforderung, Rollen- und Loyalitätskonflikte, sozialer Stress durch gestörte Beziehungen - peer to peer pressure, burn out, workaholics - unter Projektbeschäftigten keine Seltenheit sind.

Ursache dieser Syndromatik sind die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und Risiken, knappe

Ressourcen, enge Zielvorgaben, individualistisch-konkurrenzhaftes Orientierungen und mikropolitische Konflikte um die Bewertung und Anerkennung von Leistung.

- Die Qualität ihrer Arbeit hängt aus Sicht unserer Gesprächspartner weithin davon ab, dass ihnen nicht nur Spielräume für die Arbeitsausführung gewährt werden, sondern auch die Ressourcensteuerung - Zeit, Geld, manpower - zum Gegenstand von Vereinbarungsprozessen gemacht wird. Das ist bislang aber auch in Projektkontexten kaum der Fall.
- Zudem entwickeln Arbeitende, von denen erwartet wird, dass sie unternehmerische Verhaltensweisen ausbilden und unternehmerische Risiken übernehmen, den Anspruch, dass ihr Einfluss auf unternehmenspolitische Entscheidungen ausgedehnt wird.
- Das MbO bietet durchaus Partizipationsmöglichkeiten. Dem Konzept nach handelt es sich dabei ja um eine „diskursive“ Form der Handlungskoordination auf der Basis wechselseitiger Aushandlungs- und Verständigungsprozesse. Grundlegende Voraussetzung für gute Projektarbeit ist nach Auffassung unserer Gesprächspartner, dass Ziele vereinbart werden. Tatsächlich werden sie ihnen aber meistens diktiert.

Ob und inwieweit es sich bei den genannten Ansprüchen um manifeste Ansprüche handelt, ist offen. Gegenwärtig spricht wenig dafür, dass Wissensarbeiter massiv für die Realisierung ihrer Vorstellungen von guter Arbeit eintreten und sich ihre Interessen - auf herkömmliche Art - kollektiv bündeln und regeln ließen.

Dot.com- oder IT-Krise, Kostensenkungsprogramme, Reorganisationswellen, frustrierte Karriereambitionen, unerfüllte Partizipationsansprüche usw. haben zum Teil instrumentellere Orientierungen in den formalen und psychologischen Vertragsverhältnissen gefördert, jedoch nicht zu deren Erschütterung oder zu einer signifikanten arbeitspolitischen Neuorientierung der Wissensarbeiter geführt. Das Bewusstsein ihrer relativen Privilegiertheit sowie Arbeitsformen und Lebenslagen, die - durch Privatisierung sozialer Risiken - die Selbstorganisation erzwingen, dürften individuelle Wettbewerbs-

und Konfliktbewältigungsstrategien und individualistisches Interessenvertretungshandeln eher noch forcieren.

#### 4. Resümee und Schlussfolgerungen

##### **Resümee: Präferenz für direkte Partizipation**

- Leistungspolitik ist im Angestelltenbereich eines der wichtigsten Themen. Und die Gestaltung der Leistungsbedingungen ist ein genuines Betätigungsfeld der Gewerkschaften. Kollektive, standardisierte Regelungen - bzgl. Arbeitszeiten und Leistungsbewertung - gehen aber an Erwartungen und Präferenzen von Wissensarbeitern vorbei. Von Betriebsräten oder Gewerkschaften eingeklagte Arbeitsschutzregelungen, etwa eine kollektive Begrenzung der Arbeitszeit, lehnen sie als Bevormundung und Eingriff in ihre Autonomie ab.
- Qualifizierte Angestellte reagieren bekanntlich allergisch darauf, wenn sie sich nicht mehr als Subjekte ihrer Arbeit, sondern nur noch als Objekte übergeordneter Entscheidungen empfinden. Eine Interessenvertretung könnte sich für ihre ausgeprägten Mitbestimmungs- bzw. Partizipationsinteressen stark machen. Die Präferenzen der Wissensarbeiter liegen jedoch eindeutig auf direkter Partizipation - und nicht bei der *repräsentativen* durch gewählte Vertreter. Die Tatsache, dass direkte Partizipation, wenn sie nicht formal geregelt ist, vom good will der Vorgesetzten abhängt und prinzipiell jederzeit kassiert werden kann, ändert daran – bisher jedenfalls - wenig.
- Die genannten arbeitsinhaltlichen und firmenbezogenen Interessen, die Mitbestimmungs- oder Partizipationsansprüche angestellter Wissensarbeiter haben wenig mit dem zu tun, was unter verfasster Mitbestimmung verstanden wird. Sie sind entfernt von einem gewerkschaftlichen oder klassentheoretisch fundierten Interessenbegriff, bei dem der Antagonismus von Kapital und Arbeit und der Schutz

strukturell Benachteiligter im Zentrum steht. Dieser Antagonismus ist für das Interessenvertretungshandeln angestellter Wissensarbeiter nicht konstitutiv.

- Sie bevorzugen zudem Assoziierungsformen, die nicht an dauerhafte Mitgliedschaft und Folgebereitschaft gegenüber Stellvertretern gebunden sind, sondern eher spontane, anlassbezogene Assoziierungsformen und solche, in denen sie ihre fachlichen Kompetenzen anerkannt und aufgehoben sehen (u.a. Berufsverbände).
- Eines der zentralen Themen für Wissensarbeiter unter Bedingungen, in denen verwertbares Wissen immer schneller veraltet, ist die Aufrechterhaltung und Verbesserung ihrer Beschäftigungsfähigkeit (Employability). Nach Auffassung unserer Gesprächspartner sind die adäquaten Ansprechpartner dafür bislang aber weniger Gewerkschaften, die sich um entsprechende tarifvertragliche Anspruchsrechte bemühen, sondern alle Organisationen, die ihnen fachlich-inhaltlich dafür etwas zu bieten haben.

##### **Schlussfolgerungen: Rückzug oder Wandel - Perspektive: „Metaregeln“**

Ich möchte aus dieser - zugegebenermaßen sehr zugespitzten und vereinfachten - Darstellung zwei auf Gewerkschaftspolitik bezogene Schlussfolgerungen ziehen:

*Die erste ist als Alternative formuliert:*

- Entweder die Gewerkschaften ziehen sich aus dem Bereich wissensintensiver Dienstleistungen zurück, weil sich in diesem Feld für sie - ideell aber auch ganz handfest materiell - kein Return of Invest abzeichnet: d.h. ihre Adressaten können in diesem Feld nur in einem unzureichenden Maße zur Mitgliedschaft bewegt und von der Notwendigkeit von Tarifverträgen überzeugt werden. In Gewerkschaft-

ten wird durchaus die Position vertreten, man solle sich künftig wieder stärker auf die traditionelle Mitgliederbasis und den Schutz Schwacher und Benachteiligter konzentrieren.

Das bedeutete allerdings, strukturelle Veränderungen in der Zusammensetzung der Arbeitnehmererschaft nicht mit zu vollziehen und eine Marginalisierung in jenen - stark wachsenden – Arbeitsbereichen hinzunehmen, die wahrscheinlich in Zukunft Arbeit und Leben stärker prägen werden.

- Oder - alternativ dazu - Gewerkschaften gehen stärker auf die Handlungsorientierungen und Partizipationsinteressen der qualifizierten Angestellten und Wissensarbeiter ein und finden andere Ansprech- und Assoziierungsformen sowie Serviceangebote, die für Wissensarbeiter attraktiv sind. Das ist allerdings eine große Herausforderung an das Selbstverständnis der Gewerkschaften. Und es ist fraglich, ob ein solcher Spagat - Schutz der Stammklientel einerseits und Investition in relativ privilegierte Wissensarbeiter andererseits - sich mit dem Prinzip der Einheitsgewerkschaft verträgt.

#### *Zweite Schlussfolgerung (Regulationsmodus Metaregeln)*

Die Form der Interessenregulation wird künftig stärker als bisher der Heterogenität individueller Interessen Rechnung tragen und den Menschen Wahlmöglichkeiten lassen müssen, statt ihnen einheitliche, inhaltlich definierte Normen, Arbeitszeiten, Leistungsstandards usw. „vorschreiben“. Die Erosion der Normalarbeit und Heterogenität der Interessen stellen traditionelle Formen kollektiver Regulierung auf die Probe. Und selbstbe-

wusste Arbeitnehmer wollen sich auch von den Institutionen kollektiver Interessenvertretung nichts vorschreiben lassen.

Es spricht einiges dafür, dass sich der Modus der Interessenregulation dahingehend verändern wird, dass „Metaregeln“, die individuell (betriebs- und personenspezifisch) inhaltlich ausgestaltet werden können, gegenüber detailliert inhaltlich normierten Vorschriften, aufgewertet werden. „Metaregeln“ sind ein Ansatz, unterschiedliche individuelle Interessen in veränderter Weise einer kollektiven und formalen Regelung zuzuführen.

Der Begriff Metaregeln bezeichnet einerseits den empirischen Sachverhalt der zunehmenden Regulationsunschärfe und Orientierung der Tarifpolitik an den Betrieben: Bei Tarifverträgen verständigen sich die Tarifparteien immer häufiger nur noch auf Regeln, die auf Betriebsebene spezifiziert und umgesetzt werden. Auf der Ebene betrieblicher Arbeitssteuerung kann die zunehmende Verdrängung der Konditional- durch die ergebnisorientierte Zweckprogrammierung, bei der das Management nur noch einen Handlungsrahmen, die zu erreichenden Ziele, definiert, als Übergang zum Regulationsmodus Metaregeln begriffen werden. Normativ beinhaltet der Begriff Metaregeln eine Aufwertung der prozeduralen gegenüber der substanziellen (materiell inhaltlich ausgestalteten) Regulation. Wie bei dem Management by Objectives geht es für die beteiligten Akteure dabei zunächst einmal nicht darum, inhaltliche Details und Normen in Form absoluter Größen und Standards zu definieren, sondern sich im Konsens auf grundlegende Anforderungen und Verfahrensweisen - auf das System und den Prozess der Zielvereinbarung sowie entsprechende Beteiligungsmöglichkeiten (Partizipationsformen und -inhalte) - zu verständigen.