

Peter Kalkowski*

Der Kontrakt der Arbeit bei wissensintensiven Dienstleistungen**

Zusammenfassung – Der Beitrag beginnt mit einer Annäherung an das Konzept der postfordistischen Arbeitsregulation und plädiert dafür, die Regulation wissensintensiver Dienstleistungsarbeit aus der Vertragsperspektive zu betrachten. Er setzt sich mit der Kategorie Wissensarbeit sowie der Verbreitung dieses Arbeitstyps auseinander und begreift Projektorganisation als Merkmal postfordistischer Produktion. Es folgen Kapitel zur Kontraktualisierung von Wissensarbeit in und jenseits von Normalarbeitsverhältnissen. Gegenstand des Schlusskapitels sind Voraussetzungen und Perspektiven postfordistischer Arbeitsregulation. Es kommt zu dem Ergebnis, dass die postfordistische Regulationsweise eine Stärkung von Individualrechten verlangt und durch Metaregeln gekennzeichnet ist.

Contract Relations in Knowledge Intensive Services

Abstract – The paper approaches post-fordist work regulation and proposes to analyse the regulation of knowledge work from the perspective of contract relations. It discusses the concept and quantitative extent of knowledge work, and regards project-organisation as a characteristic feature of the post-fordist production mode. The article deals with contract relations of knowledge work *within and beyond* the standard employment conditions. Subsequently, the terms and perspectives of work regulation in the post-fordist era are examined. Finally the paper argues that the post-fordist mode of work regulation requires a strengthening of the rights of individuals and is characterised by metarules.

Key words: **Knowledge Work Regulation, Postfordism, Contract Relations**

* Peter Kalkowski, Jg. 1952, Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen, Friedländer Weg 31, D – 37085 Göttingen. E-Mail: pkalkow@gwdg.de.

** Artikel eingegangen: 7.8.2003
revidierte Fassung akzeptiert: 22.4.2004.

1. Annäherung an das Konzept der postfordistischen Arbeitsregulation

1.1 Einleitung

Die „Regulationstheorie“ markiert mit ihrer Leitdifferenz Fordismus/Postfordismus eine historische Zäsur, die auch bei der Regulation von Arbeit zur Geltung kommt und eine Herausforderung für die überkommenen Institutionen und Formen der industriellen Beziehungen darstellt. Was unter postfordistischer Arbeitsregulation zu verstehen ist, ist jedoch bislang noch weitgehend offen, kommt vorwiegend negativ, als Erosion traditioneller Regulationsstrukturen in den Blick und wird kontrovers diskutiert (Dörre 2003; Candeias/Deppe 2001; FiAB 2001/02, Brand/Raza 2003; Aglietta et al. 2002). Ein Großteil der Beiträge zu dieser Thematik zeichnet sich zudem in Fortsetzung der industriesoziologischen Tradition und Taylorismuskritik dadurch aus, dass sie auf empirische Befunde aus der verarbeitenden Industrie rekurrieren und insofern die Tertiärisierung, den Wandel zur „Dienstleistungsgesellschaft“ oder „Wissensökonomie“ nicht mit vollziehen. Fordistische Managementprinzipien und Regulationsformen sind auf wissensintensive Dienstleistungsarbeit jedoch nicht ohne weiteres übertragbar.

Damit sind einige Argumente benannt, die es nahe legen, sich auf der Suche nach den Konturen postfordistischer Arbeitsregulation stärker damit auseinander zu setzen, wie Arbeit im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen reguliert wird. Die aktuelle Diskussion um die Arbeitsregulation kreist vor allem um sinkende Mitgliederzahlen und Organisationsgrade der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, um die wachsende Zahl von Betrieben ohne betriebliche Interessenvertretung, ohne nennenswerte gewerkschaftliche Repräsentanz und wirksame Tarifbindung, um die Umbrüche in den „Arenen“ Tarifautonomie und Betriebsverfassung, die unter veränderten weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen gekennzeichnet sind durch eine Neugewichtung der gesetzlichen, tariflichen, betrieblichen und individuellen Ebenen der Arbeitsregulation (vgl. Abel/Sperling 2001).

Wir wollen uns an dieser Stelle aus einer eher mikrosoziologischen und vertragstheoretischen Perspektive mit der Form und den Herausforderungen nichtfordistischer Arbeitsregulation beschäftigen. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, wie Wissensarbeit organisiert, koordiniert, kontrolliert und kontraktualisiert wird. Die Ausführungen dazu basieren auf Befunden eines empirischen Forschungsprojekts, die hier jedoch nicht in systematisierter Form referiert, sondern im Kontext anderer einschlägiger sozialwissenschaftlicher Beiträge zu diesem Thema reflektiert werden.

In dem von der Hans Böckler Stiftung geförderten Forschungsprojekt „Projektorganisation im Bereich qualifizierter Dienstleistungsarbeit“ wurden zwischen Ende 2002 und Anfang 2004 zehn Fallstudien mit insgesamt ca. 80 ausführlichen Interviews durchgeführt. Sechs dieser Fallstudien fanden in IT- (Informationstechnologie-) –Dienstleistungsunternehmen statt. Vier dieser Unternehmen hatten jeweils mehrere Tausend Beschäftigte, eines hatte ca. 100 Beschäftigte, ein anderes ist in der Blütezeit der sog. New Economy rasch expandiert, inzwischen aber stark geschrumpft. Darüber hinaus wurden Fallstudien in zwei kleineren Consultingunternehmen sowie bei einem öffentlich-rechtlichen Rundfunksender und einem privaten Fernsehsender durchgeführt (Medienbranche). Das Sample der Gesprächspartner bestand zu etwa gleichen Teilen aus Vertretern des Managements und Beschäftigten. Stark vertreten sind Projektleiter. Das Spek-

trum der Berufe unserer Gesprächspartner ist allein aufgrund der drei Untersuchungsbranchen heterogen. Es reicht von Redakteuren und Beratern über Multimediadesigner, Systemingenieure und Controller bis zu Bereichsleitern. Bis auf vereinzelte Ausnahmen hatten alle Gesprächspartner in den untersuchten Betrieben einen FH- oder Universitätsabschluss. Ergänzende Gespräche wurden mit Verbandsvertretern geführt. Im Zentrum der Untersuchung standen Fragen nach den besonderen Anforderungen, die sich für Management und Beschäftigte mit der Projektorganisation verbinden und wie diese Anforderungen bewältigt werden.

1.2 Vertragsperspektive

Folgende Gründe haben uns im Verlauf der Untersuchung dazu bewogen, wissensintensive Projektarbeit *im Kontext ihrer Vertragsbeziehungen* zu thematisieren.¹

- In den untersuchten Branchen sind nicht nur abhängige Arbeitnehmer in Normalarbeitsverhältnissen tätig, sondern auch atypisch Beschäftigte, Scheinselbständige und Alleinselbständige. Die Vertragsverhältnisse und Beschäftigungskonditionen, die wir angetroffen haben, sind ausgesprochen vielfältig. Sie sind zum Teil prekär. Auch der Anteil von Erwerbspersonen, die ihre Leistungen in Form von Werk- oder Dienstleistungsverträgen verkaufen, wird vermutlich weiter steigen (vgl. Schmid 2000).
- 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 bekanntlich u.a. für das Arbeitsrecht und dessen Reform Definitionsprobleme: Was ist unter solchen Bedingungen eigentlich ein Betrieb und was ein Arbeitnehmer?
- 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 Arbeitnehmerstatus im Normalarbeitsverhältnis darstellt (Keller/Seifert 2000; Zachert 2000). Bestandteil des Arbeitnehmerstatus im Normalarbeitsverhältnis ist die Verknüpfung des Arbeitsvertrags mit kollektivrechtlicher Normierung sowie gesetzlichem Arbeits- und Sozialschutz. Eine daran orientierte Flexicurity ist jedoch mit erheblichen und gegenwärtig eskalierenden Finanzierungsproblemen verbunden. Den Ansätzen zur *Ausdehnung sozialer Absicherung auf Arbeits- und Erwerbsverhältnisse*, die von

¹ Die Vermutung, soziologische Vertragstheorie könne direkt an die Neue Institutionenökonomik (Property-Rights-, Transaktionskosten-, Principal-Agent-Theorie) anschließen, wird leider enttäuscht, weil ihr Erkenntnisinteresse (nur) auf die Effizienz von Organisationen/Institutionen gerichtet ist und sie von Rationalitätsannahmen ausgeht, die soziologisch kaum haltbar sind (vgl. Beckert 1996, Haunschild 2000).

der Norm abweichen, genau entgegengesetzt sind Bestrebungen, die auf die *Rücknahme* der historischen Errungenschaft zum Schutz abhängiger Arbeit vor den Risiken des Marktes drängen und *auf diese Weise* eine Angleichung von Normalarbeit und atypischer Arbeit erreichen wollen: Es mehren sich Vorstöße, den Arbeitsvertrag anderen, „freien“ Vertragsverhältnissen gleichzustellen, das Arbeitsrecht zu flexibilisieren und ins Zivilrecht zu überführen (Blanke 2003). Hinzu kommen Vorstöße, die Tarifautonomie aus dem Schutzauftrag des Staates herauszulösen und sie als eine kollektive, auf Verbandsmitgliedschaft beruhende Privatautonomie zu behandeln.

- Die Vertragsperspektive ist nicht auf *explizite* Individual- und Kollektivverträge reduziert, sondern erstreckt sich auch auf *implizite* Arbeitsverträge. Der implizite Arbeitsvertrag umfasst die generellen in einer Gesellschaft als selbstverständlich geltenden Annahmen darüber, warum und wie ein Mensch arbeiten soll und welche Gegenleistungen (Arbeitskonditionen) ihm dafür zustehen. Es kann angenommen werden, dass sich der *implizite Arbeitsvertrag* von Wissensarbeitern von dem der traditionellen Stammklientel der Gewerkschaften unterscheidet. Der *theoretische* Charme der Vertragsperspektive liegt in der Verbindung von Institutionen- bzw. Strukturperspektive und Akteurs- bzw. Handlungsperspektive.

1.3 Wissensarbeit – Begriff und quantitative Verbreitung

Mit der Erschöpfung der Wachstumspotentiale fordristischer Akkumulation, avanciert die Fähigkeit zur schnellen Produktinnovation zum Erfolgskriterium im internationalen Innovationswettbewerb. Innovation wird als Möglichkeit zur Bewältigung ökonomischer Strukturkrisen beschworen (vgl. Rammert 2000). Auch der DGB stellt für die deutsche Wirtschaft fest: „Da sie den Wettbewerb um niedrige Arbeitslöhne nicht gewinnen kann, wird sie sich in Zukunft stärker als bisher auf wissensintensive Produkte und Dienstleistungen konzentrieren müssen. Gerade in diesen Bereichen wird das Innovationsstempo über die internationale Wettbewerbsfähigkeit entscheiden“ (DGB 2000).

Seit den 60er Jahren des vorigen Jahrhunderts konstatieren Theoretiker der Dienstleistungs-, Informations- oder Wissensgesellschaft (Drucker 1969; 1994; Bell 1973; Reich 1996), dass in entwickelten Ökonomien in wachsendem Umfang „Wissensarbeit“ geleistet wird und wissensintensive Dienstleistungen oder immaterielle Arbeit (Brandt 1990) zur Basis der Kapitalverwertung aufrücken. Beflügelt von der Entwicklung der IT- (Informationstechnologie-) und TK- (Telekommunikations-), kurz ITK-Technologie, wird „Wissensarbeit“ demnach zur herausragenden wertschöpfenden Aktivität. Wissensarbeiter gelten als Anwärter auf jene zahlenmäßig und kulturell vorherrschende Stellung, die zuvor das Industrieproletariat und die Facharbeiterschaft im Beschäftigungs- und Erwerbssystem des Fordismus inne hatte (Schwemmler 2003: 112).

Zum Begriff Wissensarbeit

Es gibt jedoch keine präzise und allgemein anerkannte Definition des Begriffs Wissensarbeit. Er ist schon deshalb ein problematisches Hilfskonstrukt, weil Arbeit grundsätzlich ohne Bezug auf Wissen kaum denkbar ist und er daher gar nicht eindeutig von anderen Arbeitstypen abgegrenzt werden kann, oder weil grundsätzlicher und

schwieriger noch, erst einmal geklärt werden müsste, was Wissen ist.² Da fast jede menschliche Tätigkeit und erst recht mit Aus- und Weiterbildungsprozessen verbundene Arbeit wissensbasiert ist, halten wir es für sinnvoll, zwischen wissensbasierter Arbeit und wissensintensiver (wissensgenerierender) Arbeit zu unterscheiden und den Begriff Wissensarbeit der letzteren vorzubehalten.

- Dem entsprechend versteht auch Willke (1998: 161) unter Wissensarbeit „Tätigkeiten (Kommunikationen, Transaktionen, Interaktionen), die dadurch gekennzeichnet sind, dass das erforderliche Wissen nicht einmal im Leben durch Erfahrung, Intuition, Lehre Fachausbildung oder Professionalisierung erworben und dann angewendet wird. Vielmehr erfordert Wissensarbeit im hier gemeinten Sinn, dass das relevante Wissen (1) kontinuierlich revidiert, (2) permanent als verbesserungsfähig angesehen, (3) prinzipiell nicht als Wahrheit sondern als Ressource betrachtet wird und (4) untrennbar mit Nichtwissen gekoppelt ist, so dass mit Wissensarbeit spezifische Risiken verbunden sind.“
- In Anlehnung an arbeitswissenschaftliche Analysen zur Handlungsregulation können Typen geistiger Arbeit danach unterschieden werden, ob es sich bei ihrem Inhalt um „Aufgaben“ oder „Probleme“ handelt (Resch 1988). Demnach zeichnen sich Aufgaben dadurch aus, dass die Methoden ihrer Bewältigung bekannt sind. Bei Problemen lässt sich die Barriere zwischen dem erwünschten Endzustand (Ziel, Ergebnis) und dem Ausgangszustand nur überwinden, indem Neuland betreten und etwas Neues geschaffen wird. Wissensintensive Dienstleistungsarbeit ist per definitionem innovativ, in detail nicht planbar und insofern riskant.

Eine Gemeinsamkeit dieser und anderer Definitionen von Wissensarbeit besteht darin, dass zwischen der vorhandenen Qualifikation, dem erworbenen Wissen einerseits und den Arbeitsanforderungen andererseits eine Lücke besteht, die es durch kreatives Problemlösen zu überwinden gilt. Wissensarbeit ist außerdem gebunden an den permanenten Erwerb, die Entwicklung und Integration neuen Wissens. Es handelt sich darüber hinaus um weithin von I+K-Technologien durchdrungene geistige Arbeit im Umgang mit Symbolen bzw. symbolischer Repräsentation. Für Reich leisten „Symbolanalytiker“ in der neuen Weltwirtschaft die wettbewerbsbestimmende Wertschöpfung. Sie identifizieren und lösen Probleme, vermitteln Problemlösungen und schließen Kontrakte, indem sie Symbole manipulieren, die Wirklichkeit auf abstrakte Begriffe und Bilder reduzieren und an andere Spezialisten kommunizieren (Reich 1996: 199).

² Soziologie kann in diesem Zusammenhang nicht darüber hinweggehen, dass, wenn heute von Wissensarbeit, Wissensmanagement, lernender Organisation, lebenslangem Lernen usw. die Rede ist, damit fast ausschließlich direkt oder indirekt *ökonomisch verwertbares* Wissen gemeint ist. Das ist aber nur ein Ausschnitt rationalen und vorrationalen gesellschaftlich relevanten Wissens. Gegen die Apotheose der Wissensgesellschaft ist daran zu erinnern, dass mit der Zunahme des Wissens auch das Nicht-Wissen wächst und am Beginn der Wissensgesellschaft gerade „nicht die Apotheose, sondern die Krise des Wissens“ steht (Willke 2002, vgl. Heidenreich 2002: 8 ff.).

Quantitative Verbreitung

Diese Definitionsansätze enthalten freilich immer noch viele Unschärfen. Aus ihnen können nur bedingt Indikatoren für die Messung der Verbreitung von Wissensarbeit oder der Wissensintensität von Arbeit gewonnen werden. Die vorliegenden Angaben zur quantitativen Verbreitung von Wissensarbeit variieren nicht nur in Abhängigkeit von der jeweiligen Definition des Begriffs und der Indikatoren, sie genügen kaum wissenschaftlichen Exaktheitsansprüchen und haben insofern eher illustrativen Charakter.

Machlup stellt 1962 fest, der Anteil von „Wissensarbeitern“ an den Beschäftigten insgesamt habe 1958 bei über 30% gelegen. In Fortschreibung der Analysen Machlups wird dieser Anteil 1980 auf über 40% veranschlagt (vgl. Stehr 1994: 383).

Laut IAB beträgt der Anteil der Beschäftigten mit anspruchsvollen Tätigkeiten wie Führungsaufgaben, Organisieren und Management, Forschung, Entwicklung, Beraten, Lehren usw. in Deutschland 1985 28% und 1995 35%. Bis 2010 werde er auf 40% steigen (Dostal/Reinberg 1999: 3).

Das BMBF (2000) stellt fest, in der BRD seien 1997 rd. 8,6 Mio. sozialversicherungspflichtige Beschäftigte in wissensintensiven Dienstleistungsbereichen tätig gewesen. Dies entspreche 35% aller Beschäftigten. Zwei Jahre zuvor habe dieser Anteil noch 30% betragen. Hinzu komme eine beträchtliche Zahl Selbständiger, denen gerade diese neuen Dienstleistungen neue Chancen böten.

Rock/Witt (2000) stellen fest, der Anteil der Beschäftigten, die Produktions- und Montagetätigkeiten ausüben, sei von 40% im Jahr 1970 auf 22% im Jahr 2000 gefallen. Der Anteil aller Erwerbstätigen, die generell Dienstleistungsarbeiten ausüben, sei in diesem Zeitraum von 52% auf 75% gestiegen. Der Anteil der Erwerbstätigen, die *wissensintensive* Dienstleistungen ausüben (an allen Erwerbstätigen), sei von 29% auf 55% gestiegen.

Es ist hier nicht der Ort, die methodischen Probleme dieser Befunde ausführlicher zu diskutieren. Allen gemeinsam ist die Feststellung, dass in entwickelten Ökonomien der Anteil der Wissensarbeit an der Beschäftigung/Erwerbstätigkeit insgesamt wächst, tendenziell zum dominanten Arbeitstyp wird oder bereits geworden ist.

1.4 Wissensintegration durch Projektorganisation

Wissen als ökonomische Ressource wird im Innovationswettbewerb immer schneller entwertet. Es differenziert sich immer mehr in einzelne Spezialdisziplinen aus, wird diversifiziert und fragmentiert. Unternehmen benötigen daher in zunehmendem Maße Organisations- und Koordinationsformen, die für die Wissensintegration und den Umgang mit Unvorhersehbarem geeignet sind. Die gestiegene und steigende Komplexität und Dynamik der Markt- und Kundenanforderungen sind mit der hierarchischen Linienorganisation allein nicht mehr zu bewältigen. Hierarchie wird als Struktur nicht verschwinden, behindert sich in ihrer traditionellen Ausprägung aber zusehends bei der Verfolgung ihrer eigenen Ziele (vgl. Heintel/Krainz 2001).

Gefördert wird durch die Veränderung der Produktionsweise ein Trend zur Projektifizierung von Organisation und Arbeit. 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) flexi-

bel und problemspezifisch vernetzt und integriert werden. Die *temporäre* Vernetzung von Kenntnissen und Fähigkeiten, wird (zumal im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen) für viele Unternehmen zum kritischen Erfolgsfaktor. Für Ekstedt et al. (1999) sind Projekte *das* herausragende Merkmal einer flexiblen Organisation ökonomischer Aktivitäten.

Projekte sowie die zunehmende Projektifizierung von Organisation und Arbeit reflektiert die Sozialwissenschaft aber nicht nur als Antwort auf veränderte Wettbewerbs- und Marktanforderungen. Für Boltanski/Chiapello (2003) ist die Generalisierung des projektförmigen Managements „der neue Geist des Kapitalismus“. Das „Projekt-Regime“ ist für sie *der* zeitgenössische Modus der Regulierung gesellschaftlichen Handelns. Dieser neue Geist ist für sie nicht allein Resultat des Wandels der Produktionsweise. Er sei vielmehr das neue *Rechtfertigungssystem* des „flüssigen Kapitalismus“. Diesem Rechtfertigungssystem sei es gelungen, Impulse der vergangenen Kapitalismuskritik in sich aufzunehmen und in einen neuen hegemonialen Diskurs, in *ein neues kulturelles Leitbild* zu verwandeln: Der Kritik starrer hierarchischer Strukturen, der Fremdorganisation, der Entfremdung und Verdinglichung trägt diese Transformation Rechnung, indem sie Projekte, Flexibilität, Individualität, persönliche Entfaltung und Autonomie zu Leitbildern zeitgenössischer Managementkonzepte erhebt.

Im Verhältnis zu derart weitreichenden Einschätzungen, zum Verbreitungsgrad der Arbeitsform Projekt und zu der Aufmerksamkeit, die Projekten in der Managementliteratur gewidmet wird, ist der Korpus industrie- und arbeitssoziologischer Beiträge zu diesem Thema bisher bescheiden. Es gibt jedoch gute Gründe, die Projektorganisation und das Projektmanagement als einen wichtigen Bestandteil des postfordistischen Produktionsmodells zu begreifen.

1.5 Zur Diskussion der Regulation von Wissensarbeit

Fordistisch-tayloristische Formen der Arbeitsorganisation mit einem hohen Anteil standardisierter Abläufe und repetitiver Tätigkeiten waren und sind Instrumente hegemonialer Disziplinierung, aber auch Ansatzpunkte für die Standardisierung der Arbeitsbedingungen und die Beobachtungs- und Kontrollchancen der kollektiven Interessenvertretung (Abel et al. 1998: 16 f.). Es gab neben der Massenproduktion in den fordistischen Schlüsselindustrien immer schon andere Formen des Wirtschaftens und Arbeitens. Die Institutionen und Formen der Arbeitsregulation sind aber ebenso wie die Politikformen und organisatorischen Strukturen der Gewerkschaften allein aufgrund ihrer Herkunft und Pfadabhängigkeit weitgehend an der fordistisch-tayloristischen Produktionsweise orientiert (Klotz 1999; Welsch 1998).

Merkmale der *postfordistischen* betrieblichen Arbeitsregulation sind aus industrie-soziologischer Sicht die Dezentralisierung und „Virtualisierung“ von Organisationen, die Dezentralisierung von Managementfunktionen, die Verflüssigung der Grenzen zwischen Markt- und Produktionsökonomie („Vermarktlichung“, „Internalisierung des Marktes“ vgl. Moldaschl/Sauer 2000), die zunehmende Angewiesenheit von Unternehmen auf subjektive Produktivitätspotenziale („Subjektivierung der Arbeit“, vgl. Moldaschl/Voß 2002) sowie der Einsatz markt- bzw. ergebnisorientierter Steuerungs- und Kontrollformen, die von der wertbasierten Steuerung internati-

onal agierender Konzerne (Shareholder Value) über Benchmarkings bis hin zu „Zielvereinbarungen“ für einzelne Beschäftigte reichen.

Außerdem wird fest gestellt, dass die etablierten Regulationsstrukturen den Beschäftigungs- und Erwerbsbedingungen „der Wissensgesellschaft“ nicht mehr kompatibel sind und *unternehmensbezogene* sowie *individualisierte* Formen gegenüber der Arbeitsregulation auf Basis des Flächentarifvertragssystems an Bedeutung gewinnen (vgl. Abel et al. 1998; Menez; Töpsch 2002). Die überkommenen Regulationsweisen, die auf *Kollektivität*, *Zentralität* und weitgehender *Verrechtlichung* beruhen (vgl. Schmierl 2001), passen demnach nicht zu postfordistischen Managementkonzepten, Arbeitsformen und Interessenlagen (Heidenreich/Töpsch 1998).³

Auffallend ist allerdings, dass in der Diskussion über die Regulation von Wissensarbeit die Veränderung organisatorischer Koordinierungsformen („diskursive Koordinierung“) vielfach *nur auf der Ebene von Managementmodellen* erörtert wird (Heidenreich/Töpsch 1998; Abel et al. 1998; Menez 2002). Dadurch werden aber der Unterschied von Konzept und Wirklichkeit, die vielfältigen praktischen Umsetzungsprobleme und dabei auftretenden Widersprüche vernachlässigt (Kalkowski 2002). Ein Großteil der Beiträge zum Thema Arbeitsregulation geht auch auf die Arbeitssituation, Handlungsorientierungen und Interessen von Wissensarbeitern selbst nicht ein. Davon hängt aber maßgeblich ab, welche Art der Interessenregulation, welche „Regulationsweise“ sich in diesem Feld durchsetzen und möglicher Weise in Zukunft in der Wissensgesellschaft einmal dominieren wird. Bei hoch qualifizierten Wissensarbeitern handelt es sich zum großen Teil um Sozialcharaktere, die allein aufgrund ihrer überwiegenden Herkunft aus Mittelschichtmilieus und ihrer beruflichen sowie vorberuflichen Sozialisation andere Ansprüche an die Arbeitsbedingungen und Interessenregulation haben als die Stammklientel der Gewerkschaften. Ein Großteil von ihnen ist außertariflich beschäftigt. (Laut VDI hatten Mitte der 90er Jahre 80% der Ingenieure außertarifliche Arbeitsverträge, zit. nach Computerwoche 1995).

2. Kontraktualisierung von Wissensarbeit in Normalarbeitsverhältnissen

2.1 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. 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 Pro-

³ Diese empirisch-analytische Einschätzung muss nicht auf die (normative) Forderung nach Abschaffung bewährter Regelungsformen hinaus laufen, zumal nicht absehbar ist, was an die Stelle jener sozialintegrativen Funktionen treten soll, die das Kollektivvertragssystem erfüllt. Es ist deshalb nicht nur paradox, sondern auch konsequent, die Tarifautonomie, den Flächentarifvertrag und das Günstigkeitsprinzip gegen Angriffe zu verteidigen, obwohl sie faktisch und zum Teil auch mit Billigung der Gewerkschaften unterlaufen werden.

jektmanagements zielt dabei vielfach auf eine Perfektionierung der Planung und Kontrolle. Das zentrale Instrument für die ergebnisorientierte Koordinierung, Kontrolle und Kontraktualisierung von Wissens- und Projektarbeit ist das Management by Objectives (MbO). Mit diesem zumeist 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 zuvor 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 vielen Angestellten ausdrücklich begrüßt und gewünscht wird.

Auf eine These gebracht: 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. Selbst Vorgesetzte können häufig nicht mehr über die Richtigkeit fachlicher Beiträge von Experten entscheiden. Aufgrund ihrer inhaltlichen Intransparenz und der Uneinsehbarkeit immaterieller Arbeitshandlungen für Außenstehende lässt sich Leistung bei wissensintensiven Dienstleistungen ex ante nicht klar definieren und detailliert planen.⁴
- 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. An einer gewerkschaftlichen oder betriebsrätlichen Festlegung standardisierter und messbarer Leistungspara-

⁴ Eine an traditionellen Messbarkeitsansprüchen orientierte Arbeitsbewertung ist bei Wissensarbeit schwer möglich. Daraus resultiert für die Interessenvertretung ein Dilemma: Einerseits sind Konflikte um den Leistungskompromiss „ohne Rückgriff auf objektivierte Standards und kollektive Regelungen nicht zufriedenstellend zu bewältigen“ (Schwemmler 2003: 113), andererseits können „Standards in abnehmendem Maße ‚objektiv‘ und von ‚außen‘ bestimmt werden“ (ebd.: 114).

meter dürften Wissensarbeiter auch nicht interessiert sein, wenn damit für sie eine Einschränkung von Ungewissheitszonen verbunden ist, die sie selbst kontrollieren und zu ihrem Vorteil nutzen können.

Kurz und zugespitzt: Standardisierte Regelungen zu Leistungsbedingungen sind bei diesem Arbeitstyp *objektiv* schwierig und gehen, wie wir bei unseren Erhebungen feststellen konnten, in der Regel an den *subjektiven* Präferenzen von Wissensarbeitern vorbei.

2.2 Hybridisierung des Arbeitsvertrags

Mit dem Management by Objectives (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 (vgl. Trittin 2003): 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 kontraktualisiert, 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 vertraglich vereinbarten Leistung. Wie und wann er diese Leistung erbringt, bleibt ihm überlassen, solange er das Produkt zum vereinbarten Termin mit den zugesicherten Eigenschaften abliefern kann.

Trotz Ergebnisorientierung bleibt es für *angestellte* Wissensarbeiter beim Arbeitsvertrag und gesetzlichem Arbeits- und Sozialschutz. Das Verhältnis der Vertragsparteien hat aber eine 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 wissensintensive Projekte besonders riskant, weil bei ihnen stets mehr oder weniger ungewiss ist, ob die Ziele mit den zugeordneten Ressourcen in der vorgesehenen Zeit tatsächlich erreicht werden können.

Eine leistungspolitische Folge ergebnisorientierter Kontrakte besteht darin, dass die Arbeitszeit ihre Schlüsselstellung für die Arbeitsregulation verliert. Tariflich und gesetzlich definierte Arbeitszeitregelungen laufen tendenziell ins Leere und werden faktisch ständig umgangen. Die Arbeitszeitpraxis wird informalisiert. Die sog. Vertrauensarbeitszeit ist das (logische) Pendant ergebnisorientierter Arbeitsregulation. Die individuelle Aushandlung und Kontraktualisierung 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 schwer definieren, durchsetzen und kontrollieren. Ergebnisorientierte Steuerungsmethoden werfen „viele bislang kaum geklärte Fragen nach dem zukünftigen Stellenwert von Schutznormen, Tarifverträgen und Mitbestimmungsrechten auf, die sich an der Arbeitszeit orientieren und bei ergebnisorientierter Arbeit wie von selbst leer laufen“ (Trittin 2003: 139). „Das Arbeitsrecht steht vor seiner größten Herausforderung“ (ebd.: 159).

2.3 Der implizite Arbeitsvertrag – „verantwortliche Autonomie“

Verträge haben jedoch mehr als nur eine formale und juristische Seite. Explizite Verträge, z.B. Arbeitsverträge oder Zielvereinbarungen, sind stets mehr oder weniger unterkomplex gegenüber dem, was sie zu regeln beanspruchen, und daher unvollständig. Besonders im Falle wissensintensiver Dienstleistungs- und Projektarbeit können gar nicht alle Sachverhalte und Eventualitäten explizit geregelt werden (Kötter 2002). Dass formale Verträge dennoch „funktionieren“, verdankt sich der Tatsache, dass sie durch implizite bzw. psychologische Verträge ergänzt und überlagert werden (Rousseau 1995). Diese bestehen im Kern aus den wechselseitigen Erwartungen der Vertragsparteien, 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 soziale Tausch, den sie mit dem Arbeitgeber eingehen, begründet eine Vertrauensbeziehung, die auf „verantwortlicher Autonomie“ beruht (Friedman 1977; Heisig 1991). 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.

Wie wir bereits aus einer Reihe anderer Untersuchungen zu hoch qualifizierten Angestellten wissen (Baethge et al. 1995; Kotthoff 1997), sind deren Arbeitsidentität, Erwartungen und Interessen stark arbeitsinhaltlich und von der Lust an der eigenen Leistung geprägt (intrinsisches Arbeitseinstellungen). 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 (Kotthoff 1997). Unter dieser Voraussetzung können sich angestellte Wissensarbeiter als Subjekte ihrer Arbeit und als Mit-Unternehmer verstehen, 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 nach Ursachen und Abhilfe. Die Einschaltung von Betriebsrat und Gewerkschaften ist, wenn es überhaupt dazu kommt, meistens die ultima ratio nachdem verschiedene Eskalationsstufen im Management durchlaufen wurden und Einigungsversuche gescheitert sind. Sie gilt als Zeichen für das Versagen der Vertrauensbeziehungen. Diese Nähe hoch qualifizierter 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.

2.4 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 (vgl. Bollinger 2001).

Unsere Gesprächspartner erklärten aber auch, dass Leistungsdruck, hohe Belastungen, Selbstausbeutung, kompetitive 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. In Projekten werden diese Probleme und Konflikte dadurch gefördert, dass die Teammitglieder (1) oft zwischen der Arbeit für die Abteilung und das Projekt hin und her gerissen sind (Rollen-, Loyalitätskonflikte), dass (2) in wechselnden (zeitlich befristeten) Teamkonstellationen unterschiedliche Fachkulturen und Ansprüche aufeinandertreffen und (3) Stab/Linienorganisation einerseits und Projektorganisation andererseits einander widerstrebende Organisationsprinzipien sind (Heintel/Krainz 2001), wodurch (formelle und informelle) Entscheidungsstrukturen an Eindeutigkeit verlieren. Viele der von uns befragten Projektbeschäftigten sehnen sich deshalb geradezu nach klareren Kompetenzregelungen, schätzen andererseits aber gerade den geringen Grad an (bürokratischer) Formalisierung und das „kreative Chaos“. Außerdem sind Projektmitglieder (4) vielfach der Auffassung, die Arbeit im Team verhindere, dass ihre *individuelle* Leistung sichtbar und adäquat anerkannt wird.

Die Qualität ihrer Arbeit hängt aus Sicht unserer Gesprächspartner aber vor allem davon ab, dass ihnen nicht nur Spielräume für die Arbeitsausführung gewährt werden, sondern auch die Ressourcensteuerung (Zeit, Geld, Personalressourcen) 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 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 vorgegeben, 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 Orien-

tierungen 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 (vgl. Reindl 2000; Kuhn 2002).

3. Kontraktualisierung von Wissensarbeit jenseits der Normalarbeit

3.1 *Alleinselbständigkeit und atypische Beschäftigung*

Formale Grundlage für die Regulation von Wissensarbeit und Selbständigkeit *in* Unternehmen bleibt der (intern modifizierte) Arbeitsvertrag, der ein abhängiges Beschäftigungsverhältnis konstituiert, das sozialversicherungspflichtig ist und sozialen Schutz, Arbeits- und Mitbestimmungsrechte begründet. Das unbefristete Vollzeitverhältnis (Normalarbeitsverhältnis: NAV) war und ist darüber hinaus ein Fundament für unternehmensinterne Karrieren, dauerhafte soziale Interaktion mit Kollegen, für Berufs- und Arbeitsidentität und Zugehörigkeit.

Der Anteil der NAV an allen Erwerbstätigen ist zwischen 1985 und 2000 von 67,3% (Deutschland West) auf 60,8% im Jahr (Deutschland) gefallen (Linne/Vogel 2002: 10). Die Zukunft des NAV wird jedoch unterschiedlich eingeschätzt: Einerseits wird von seiner unumkehrbaren Erosion ausgegangen (Kommission für Zukunftsfragen 1997), andererseits von seiner relativen Stabilität (Bosch 2003).

Für die Erosion des NAV und Zunahme von Kurzfristverträgen werden Strategien *externer Flexibilisierung* verantwortlich gemacht, mit denen die Unternehmen ihre Belegschaften wechselnden Marktanforderungen anpassen, Personalfixkosten vermeiden, Sozialversicherungsbeiträge sparen und das Arbeitsrecht umgehen können. Die *Gegenposition* dazu geht davon aus, dass insbesondere im Bereich wissensintensiver Arbeit viel neues, noch nicht kodifiziertes (personengebundenes implizites) Wissen entsteht und die Betriebe daher ein Interesse haben, Wissensarbeiter langfristig an sich zu binden. Statt auf externe würden sie bevorzugt auf *innerbetriebliche Flexibilisierung* (Projektorganisation, Arbeitszeitflexibilisierung) setzen. Auch aus organisationssoziologischer Sicht wird darauf hingewiesen, dass Projekte (als *temporäre* Organisationen) zwar gegenüber *dauerhaften* Organisationen an Gewicht gewinnen, letztere aber nicht verschwinden, weil ohne sie Wissenssysteme zerfließen würden (Ekstedt et al. 1999). Organisationen sind demnach als Wissensspeicher unverzichtbar (vgl. Heidenreich 2003: 40 ff.).

Die Frage nach der Regulation von Arbeit in der postfordistischen Gesellschaft und entsprechende gewerkschaftliche Strategien erstreckt sich unabhängig von den skizzierten Kontroversen per se auch auf Alleinselbständige und atypisch Beschäftigte. Es gibt sie. Und es ist nicht auszuschließen, dass sich in der politischen Arena gesellschaftspolitische Konzeptionen (Leitbilder) durchsetzen, die meinen, die Flexibilisierung und Deregulierung der Beschäftigungsverhältnisse könne zur Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit und zur Lösung aktueller Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsprobleme beitragen.

3.2 Neue Selbständige

Der Bestand der Selbständigen hat in Deutschland in den 90er Jahren einen Aufschwung erfahren (Bögenhold/Leicht 2000: 779). Ende der 90er Jahre liegt deren Anteil an allen Erwerbstätigen bei ca. 10%, etwa die Hälfte davon sind Alleinselbständige. Den stärksten Anstieg in dieser Kategorie verzeichnen unternehmensbezogene Dienstleistungen. Relativ neu ist, dass sich immer häufiger auch höher professionalisierte Tätigkeiten darunter befinden und vermehrt Hochschulabgänger als Alleinselbständige arbeiten. Das gilt insbesondere für Unternehmensberatungen sowie für die Medien- und ITK-Branche (Bögenhold/Leicht 2000: 783). Feste Angestelltenverhältnisse wurden hier in temporäre und freie umgewandelt. Viele freie Mitarbeiter leisten die Arbeit, die sie zuvor als abhängig Beschäftigte leisteten. Sie wurden in die Selbständigkeit gedrängt.

Es gibt bereits eine Vielzahl von Sonderregelungen für die „alten“ Selbständigen (bzw. „freien“ Berufe: Landwirte, Ärzte, Anwälte u.ä.) und Künstler (vgl. WSI Mitteilungen 12/2000). Der Gesetzgeber hat zudem Vorstöße unternommen, Schutzrechte auf „arbeitnehmerähnliche Personen“ und „Scheinselbständige“ auszudehnen. Die gesetzlichen Regelungen zur Scheinselbständigkeit bleiben aber im Kern darauf fixiert, Arbeit *in ihrer abhängigen Form* zu sichern und gelten allein aufgrund der administrativen Unkontrollierbarkeit und Nichtdurchsetzbarkeit der Bestimmungen als gescheitert (Bieback 2000; Reindl 2000).

Alleinselbständigkeit wird aber nicht in jedem Fall aus Not und Mangel an Normalarbeitsverhältnissen gewählt. Es gibt die prekäre Selbständigkeit,⁵ aber auch die souveränen Wissensarbeiter, für die Autonomie vor Sicherheit rangiert, und die ihre Arbeitsleistungen auf der Basis von Marktverträgen verkaufen (freie Dienstverträge, Werkverträge, Kaufverträge usw.). In jedem Fall verbinden sich für neue Selbständige, die unmittelbar vom Marktgeschehen abhängig sind und für die hohe Aufwendungen für die private Versicherung anfallen, neue (Regulations-) Anforderungen:

Ein nicht unerheblicher Anteil der neuen Selbständigen ist nicht in der Lage oder willens, sich langfristig privat gegen die Risiken (Krankheit, Arbeitslosigkeit, Altersarmut) zu versichern. In der Diskussion um die soziale Absicherung Alleinselbständiger wird hervor gehoben, dass ein Großteil der neuen Selbständigen ebenso abhängig ist vom Verkauf der eigenen Arbeitskraft wie ein Arbeitnehmer und die Unterschiede zwischen abhängiger und unabhängiger Arbeit auch hinsichtlich der faktischen Arbeitsbedingungen verschwimmen (Bieback 2000). Sie sind jedenfalls nicht so gravierend, dass es von Rechtslogik gerechtfertigt wäre, arbeits- und sozialrechtlichen Schutz exklusiv an den Arbeitnehmerstatus zu binden.⁶

⁵ Prekär sind Beschäftigungs- bzw. Erwerbsformen, die ungewollt eingegangen oder als negativ empfundenen werden.

⁶ Das Arbeitsrecht knüpft seine Schutzwirkung an zwei Kriterien: (1) existenzielle Angewiesenheit des Arbeitnehmers auf den Verkauf seiner Arbeitskraft, (2) persönliche Abhängigkeit vom Arbeitgeber und Einordnung des Arbeitnehmers in den Herrschaftsbereich des Arbeitgebers, den Betrieb und die Arbeitsorganisation (Bieback 2000: 813).

Für die Regulierung selbständiger Wissensarbeit ist von Bedeutung, dass mit der Kurzfristigkeit und Vielfalt ihrer Vertragsbeziehungen die Transaktionskosten steigen. Alleinselbständige sind oft mit nicht von ihnen allein zu bewältigenden Anforderungen bei der Vertragsgestaltung konfrontiert. Hinzu kommen Fragen, die das Steuer-, Gesellschafts- und Urheberrecht betreffen. Für Erwerbspersonen jenseits stabiler Beschäftigungsverhältnisse stellt sich zudem die Frage, wie sie Karrieren aufbauen, ihr Wissen up-to-date halten, ihre Beschäftigungsfähigkeit sichern können.⁷ Dabei spielen neben Weiterbildung und zertifizierten Qualifikationsstandards Reputation, soziale Netzwerke und persönliche Kontakte (networking) eine große Rolle. Doch gibt es darüber hinaus bei Alleinselbständigen einen großen Bedarf an institutionellen Infrastrukturen, die kollektiv das sicherstellen, was individuell nicht bewältigt werden kann.

3.3 Atypische Beschäftigung und Gewerkschaften

Auf dem Vormarsch sind auch atypische Beschäftigungsverhältnisse (Telearbeit, Teilzeitarbeit, befristete Arbeit, Leiharbeit, geringfügige Beschäftigung, Scheinselbständigkeit). Zwischen den Polen abhängiger und selbständiger Arbeit haben sich vielfältige Vertrags- und Erwerbsformen (mit Grauzonen) ausgebreitet, die interessenpolitisch nicht auf herkömmliche Weise standardisiert zu regulieren sind.

Neue Beschäftigung wächst gerade in Bereichen, die nicht der traditionellen Norm entsprechen. Vor allem Frauen sowie jüngere und qualifizierte Menschen finden in solchen Formen Beschäftigung, die der klassischen Regulierung und Interessenvertretung schwer zugänglich sind. Vollzeitwerb, Sicherheit, sozialer Schutz und repräsentative Mitbestimmung haben insbesondere für jüngere Beschäftigte und Wissensarbeiter oft einen geringeren Stellenwert als von Gewerkschaften unterstellt (vgl. Reindl 2000). Das traditionelle Normalarbeitsverhältnis ist auch insofern ein Exklusionsverhältnis, als es am männlichen Alleinerwerbstätigen orientiert ist, die traditionelle „Normalfamilie“ und überkommene Geschlechterkontrakte zementiert und durch seine vorbehaltlose Verteidigung andere Formen der Arbeit diskriminiert. Es ist daher fraglich, ob es als unangefochtenes Leitbild dienen kann.

Zu erwarten ist eine Zunahme „atypischer“ Formen der Arbeits- und Interessenregulation, durch die das deutsche System industrieller Beziehungen (zentralisierte Verhandlungssysteme, Kollektivität, hoher Grad an Verrechtlichung) weiter unter Druck gerät oder ausgehöhlt wird. Rücken Gewerkschaften von der Norm des NAV ab, riskieren sie allerdings, sich von ihren Kerngruppen und der Mehrheit abhängig Erwerbstätiger zu entfernen. Durch die Zunahme neuer Selbständigkeit, atypischer Beschäftigungsverhältnisse und die Vielfalt der damit verbundenen Präferenzen und Interessenlagen kann sich gewerkschaftliche Interessenpolitik aber immer weniger nur auf Tarifpolitik und zentralisierte kollektive Aushandlungsstrategien beschränken. Sie wird mehr Beratungs- und Unterstützungsleistungen, Rechtsschutz und (Selbsthilfe-) Foren bieten müssen, in denen Arbeitende ihre Erfahrungen austauschen und gemeinsame Strategien entwickeln können.

⁷ Eine Untersuchung der New Media Branche in New York City kommt zu dem Ergebnis, dass die abhängig und unabhängig Beschäftigten für die Aufrechterhaltung ihrer Employability fast 20 Stunden pro Woche aufwenden (Batt et al. 2001: 27).

Zwar besteht ein großes Interesse Erwerbstätiger an kollektiven Honorarempfehlungen und Entgeltübersichten (wie sie etwa die IGM für die IT-Industrie zur Verfügung stellt), doch dass sich darüber Interessen kollektiv bündeln und gar bis hin zur Streikbereitschaft gewerkschaftlich organisieren lassen, ist bei selbständigen und atypisch beschäftigten Wissensarbeitern unter gegenwärtigen Verhältnissen unwahrscheinlich. Gewerkschaften konnten bei qualifizierten Angestellten bislang auch nur spärliche Organisationserfolge erzielen. Ihre Schlagkraft in Arbeitskämpfen bleibt vor allem an die gewerblichen Arbeiter gebunden. Sie haben ihre stärksten Mitgliederanteile in den Großbetrieben der Industrie und im öffentlichen Dienst. Bei IT-Dienstleistern beispielsweise ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad gering (Töpsch et al. 2001). (Haus-) Tarifverträge gibt es hier vor allem bei den großen Töchtern von Industriekonzernen mit einer Tradition eingespielter industrieller Beziehungen.

Gewerkschaften fordern gesetzliche Rahmenbedingungen zur Abfederung des wirtschaftlichen Strukturwandel und Wandel des Beschäftigungssystems. Die zentrale Frage dabei ist, wie die soziale Absicherung für Menschen in atypischen Beschäftigungsformen mit vielfältigen und unterbrochenen Erwerbsverläufen angesichts der Finanzierungsprobleme des stark an abhängige Arbeit gekoppelten und beitragsorientierten Sozialsystems aussehen kann: Es wird dafür plädiert, die selbständige Arbeit im allgemeinen Vertragsrecht besser zu schützen (Bieback 2000).⁸ Autoren, die sich neoliberalen Strömungen widersetzen, fordern eine Entkopplung der Schutzsysteme Arbeits- und Sozialrecht und eine Einbeziehung aller Selbständigen, Beamten sowie von Kapitaleinkünften und Vermögen in die soziale Sicherung. Das könne zur Verbesserung der Situation von prekär Erwerbstätigen beitragen, die Anreize zur Flucht aus dem Arbeitsrecht und zur Umgehung von Lohnnebenkosten reduzieren und das Normalarbeitsverhältnis stabilisieren (Bieback 2000; Reindl 2000). Darauf zielt auch die Forderung nach einer Stärkung der Rechtsstellung und einen erweiterten Arbeitnehmerbegriff im Arbeits- und Sozialrecht (Bosch 2003). Weitergehend sind Forderungen nach einem von abhängiger Arbeit abgekoppelten und steuerfinanzierten Sozialsystem (Steinert 2004).

3.4 Kurzfristige Verträge – Verlust an sozialem Kapital?

Es ist unseres Erachtens angebracht, Kurzfristverträge als einen Bestandteil postfordistischer Produktion und Arbeitsregulation zu begreifen. Freiwillige und unfreiwillige Unterbrechungen, die Wechsel zwischen verschiedenen Vertragsformen im Beschäftigungssystem nehmen zu. Viele Autoren konstatieren, dass kurzfristige Verträge und Arbeitsverhältnisse soziales Kapital zerstören und die psychologischen Verträge (Loyalität, Vertrauen, Commitment) zwischen Arbeit-/Auftraggebern und Arbeit-/Auftragnehmern zerbrechlicher werden. Langfristige Vertragsbeziehungen gelten als Voraussetzung vertrauensvoller Kooperation (Reindl 2000; Haunschild 2000; Sottong 2001).

⁸ Neoliberale Positionen drängen umgekehrt auf eine *Re-Integration des Arbeitsvertrags in das sonstige Vertragsrecht* und bezweifeln, dass sich der Arbeitsvertrag von anderen Vertragstypen noch derart unterscheidet, dass er besonderer Schutzmechanismen (wie Tarifverträge) bedarf (vgl. Blanke/Rose 2003).

Dass es eine solche Grenze für die Entgrenzung von Beschäftigungsverhältnissen gibt, ist nicht zu bestreiten. Ein Argument, das kurzfristige Beziehungen generell mit Misstrauen und opportunistischem Verhalten verbindet oder umgekehrt soziales Kapital und Loyalität an Organisationen und Normalarbeitsverhältnisse knüpft, ist aber verkürzt. Es geht darüber hinweg, dass das Normalarbeitsverhältnis (in vielen Fällen) ein von Kontroll- und Disziplinierungstechniken und mikropolitischen Konflikten geprägtes Herrschafts- und Unterwerfungsverhältnis ist. Jenseits der Normalarbeit beginnt zwar nicht das Reich der Freiheit, aber warum soll nicht auch jenseits stabiler Beschäftigungsverhältnisse – unter bestimmten Umständen – vertrauensvoll kooperiert werden können?

Untersuchungen zu Projektnetzwerken in der Contentproduktion (Fernsehen), bei der mehrere rechtlich selbständige Unternehmen und eine Vielzahl Alleinselbständiger befristet in Projekten zusammenarbeiten, heben hervor, dass Projektnetzwerke *mehr als nur temporäre Systeme* sind und sich zwischen den an den Projekten Beteiligten ein *dauerhafter Beziehungszusammenhang* entwickelt (Windeler et al. 2001: 13). Eine Untersuchung in der New Media Branche im Raum New York kommt zu dem Ergebnis, dass Alleinselbständige ein höheres Commitment zu ihrem Auftraggeber haben als Vollzeitbeschäftigte zu ihrem Arbeitgeber (Batt et al. 2001: 40). Grundsätzlich habe darüber hinaus die Berufsidentität und die Arbeit selbst für die Arbeitenden einen höheren Stellenwert als die feste Bindung an einen bestimmten Arbeitgeber (ebd.: 41).

Mit diesen Hinweisen wird nicht geäußert, dass sich mit Alleinselbständigkeit und atypischer Beschäftigung in vielen, vielleicht sogar den meisten Fällen Gefährdungslagen verbinden (bis zum Ausschluss aus dem Erwerbsleben). Doch scheint es uns unzutreffend, Vertrauen, Loyalität, soziales Kapital usw. allein mit dem Normalarbeitsverhältnis zu assoziieren und per se andere Beschäftigungs- und Erwerbsformen davon auszuschließen.

4. Voraussetzungen und Perspektiven postfordistischer Arbeitsregulation

4.1 Präferenz für direkte Partizipation

Mit ihrer klassischen Stellvertreterpolitik finden Gewerkschaften und Betriebsräte bei Wissensarbeitern keine Resonanz. Wissensarbeiter haben eine größere Affinität zu Formen der *direkten* Partizipation (zur direkten Partizipation vgl. Dörre 1996, 2002; Greifenstein et al. 1989, 1997). Sie haben durchaus Mitbestimmungs- und Partizipationsinteressen. Diese haben aber relativ wenig mit dem zu tun, was unter verfasster Mitbestimmung verstanden wird.⁹ 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. Wissensarbeiter bevorzugen Assoziierungsformen, die nicht an dauerhafte Mitgliedschaft

⁹ Die Gründung oder Einschaltung von Betriebsräten/Gewerkschaften ist für hochqualifizierte Wissensarbeiter die ultima ratio. Dass etwa im Zuge der Krise der New Economy Betriebsräte gegründet wurden (vielfach hauptsächlich zur Abwicklung von Sozialplänen) oder das bloße Vorhandensein von Betriebsräten, sagt noch nichts über deren Selbstverständnis, deren Rückhalt bei Hochqualifizierten sowie über das Verhältnis dieser Betriebsräte zu den Gewerkschaften aus.

und Folgebereitschaft gegenüber Stellvertretern gebunden sind, sondern eher spontane, anlassbezogene Kollektivierungsformen und alle Organisationen, in denen sie ihre *fachlichen* Kompetenzen anerkannt und aufgehoben sehen (Berufsverbände usw.).

Dazu, dass der Antagonismus von Kapital und Arbeit für ihr Interessenvertretungshandeln nicht konstitutiv ist, trägt der Umstand bei, dass Managementfunktionen, Selbständigkeit, unternehmerisches Denken und Handeln ein genuiner Bestandteil ihrer Arbeit sind. Bei allen Abstufungen, die hierbei zu berücksichtigen sind, lässt sich im Hinblick auf die Arbeitsidentität und Interessenorientierung von Wissensarbeitern keine eindeutige Demarkationslinie zwischen Management und Mitarbeitern ziehen, zumal die meisten von ihnen zumindest in jüngeren Jahren ins Management aufsteigen wollen.

Im Spannungsfeld von entgrenzter Umsetzungsautonomie und restriktiven Zielvorgaben entstehen aber widersprüchliche Verhaltensanforderungen. Die Erweiterung von Autonomiespielräumen führt oft zu höheren Leistungsanforderungen, langen Arbeitszeiten und gesundheitsgefährdendem Stress. Kritiker der neuen, auf „Vermarktlichung“ setzenden Managementkonzepte stellen fest, dass sich damit widersprüchliche und belastende Arbeitsanforderungen verbinden (Moldaschl 2002). Der Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen ist jedoch für die von uns Befragten geradezu das Wesen des Managementbegriffs und ein unvermeidbarer Bestandteil der Projektarbeit.¹⁰ Für Kritiker bedeutet ergebnisorientierte Steuerung und ökonomische Dezentralisierung sowie die damit verbundene Propagierung neuer Autonomie- und Partizipationschancen in erster Linie eine totale Mobilmachung von Subjektivität, Ökonomisierung des Menschen, Triumph der Selbstdressur im Zeichen einer unauflösbaren Symbiose von Selbständigkeit und Abhängigkeit, Freiheit und Zwang (vgl. dazu Gerst 2002: 104).

Im auffälligen Kontrast zu dieser Kritik verstanden die von uns Befragten „internes Unternehmertum“, die „Internalisierung der Kapitalverwertungsimperative“ jedoch bei all den Widersprüchen, die sich damit für sie verbinden, nicht in erster Linie als ideologisch verbrämte Zumutung, sondern als Chance zur Selbstverwirklichung und für einen Zugewinn an Autonomie. Sie sind sich durchaus bewusst, dass Vieles an der Rede vom Intrapreneurship, vom Unternehmer im Unternehmen, Rhetorik ist. Dies ist für sie aber im Gegensatz zur theoretischen Kritik kein Grund, sie ins Reich der Mythen und Indoktrinierung zu verbannen. Eher drängen sie nach Art praktischer Ideologiekritik im betrieblichen Alltag auf die Einlösung der darin enthaltenen Partizipationsversprechen.¹¹

¹⁰ Kötter stellt fest, dass das Fehlen von zur Aufgabenbewältigung benötigten Arbeitsinformationen eine aufgabenimmanente Rahmenbedingung von Projektarbeit ist und das Analysekonzept der widersprüchlichen Arbeitsanforderungen auf Projektarbeit nicht anwendbar ist (Kötter 2002: 408 ff.).

¹¹ Eine empirische Untersuchung zu Intrapreneurshipprogrammen kommt zu dem Ergebnis, dass diese zwar Mitarbeiter nicht zu Unternehmern machen, aber in der Lage sind, deren Wahrnehmung der eigenen Fähigkeit positiv zu beeinflussen (Armbruster/Kieser 2003).

Institutionen der Interessenvertretung, die sich um einen Zugang zu Wissensarbeitern bemühen, könnten sich für die Ausweitung *direkter* Partizipation stark machen und die aus ihrer Sicht und aus Sicht der Wissensarbeiter dafür notwendigen Konditionen mitdefinieren und mitgestalten, indem sie sich beispielsweise für eine Stärkung von Individualrechten einsetzen. Formen direkter Partizipation können die repräsentative Interessenvertretung ergänzen, stehen andererseits aber auch in Konkurrenz zu ihr. Weil damit für die repräsentative Interessenvertretung ein Verlust an Definitions- und Einflussmacht einhergeht, haben Gewerkschaften ein ambivalentes Verhältnis zur direkten Partizipation.

4.2 Herausforderungen für das kollektive Verhandlungssystem und Gewerkschaften

Sofern Tarifbindung besteht und es sich nicht um außertarifliche Angestellte handelt, gehen tarifvertragliche Regelungen als verbindlicher Inhalt in die individuellen Arbeitsverträge ein. Großflächige Verbandstarifverträge verlieren aber durch Verbandsflucht, Öffnungsklauseln usw. zunehmend an Boden und gesamtgesellschaftlicher Prägestärke. Informelle und individualisierte Regulierungsformen, die im Bereich der Wissensarbeit verbreitet sind und sich ausbreiten, sowie der wachsende Anteil Alleinselfständiger und Kleinunternehmen im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen tragen ebenfalls zur Schwächung kollektivvertraglicher Regelungen bei. Auch angesichts dessen wird konstatiert, dass Gewerkschaften sich immer weniger auf kollektive Aushandlungsprozesse beschränken können und sie Wissensarbeiter nur über das Angebot individualisierter Dienstleistungen erreichen können (Castells 1996; Töpsch et al. 2001).

Auf standardisierte Massendarbeit in Industrieunternehmen zugeschnittene Regulationsformen sind den Erwerbs-, Beteiligungs- und Schutzinteressen abhängig beschäftigter und selbständiger Wissensarbeiter nicht angemessen. Durch den Wandel der Arbeitswelt schwinden in ihr für Kollektive mit gleichförmigen Interessen die Konstitutionsbedingungen. Zu erwarten ist, dass es im Beschäftigungssegment Wissensarbeit zu einer weiteren Abkehr von den bisherigen Standards der Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit und den etablierten Institutionen kollektiver Interessenvertretung kommt.

Im Bereich industrieller Lohnarbeit (blue collar) haben Gewerkschaften nach Meinung unserer Gesprächspartner durchaus ihre Berechtigung. Es ist aber gerade das von den Gewerkschaften gepflegte oder ihnen zugeschriebene blue collar-Image, das die Wissensarbeiter auf Distanz zu ihnen hält. Unsere Gesprächspartner vertreten darüber hinaus fast einhellig die Auffassung, Gewerkschaftspolitik sei zu sehr auf Besitzstandswahrung ausgerichtet und die Verteidigung von Verbandstarifverträgen werde den veränderten, dynamisierten und flexibilisierten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verhältnissen nicht gerecht. Für Wissensarbeiter sind Gewerkschaften ein bürokratischer Apparat, der zu sehr mit sich selbst beschäftigt ist. Sie vertreten nach Auffassung unserer Interviewpartner in erster Linie die Interessen ihrer Stammklientel, die sich gegen Änderungen schützen will. Das sei ein zum Teil durchaus legitimes Interesse, biete aber Wissensarbeitern keine attraktive Perspektive. Die Gewerkschaft-

ten sind aus ihrer Sicht noch nicht in der Realität angekommen und stehen mit dem Rücken an der Wand. Ihnen fehle die Zukunftsorientierung.

Angesichts dessen stehen Gewerkschaften vor der Alternative: Rückzug oder Wandel. *Entweder* sie ziehen sich aus dem Bereich wissensintensiver Dienstleistungen zurück, weil sich in diesem Feld für sie ideell aber auch 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 Gewerkschaften 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 Arbeitnehmerschaft nicht mit zu vollziehen und eine Marginalisierung in jenen expandierenden Arbeitsbereichen hinzunehmen, die wahrscheinlich in Zukunft Arbeit und Leben stärker prägen werden. *Oder* 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.¹² Das ist allerdings eine große Herausforderung für das Selbstverständnis von Gewerkschaften. Und es ist fraglich, ob ein solcher Spagat – Schutz der Stammklientel und von Erwerbsarbeit ausgegrenzter Menschen einerseits und Investition in relativ privilegierte Wissensarbeiter andererseits – sich mit dem Prinzip der Einheitsgewerkschaft verträgt.

4.3 Regulationsmodus: Stärkung von Individualrechten – Metaregeln

Gefordert ist ein Modus der Interessenregulation, der stärker als bisher der Heterogenität von Erwerbs- und Vertragsformen und individueller Interessen Rechnung trägt und den Menschen Wahlmöglichkeiten lässt, statt ihnen einheitliche Normen, Arbeitszeiten, Leistungsstandards usw. „vorschreiben“. Selbstbewusste Arbeit- und Auftragnehmer reagieren bekanntlich allergisch darauf, wenn Betriebsräte oder Gewerkschaften ihnen etwas vorschreiben wollen.

Für eine Interessenvertretung, die den objektiven (wirtschafts- und arbeitsstrukturellen) und subjektiven Anforderungen an die Regulation von Wissensarbeit Rechnung tragen will, zeichnen sich vor allem zwei Perspektiven ab. Das ist erstens die Stärkung von Individualrechten auf der gesetzlichen, tariflichen, betrieblichen und individuellen Regulationsebene. Zweitens spricht einiges dafür, dass sich der Modus der Arbeitsregulation dahingehend verändern wird, dass „Metaregeln“, die individuell (betriebs- und personenspezifisch) inhaltlich ausgestaltet werden können, gegenüber detailliert inhaltlich normierten Regelungen aufgewertet werden. Metaregeln sind ein

¹² Ansätze dazu sind: Informationsveranstaltungen und Erfahrungsaustausch mit Event-Charakter, Internetpräsenz und -foren sowie branchen- und problemspezifische Projekte: *connex.av*, webbasierte Beratungsdienste wie *T.I.M.* (Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien), *OnForTe* (Online Forum Telearbeit), *media fon* oder *e-lancer-nrw* usw., die auch Unterstützungsleistungen für Selbständige bieten. In Gewerkschaften wird auch darüber nachgedacht, die Zugangsbarrieren zu senken und eine Mitwirkung an Gewerkschaftsaktionen nicht unbedingt an eine dauerhafte Mitgliedschaft in der Organisation zu binden (Mitgliedschaft auf Zeit und an Ziele gebunden).

Ansatz, für heterogene individuelle Interessen einen gemeinsamen Nenner zu finden und sie einer kollektiven und formalen Regelung und Normierung zuzuführen.

Der Begriff Metaregeln bezeichnet einerseits den empirischen Sachverhalt zunehmender Regulationsunschärfe und der Verbetrieblichung von Tarifpolitik: „Neue Tarifverträge nehmen die Gestalt *à la Carte* an, d.h. die Tarifparteien verständigen sich nur noch darauf, Metaregeln festzulegen, die auf Betriebsebene spezifiziert und umgesetzt werden“ (Weber 1994: 12). Auch weil Flächentarifverträge z.B. in der IT-Industrie derzeit als nicht vermittel- und durchsetzbar gelten, sehen sich Gewerkschaften auf Rahmentarife verwiesen, „die an die spezifischen Bedürfnisse jedes einzelnen Unternehmens angepasst werden“ (Töpsch et al. 2001: 25). Auf der Ebene betrieblicher Arbeitskoordination und -steuerung steht vor allem das Management by Objectives für den Regulationsmodus Metaregeln. 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) und Anspruchsrechte – zu verständigen (vgl. Breisig 1998; Bollinger 2001; Kalkowski 2002).

Literatur

- Abel, J./Braczyk, H.-J./Renz, C./Töpsch, K. (1998): Wandel der Arbeitsregulation. Arbeitsbericht Nr. 118. Stuttgart.
- Abel, J./Sperling, H. J. (Hg.) (2001): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. München/Mering.
- Aglietta, M./Bischoff, J./Boccaro, P./Haug, W. F./Huffschmid, J./Wallerstein, I. (Hg.) (2002) Umbau der Märkte. Akkumulation, Finanzkapital, Soziale Kräfte. Hamburg.
- Armbruster, D./Kieser, A. (2003): Jeder Mitarbeiter ein Unternehmer!? In: Zeitschrift für Personalforschung, 17: 151-175.
- Batt, R./Christopherson, S./Rightor, N./ van Jaarsveld, D. (2001): Net Working. Work Patterns and Workforce Policies for the New Media Industry. Washington.
- Baethge, M./Denkinger, J./Kadritzke, U. (1995): Das Führungskräfte-dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt/New York.
- Beckert, J. (1996): Was ist soziologisch an der Wirtschaftssoziologie? Ungewissheit und Einbettung wirtschaftlichen Handelns. In: Zeitschrift für Soziologie, 25: 125-146.
- Bell, D. (1985): Die nachindustrielle Gesellschaft. Frankfurt/New York.
- Bieback, K.-J. (2000): Soziale Absicherung neuer Selbständiger. In: WSI Mitteilungen, 53: 810-817.
- Blanke, T./Rose, E. (2003): Rechtliche Rahmenbedingungen der tariflichen Entgeltfindung (unveröffentlichte Zwischenergebnisse eines Forschungsprojekts).
- Blanke, T. (2003): Paradigmenwechsel im Arbeitsrecht. (unveröffentlichter Text für das SOFI-Forschungskolloquium am 7.11.2003).
- BMBF (2000): Bekanntmachung über die Förderung von Forschungsvorhaben auf dem Gebiet „Wissensintensive Dienstleistungen“: <http://www.dl2100.de/bmbf.php?PHPSESSID>.
- Bögenhold, D./Leicht, R. (2000): „Neue Selbständigkeit“ und Entrepreneurship: Moderne Vokabeln und damit verbundene Hoffungen und Irrtümer. In: WSI Mitteilungen, 53: 779-787.
- Bollinger, H. (2001): Neue Formen der Arbeit – neue Formen des Gesundheitsschutzes: Das Beispiel Projektarbeit. In: WSI-Mitteilungen, 54: 685-691.
- Boltanski, L./Chiapello, E. (2003): Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz.

- Bosch, G. (2003): Das Normalarbeitsverhältnis in der Informationsgesellschaft. In: IAT-Jahrbuch 2002/2003 online <http://www.iatge.de/index.html?aktuell/veroeff/jahrb0202.html>.
- Brand, U./Raza, W. (Hg.) (2003): Fit für den Postfordismus? Theoretisch-politische Perspektiven des Regulationsansatzes. Münster.
- Brandt, G. (1990): Arbeit, Technik und Gesellschaftliche Entwicklung. Transformationsprozesse des Modernen Kapitalismus – Aufsätze 1971-1987. Frankfurt am Main.
- Breisig, T. (1998): Personalbeurteilungen – Mitarbeitergespräch – Zielvereinbarungen: Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten und Umsetzung in Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Frankfurt.
- Candeias, M./Deppe, F. (Hg.) (2001): Ein neuer Kapitalismus? Akkumulationsregime – Shareholder Society – Neoliberalismus und Neue Sozialdemokratie. Hamburg.
- Castells, M. (1996): The Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture. Oxford.
- Computerwoche (1995): <http://www.computerwoche.de/heftarchiv/1995/19950714/a18709.html>.
- DGB (2000): Informationen und Positionen der Grundsatzabteilung. Zukunft der Arbeit – Zukunft der Gesellschaft. www.dgb.de/themen/themen_a_z/abisz_doks/z/zukarb1.pdf/view?showdesc=1.
- Dörre, K. (1996): Die ‚demokratische Frage‘ im Betrieb – Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 23: 7-24.
- Dörre, K. (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Wiesbaden.
- Dörre, K. (2003): Das flexibel-marktzentrierte Produktionsmodell. Gravitationszentrum eines „neuen Kapitalismus“? In: Dörre, K./Röttger, B (Hg.).
- Dörre, K./Röttger, B. (2003): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells. Hamburg.
- Dostal, W./Reinberg, A. (1999): Ungebrochener Trend in die Informationsgesellschaft. IAB-Kurzbericht Nr. 10.
- Drucker, P. (1959): Landmarks of Tomorrow. New York.
- Drucker, P. (1994): Knowledge Work and Knowledge Society. The Social Transformation of this Century. www.ksg.harvard.edu/ifactory/ksg...s/www/ksg_news/transcripts/drucklec.htm
- Ekstedt, E./Lundin, R. A./Söderholm, A./Wirdeus, H. (1999): Neo-Industrial Organising: Renewal by Action and Knowledge Formation in a Project-Intensive Economy. London.
- FiAB – Forschungsinstitut Arbeit Bildung Partizipation (Hg.) (2001/02): Neuer Kapitalismus, nachfordistisches Produktionsmodell? Analysen, Kontroversen, arbeitspolitische Schlussfolgerungen. Jahrbuch Arbeit Bildung Kultur Band 19/20.
- Friedman, A. L. (1977): Industry and Labour – Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism. London/Basingstoke.
- Gerst, D. (2002): Wandel betrieblicher Kontrollpraktiken im Lichte einer poststrukturalistischen Machtanalytik. In: SOFI Mitteilungen Nr. 30: 91-108.
- Greifenstein, R./Kißler, L./West, K. W. (Hg.) (1997): Erneuerung der Mitbestimmung durch demokratische Partizipation. Das Szenario 21 und seine Bedeutung für die Mitbestimmung in Deutschland. Marburg.
- Greifenstein, R./Jansen, P./Kißler, L. (1989): Sachzwang Partizipation? Mitbestimmung am Arbeitsplatz und neue Technologien. In: Aichholzer, G./Schienstock, G. (Hg.): Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel. Neue Konfliktlinien und Konsensstrukturen. Berlin: 147-165.
- Haunschild, A. (2000): Neue Beschäftigungsverhältnisse, Unternehmensgrenzen und soziales Kapital. Paper präsentiert auf dem 24. Workshop der Kommission Organisation im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., Zürich.
- Heidenreich, M. (2003): Die Debatte um die Wissensgesellschaft. In: Böschen, S./Schulz-Schaeffer, I. (Hg.): Wissenschaft in der Wissensgesellschaft. Wiesbaden: 25-51.
- Heidenreich, M. (2002): Merkmale der Wissensgesellschaft: <http://www.uni-bamberg.de/sowi/europastudien/dokumente/blk.pdf>.
- Heidenreich, M./Töpsch, K. (1998): Die Organisation von Arbeit in der Wissensgesellschaft. In: Industrielle Beziehungen, 5: 13-44.

- Heintel, P./Krainz, E. (2001): Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise? 4. Aufl. Wiesbaden.
- Heisig, U. (1991): Angestellte und gewerkschaftliche Interessenvertretung: Ansätze zur Neudefinition eines problematischen Verhältnisses:
<http://meltingpot.fortunecity.com/dunsmuir/801/hbv/heisig.htm>.
- Kalkowski, P. (2002): Neue Steuerungsinstrumente – Überwindung der Bürokratie oder Bürokratie im neuen Gewand? – Zur betrieblichen Arbeitsregulation in der Telekommunikation. In: ARBEIT, 11: 129-142.
- Keller, B./Seifert, H. (2000): Flexicurity – Das Konzept für mehr soziale Sicherheit flexibler Beschäftigung. In: WSI Mitteilungen, 53: 291-300.
- Klotz, U. (1999) Die Herausforderungen der Neuen Ökonomie. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 55: 590-608.
- Kötter, W. (2002): Projektarbeit – (k)ein Thema für die Arbeitspsychologie: In: Moldaschl, M. (Hg.): Neue Arbeit – Neue Wissenschaft der Arbeit? Festschrift zum 60. Geburtstag von Walter Volpert. Heidelberg: 399-416.
- Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen (1997): Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland. Entwicklung, Ursachen Maßnahmen. Bonn.
- Kotthoff, H. (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin.
- Kuhn, T. (2002): Humanisierung der Arbeit: Ein Projekt vor dem erfolgreichen Abschluss oder vor neuartigen Herausforderungen? In: Zeitschrift für Personalforschung, 16: 342-358.
- Linne, G./Vogel, B. (Hg.) (2003): Leiharbeit und befristete Beschäftigung. Düsseldorf.
- Menez, R. (2002) Arbeitsregulation in Zeiten industriellen Wandels:
<http://www.uni-stuttgart.de/soz/soziologie/regulation/>.
- Menez, R./Töpsch, K. (2002): Arbeitsregulation in der IT-Branche – Organisationsbedarf und Organisationsfähigkeit aus gewerkschaftlicher Sicht. Arbeitsbericht Nr. 231. Stuttgart.
- Moldaschl, M. (1999): Das befreite Subjekt als homo oeconomicus. Thesen zur Ökonomisierung der Kooperationsbeziehungen im Betrieb. In: Moldaschl, M./Nagler, B./Senghaas-Knobloch, E. (Hg.): Subjektivität, ökonomische Verwertung und Arbeitskultur, In: artec-paper Nr. 66: 1-13.
- Moldaschl, M. (2000): Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen, In: Lutz, B. (Hg.) Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbereich 333 der Universität München. München: 132-164.
- Moldaschl, M. (2002): Was ist gute Arbeit? Neue Antworten auf alte Fragen. In: artec-paper Nr. 98: 81-114.
- Moldaschl, M./Voß, G. (Hg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit. München und Mering.
- Moldaschl, M./Sauer, D. (2000): Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft, In: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Berlin.
- Müller-Jentsch, W. (1993): Das (Des-) Interesse der Arbeitgeber am Tarifvertragssystem. In: WSI-Mitteilungen, 46: 496-502.
- Oschmiansky, H./Schmid, G. (2000): Wandel der Erwerbsformen. Berlin und die Bundesrepublik im Vergleich. WZB discussion paper FS I 00 – 204.
- Rammert, W. (2000): Innovation – Prozesse, Produkte, Politik.
<http://www.tu-berlin.de/fb7/ifs/soziologie/Crew/rammert/articles/Innovationen-PPP.html>.
- Reich, R. B. (1996): Die neue Weltwirtschaft. Das Ende der nationalen Ökonomie. Frankfurt.
- Reindl, J. (2000): Scheinselbstständigkeit. Ein deutsches Phänomen und ein verkorkster Diskurs. In: Leviathan, 28: 413-433.
- Resch, M. (1988): Die Handlungsregulation geistiger Arbeit. Bestimmung und Analyse geistiger Arbeitstätigkeiten in der industriellen Produktion. Bern, Stuttgart, Toronto.
- Rock, R./Witt, F. (2000): Auf dem Weg zur True Economy. In: Deutschland – Zeitschrift für Politik, Kultur und Wissenschaft, Nr. 6/ 2000: 22-31.
- Rousseau, D. M. (1995): Psychological Contracts in Organizations. Thousand Oaks.
- Schmierl, K. (2001): Hybridisierung der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik – Übergangsphänomen oder neuer Regulationsmodus? In: Soziale Welt, 52: 427-448.

- Schmid, G. (2000): Arbeitsplätze der Zukunft: Von standardisierten zu variablen Arbeitsverhältnissen. In: Kocka, J./Offe, C. (Hg.): *Geschichte und Zukunft der Arbeit*. Frankfurt/New York: 269-292.
- Schwemmler, M. (2003): Wissensarbeit und Gewerkschaften. In: Bsirske, F./Endl, H.L./Schröder, L./Schwemmler, M. (Hg.): *Wissen ist was wert – Wissensmanagement*. Hamburg: 105-116.
- Sottong, H. (2001): *Neue Spielregeln in Wirtschaft und Gesellschaft*.
www.changex.de/d_a00174.html.
- Stehr, N. (1994): *Arbeit, Eigentum und Wissen: Zur Theorie von Wissensgesellschaften*. Frankfurt.
- Steinert, H. (2004): Über die hilflose Verteidigung des Sozialstaats, wie er war und die Notwendigkeit einer sozialen Infrastruktur, die von Lohnarbeit unabhängig ist:
http://www.links-netz.de/K_texte/K_steinert_hilfos.html.
- Töpsch, K./Menez, R./Malanowski, N. (2001): Ist Wissensarbeit regulierbar? Arbeitsregulation und Arbeitsbeziehungen am Beispiel der IT-Industrie. In: *Industrielle Beziehungen*, 8: 306-332.
- Trittin, W. (2003): Arbeitsvertrag im Wandel: Das Arbeitsergebnis ersetzt die Arbeitszeit. In: Kastner, M (Hg.): *Neue Selbständigkeit in Organisationen*. München und Mering: 139-159.
- Weber, H. (1994): Globalisierung als Herausforderung für Unternehmen und Wirtschaft. *discussion papers FG Soziologie Universität Kaiserslautern*. Nr. 3-02.
- Willke, H. (2002): Die Krisis des Wissens. In: Willke, H.: *Dystopia, Studien zur Krisis des Wissens in der modernen Gesellschaft*. Frankfurt: 10-47.
- Willke, H. (1998): Organisierte Wissensarbeit. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 27: 161-177.
- Windeler, A./Wirth, C./Sydow, J. (2001): Die Zukunft in der Gegenwart erfahren. Arbeit in Projekt-netzwerken der Fernsehproduktion. In: *Arbeitsrecht im Betrieb*, 22: 12-18.
- Welsch, J. (1998): Arbeitsbeziehungen, Arbeitsverhältnisse und Tarifverträge in der Informationsgesellschaft. Herausforderungen für die Gewerkschaften. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 49, 80-89.
- Zachert, U. (2000): Flexicurity im Arbeitsrecht – eine schwierige Balance. In: *WSI Mitteilungen*, 52: 283-290.

Industrielle Beziehungen

Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management

The German Journal of Industrial Relations

Herausgeber: *Berndt Keller*, Universität Konstanz
David Marsden, The London School of Economics and Political Science
Walther Müller-Jentsch, Ruhr-Universität Bochum
Dieter Sadowski, IAAEG – Universität Trier
Jörg Sydow, Freie Universität Berlin
Franz Traxler, Universität Wien

Ausgeschiedene Gründungsherausgeber:
Hansjörg Weitbrecht, Universität Heidelberg

Herausgeber- *Prof. Dr. Martin Baethge*, Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI), Göttingen
Beirat: *Prof. Dr. Birgit Benkhoff*, Technische Universität Dresden
Prof. Dr. Wolfgang Däubler, Universität Bremen
Prof. Dr. Friedrich Fürstenberg, Universität Bonn
Prof. Dr. Howard Gospel, King's College, University of London
Arbeitsdirektor Dr. h.c. Peter Hartz, Volkswagen AG, Wolfsburg
Prof. Dr. Armin Höland, Universität Halle-Wittenberg
Prof. Dr. Richard Hyman, The London School of Economics and Political Science
Prof. Dr. Alfred Kieser, Universität Mannheim
Prof. Dr. Leo Kiffler, Universität Marburg
Prof. Dr. Gertraude Krell, Freie Universität Berlin
Prof. Dr. Ulrich Mückenberger, Hochschule für Wirtschaft und Politik, Hamburg
Prof. Dr. Werner Nienhäuser, Universität Essen
Prof. Dr. Günther Ortman, Universität des Bundeswehr, Hamburg
Prof. Dr. Gerd Schienstock, University of Tampere, Finnland
Prof. Dr. Wolfgang Streeck, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung
Prof. Dr. Rainer Trinczek, Technische Universität München
Prof. Dr. Lowell Turner, Cornell University Ithaca, New York
Prof. Dr. Jelle Visser, University of Amsterdam
Prof. Dr. Manfred Weiss, Universität Frankfurt

Redaktion: *Rainer Hampp Verlag, IndBez, Meringerzeller Str. 10, D – 86415 Mering*
E-Mail: *Rainer_Hampp_Verlag@t-online.de, www.Hampp-Verlag.de*

Industrielle Beziehungen (ISSN 0943-2779)

Industrielle Beziehungen erscheint 4x im Jahr jeweils zur Quartalsmitte. Der jährliche Abonnementpreis beträgt € 45.- inkl. MWSt; Abonnements für Mitglieder der *International Industrial Relations Associations* und Studenten-Abonnements (gegen Vorlage der Immatrikulationsbescheinigung) sind ermäßigt und kosten € 22.50 inkl. MWSt.

Die Versandkosten ins Ausland betragen € 8.- pro Jahr.

Kündigungsmöglichkeit: 6 Wochen vor Jahresende.

Zahlungsmöglichkeit über VISA, MasterCard, Diners, American Express.

Manuskripte sind, sofern es sich um Erstveröffentlichungen handelt, der Redaktion jederzeit – bitte in dreifacher Ausfertigung – willkommen und werden zur Begutachtung weitergeleitet. Nach Maßgabe des Gutachtens wird entschieden, ob und mit welchen Autorenänderungen das Manuskript in *Industrielle Beziehungen* veröffentlicht wird.

Dem Manuskript ist ein AutorInnen-Profil beizulegen, das über Geburtsjahrgang, Kontaktadresse und fakultativ Arbeitsschwerpunkte informiert.

Die Abgabe des überarbeiteten Manuskripts als Datei vorzugsweise per E-Mail (Rainer_Hampp_Verlag@t-online.de) ist erforderlich.

Die in der Zeitschrift *Industrielle Beziehungen* veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsanlagen, verwendbare Sprache übertragen werden. Auch die Rechte der Wiedergabe durch Vortrag, Funk- und Fernsendung, im Magnettonverfahren oder ähnlichem Wege bleiben vorbehalten.

Fotokopien für den persönlichen und sonstigen eigenen Gebrauch dürfen nur von einzelnen Beiträgen oder Teilen daraus als Einzelkopien hergestellt werden. Jede im Bereich eines gewerblichen Unternehmens hergestellte oder benützte Kopie dient gewerblichen Zwecken gemäß § 54(2) UrhG und verpflichtet zur Gebührenzahlung an die VG Wort, Abteilung Wissenschaft, Goethestraße 49, 80336 München, von der die einzelnen Zahlungsmodalitäten zu erfragen sind.

Die Originalbeiträge werden u.a. in folgenden Datenbanken erfasst: BLISS, International Bibliography of the Social Sciences (IBSS), ibz, ProQuest, Social Sciences Citation Index.

Hinweise zu den Zeitschriften sowie die Beiträge ab 1998 sind im Internet verfügbar.

Bitte folgen Sie den Links unter www.Hampp-Verlag.de

Industrielle Beziehungen, Jahrgang 11, Heft 3, 2004 IndBez 11(3)

Editorial 175

Elke J. Jahn
**Employment at Will Versus Employment Against Will
– Kündigungsschutz in Deutschland und USA im Vergleich –** 177

Herman Knudsen
**European Works Councils – Potentials and Obstacles on the Road to
Employee Influence in Multinational Companies** 203

Thomas Haipeter
**Normbindung unter Marktdruck? Problembereiche neuer Formen der
Arbeitszeitregulierung in der betrieblichen Praxis** 221

Praxisbericht
Peter Kalkowski
Der Kontrakt der Arbeit bei wissensintensiven Dienstleistungen 246

Sammelbesprechung
Konvergenz oder 'Varieties of Capitalism'?
**Neue Literatur zur Entwicklung der Systeme der
Politischen Ökonomie und der Industriellen Beziehungen**
von Martin Behrens 270

Call for Papers 285

Neuheiten 287

Industrielle Beziehungen die nächsten Themenschwerpunkte

Corporate Governance und Mitbestimmung

Transformation des deutschen Modells

Beiträge zu diesen sowie zu anderen Themen sind erwünscht und in dreifacher Ausfertigung und als Datei der Redaktion einzureichen:

Rainer Hampp Verlag, IndBez, Meringerzeller Str. 10, D – 86415 Mering

E-Mail: Rainer_Hampp_Verlag@t-online.de

Internet: www.Hampp-Verlag.de

Recherche-Pool: www.Hampp-Verlag.de

Fünf Zeitschriften – eine Suche: In dem neu eingerichteten Online-Zeitschriften-Archiv durchsuchen Sie die Volltexte von vier Zeitschriften gleichzeitig:

- Industrielle Beziehungen, ab Jahrgang 1998
- Journal for East European Management Studies, ab Jahrgang 1998
- management revue, ab Jahrgang 2004
- Zeitschrift für Personalforschung, ab Jahrgang 1998
- Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, ab Jahrgang 2000.

Kostenlos Recherchieren: Die Recherche ist kostenlos. Ihnen werden alle Treffer angezeigt, die zu Ihren Suchbegriffen gefunden wurden. Anhand der Trefferliste erkennen Sie, welche Artikel Ihnen Informationen zum gewünschten Thema liefern können. Die Quelle wird Ihnen ebenfalls angezeigt.

Kostenpflichtig Artikel ansehen: Wenn Sie sich einen Artikel ansehen möchten, dann wird Ihnen von unserem Online-Partner **GBI the contentmachine** eine Gebühr von € 2,20 berechnet. Sie können die Anzeige der Originaldokumente als GBI Profikunde abrechnen lassen (Kreditkarte oder Rechnung) oder mit Kreditkarte direkt bezahlen. Fällt ein Rechnungsbetrag unter € 4,00 an, werden Ihnen stets € 4,00 berechnet.