

Werner Nienhüser*

Employment Relations – das Beschäftigungsverhältnis als ein zentrales Konstrukt der Personalwissenschaft

Sammelbesprechung von

- Coyle-Shapiro, J. A. –M. / Shore, L. M. / Taylor, M. S., et al. (Eds.) (2004): **The Employment Relationship. Examining Psychological and Contextual Perspectives.** Oxford: Oxford University Press.
- Muffels, Ruud J. A. (Ed.) (2008): **Flexibility and Employment Security in Europe. Labour Markets in Transition.** Cheltenham: Elgar.
- Cappelli, P. (Ed.) (2008): **Employment Relationships. New Models of White-collar Work.** Cambridge: Cambridge University Press.

„Employment Relationships“, Beschäftigungsverhältnisse – das ist der Gegenstand der im Folgenden besprochenen drei Bücher. Ich entwickle zunächst in Abschnitt 1 diejenigen Fragen, die mich bei der Lektüre der zu besprechenden Bücher geleitet haben. Anschließend stelle ich in Abschnitt 2 die Bücher genauer vor. Zum Schluss (Abschnitt 3) gehe ich zusammenfassend darauf ein, welche Antworten in den Büchern gegeben werden.

1. Employment Relation / Relationships = Beschäftigungsverhältnis

In allen drei Büchern geht es um „Employment Relations“ und „Employment Relationships“. Mit „Employment Relations“ benennt man zum einen das Wissenschaftsgebiet, das sich mit den Austauschverhältnissen befasst, in denen Arbeitsleistung (meist gegen Lohn, aber auch andere Leistungen) getauscht wird. Zum anderen bezeichnet man mit „Employment Relations“ bisweilen auch den Gegenstand – die Austauschverhältnisse. In den drei Büchern wird als Bezeichnung für die Austauschbeziehung überwiegend der Begriff „Employment Relationship“ verwendet. Im Deutschen haben wir keine entsprechenden griffigen Bezeichnungen. Ich werde im Folgenden den Ausdruck „Beschäftigungsverhältnis“ verwenden. Arbeitsverhältnisse (wie wir sie in Deutschland rechtlich definiert haben) fallen ebenso unter diesen Begriff wie die Austauschverhältnisse zwischen Ein-Personen-Selbständigen und einem Auftraggeber oder einem Leiharbeiter und dem entleihenden Betrieb. Beschäftigungsverhältnis meint hier also eine Austauschbeziehung zwischen mindestens zwei Akteuren und nicht nur ein rechtliches Konstrukt, das einseitig auf denjenigen bezogen ist, der die Arbeitsleistung erbringt.

* Prof. Dr. Werner Nienhüser, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Arbeit, Personal und Organisation; Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Universität Duisburg-Essen, Universitätsstraße 12, D – 45117 Essen.
E-mail: werner.nienhueser@uni-due.de.

Der Austausch von Arbeit gegen eine Gegenleistung gehört zu den Grundtatbeständen menschlichen Zusammenlebens. Hier liegen Quellen für Einkommen, Möglichkeiten für die Entfaltung oder Reduzierung der Persönlichkeit, hier entstehen Arbeitsfreude und Arbeitsleid. Ein Indiz für die materielle Bedeutung mag man auch darin sehen, dass sich ganz unterschiedliche Disziplinen mit dem Beschäftigungsverhältnis befassen. Von den drei zu besprechenden Büchern lässt sich je eines der Arbeits- und Organisationspsychologie, den Wirtschaftswissenschaften und tendenziell der Managementforschung bzw. der Soziologie zuordnen. Wie wir sehen werden, unterscheiden sich die jeweiligen Prämissen, Betrachtungsausschnitte sowie Fragen und Antworten disziplinenbedingt erheblich.

Mein Interesse an den drei Büchern gilt Antworten auf drei Fragen:

(1) Wie wird das Beschäftigungsverhältnis konzeptionalisiert, welche Vorstellungen kommen in den Büchern vor? Beschäftigungsverhältnisse lassen sich aus unterschiedlichen theoretisch-konzeptionellen Blickwinkeln betrachten. Man kann Beschäftigungsverhältnisse erstens als *Marktbeziehung* sehen (vgl. im Folgenden Budd/Bhave 2010).¹ Dies ist eine Sichtweise, wie sie in der Volkswirtschaftslehre häufig zu finden ist. Arbeitnehmer und Arbeitgeber werden als Nutzenmaximierer gesehen. Arbeitsangebot und Nachfrage werden über Märkte und Wettbewerb reguliert und ausgeglichen. In der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer spielen Aspekte wie Macht, Konflikt oder Vertrauen kaum eine Rolle. In neueren, institutionenökonomischen Varianten (z. B. Williamson 1984) nimmt man an, dass Personalauswahl, Führungsstrukturen, Hierarchie etc. institutionelle Arrangements sind, die aus dem rationalen Handeln der Akteure entstanden und zum beiderseitigen Vorteil sind. Personalmanagement bzw. seine Praktiken werden als Institutionen begriffen, die z. B. Trittbrettfahrerverhalten bzw. Moral Hazard verhindern. Eine zweite Sichtweise konzeptionalisiert den Austausch als *unitaristisch-paternalistisches Austauschverhältnis*. Dem Arbeitgeber unterstellt man ein Interesse daran, die Arbeitnehmerinteressen mit seinen eigenen in Einklang zu bringen, weil nur so eine maximale Ausbeute des Humankapitals erreicht werden kann. Der Markt spielt eine geringe Rolle; man unterstellt Handlungsspielräume für die Akteure innerhalb der vom Markt gesetzten Grenzen. Auch staatliche Regulierungen, Gesetze oder Gewerkschaften etc. sind allenfalls als Randbedingungen von Bedeutung. Das Austauschverhältnis ist durch Interessengemeinsamkeiten charakterisiert und durch eine langfristige Partnerschaft zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Die dritte Vorstellung eines *pluralistisch-demokratischen Austauschverhältnisses* unterscheidet sich von dem des unitaristischen vor allem durch die stärkere Betonung von Interessen, Interessengegensätzen und der Einbeziehung des Partizipationsgedankens. Partizipation ist in diesem Gedankengebäude der zentrale Mechanismus der Regulierung interessenbedingter Konflikte. Während im Marktmodell Preise bzw. Angebot und Nachfrage und im paternalistisch-unitaristischen der Arbeitgeber den Interessenausgleich herbeiführen, setzt man im pluralistischen Modell auf demokratische Institutionen. Das Beschäftigungs- bzw. Austauschverhältnis wird

¹ Ähnlich bereits Fox (1974); siehe auch Martin (2004), der das Arbeitsverhältnis als Sozialbeziehung konzeptionalisiert. Zur Bedeutung impliziter Theorien über das betriebliche Personalmanagement siehe Wright/Gardner (2009).

gesehen als ein Verhandlungskompromiss, mit dem aber nicht alle Parteien gleichermaßen zufrieden sein müssen. In diesem Modell spielen im Gegensatz zu den beiden vorher behandelten auch Gewerkschaften, gesetzliche Mitbestimmung und Regulierungen durch den Staat eine größere Rolle. Das vierte Bild schließlich ist das eines *interessenantagonistischen Austauschverhältnisses*. Es geht von einem ähnlichen Menschenbild wie das pluralistische aus; allerdings unterstellt es den kollektiven Akteuren „Kapital“ und „Arbeit“ jeweils ein spezifisches Klasseninteresse. Die Interessen der Lohnarbeiter und der Kapitalisten werden als unüberbrückbar und verankert im privaten Besitz an Produktionsmitteln angesehen. Der Marktmechanismus bringt die Interessen nicht zum Ausgleich, vielmehr reproduziert er soziale Ungleichheit zuungunsten der Lohnarbeiter. Das Beschäftigungsverhältnis wird als ein Resultat dieser Reproduktion von Ungleichheit gesehen, als „umkämpfter Austausch“ und nicht als alle Seiten zufriedenstellende Lösung des Tauschproblems (Bowles/Gintis 1990).

Solche Vorstellungen über das Beschäftigungsverhältnis legen jeweils unterschiedliche Möglichkeiten der Gestaltung, der Veränderung wie der Konservierung der Personalpraxis nahe. Auch die Folgerungen für Eingriffe des Staates, für gesetzliche Mitbestimmung, die Rolle der Gewerkschaften usw. sind jeweils andere, weil die Prämissen der „Modelle“ sehr unterschiedlich sind.

(2) Welche Wirkungen von Beschäftigungsverhältnissen werden analysiert? Nun hängen die erste Frage und die zweite zusammen: Wissenschaftler, die ein Marktmodell zugrundelegen, werden eher an Effizienzwirkungen interessiert sein. Ein paternalistisches Konzept wird besonders an der Zufriedenheit, an der Einbindung der Beschäftigten in den Betrieb u. Ä. ansetzen, beiden Seiten, Arbeitgeber wie Arbeitnehmern, wird ein gemeinsames Interesse am „guten Organisationsbürger“ mit einem entsprechenden „Organizational Citizenship Behavior“ unterstellt. Wer dagegen ein stärker pluralistisches oder interessenantagonistisches Bild annimmt, wird auch oder vor allem Wirkungen untersuchen, die an den Interessen der Beschäftigten ansetzen. Die materiellen Arbeitsbedingungen sind hier von größerer Wichtigkeit als Zufriedenheit. Die Einbindung der Arbeitskräfte, ihr Commitment, wird eher als Herrschaftstechnik angesehen und daher allenfalls in kritisch-entlarvender Absicht analysiert. Mich interessiert im Folgenden vor allem: Werden eher die subjektiven oder die objektiven Wirkungen von Beschäftigungsverhältnissen untersucht?

Eine weitere Frage betrifft die Reichweite der Wirkungen. Die Auswirkungen der Art und Weise, wie Beschäftigungsverhältnisse gestaltet sind, beschränken sich keineswegs nur auf die Tauschparteien oder auf die betriebliche Ebene, sondern reichen tief in die Gesellschaft hinein. Gesundheitsschädliche Arbeitsbedingungen, niedrige Löhne oder sehr lange Arbeitszeiten führen zu Belastungen für das Gesundheits- und Wohlfahrtssystem (zumindest wenn Elemente von Solidarität in einer Gesellschaft vorhanden sind): Wer arbeitsbedingt erkrankt, wer ein zu geringes Einkommen oder eine zu niedrige Rente bezieht, bedarf gesellschaftlicher Unterstützung; ein hoher Anteil von Familien, in denen alle Erwachsenen erwerbstätig sind, machen Kindergärten und Ganztagschulen notwendig usw. Auch hierauf werde ich bei den Büchern mein Augenmerk richten.

(3) Warum finden wir ganz unterschiedliche Formen von Beschäftigungsverhältnissen vor, warum gibt es gegebenenfalls Veränderungen? Letztlich ist dies die Frage

nach Theorien der Entstehung und Veränderung von Beschäftigungsverhältnissen bzw. des Tausches von Arbeit gegen Gegenleistung. Auch hier können wir wieder bei den oben genannten, sehr grundsätzlichen Denkmodellen ansetzen. Wer ein Marktmodell zugrundelegt, wird die Marktkräfte – Angebot und Nachfrage nach Arbeit vor dem Hintergrund der Alternativen des technischen Fortschritts – als wesentliche Entstehungsbedingungen identifizieren. Ein paternalistisches Modell wird Ursachen für Form und Veränderung von Beschäftigungsverhältnissen eher in den Motiven der Arbeitgeber suchen, während ein pluralistisches Modell Interessen und Konflikte in den Vordergrund rückt. Ein interessenantagonistisches Modell dagegen würde vor allem die Spannungsverhältnisse zwischen dem Privateigentum an Produktionsmitteln einerseits und einer durch den technisch-organisatorischen Fortschritt entstehenden Möglichkeit einer als humaner erachteten, stärker kollektivwirtschaftlichen Organisation der Arbeit herausstellen. Ich gebe zu, dass die Frage nach den Ursachen für Form und Wandel von Beschäftigungsverhältnissen sehr schwer beantwortbar ist und sich selbst umfangreiche Bücher nicht allen Fragen widmen können – aber wir werden sehen.

2. Zum Inhalt der Bücher:

Unterschiedliche Fragen, unterschiedliche Antworten

(1) Das von *Coyle-Shapiro, Shore und Taylor* herausgegebene Buch befasst sich mit den Wirkungen unterschiedlicher Beschäftigungsverhältnisse auf der Betriebsebene und – dies macht das Buch besonders interessant – mit den unterschiedlichen Perspektiven auf das Beschäftigungsverhältnis. Viele Aufsätze des Buches konzeptionalisieren das Beschäftigungsverhältnis als sozialen Austausch und heben weniger die materielle, objektive, sondern die subjektiv wahrgenommene Seite des Austausches hervor. Dies ist nicht überraschend, da die im Band vertretenen Autoren und Autorinnen überwiegend im Bereich „Organizational Behaviour“ oder ähnlichen Gebieten forschen. Das Buch gliedert sich in drei Teile. Im ersten Teil geht es um die sehr unterschiedlichen Perspektiven, die man im Hinblick auf Beschäftigungsverhältnisse einnehmen kann, mit anderen Worten: Theorien der „Employment Relationship“. Der zweite Teil widmet sich zentralen Konstrukten, den Erkenntnisobjekten, die bei einem Beschäftigungsverhältnis von Interesse sind. Solche Konstrukte sind z. B. der psychologische Vertrag, Commitment, Gerechtigkeit oder Reaktanz. Im dritten Teil finden sich Beiträge, die den künftigen Forschungsbedarf skizzieren.

Coyle-Shapiro, Shore und Taylor betonen zwar, dass nicht nur ein mehr oder weniger dauerhaftes Arbeitsverhältnis im engeren Sinne unter den Begriff „Employment Relationship“ fällt (S. 1), sondern auch der u. U. lediglich einmalige Austausch einer Dienstleistung gegen eine Gegenleistung. Gegenstand der Beiträge ist dann gleichwohl das, was wir üblicherweise als Beschäftigungsverhältnis auffassen, also ein Austausch in einer mehr oder weniger dauerhaften Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber.

Besonders interessant ist der erste Teil, in dem es um die Theorien und Perspektiven geht. Zu grundsätzlichen Überlegungen der Konzeptionalisierung von Beschäftigungsverhältnissen gibt es relativ wenig Veröffentlichungen (vgl. allerdings Budd/Bhave 2010; Kaufman 2004). Deutlich wird, dass eine sozialpsychologische, austauschtheoretische Perspektive andere Aspekte hervorhebt als eine ökonomische, ge-

rechtheitsbezogene, rechtswissenschaftliche oder Industrial Relations-Perspektive. Coyle-Shapiro, Shore und Taylor betonen auch, dass die symbolische Ebene des Austausches nicht außer Acht gelassen werden dürfe, ansonsten könne man kaum erklären, warum ein Austausch stattfindet und auf eine bestimmte Art und Weise abgewickelt wird. Die Hilfe eines Kollegen kann von den Beteiligten als Verschuldung, d. h. als Verpflichtung zur späteren Rückzahlung, begriffen werden, aber auch als Gelegenheit, etwas zu lernen oder als Bestärkung der Hilflosigkeit desjenigen, der die Hilfe erbittet oder angeboten bekommt. In der Konsequenz bedeutet dies, dass Perspektiven, die diese symbolische Ebene nicht mit einbeziehen, wie etwa ökonomische Theorien, wenig erklärungskräftig sind.

Sehr lesenswert ist in dem Band unter anderem der Beitrag von John Kelly über die Industrial Relations (IR)-Perspektive. Zwar gäbe es, so Kelly, nicht *die* IR-Perspektive, aber sämtliche unter dieses Etikett zu fassende Ansätze behandelten andere Themen als insbesondere Arbeiten aus den Feldern HRM oder Organizational Behavior. IR-spezifische Themen seien vor allem Kooperation und Konflikt, Ungleichheit, Macht, Unbestimmtheit des Arbeitsvertrages, die Regulation des Arbeitsverhältnisses und der Austauschbeziehungen; auch die implizit bei allen Aufsätzen des Buches mitlaufende Frage, was „gute Beziehungen“ sind. Näher behandelt Kelly aus diesem Strauß an Themen zwei Punkte. Der erste betrifft die Folgen einer Verlagerung von Verhandlungen zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite von der kollektiven auf die betriebliche oder individuelle Ebene. Kelly ist der Auffassung, dass mit der Verlagerung auf die Betriebsebene auch der gewerkschaftliche Organisationsgrad abgenommen habe und daher Kollektivverhandlungen problematischer geworden seien. Dies ist eine Entwicklung, die wir auch in Deutschland beobachten können, allerdings ist hier nicht nur der Organisationsgrad der Arbeitnehmerseite, sondern auch der Arbeitgeberseite gesunken (vgl. Schroeder/Weßels 2010 und die darin vertretenen Beiträge), mit der Folge der Erosion der Regulierungskraft des Flächentarifvertrages. Insbesondere für die Arbeitnehmer resultieren nach Kellys Einschätzung aus dem Machtverlust der Gewerkschaften und durch die Verbetrieblung der Verhandlungen Nachteile, die sich u. a. in einem gestiegenen Belastungsniveau zeigen (S. 55). Ein zweiter wichtiger Punkt der Gestaltung der Austauschbeziehung ist die Mitbestimmung. Kelly weist darauf hin, dass Arbeitnehmer sich fairer behandelt fühlen in solchen Unternehmen, die Gewerkschaften als Verhandlungspartner anerkannt und insofern ein höheres Partizipationsniveau haben. Dies gelte für harte Formen der Mitbestimmung, worunter meiner Meinung auch die gesetzliche Mitbestimmung in Deutschland zu rechnen ist, nicht aber für andere, stärker arbeitsplatzbezogene und vom Arbeitgeber gewährte Mitbestimmung wie etwa die Wahl von Gruppensprechern. Wer eine gute Einführung in eine IR-Perspektive sucht, ist mit dem Aufsatz von Kelly gut bedient.

Instruktiv ist auch der Beitrag von Block, Berg und Belman zur ökonomischen Dimension der Employment Relationship. Sie vergleichen die USA und die Europäische Union im Hinblick auf die zentralen theoretischen Hintergrundvorstellungen für die Konzepte der Regulierung von Arbeits- bzw. Beschäftigungsverhältnissen und die Ergebnisse für die Beschäftigten zwischen den USA auf der einen und der Europäischen Union auf der anderen Seite. Es zeigt sich, dass die Regulierung in den USA

eher den Vorstellungen der neoklassischen ökonomischen Theorie folgt, in der Märkte unreguliert am besten funktionieren. Dies korrespondiert mit der Ideologie des Individualismus, die die Autoren als den Kern der US-amerikanischen Kultur ansehen. In der Europäischen Union seien diese Ideen dagegen sehr viel schwächer vertreten. Solche normativen Überzeugungen schlagen sich auf der rechtlichen Ebene nieder und prägen auch die betrieblichen Austauschbeziehungen. Insgesamt sind die Ergebnisse für die Beschäftigten in den USA ungünstiger als in der Europäischen Union; Block et al. zeigen dies am Beispiel des bezahlten Jahresurlaubes und der Behandlung von Voll- und Teilzeitbeschäftigten. Bekanntermaßen ist der Jahresurlaub in den USA deutlich kürzer und eine Benachteiligung von Teilzeitbeschäftigten ist in den USA anders als in Europa zulässig (vgl. zu solchen Befunden auch Blanpain et al. 2010). Nun könnte man einwenden, dass die Flexibilität des Arbeitsmarktes in den USA deutlich höher ist, mit der Folge eines niedrigeren Anteils an Langzeitarbeitslosen (wobei man auch einbeziehen muss, dass die Lohnersatzleistungen deutlich niedriger sind als etwa in Deutschland oder Skandinavien). Solche Fragen nach dem Verhältnis aus Flexibilisierung – sprich: Deregulierung und mehr Freiheitsgrade für die Arbeitgeber – des Arbeitsmarktes einerseits und der sozialen Absicherung für die abhängig Beschäftigten andererseits werden, wie wir gleich sehen werden, in dem Band von Muffels behandelt. Vorher aber noch eine kurze Bemerkung zur Konzeptionalisierung von Beschäftigungsverhältnissen. Nach meiner Einschätzung bewegen sich etliche der meist sozialpsychologisch ausgerichteten Aufsätze in dem von Coyle-Shapiro, Shore und Taylor herausgegebenen Band zwischen einer paternalistischen und einer pluralistischen Sicht des Austauschverhältnisses. Wer sich etwa mit Commitment befasst, kann nicht einer engen ökonomischen Sichtweise anhängen, der psychologische Konstrukte fremd sind, auch eine Konzeptionalisierung als interessenantagonistische Beziehung ist eher unwahrscheinlich.

(2) In dem von *Rund J.A. Muffels* herausgegebenen Sammelwerk „Flexibility and Employment Security in Europe. Labour Markets in Transition“ sind 14 – meist empirische Resultate berichtende – Aufsätze von 23 WissenschaftlerInnen aus zehn Ländern enthalten. Das Buch ist Ergebnis eines von der Europäischen Kommission geförderten Forschungsprojektes mit dem Titel „Transitional Labour Marktes“. Untersucht werden die materiellen Wirkungen von unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen. Der Begriff des Beschäftigungsverhältnisses bezieht sich auf die vertraglichen Vereinbarungen für die Beschäftigten, man analysiert Formen wie befristete Beschäftigung, Leiharbeit, Vollzeit versus Teilzeitarbeit etc. Die subjektive Seite, die Wahrnehmung des Austauschverhältnisses und der Austauschergebnisse, spielt im Gegensatz zum ersten Buch kaum eine Rolle. Analyseebene ist nicht der Betrieb, sondern es wird eine gesamtgesellschaftliche und international (europaweit) vergleichende Perspektive eingenommen. Hier sind überwiegend Ökonomen bzw. Arbeitsmarktforscher am Werk. Der theoretische Rahmen der meisten Untersuchungen basiert auf ökonomischen Theorien. Das „Bild“ des Austauschverhältnisses entspricht eher dem einer Marktbeziehung. Eine zentrale Frage des Buches ist, inwieweit Regulierungen, staatliche Eingriffe in den Austausch zwischen Arbeit und Kapital, von Vorteil oder Nachteil sind. Die Beiträge analysieren, wie in unterschiedlichen europäischen Ländern die Arbeitsmärkte einerseits flexibilisiert und andererseits die hohen Standards

bezogen auf Einkommen und Beschäftigungssicherheit aufrechterhalten werden können. Welche Arbeitsmarktregimes und Wohlfahrtssysteme können diese Ziele in welchem Ausmaß erfüllen, welche Trade-Offs entstehen zwischen den Zielen? Bei den Wirkungen geht es um Effizienz/Flexibilität einerseits und Beschäftigungssicherheit andererseits sowie um die Möglichkeit, diese beiden Aspekte zu vereinbaren; „Flexicurity“ ist hier das Stichwort. Überwiegend bilden Befragungsergebnisse aus Erhebungen mit sehr hohen Fallzahlen die empirische Basis.

Die berichteten empirischen Befunde liefern Antworten auch für diejenigen Leser, die sich mehr für die positiven und negativen Wirkungen flexibler Beschäftigungsverhältnisse auf betrieblicher und individueller Ebene und weniger für Arbeitsmarktinstitutionen und -politik bzw. Ländervergleiche an sich interessieren.

Das Buch gliedert sich in drei Teile: Der erste Teil behandelt die Übergänge aus Arbeitslosigkeit oder instabilen Beschäftigungsverhältnissen in eine dauerhafte Beschäftigung. Im zweiten Teil geht es um „Scarring Effects“, um die „Narben“, die negativen Effekte also, die Phasen der Arbeitslosigkeit und der Beschäftigung in atypischen Arbeitsverhältnissen hinterlassen können. Der dritte Teil widmet sich den „Best Policy Practices“, wobei sich die Befunde auf drei Länder – Australien, Kanada und Dänemark – beziehen.

Generell durchzieht folgende These das Buch: Eine Flexibilisierung des Arbeitsmarktes – das heißt eine rechtliche Erleichterung beim Abschluss von befristeten Verträgen, weniger Regulierung bei Leiharbeit und ähnliches – fördert den Übergang von Arbeitslosigkeit in dauerhafte Beschäftigung. Die durchaus vorhandenen Nachteile für die Beschäftigten sind in der Summe geringer zu werten als die Vorteile in Form einer Verhinderung oder Reduzierung von Langzeitarbeitslosigkeit. Letztlich unterstellt man, dass „mehr Markt“ zu Wohlfahrtseffekten führt. Bei sämtlichen Beiträgen muss man meiner Meinung nach fragen, inwieweit die Befunde diese Leithypothesen tatsächlich stützen. Die Argumentation in den Beiträgen von Annelies Debels und von Virginia Hernanz et al. kann als stellvertretend für viele in dem Buch gelten. Untersucht werden die Übergänge von „Temporary Jobs“ in Dauerbeschäftigung. Konkret wird gefragt, ob derjenige, der ein zeitlich begrenztes Arbeitsverhältnis innehat, im Vergleich zu einem Arbeitslosen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit ein dauerhaftes Arbeitsverhältnis findet. Die Befunde zeigen, dass zeitlich begrenzt Beschäftigte eine höhere Wahrscheinlichkeit haben, einen Dauerarbeitsplatz einzunehmen, auch das Risiko, in einer Folgeperiode arbeitslos zu werden, ist geringer als bei der Vergleichsgruppe. Debels wirft am Schluss des Aufsatzes die Frage nach arbeitsmarktpolitischen Folgerungen auf und kommt zu dem Ergebnis, dass flexible Beschäftigungsverhältnisse (und eine weitere Flexibilisierung) in der Summe positiv zu bewerten seien: Sie führten zu Dauerbeschäftigung, ohne dass ein Arbeitskräftesegment mit prekären Beschäftigungsverhältnissen entstehe. Debels weist allerdings darauf hin, dass die gegenwärtige Forschungslage nicht ausreichend sei. Ob man bei einem solchen Stand der Forschung gleichwohl einer stärkeren Flexibilisierung das Wort reden darf, sei dahingestellt. Problematisch an beiden Aufsätzen ist, dass unter die Kategorie „Temporary Jobs“ sehr unterschiedliche Arbeitsverhältnisse gefasst werden: Leiharbeiter, vertraglich befristet Beschäftigte und Gelegenheitsjobber werden hier zusammengefasst, obwohl dies möglicherweise erhebliche Unterschiede in den Effekten verdecken könnte.

Positiv hervorzuheben ist, dass der Haushaltskontext mit erfasst wird. Zwar mag der Befund, dass das Armutsrisiko temporärer Beschäftigung geringer ist, wenn es unterstützende Haushaltsmitglieder gibt, nicht sonderlich überraschend sein. Aber er ist ein Beispiel für einen deutlichen Kontexteffekt: Ein Niedriglohnjob ist für einen Beschäftigten mit einem gut verdienenden Partner eben anders zu beurteilen als für jemanden, der sich allein durchschlagen muss.

Nicht nur der Haushalts-, sondern auch der Länderkontext spielt eine Rolle. Mufels und Luijckx stellen die Frage, welche Zusammenhänge zwischen Flexibilität und Sicherheit bestehen. Ihr Ergebnis: Die Balance zwischen diesen beiden Zielen ist in Ländern mit einem weniger regulierten Arbeitsmarkt (UK, Irland) und auch in moderat regulierten Staaten (z. B. Dänemark) besser gelungen als in stark regulierten Ländern wie Deutschland. „These findings provide a warning against too much regulation that might lead to a segmented labour market protecting insiders at the expense of outsiders and therewith endangering mobility as well as security“ (S. 161). Wer diese These schon deswegen für richtig hält, weil sie eine logisch korrekt abgeleitete Implikation ökonomischer Theorien ist, mag sich wenig daran stören, dass sich die Befunde nur auf Männer beziehen. Interessant ist auch, dass in den nicht ganz so flexiblen nordischen Wohlfahrtsstaaten die Sicherheit für die Beschäftigten höher ist als in Großbritannien und Irland. Wo ist nun das Optimum zwischen einem zu stark und zu schwach regulierten Arbeitsmarkt? Die Antwort am Schluss des Beitrages bleibt unbefriedigend: Eine Lösung in Sinne von „one-size-fits-all“ sei vermutlich ineffektiv, „there is not one world of welfare but many“ (S. 163). Ob dann die Befunde als Warnung vor zu viel Regulierung dienen können, sei dahingestellt.

Der Punkt, dass flexible Beschäftigungsverhältnisse das Risiko der Arbeitslosigkeit reduzieren könnten, ist umso ernster zu nehmen, je stärker die negativen Folgen von Arbeitslosigkeit sind. Dieser Frage nach den „Narben“ von Phasen der Arbeitslosigkeit widmet sich der Beitrag von Stangl. Mit Narben meint er den Verbleib in Arbeitslosigkeit sowie Reallohnverluste drei Jahre nach der Arbeitslosigkeit. Auf der Basis von Zeitreihenanalysen von 13 Ländern kommt Stangl zu folgendem, sehr interessanten Befund: In denjenigen Ländern, die eine starke Arbeitsmarktregulierung *und* eine relativ gute Lohnersatzleistung bei Arbeitslosigkeit aufweisen, sind die Narben nicht geringer als in Ländern, die schwach reguliert sind und nur eine geringe Absicherung für den Fall der Arbeitslosigkeit bieten. Vereinfacht könnte man m. E. also sagen: Entweder Regulierung *oder* Absicherung, aber nicht beides; beides zusammen ist genauso schlecht für die Arbeitnehmer (und die Gesellschaft) wie keine Regulierung und keine Arbeitslosenversicherung. Dies ist sicher eine These, mit der sich eine weitere Auseinandersetzung lohnt.

Eine Schwäche des Buches liegt erstens darin, dass es nichts zu betriebsinterner Flexibilität sagen kann, z. B. zu den Reaktionen der Arbeitgeber auf rechtliche oder andere Regulierungen, auch nichts zu den sozialen Absicherungen in den Betrieben. Die Daten beinhalten schlicht und einfach keine Informationen über die Betriebsebene (S. 13, S. 388). Die Daten beziehen sich auf Merkmale von Individuen und länderspezifische Kontexte; die zwischen Betrieben bestehende Varianz, die einen Teil der Unterschiede in und zwischen den Ländern mit bedingt, bleibt unaufgeklärt. Zweitens enthält der Band keine Informationen zu Übergangsländern wie den ehemals sozialis-

tischen östlichen bzw. baltischen Staaten (S. 17). Mehr Länder, so auch Muffels, müssten einbezogen werden, Lebensverlaufsdaten seien notwendig und es müsse neben dem Lohn die Qualität der Arbeit einbezogen werden (S. 388f.). Hier kann man nur zustimmen, obgleich die empirischen Befunde dennoch interessant sind und man immer Datendefizite wird beklagen müssen. Die starken, recht eindeutig auf Deregulierung gerichteten Schlussfolgerungen scheinen mir vor dem Hintergrund dieser Defizite allerdings etwas voreilig.

(3) Kommen wir zum dritten, von *Peter Cappelli* editierten Buch. Hier geht es um die Gruppe der „White-Collar Workers“ in den USA, um den Wandel ihrer Beschäftigungsverhältnisse und dessen Wirkungen auf die Arbeitsbedingungen dieser Arbeitskräfte. Die wesentliche Analyseebene ist der Betrieb, teilweise wird auch die gesellschaftliche Ebene berührt. Die AutorInnen kommen vor allem aus der Managementforschung und Arbeits(markt)soziologie. Zumindest implizit liegt vielen Aufsätzen eine Art Theorie interner Arbeitsmärkte zugrunde. Die Datenbasis beruht bei etlichen Aufsätzen auf Fallstudien, die zum Teil qualitative und quantitative Methoden verbinden.

Vielleicht kann man bei den im Management- und Verwaltungsbereich Beschäftigten den Wandel der Beschäftigungsverhältnisse noch deutlicher sehen als bei anderen Arbeitskräften. Capelli vergleicht in seinem Einführungskapitel die Beschäftigungsverhältnisse und Personalpraktiken der 50-er Jahre mit den heutigen, wobei das früher dominierende Muster (in den USA) folgendermaßen aussah: Rekrutierung direkt nach dem Studium, Bevorzugung von Bewerbern, die in ihren Werten und Persönlichkeiten zur Organisation passen, gezielt sozialisierend wirkende Personalentwicklung mit dem Ziel einer starken Bindung an das Unternehmen, langfristig geplanter interner Aufstieg, das Familien- und Privatleben hatte sich der Karriere unterzuordnen und anzupassen. In dieser Zeit erschien das Buch „Organization Man“ von Whyte (1956), das den von Organisationen geprägten Menschen und die ihn prägenden Personalpraktiken beschreibt. Das heutige Modell rechtfertigt es jedoch nicht mehr, vom „Organization Man“ zu sprechen, so der Tenor bei Cappelli, jedenfalls hätten sich die Personalpraktiken massiv verändert. Eine langfristige Unternehmens- und Personalplanung sei spätestens seit der Ölkrise und durch zunehmend unregelmäßigere wirtschaftliche Schwankungen schwieriger geworden, der Personalbedarf auch für Manager bzw. im Bereich von Verwaltungspositionen sei gesunken und ab 1981 habe eine Phase des „Downsizing“ eingesetzt. Die neue Phase ist durch eine stärkere Nutzung des externen Arbeitsmarktes gekennzeichnet, mit der Folge einer sinkenden Betriebszugehörigkeitsdauer und stärkeren Gehaltsunterschieden. Man mag einwenden, dass diese Entwicklungen nicht nur für Management- und Verwaltungstätigkeiten gelten, aber Cappelli hat recht, wenn er schreibt, dass die in diesen Bereichen Beschäftigten am meisten an Schutz zu verlieren hatten (S. 8). White-Collar-Work ist also ein interessanter Testfall für einen Wandel in den Personalstrategien, den man idealtypisch als Wechsel von einer am internen Arbeitsmarkt und an langfristiger Bindung der Beschäftigten an den Betrieb ausgerichteten Personalstrategie hin zu einer extern und kurzfristig orientierten Strategie charakterisieren kann. Cappelli stellt am Ende seiner Einführung die Frage, was denn nun an die Stelle des „Organization Man“-Modells trete, oder wie man auch fragen könnte: Wie sieht eine extern-kurzfristig ausgerichtete Strategie konkret aus? Die empirischen Befunde, die in den

weiteren sechs Aufsätzen des Bandes zusammengetragen werden, beziehen sich auf sehr unterschiedliche Beschäftigte, Branchen und Organisationen; es wird auch nicht immer eine Antwort auf die Frage von Cappelli gegeben. In zwei Aufsätzen werden Personalbewegungen (Austritte und Aufstiege) betrachtet, zum Teil im Zusammenhang mit Restrukturierungsmaßnahmen; beide Aufsätze sind Fallstudien auf Basis von Daten jeweils eines Unternehmens. Ein weiteres Thema sind die widersprüchlichen Anforderungen an die Beschäftigten in Call Center-Betrieben: kurz gesagt, einerseits schnell arbeiten und viele Anrufe tätigen, andererseits freundlich sein und auf den Kunden eingehen. Wie handhaben Organisation und Beschäftigte solche Widersprüche? Drei weitere Beiträge behandeln ebenfalls recht unterschiedliche Themen wie die Probleme eines triadischen Beschäftigungsverhältnisses (wie wir es in Deutschland bei Leiharbeit haben), die Veränderungen der Beschäftigungsverhältnisse in Anwaltskanzleien und die unbeabsichtigten, positiven Wirkungen von stärker bürokratischen Systemen am Beispiel von ärztlichen Gemeinschaftspraxen. So interessant jeder Beitrag für sich genommen ist, dieser Band hätte durch stärker eingreifende editorische Arbeit noch besser werden können. Den Beiträgen fehlt meistens eine klare theoretische Basis, die Fragen sind sehr unterschiedlich, die Detailbefunde beziehen sich letztlich nicht auf die Frage nach den neuen Beschäftigungsmodellen. Es bleibt auch unklar, ob die Resultate der Fallstudien verallgemeinerbar sind. Anders als bei Muffels gibt es keinen die Ergebnisse zusammenfassenden Schlussbeitrag des Herausgebers. Schade, die Einleitung stellt weitreichende und wichtige Fragen, die Einzelbeiträge haben Potenzial, aber letztlich bleibt nicht mehr als ein „Kessel Buntes“.

3. Was sind die Antworten der Bücher auf meine zu Beginn gestellten Fragen?

Wie konzeptionalisieren, wie denken die Autoren und Autorinnen das Beschäftigungsverhältnis? Dem Band von Coyle-Shapiro et al. kommt das Verdienst zu, unterschiedliche Sichtweisen zu thematisieren. Sie zeigen auf, dass ein sozialpsychologischer Zugang andere Aspekte hervorhebt und anders erklärt als z. B. ein ökonomischer. Bei Muffels dominiert dagegen klar und fast durchgängig eine ökonomische Perspektive, die das Beschäftigungsverhältnis und die Austauschbeziehung tendenziell als Marktbeziehung konzeptionalisiert. Allerdings bleibt der Arbeitgeber sozusagen in der Black Box, seine Strategien werden kaum systematisch behandelt, was damit zu tun haben mag, dass keine Betriebsdaten verwendet wurden. Bei Cappelli findet man wenige Anhaltspunkte zu solchen grundsätzlich-konzeptionellen Fragen, da die Beiträge vorrangig empirisch ausgerichtet sind. Am ehesten ist es eine Art Konzept Interner Arbeitsmärkte, das hier zur Anwendung kommt.

Welche Wirkungen von unterschiedlichen Formen von Beschäftigungsverhältnissen stehen bei den jeweiligen Büchern im Vordergrund? In dem Band von Coyle-Shapiro et al. werden vor allem subjektiv wahrgenommene Effekte des Austausches zwischen Lohn und Leistung untersucht, während bei Muffels die harten Dimensionen des Arbeitslebens im Vordergrund stehen: Arbeit zu finden, zu behalten, einen guten Lohn zu erzielen. Bei Cappelli sind es, wenn man von Detailbefunden abstrahiert, Veränderungen in den Personalstrategien und dadurch ausgelöste Personalbewegungen in Organisationen. Die gesellschaftlichen Folgen der Organisation von Beschäftigungs-

verhältnissen werden am ehesten bei *Muffels* behandelt. Der potenzielle Widerspruch zwischen für den Arbeitgeber flexiblen Regelungen hinsichtlich des Abschlusses und der Auslösung von Beschäftigungsbeziehungen und der sozialen Sicherheit für die Beschäftigten, aber auch für Arbeitslose, steht im Vordergrund. Die Frage, welches Verhältnis aus Flexibilisierung und Sicherheit denn nun optimal ist, lässt sich zwar schwer beantworten, sie ist aber richtig gestellt und bezieht eben auch gesellschaftliche Wirkungen, wenn auch beschränkt auf die Funktionsfähigkeit des Arbeitsmarktes, mit ein.

(3) Meine letzte Frage ist: Warum finden wir ganz unterschiedliche Formen von Beschäftigungsverhältnissen vor, warum gibt es gegebenenfalls Veränderungen? Während auf die beiden anderen, oben behandelten Fragen durchaus interessante und teilweise überzeugende Antworten zu finden sind, gilt dies nicht für die dritte Frage. In keinem der drei Bücher wird sie ausführlicher behandelt, Befunde finden sich kaum. Allenfalls Cappellis Einleitungsaufsatz gibt einige interessante Hinweise auf die veränderten ökonomischen Bedingungen von Personalstrategien. Letztlich konstatieren alle drei Bücher einen Wandel der Beschäftigungsverhältnisse, ohne aber näher zu klären, was die Ursachen dieses Wandels sind. Ist es wirklich die oft bemühte Formel der Globalisierung, des zunehmenden Wettbewerbs; ist es der Aufstieg der Ideologie des Neoliberalismus? Wie verhält sich das erste zum letzten? Gibt es innerhalb der ökonomischen und ideologisch-politischen Rahmenbedingungen Handlungsspielraum auf Landes- und Betriebsebene? Die Liste solcher Fragen ließe sich verlängern.

Die Bücher sind lesenswert, sie liefern – die einen mehr, das andere weniger – interessante und wichtige Befunde, sie zeigen auch, dass die Kategorie „Beschäftigungsverhältnis“ im Sinne von „Employment Relationship“ theoretisch und empirisch fruchtbar ist.

Literatur

- Blanpain, R./Bamber, G./Pochet, P. (Eds.) (2010): *Regulating Employment Relations, Work and Labour Laws. International Comparisons between Key Countries*. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law Int. u.a.
- Bowles, S./Gintis, H. (1990): Umkämpfter Tausch. Eine neue Mikrofundierung der politischen Ökonomie des Kapitalismus. In: *Prokla*, 81(4), 8-65.
- Budd, J. W./Bhave, D. (2010): The Employment Relationship. In: Wilkinson, A./Redman, T./Snell, S./Bacon, N. (Eds.): *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. Los Angeles: Sage, 51-70.
- Fox, A. (1974): *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*. London.
- Kaufman, B. E. (Ed.) (2004): *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*. Champaign, Ill.
- Martin, A. (2004): Die Leistungsfähigkeit der Anreiz-Beitrags-Theorie. In: Festing, M./Martin, A./Mayrhofer, W./Nienhüser, W. (Hg.): *Personaltheorie als Beitrag zur Theorie der Unternehmung*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 12-40.
- Schroeder, W./Weßels, B. (Hg.) (2010): *Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland. Ein Handbuch*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Whyte, W. H. (1956): *The Organization Man*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Williamson, O. E. (1984): Efficient Labour Organization. In: Stephen, F. H. (Ed.): *Firms, Organization and Labour*. London, 97-118.
- Wright, P./Gardner, T. (2009): Implicit Human Resource Management Theory: A Potential Threat to the Internal Validity of Human Resource Practice Measures. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 57-74.