

Entgelt- und Arbeitszeitregime unter dem Einfluß von Internationalisierung und multinationalen Unternehmen: ein deutsch-britischer Vergleich

Werner Schmidt, Bernd Dworschak

1. Internationalisierung, industrielle Beziehungen, Entgelt und Arbeitszeit

Großbritannien und Deutschland gelten in vielerlei Hinsicht als Vertreter unterschiedlicher Prinzipien wirtschaftlicher Regulation. Während Großbritannien für eine liberale Marktregulation der Waren- und Kapitalmärkte und voluntaristische industrielle Beziehungen steht, läßt sich in Deutschland eine weitaus ausgeprägtere Regulierung der Kapitalmärkte und der industriellen Beziehungen ausmachen. Welche Übereinstimmungen und Differenzen die Internationalisierung von Warenströmen, Finanzmärkten und Investitionen sowie die Operationen multinationaler Unternehmen in diesen beiden national so unterschiedlichen Kontexten in ihren Wirkungen auf die Regulation von Entgelt und Arbeitszeit aufweisen, ist sowohl wirtschafts- als auch gesellschaftspolitisch bedeutsam: Finden sich einerseits systematische Abweichungen zwischen den Entgelt- und Arbeitszeitentwicklungen beider Länder, so stehen diese in einem Widerspruch zu Annahmen universalistischer Entwicklungszwänge, lassen sich andererseits Konvergenzen zwischen und Divergenzen innerhalb der Länder zeigen, so sprechen diese gegen deterministische Annahmen unausweichlich vorgeprägter nationaler Entwicklungspfade. Empirisch lassen sich bei industriellen Beziehungen, Entgelt und Arbeitszeit sowohl Divergenzen als auch Konvergenzen finden; und beide, da sie nicht exklusiv auftreten, belegen Handlungschancen: zur Sicherung nationaler Eigenheiten, aber auch zur Abkehr von spezifischen nationalen Traditionen und institutionalisierter Verriegelung.

Die Ausweitung internationaler Finanztransaktionen, das Wachstum grenzüberschreitender Waren- und Kapitalmärkte, nicht zuletzt ein Bedeutungsgewinn von Direktinvestitionen und Firmenfusionen, aber auch von länderübergreifenden Produktionszusammenhängen und Unternehmensnetzwerken sowie die damit in einem Zusammenhang stehenden verbesserten Möglichkeiten weltweiten Kommunizierens und Transportierens und der Abbau von nationalen Barrieren des Handels- und des Kapitalverkehrs sind es, die in der Regel als Belege für einen Prozeß wirtschaftlicher „Globalisierung“ angeführt werden (vgl. etwa *Castells 2000*). Da darauf hingewiesen wurde, daß sich grenzüberschreitendes Wirtschaften auf Regionen (*Hirst/Thompson 1992*) und Länder konzentriert (*Hirst/Thompson 2000*), ziehen wir es vor, von „Internationalisierung“ statt von „Globalisierung“ zu sprechen. Allerdings nehmen wir an, daß sich der Veränderungsdruck, den Internationalisierung auf nationale Ökonomien ausübt, in statistischen Daten zur Internationalisierung der Waren- und Kapitalmärkte nur unzureichend ausdrückt, da antizipierende oder begleitende nationale Anpassungsmaßnahmen, beispielsweise der jeweiligen Entgelt- und Arbeitszeitregime, manifeste Veränderungen der

Märkte auch dann begrenzen können, wenn funktionale Anforderungen in zunehmendem Maße international gesetzt werden (*Jauch/Schmidt 2000*).

Auf der Basis der Befunde von schriftlichen Unternehmensbefragungen, die in der Metallindustrie, der Druckindustrie¹ und im Einzelhandel in beiden Ländern durchgeführt wurden (die britische Befragung von der *Industrial Relations Research Unit* an der *University of Warwick*), Interviews mit Managern und Arbeitnehmervertretern in multinationalen Unternehmen, Vertretern von Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und einschlägigen Experten sowie der Sekundärauswertung amtlicher statistischer Daten und Umfragen, werden im folgenden zentrale Ergebnisse des Vergleichs von Entgelt und Arbeitszeit und der industriellen Beziehungen zwischen den Ländern, den Sektoren und einzelnen Unternehmen dargestellt und diskutiert. Dabei wird der Frage nachgegangen, inwieweit und wie die institutionelle Verfassung, insbesondere der industriellen Beziehungen, die Wirkungen der Internationalisierung auf die Regulierung von Entgelt und Arbeitszeit in den Untersuchungsfeldern modifiziert.

Dazu ist es nötig, zwischen den industriellen Beziehungen und der Regulierung von Entgelt und Arbeitszeit, wiewohl letztere auch als Teil der ersten gefaßt werden könnten, analytisch zu trennen. Unter das Stichwort *industrielle Beziehungen* fassen wir dabei deren grundlegende Institutionen, wie wir sie im Vorkommen von kollektiven Akteuren, deren Politik und Einflußstärke, sowie in den bestehenden Formen kollektivvertraglicher Regelungen, den rechtlichen Rahmenbedingungen und der direkten staatlichen Arbeitspolitik sehen. Unter das Stichwort *Entgelt- und Arbeitszeitregulierungen* subsumieren wir hingegen die praktizierten Regeln der Entgelt- und Arbeitszeitbestimmung, wie sie in der betrieblichen Praxis Anwendung finden.

2. Entgelt und Arbeitszeit

2.1 Entgelt

Zunächst soll die Entgeltentwicklung in Deutschland und Großbritannien anhand drei ausgewählter Indikatoren verglichen werden: der *Entwicklung der Arbeitseinkommen*, des *Leistungsentgelts* sowie der *Entgeltverteilung*.

Im Zeitraum seit 1980 fiel der Anstieg der realen Stundenlöhne von vollzeitbeschäftigten Arbeitern beiderlei Geschlechts in Deutschland etwas stärker aus als in Großbritannien². Die Gehälter der Angestellten hingegen sind in Großbritannien stärker gestiegen als in Deutschland. Vergleicht man nicht die Veränderungsraten der Stundenverdienste, sondern der realen Monatsverdienste in beiden Ländern, so zeigt sich, daß auch die Arbeiter in Großbritannien höhere Steigerungsraten realisieren konnten als in Deutschland: Zwischen 1980 und 1995 stiegen im verarbeitenden Gewerbe die Verdienste vollzeitbeschäftigter Arbeiter (Männer)

¹ Da Daten zur Druckindustrie nur im ersten der beiden Projekte erhoben wurden, wird hier im weiteren nicht explizit auf diese eingegangen.

² Anmerkung zur Datenbasis: Die Angaben basieren - soweit nichts anderes angegeben - auf Daten des *Office for National Statistics* und des Statistischen Bundesamtes. Die für den Vergleich herangezogenen deutschen Daten beziehen sich in der Regel auf Westdeutschland.

hierzulande um ca. 15%, in Großbritannien dagegen um fast 22%. Die Differenz der britischen zur deutschen Steigerungsrate fällt bei den Angestellten noch deutlicher aus.

In beiden Ländern wurde der Druck der Internationalisierung offenbar nicht durch Entgeltkürzungen bewältigt, sondern durch Produktivitätszuwächse. Allerdings wurden insbesondere in der verarbeitenden Industrie Großbritanniens Produktivitätssteigerungen weniger durch den Aufbau neuer effizienter Unternehmen, sondern durch die Schließung unrentabler Betriebe erreicht (vgl. *Nolan/O'Donnell 1995, Kastendieck 1999*), d. h. Produktivitätssteigerung durch Deindustrialisierung.

Obwohl in der deutschen Öffentlichkeit häufig angenommen wird, in Großbritannien müsse *leistungsabhängiges Entgelt* verbreiteter sein, und auch britische Studien von der Überzeugung geleitet werden, daß die deutsche Mitbestimmung leistungsabhängigem Entgelt entgegenstehe (*Ferner/Varul 1999, 26*), lassen sich diese Annahmen gleichwohl nicht bestätigen. Auch ein Anstieg des leistungsabhängigen Entgelts, wie er vor dem Hintergrund der Entwicklung der britischen industriellen Beziehungen erwartet werden könnte, findet sich im Fall der britischen Arbeiter nicht. Laut *New Earnings Survey* ist der Anteil des leistungsabhängigen Entgelts bei männlichen Arbeitern in der britischen Gesamtwirtschaft im Durchschnitt der Periode 1987-1997 5,9%, während er im davor liegenden Zeitraum 1976-1986 8,2% betrug. Die leistungsabhängigen Entgeltbestandteile der Arbeiter sind damit um 28% gesunken. Die Entwicklung bei den Arbeiterinnen ist ähnlich. Im Falle der britischen Angestellten zeigt sich hingegen ein Anstieg leistungsabhängiger Entgeltbestandteile. Gleichwohl bleibt das Niveau leistungsabhängiger Bestandteile überwiegend noch unter dem der Arbeiter. In einigen Branchen ist der Leistungsanteil bei den Angestellten inzwischen allerdings größer. Insbesondere bei den Angestellten findet sich zudem eine Veränderung von eher traditionellen Leistungsbewertungen hin zu in jüngerer Zeit entwickelten Formen, die meist als *performance-related pay*³ bezeichnet werden. Nicht zuletzt auf diese dürfte der Anstieg des leistungsabhängigen Entgelts bei den Angestellten zurückzuführen sein. In Deutschland existieren keine amtlichen statistischen Daten über die Entwicklung der leistungsabhängigen Entgeltbestandteile. Daten des Statistischen Bundesamtes signalisieren immerhin bei den Arbeitern einen relativ konstanten Anteil des Leistungslohnes an den Lohnformen (*Statistisches Bundesamt 1981, 1993/94, 1998*). Auf der Basis von Daten der Metallarbeitgeber deutet sich eine Verschiebung innerhalb des Leistungslohnes vom Akkord- zum Prämienlohn an (*Gesamtmetall 1998*). Auf der Basis unserer eigenen Erhebung⁴ ergibt sich in der Metallindustrie ein durchschnittlicher Leistungsanteil von 15% für Arbeiter und 6,6% für Angestellte. Im deutschen Einzelhandel beläuft sich der Anteil für die Angestellten auf 9,1% (vgl. Tabelle 1 im Anhang).

³ Die Bezeichnung *performance-related pay* wird nicht einheitlich verwandt. Dahinter verbergen sich mitunter ganz unterschiedliche Entgeltformen, die von wertschöpfungsbezogenen Entgeltkomponenten („*added value*“) bis zur Kopplung des Entgelts an persönliche Beurteilungen oder Zielvereinbarungen (*merit pay, appraisal-related pay* etc.) reichen können, in der Regel nicht gemeint sind traditionelle Leistungslohnformen, etwa Akkord. *Profit-related pay* wird ebenfalls häufig nicht darunter subsumiert. Bisweilen wird in der Literatur *performance-related pay* auch als Synonym für *incentive pay* als Oberbegriff für Leistungsentgelt gebraucht (*Lawson 2000; Burgess/Metcalf 2000*).

⁴ Bei den Daten unserer eigenen Erhebung (FATK-Erhebung „Entgeltregime“) sind auch ostdeutsche Unternehmen einbezogen.

Im Vergleich liegen die Leistungsanteile am Entgelt in Deutschland insbesondere bei den Arbeitern deutlich höher als in Großbritannien. Doch beim Vergleich dieser Zahlen ist Vorsicht angebracht. In Deutschland ist Leistungsentgelt, auch wenn es so genannt wird, nicht immer tatsächlich variabel. Zwar kommt dies auch in Großbritannien vor, etwa in einem der von uns untersuchten Unternehmen, doch wir erachten dies für ein vergleichsweise seltenes Phänomen. In Großbritannien hingegen sind Grundentgelt und leistungsabhängige Entgeltbestandteile nicht immer klar voneinander geschieden. Mitunter sind Entgeltsteigerungen und damit auch das Grundentgelt selbst von der Beurteilung der Beschäftigten durch die Führungskräfte abhängig (*Casey et al 1992*). Dies ist wiederum in Deutschland weniger stark verbreitet. Schlüsse aus dem formalen Vorkommen von Leistungslohn auf Entgeltvariabilität in Abhängigkeit vom Arbeitsergebnis oder individueller Leistung sollten deshalb nur mit äußerster Vorsicht gezogen werden. Gleichwohl gibt es keine Belege dafür, daß dem Leistungsentgelt in Großbritannien eine größere Bedeutung zukommt als in Deutschland.

Die deutlichsten Unterschiede der Entgeltentwicklung beider Länder finden sich vermutlich bei der *Entgeltdistribution*. In den letzten zwanzig Jahren hat sich die Einkommensungleichheit in Großbritannien, anders als in Deutschland, erheblich vergrößert (*OECD 1996*). Doch eine sektorale Analyse auf der Basis der sogenannten „Leistungsgruppen“ zeigt auch in Deutschland eine leichte Zunahme der Entgeltungleichheit in den 90er Jahren (*Jauch/Schmidt 2000, 56f*, vgl. auch Fn 6).

2.2 *Arbeitszeit*

Die Entwicklung der Arbeitszeiten vergleichen wir anhand dreier ähnlicher Indikatoren: der *Dauer*, der *Flexibilität* und der individuellen *Verteilung* der Arbeitszeiten.

Die *Wochenarbeitszeiten* britischer Arbeiter sind erheblich länger als die ihrer deutschen Kollegen. So haben etwa die durchschnittlichen Arbeitszeiten vollzeitbeschäftigter männlicher Arbeiter von 45,2 Stunden im Jahre 1976 auf 44,3 Stunden 1998 (Überstunden jeweils inklusive) kaum abgenommen. Die geringe Verkürzung der Arbeitszeiten der Arbeiter wird durch eine gegenläufige Entwicklung bei den Arbeiterinnen zudem kompensiert.

Arbeiter und Arbeiterinnen zusammengenommen stagnieren die Wochenarbeitszeiten in Großbritannien, in Deutschland hingegen können erhebliche Verkürzungen festgestellt werden: Während mit 42,2 Wochenstunden die Arbeitszeit der (männlichen) Arbeiter im Jahre 1976 lediglich 3 Stunden kürzer als in Großbritannien ausfällt, hat sich diese Differenz bis zum Jahre 1998, in dem die Arbeitszeiten der Arbeiter in Deutschland auf 37,7 Stunden abgenommen haben, auf 6,6 Stunden ausgedehnt (Vollzeit, Mehrarbeit inklusive).

Trotz der im Ergebnis fortbestehenden langen Arbeitszeiten gab es auch in Großbritannien gewerkschaftliche Bemühungen um Arbeitszeitverkürzungen und mitunter auch entsprechende Kollektivvereinbarungen. Doch die vereinbarten Arbeitszeitverkürzungen wurden rasch durch wachsende Mehrarbeit kompensiert. Zumindest faktisch erwies sich die Arbeitszeitpolitik der britischen Gewerkschaften als Lohnpolitik.

Laut *New Earnings Survey* sind die Arbeitszeiten der britischen Angestellten erheblich kürzer als diejenigen der Arbeiter. Für das Jahr 1976 werden für die männlichen Angestellten im verarbeitenden Gewerbe 39,1 Wochenstunden und damit eine Differenz von 6,1 Stunden zur Arbeitszeit der Arbeiter ausgewiesen. Im Jahre 1998 beträgt die Differenz zu den Wochenstunden der Arbeiter noch immer 4,5 Stunden pro Woche. Im Ländervergleich weisen die Wochenarbeitszeiten der Angestellten dann auch eine erheblich geringere Distanz auf als die Arbeitszeiten der Arbeiter. Selbst die tariflichen Arbeitszeiten der Angestellten in Deutschland unterschreiten die bezahlten Arbeitszeiten der britischen Angestellten erst Mitte der 80er Jahre. Von im Vergleich extensiven britischen Arbeitszeiten kann, zumindest soweit es um bezahlte Arbeitszeit geht, lediglich bei den Arbeitern gesprochen werden.

Es besteht kein Zweifel, daß die gesetzlichen und kollektivvertraglichen Möglichkeiten der *Arbeitszeitflexibilisierung* in Großbritannien ausgeprägter sind als in Deutschland. Es darf angenommen werden, daß diese größeren Möglichkeiten der Flexibilisierung auch auf der Ebene der Individualverträge nicht kompensiert werden. Dafür steht allein die beachtliche Anzahl von Arbeitnehmern, für die der *New Earnings Survey* keine normale Basisarbeitszeit ausweisen kann (vgl. Tabelle 2 im Anhang). Doch selbstverständlich muß zwischen der rechtlichen Möglichkeit und den betrieblichen Praktiken unterschieden werden.

Ein erstes Zeichen für große Arbeitszeitflexibilität in Großbritannien ist darin zu sehen, daß Mehrarbeit einen erheblichen Anteil an der Dauer der Arbeitszeiten hat. Auch bei der Mehrarbeit findet sich, mit Blick auf die vom *New Earnings Survey* erfaßten Zeiten, das Muster einer spiegelbildlichen Verteilung zwischen Arbeitern und Angestellten in beiden Ländern. Während demnach in Großbritannien lediglich die Arbeiter extensive Mehrarbeit leisten, übertreffen in Deutschland die Überstunden der Angestellten die der Arbeiter (*Statistisches Bundesamt 1998*). Die britische „Überstundenkultur“ wäre demnach vornehmlich eine „Kultur der Arbeitermehrarbeit“, während in Deutschland eine „Kultur der Angestelltenmehrarbeit“ dominiert. Beziehen wir unbezahlte Mehrarbeit in die Betrachtung mit ein, so verlängert sich die Arbeitszeitdauer der Angestellten in beiden Ländern mehr als bei den Arbeitern und in Großbritannien offenbar ausgeprägter als in Deutschland.⁵ Zumindest wenn man mit *Bosch* annimmt, daß die Stabilität von „Überstundenkulturen“ darauf basiert, daß diese „Überstunden (...) von den Beschäftigten, die ihren Lebensstandard an diese Überstunden angepaßt haben, gleichermaßen wie vom Management verteidigt (werden), das hier eine einfache Flexibilitätsquelle hat“ (*Bosch 1998, 350*), dann dürften zumindest die Interessen an einer „Kultur unbezahlter Mehrarbeit“, wie sie für die britischen Angestellten allenfalls konstatiert werden kann, ganz anders verteilt sein.

⁵ Nach der Arbeitszeiterhebung 1995 des ISO, Köln, arbeiten Angestellte in Deutschland wöchentlich durchschnittlich 1,2 unbezahlte Überstunden, während es bei den Arbeitern lediglich 0,2 Stunden sind (*ISO 1996, 66*). Auf der Basis des britischen *Labour Force Survey* sowie des deutschen *Sozio-ökonomischen Panels* konstatieren *Bell et al (2000)* für alle männlichen Arbeitnehmer in Deutschland 0,59 und in Großbritannien 1,98 unbezahlte Überstunden. Leider arbeiten die vorliegenden Vergleichsstudien mit Daten, die relativ wenig darüber aussagen, wie groß die Anteile unbezahlter Mehrarbeit in Großbritannien jeweils bei Arbeitern und Angestellten sind (vgl. auch *Pannenberg/Wagner 2000*). Eindeutig scheint, daß der Anteil unbezahlter Mehrarbeit bei Führungskräften auch in Großbritannien besonders hoch liegt. Wahrscheinlich ist, daß die Mehrarbeitslücke zwischen Arbeitern und Angestellten in Großbritannien kleiner wird und in Deutschland wächst, wenn unbezahlte Mehrarbeit berücksichtigt wird.

Gleichwohl ist die Arbeitszeitflexibilität in Großbritannien ausgeprägter. Eurostat-Daten, die zwischen „gewöhnlich“ und „manchmal“ geleisteten Überstunden differenzieren, zeigen, daß zwar die Unterschiede zwischen gewöhnlich geleisteter Schicht- und Sonntagsarbeit zwischen beiden Ländern nicht sehr groß sind. In Großbritannien sind jedoch Nacharbeit und Samstagarbeit, soweit sie lediglich *manchmal* stattfinden, deutlich verbreiteter (*Eurostat 2000, 144ff*).

Arbeitszeiten, die in einem bestimmten Zeitraum variieren können, gibt es in beiden Ländern, doch bei der Dauer der Zeiträume gibt es Unterschiede. Während in Großbritannien variable Wochenarbeitszeiten dominieren, herrschen in Deutschland längere Zeiträume vor (vgl. Tabelle 3 im Anhang). Die größere Verbreitung variabler Arbeitszeiten über längere Zeiträume in Deutschland (wir fanden auch noch einen relevanten Anteil über die Dauer von einem Jahr hinausgehender Langzeit-„Arbeitszeitkonten“), dürfte unschwer in einen Zusammenhang mit dem in Deutschland mehr auf Stabilität setzenden Beschäftigungskonzept und den industriellen Beziehungen zu bringen sein. Offenbar sind in beiden Ländern flexible Arbeitszeiten möglich, in Deutschland werden längerfristige Formen jedoch stärker begünstigt.

Überraschen könnte vor dem Hintergrund der in Großbritannien größeren Freiräume des Managements zur Organisation von 24-Stunden-Arbeit allenfalls, daß diese nicht weidlicher genutzt werden. Doch selbst in Deutschland werden die vorhandenen Spielräume in vielen Fällen keineswegs genutzt. Der organisatorische Aufwand und die damit verbundenen sozialen Kosten halten offenbar in beiden Ländern Unternehmen davon ab, die Spielräume vollständig auszuschöpfen.

Die *individuelle Verteilung der Arbeitszeiten* variiert in Großbritannien erheblich stärker als in Deutschland. Während in Deutschland zumindest bezogen auf die Arbeitszeitdauer noch immer von einer dominierenden Normalarbeitszeit gesprochen werden kann, jedenfalls wenn eine gewisse Bandbreite toleriert wird, hat in Großbritannien ein solcher Standard lediglich noch eine Funktion zur Unterscheidung zwischen normal bezahlter Basisarbeitszeit und Stunden mit Mehrarbeitszuschlag, nicht jedoch als Maß für die übliche Arbeitszeitdauer. In Großbritannien sind sowohl lange Arbeitszeiten als auch Teilzeitbeschäftigung erheblich verbreiteter. Bei der Teilzeit fällt jedoch der Unterschied zwischen den Branchen deutlicher aus als zwischen den Ländern (vgl. Tabelle 4 im Anhang). Das Muster der Verteilung der Teilzeitarbeit auf die Branchen unterscheidet sich zwischen beiden Ländern nicht wesentlich. In unseren Untersuchungsbranchen findet sich Teilzeitarbeit in relevantem Umfang jeweils nur im Einzelhandel, dort allerdings deutlich ausgeprägter in Großbritannien. Anzunehmen ist, daß diese sektoralen Unterschiede weiter zunehmen werden. Nach dem IRRU-Survey melden lediglich 2,9% der Metallunternehmen, aber 68,2% der befragten Einzelhandelsunternehmen eine Ausweitung der Teilzeitarbeit (*Arrowsmith/ Sisson 1999, 63*). Teilzeitarbeit korrespondiert in beiden Ländern stark mit der Geschlechterzusammensetzung der Belegschaften, die ebenfalls stärker branchen- als nationalspezifisch ausgeprägt ist. Auch die Höhe der Löhne und Gehälter und das Mehrarbeitsvolumen unterscheiden sich nicht nur zwischen den Ländern sondern auch nach der Geschlechterstruktur der Branchen. Die insgesamt merklich stärkere Streuung der individuellen Arbeitszeiten in Großbritannien kann deshalb allenfalls par-

tiell auf die Unterschiede der industriellen Beziehungen zurückgeführt werden, sondern muß nicht zuletzt als charakteristisches Merkmal der britischen „Dienstleistungsgesellschaft“ verstanden werden.

Zusammengenommen finden sich im Ländervergleich der Entgelt- und Arbeitszeitentwicklung in den 80er und 90er Jahren sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede. Zum Teil sind die Unterschiede zwischen den Sektoren größer als die zwischen den Ländern. Diese Entwicklung könnte sich vor dem Hintergrund einer Zurücknahme nationalstaatlicher Interventionen weiter verstärken. Der paradox anmutende Begriff der „*Converging Divergences*“ (Katz/Darbishire 2000) bringt dies pointiert zum Ausdruck. Da sich zudem jenseits aller Unterschiede sowohl in Deutschland als auch in Großbritannien - wenn auch dort in ausgeprägterer Weise - eine *gemeinsame Tendenz zur Individualisierung, Entstandardisierung und Flexibilisierung* vornehmlich der Arbeitszeiten findet, scheinen die industriellen Beziehungen als Meta-Regulation von Entgelt und Arbeitszeit offenbar weniger zu bewirken als sich die beteiligten Akteure versprechen.

3. Industrielle Beziehungen und Entgelt- und Arbeitszeitentwicklung

Unterschiede zwischen den industriellen Beziehungen Deutschlands und Großbritanniens sind nicht neu. Traditionellerweise konnten die britischen industriellen Beziehungen als „voluntaristisch“ charakterisiert und in Deutschland ein stark „verrechtlichtes“ System ausgemacht werden. Während für Großbritannien zweistufige Bargaining-Prozesse typisch waren, in denen überbetrieblich ein Basislevel von Entgelt und Arbeitsbedingungen vereinbart und in einer zweiten, nicht weniger bedeutsamen betrieblichen Runde weiter verhandelt wurde, konzentrierten sich in Deutschland die Tarifverhandlungen weitgehend auf die Branchenebene. Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften sind in diesem System verantwortlich für die Verkaufsbedingungen der Ware Arbeitskraft, während Management und Betriebsräte eher die alltäglichen Einsatzbedingungen der Arbeitskraft verhandeln und letztere die Beachtung von Tarifverträgen und Gesetzen kontrollieren. Die basalen Züge der traditionellen industriellen Beziehungen Großbritanniens und Deutschlands wurden vielfach beschrieben und sollen hier nicht weiter ausgeführt werden. Seit den 80er Jahren sahen sich die industriellen Beziehungen in beiden Ländern dann erheblichem Veränderungsdruck ausgesetzt.

In Deutschland stehen eine wachsende Zahl von Firmentarifverträgen, das Auftreten sogenannter „Öffnungs- und Härteklauseln“ und etliche Betriebsvereinbarungen zur Sicherung der Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit (Rehder 2001) für eine verschiedentlich konstatierte Tendenz zur „Verbetrieblichung“ der industriellen Beziehungen. Da den Betriebsräten in Deutschland kein Streikrecht zukommt, würde eine solche Tendenz nicht nur eine Dezentralisierung sondern auch einen Bedeutungsverlust der industriellen Beziehungen insgesamt bedeuten. Mitunter wurde verschiedentlich eine Erosion der deutschen industriellen Beziehungen ausgemacht (Bahnmüller/Bispinck 1995, Hassel 1999). Doch trotz eines massiven Rückgangs der gewerkschaftlichen Mitgliederzahlen und Jahren einer konservativ-liberalen Regierungskoalition scheinen die deutschen industriellen Beziehungen im Grundzug intakt geblieben zu sein. In Westdeutschland sind laut IAB-Betriebspanel in 1999 noch immer 73% aller

Beschäftigten von Tarifverträgen abgedeckt, in Ostdeutschland immerhin 57%. Weiterhin scheint es angemessen, in Deutschland von einem System der industriellen Beziehungen zu sprechen (Locke/Kochan 1995), auch wenn die tarifvertragliche Deckungsrate nicht die volle Bedeutung der Veränderungen verrät.

In Großbritannien sind die Veränderungen im Unterschied hierzu wesentlich stärker ausgeprägt. Die tarifvertragliche Deckungsrate ist von 70% im Jahre 1984 über 50% in 1990 auf 41% im Jahre 1998 gefallen (Millward/Forth/Bryson 1999, 242), wobei das firmenübergreifende bzw. zweistufige Bargaining inzwischen eine Seltenheit geworden ist. In der privaten verarbeitenden Industrie berichten lediglich 23% der Arbeitsstätten, daß *collective bargaining* die wichtigste Form der Entgeltbestimmung darstelle, 1984 war dies noch in 50% der Unternehmen der Fall (Millward/ Bryson/Forth 2000, 188). Häufig wird in der Literatur auch der Begriff „*industrial relations*“ nicht mehr verwendet, sondern etwa durch „*employee relations*“ ersetzt (Hollinshead/Nicholls/Tailby 1999; Cully et al 1999). Es ist durchaus zweifelhaft, ob es auch für Großbritannien weiterhin sinnvoll ist, von einem *System* industrieller Beziehungen zu sprechen.

Zwar läßt sich in Großbritannien seit den antigewerkschaftlichen Eingriffen Thatchers paradoxerweise eine gewisse Verrechtlichung der industriellen Beziehungen in Großbritannien konstatieren (Dingeldey 1997), die sich möglicherweise mittelfristig als eine erste Welle der rechtlichen Institutionalisierung der britischen industriellen Beziehungen erweisen könnte, der unter *New Labour* eine zweite Welle der Verrechtlichung folgt (*Union Recognition Act, National Minimum Wage* etc.), doch zunächst haben deren Maßnahmen ihr primäres Ziel einer Deinstitutionalisierung der industriellen Beziehungen keineswegs verfehlt. Ein weiterer nicht-intendierter Nebeneffekt neben der Verrechtlichung könnte in einer Verbesserung des gewerkschaftlichen Images durch die erzwungene Demokratisierung (Verpflichtung zu Wahlen und Abstimmungen) gesehen werden. Doch selbst wenn wir diese Momente berücksichtigen, so scheint es im Vergleich der Entwicklung der Institutionen der industriellen Beziehungen beider Länder in den 80er und 90er Jahren durchaus angebracht, Divergenz zu konstatieren. Im Vergleich zu Großbritannien hat sich in Deutschland wenig verändert.

Stellen wir im Ländervergleich nun die Divergenz der industriellen Beziehungen und die Entwicklung von Entgelt und Arbeitszeit gegenüber, bei der wir sowohl Übereinstimmungen als auch Unterschiede, nicht zuletzt jedoch eine parallele Basisentwicklung in Richtung einer Flexibilisierung (vor allem) der Arbeitszeiten ausmachen können, so scheint der Einfluß der industriellen Beziehungen entweder schwach oder uneinheitlich zu sein. Auch wenn die Formel von einer Divergenz der industriellen Beziehungen (Traxler 1995, Traxler et al 2001) und einer Konvergenz der Ergebnisse die Befunde etwas überzeichnen mag und wahrscheinlich, bei sich ausgleichenden Divergenzen und Konvergenzen, eher von einer Parallelität der Entgelt- und Arbeitszeitentwicklung beider Länder gesprochen werden kann, d.h. von einer ähnlichen Generalentwicklung bei fortbestehenden Unterschieden, so unterstreicht sie doch die Tatsache, daß von einer Divergenz der institutionellen Verfassung der industriellen Beziehungen auf nationaler Ebene nicht zwingend auch divergente Ergebnisse der Entgelt- und Arbeitszeitentwicklung erwartet werden dürfen.

Voreilig wäre es gleichwohl, daraus zu schließen, daß sich, weitgehend unabhängig von jeglicher Institutionalisierung oder sogar von sozialem Handeln jenseits des Markthandelns, hier nur die internationalen Markterfordernisse durchsetzen würden. Diesem Schluß widersprechen drei Beobachtungen:

- 1) Die erwähnten Divergenzen der Entgelt- und Arbeitszeitentwicklung, die durchaus in einem Einklang mit den Zentralisierungs- und Institutionalisierungsgraden der industriellen Beziehungen erklärt werden können.
- 2) Die partielle Konzentration von Konvergenzen und Parallelitäten bei Entgelt und Arbeitszeit auf bestimmte Branchen, die sich zwar nicht aus national- jedoch aus branchenspezifischen Institutionalisierungen erklären lassen.
- 3) Im Ländervergleich lassen sich teils nationale, teils sektorale Gemeinsamkeiten der Entwicklung der Gewerkschaften finden, die jenseits unterschiedlicher Institutionalisierungsgrade der industriellen Beziehungen ähnliche soziale Kräfteverhältnisse innerhalb des Lohnverhältnisses zum Ausdruck bringen, die kaum unvermittelt als Marktreflex interpretiert werden können.

ad 1) Insbesondere der unterschiedliche Standardisierungsgrad bei Einkommen und Arbeitszeitdauer, d.h. die Unterschiede der Einkommensungleichheit und die individuelle Distribution der Arbeitszeiten, aber auch die in Deutschland langfristiger angelegten Zeiträume variabler Arbeitszeiten sowie die geringere Mehrarbeit bei den Arbeitern, harmonieren durchaus mit den nationalen Grundmodellen der industriellen Beziehungen. Während die geringere Einkommensungleichheit damit begründet werden kann, daß Flächentarifverträge in stärkerem Maße dazu geeignet sind einheitliche Standards durchzusetzen, als dies der Fall ist, wenn die Entgeltbildung auf die betriebliche Ebene verwiesen ist, kann das in Deutschland geringere Maß an Mehrarbeit und Arbeitszeitstreuung nach oben auf den Einfluß der betrieblichen Mitbestimmung zurückgeführt werden. Längere Ausgleichszeiträume bei Arbeitszeitkonten korrespondieren mit längerfristig angelegten Beschäftigungsverhältnissen, wie sie durch die industriellen Beziehungen, Kündigungsschutz, aber auch eine nachhaltiger wirkende *corporate governance* gefördert werden.

ad 2) Nicht nur die Entgelt- und Arbeitszeitentwicklung auch die industriellen Beziehungen weisen erhebliche Branchenunterschiede auf. In beiden Ländern sind die industriellen Beziehungen im Einzelhandel schwächer als in der Metallindustrie, auch wenn sie in Deutschland in beiden Branchen stärker institutionalisiert sind als in Großbritannien. Im britischen Einzelhandel ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad mit ca. 9% sehr schwach und in der Folge existieren, von wenigen Ausnahmen abgesehen, darunter allerdings auch der Marktführer im Lebensmitteleinzelhandel *Tesco*, kaum kollektivvertragliche Regelungen. Im deutschen Einzelhandel ist die Regelungstiefe erheblich geringer als in der Metallindustrie, beispielsweise existieren praktisch keine Vereinbarungen zum Leistungslohn. Die bis vor kurzem in der Branche verbreitete Praxis der Allgemeinverbindlicherklärung (AVE) sorgte allerdings für eine breite Anwendung zumindest zentraler Regelungen. In den letzten Jahren hat die AVE

im deutschen Einzelhandel allerdings erheblich an Bedeutung verloren, während in Großbritannien durch die Einführung des *National Minimum Wage* eine, im Einzelhandel durchaus bedeutsame, allgemeine Untergrenze der Bezahlung eingeführt wurde. Die industriellen Beziehungen in der deutschen Metallindustrie dürfen bekanntermaßen trotz aller Veränderungen noch immer als ausgesprochen einflußreich bewertet werden, auch wenn ihre Bedeutung in neuen Branchensegmenten geringer ist. Dieses Phänomen findet sich auch in der britischen Metallindustrie, hat die dortigen industriellen Beziehungen jedoch deutlich stärker geprägt. Während in traditionellen „*brownfield sites*“ nicht selten eine erstaunliche Kontinuität der industriellen Beziehungen gefunden werden kann (Sisson 1995), auch wenn diese heute deutlich kooperativer sind, kommt diesen in den sogenannten „*greenfield sites*“ nahezu keine Bedeutung mehr zu. Zusammengefaßt kann festgestellt werden, daß sich die industriellen Beziehungen in beiden Ländern zwischen den Sektoren in sehr ähnlicher Weise unterscheiden. Der *summa summarum* in beiden Ländern geringere Standardisierungsgrad der Beschäftigungsbedingungen im Einzelhandel korrespondiert somit durchaus auch mit den in der Branche spezifischen industriellen Beziehungen. Die national unterschiedliche Bedeutung des Dienstleistungssektors hinterläßt Spuren nicht nur bei dem Vergleich von Entgelt und Arbeitszeit, sondern auch dem der industriellen Beziehungen. Gleichwohl finden sich Unterschiede zwischen den deutschen und den britischen industriellen Beziehungen auch auf Branchenebene, d.h. die Unterschiede zwischen den industriellen Beziehungen beider Länder können ebensowenig vollständig als Effekt unterschiedlicher Branchenstrukturen interpretiert werden.

Die damit nachweisbaren, jedoch begrenzten Einflüsse der industriellen Beziehungen könnten auf einen generellen Bedeutungsverlust institutioneller Einflüsse auf Entgelt und Arbeitszeit schließen lassen, fänden sich nicht in Großbritannien andere Mechanismen, die trotz geringer rechtlicher und kollektivvertraglicher Regulierung isomorphe Entwicklungen innerhalb der Sektoren begünstigen.

Arrowsmith und Sisson (1999) heben zurecht hervor, daß sich unter Berücksichtigung von Informations- und Diskurszusammenhängen die Topographie der Entgelt- und Arbeitszeitbestimmung in den britischen Industrie- und Dienstleistungsbranchen weit weniger fragmentiert darstellt, als es mit Fokus auf die *collective bargaining*-Deckungsrate und insbesondere das *multi-employer bargaining* den Anschein hat. Selbst Jahre später bleibt die *Engineering Employers' Federation* die hauptsächliche Informationsquelle der Metallunternehmen, wenn es um Fragen von Entgelt und Arbeitszeit geht (Arrowsmith/Sisson 1999, 69). Beispielsweise stellt das *national agreement* in der Metallindustrie, obgleich es 1990 seine Gültigkeit verlor, noch immer für viele Firmen eine Orientierungsmarke dar (Jauch/Schmidt 2000). Auch in anderen Branchen wird über Managernetzwerke und Informationsdienste (z.B. *Incomes Data Services*) kommuniziert (vgl. Tabelle 5 im Anhang) und dabei auch rekursiv bestimmt, was gangbare Beschäftigungsbedingungen sind, konstruiert, was als *going rate* zu gelten hat.

Pauschalisierend kann formuliert werden, daß der Einfluß sozialer Institutionen in Großbritannien ausgeprägter ist, als es der Blick auf die industriellen Beziehungen zeigt, während in Deutschland die faktischen Gestaltungsspielräume der Unternehmen größer sind, als es die

vordergründige Stabilität der industriellen Beziehungen verspricht. Doch diese institutionellen Einflüsse resultieren nicht nur von den industriellen Beziehungen, sondern auch von geteilten managerialen Überzeugungen und gemeinsamen sozialen Institutionen innerhalb der Sektoren. Diese sektoralen Gemeinsamkeiten sind jedoch nicht zwingend an nationale Grenzen gebunden, sondern begünstigen sektoral ähnliche Entgelt- und Arbeitszeitstrukturierungen in beiden Ländern.

ad 3) Richten wir den Blick einmal nicht auf den Institutionalisierungsgrad der industriellen Beziehungen, sondern darauf, welche organisatorische Stärke die Gewerkschaften als Vertreterinnen der Arbeitnehmerseite aufbringen können und versuchen uns auch hier darin „*to compare the incomparable*“ (Maurice/Sorge 2000), so zeigt sich, daß ein Indikator, der gewerkschaftliche Organisationsgrad, in beiden Ländern bei ca. 30% liegt und der Organisationsgrad der deutschen Gewerkschaften sogar, da sich in Großbritannien neuerdings eine Stabilisierung zeigt, den der britischen allmählich unterschreitet. Wie man diesen und andere Indikatoren, etwa die Streikhäufigkeit, die trotz massiven Rückgangs in Großbritannien noch immer ausgeprägter ist, auch immer gewichten mag: die gewerkschaftliche Stärke unterscheidet sich zwischen den Branchen deutlicher als zwischen den Ländern.

Unabhängig davon, ob die nationale oder die sektorale Betrachtungsperspektive gewählt wird, in beiden Ländern wurde die Kraft, die die Gewerkschaften in die industriellen Beziehungen einbringen können, geschwächt, von einer divergenten Entwicklung der gewerkschaftlichen Kräfte in beiden Ländern kann dabei kaum die Rede sein.

Zwar begünstigt die deutsche Form der industriellen Beziehungen eine geringere Lohndifferenzierung⁶, eine weniger starke Streuung der Wochenarbeitszeiten und relativ egalitäre, doch „moderate Entgeltsteigerungen“ für die meisten Arbeitnehmer, während in Großbritannien die Unterschiede beim Einkommen aber auch bei den Arbeitszeiten ausgeprägter und die Entgeltsteigerungen weniger einheitlich sind (woraus wiederum nicht zwingend auch auf größere Abweichungen von Entgeltsteigerungen innerhalb der Branchen in Großbritannien geschlossen werden darf, *Arrowsmith/Sisson 2001*) und in jüngster Zeit auch im Durchschnitt etwas höher ausfallen. Doch wenn wir den Blick auf die Generaltendenz richten, so deutet sich auch eine gewisse Parallelität zwischen den Machtverschiebungen in den industriellen Beziehungen und der Entwicklung der *outcomes* in beiden Ländern an, die sich so jedoch nicht im Institutionalisierungsgrad ausdrückt. Dasselbe gilt im wesentlichen auch für die sektorale Ebene.

4. Der Einfluß multinationaler Unternehmen

Dem Kostendruck, den internationale Märkte auf nationale Entgelt- und Arbeitszeitregime ausüben, wird offenbar in beiden Ländern in einer - mitunter unterschiedlichen - Weise be-

⁶ Allerdings sollten auch die geringen Einkommensunterschiede in Deutschland nicht unmittelbar als ein Ergebnis der industriellen Beziehungen verstanden werden. Die Unterschiede der Entgeltstrukturen beider Länder stehen auch in einem Zusammenhang mit differierenden Qualifikationsstrukturen: In Deutschland kommt den mittleren Qualifikationen ein stärkeres Gewicht zu (*Wagner et al 1997, 951f; Office for Official Publications of the European Communities 2000*).

gnet, die sowohl direkte Anpassungen von Entgelt und - vornehmlich - Arbeitszeit, aber auch vermittelte Formen der Anpassung einschließt, wie sie aus Produktinnovationen und dem Bemühen um technische und organisatorische Prozeßoptimierungen resultieren. Die Internationalisierung der Märkte begründet Kosten- und Flexibilisierungsdruck, darüber hinaus bleibt die Wahl der Anpassungsstrategien jedoch weitgehend offen. Wobei die Veränderungen der Entgelt- und Arbeitszeitregulation in beiden Untersuchungsländern allerdings nicht durchgängig so ausfallen, wie es vor dem Hintergrund der Hinterlassenschaften der jeweiligen Kapitalismusvariante und der industriellen Beziehungen erwartet werden könnte.

Internationale Einflüsse sind jedoch nicht ausschließlich auf die unsichtbare Hand der Märkte angewiesen, sondern können auch durch das Handeln multinationaler Unternehmen, insbesondere die direkte Einflußnahme ausländischer Zentralen auf ihre Niederlassungen in Gastländern wirken. Anders als der durch Märkte verursachte Kostendruck sind diese Eingriffe nicht notwendig unspezifisch, sondern können gezielt die Implementierung fremder Praktiken im Niederlassungsland beabsichtigen. Da angenommen werden darf, daß Unternehmenspraktiken nicht zuletzt durch ihre Herkunftsumwelt geprägt sind, ist hier in der Regel vom „*country-of-origin effect*“ die Rede. Da davon auszugehen ist, daß auch multinationale Unternehmen die soziale Umwelt eines Niederlassungslandes nicht gänzlich ignorieren können, wird dem der sog. „*host country effect*“ gegenübergestellt.

Offenbar unter dem Eindruck ausländischer Direktinvestitionen und einer mitunter befürchteten „Amerikanisierung“, wird vornehmlich von britischen und mitunter irischen Autoren, seit Jahren eine Debatte darüber geführt, welcher Stellenwert diesen beiden Effekten jeweils zukommt (vgl. als neuere Beiträge etwa *Geary/Roche 2001*, *Ferner et al 2001*, einen Überblick bietet *Tempel 2001*).

Auf der Basis der IRRU-Erhebung von 1997 zeigt sich in Großbritannien eine Reihe von Unterschieden zwischen ausländischen multinationalen Unternehmen und britischen Unternehmen der Metallindustrie:⁷ Der Arbeitszeitflexibilisierung, u.a. etwa Jahresarbeitszeitregelungen, und sogar der (für die Metallindustrie keineswegs typischen) Ausweitung von Teilzeitarbeit scheint in Unternehmen in ausländischem Eigentum eine erkennbar größere Bedeutung zuzukommen als in einheimischen Firmen, gruppenbezogenes Leistungsentgelt hingegen ist seltener, während von individueller Leistung abhängige Entgeltsteigerungen häufiger als bei den einheimischen Referenzgruppen vorkommen (vgl. Tabelle 5 im Anhang). In Großbritannien aktive ausländische Unternehmen konsultieren etwas ausgeprägter Unternehmensberater und sind offenbar insgesamt etwas individualistischer bei der Entgelt- und Arbeitszeitgestaltung. Damit in Übereinstimmung gestalten sich auch die betrieblichen Arbeitsbeziehungen: Originär britische Metallunternehmen verhandeln häufiger mit Arbeitnehmervertretern und konsultieren diese auch öfter (vgl. Tabelle 6 im Anhang). Insgesamt zeigen die Daten der IRRU-Erhebung, die hier nur auszugsweise wiedergegeben werden können, allerdings keine

⁷ Aufgrund der Datenlage ist die nach nationalem/ausländischem Eigentum differenzierte Auswertung sowohl für Großbritannien als auch für Deutschland nur für die Metallindustrie nicht jedoch für den Einzelhandel sinnvoll.

spektakulären Abweichungen zwischen ausländischen und britischen Unternehmen, wenn wir die unterschiedlichen Betriebsgrößen berücksichtigen.

Für Deutschland zeigen die Daten unserer schriftlichen Unternehmensbefragung ebenfalls einige statistische Abweichungen zwischen heimischen und ausländischen Metallunternehmen bei den betrieblichen Arbeitsbeziehungen und bei Entgelt und Arbeitszeit, auch dann, wenn wir als Referenzgruppe deutsche multinationale Unternehmen heranziehen und Betriebsgrößeneffekte berücksichtigen.

Auffällig ist zunächst, daß die befragten ausländischen Unternehmen dem deutschen System der industriellen Beziehungen positiver gegenüberzustehen scheinen als einheimische Unternehmen. Sie bewerten sowohl Arbeitgeberverbände als auch Gewerkschaften vergleichsweise positiv und scheinen sich exakter an Tarifverträge zu halten. Sie sehen zwar starken Änderungsbedarf am System der Flächentarifverträge, doch mehr als einheimische Unternehmen möchten sie prinzipiell daran festhalten und plädieren anders als diese kaum für eine vollständige Verlagerung von Vertragsabschlüssen auf die betriebliche oder die individuelle Ebene. Ähnlich wie bei den deutschen Unternehmen möchte eine große Gruppe die Rechte der Betriebsräte einschränken, doch während eine beachtliche Gruppe der deutschen Unternehmen die Rechte der Betriebsräte auf Kosten der Gewerkschaft gestärkt sehen möchte, worin sich vermutlich der in den letzten Jahren in Deutschland öffentlich geführte Diskurs über Verbetrieblichung reflektieren dürfte, erachten vergleichsweise viele der ausländischen Unternehmen hier keine Veränderungen für nötig (vgl. Tabelle 7 im Anhang). Zusammengenommen zeigt sich eine hohe Zufriedenheit ausländischer MNU-Niederlassungen mit den deutschen industriellen Beziehungen, die, da sie partiell die der deutschen Unternehmen übertrifft, kaum als lediglich erzwungene Anpassung interpretiert werden kann.

Einen etwas anderen Charakter tragen die Abweichungen bei Entgelt und Arbeitszeit. Auch in Deutschland scheinen multinationale Unternehmen mehr als einheimische Unternehmen auf Differenzierung und partiell Individualisierung zu setzen. Zunächst ist die Unzufriedenheit mit der Entgeltstruktur offenbar deutlich ausgeprägter als bei deutschen Unternehmen, 46% sind der Auffassung, daß es Beschäftigtengruppen gibt, die beim Grundentgelt falsch bewertet sind. Beim Leistungsentgelt setzen sie im Angestelltenbereich mehr als einheimische Unternehmen auf Zielvereinbarungen, im Arbeiterbereich hingegen in geringerem Maß auf Akkord. Mehr als deutsche Unternehmen bauen sie auf eine Optimierung der Leistungsnormen, aber auch auf Personalabbau, als Mittel der Ertragssteigerung und haben deshalb verhältnismäßig häufig Veränderungen beim Leistungsentgelt vorgenommen (vgl. Tabelle 8 im Anhang). Deutlich häufiger als in den deutschen Unternehmen gibt es in den ausländischen multinationalen Unternehmen unterschiedliche Arbeitszeiten für verschiedene Beschäftigtengruppen, während andere Unterschiede (eingedenk der unterschiedlichen Betriebsgrößen der Referenzgruppen) vergleichsweise unbedeutend sind. Selbst wenn nicht vergessen werden darf, daß hier auf die Unterschiede abgehoben wird und viele Daten keine nennenswerten Unterschiede aufweisen (der Vorwurf von *Strange 1997*, der vergleichende Blick würde immer nur die Unterschiede beachten, soll hier nicht bestätigt werden), so zeigt sich doch bei Entgelt und Ar-

beitszeit anders als bei den industriellen Beziehungen insgesamt weniger Adaptation und in einzelnen Aspekten eine eindeutige Abweichung der multinationalen Unternehmen.

Vergleichen wir die Unterschiede, die ausländische MNU und einheimische Unternehmen auf dem Feld der industriellen Beziehungen zeigen, zwischen Großbritannien und Deutschland, so zeigt sich bemerkenswerterweise wiederum ein Trend, der mit der bereits konstatierten Divergenz der industriellen Beziehungen und der eher parallelen Entwicklung bei Entgelt und Arbeitszeit in Deutschland und Großbritannien im allgemeinen harmoniert. Während sich multinationale Unternehmen an das deutsche System der industriellen Beziehungen in starkem Maße anpassen und partiell diesem sogar positiver gegenüberstehen und damit das System stützen, sind sie in Großbritannien weniger als andere Unternehmen bereit, Konsultations- und Verhandlungsprozesse mit Arbeitnehmervertretern einzugehen. Damit befördern MNU die divergente Entwicklung der industriellen Beziehungen in beiden Ländern. So unterschiedlich das Verhalten der multinationalen Unternehmen in beiden Ländern zunächst erscheinen mag, so kann eine Gemeinsamkeit doch darin gesehen werden, daß in beiden Ländern gewissermaßen ein überzogenes Verhalten zu beobachten ist, das sich eher an den Klischees der Arbeitsbeziehungen zu orientieren scheint als an der jeweiligen Realität. Dieses Phänomen läßt sich, da die Richtung in beiden Ländern differiert, nicht so ohne weiteres als „*country-of-origin effect*“ betrachten⁸, und da in beiden Ländern Unterschiede zum Gastland feststellbar sind, ist auch eine Erklärung als „*host country effect*“ nicht hinreichend, zumindest soweit dieser in erster Linie als erzwungene Anpassung an rechtliche und soziale Umweltbedingungen des Gastlandes verstanden wird. Da davon auszugehen ist, daß eine Anpassung an die Umweltbedingungen des Gastlandes nicht erst dann erfolgt, wenn Zwänge manifest werden, sondern Anpassung auch antizipierend stattfinden kann, darf angenommen werden, daß die Bezugsfolie von Anpassung nicht die tatsächliche Umwelt des Gastlandes, sondern Annahmen über diese sind, Klischees vom deutschen System der industriellen Beziehungen und den deregulierten britischen *industrial relations*. Neben dem „*country-of-origin effect*“ und dem „*host country effect*“ scheint es darüber hinaus deshalb auch noch einen „Diskurseffekt“ zu geben, der sich nicht auf die tatsächliche Situation im Gastland reduzieren läßt.

Im Unterschied dazu scheinen multinationale Unternehmen bei den betrieblichen Entgelt- und Arbeitszeitpraktiken in beiden Ländern in ähnlicher Weise abzuweichen. Hier könnte eine Erklärung durch einen „*country-of-origin effect*“ genügen, wobei vor dem Hintergrund der Begrenztheit der Abweichungen nicht von der Dominanz dieses Effektes über den „*host country effect*“ auszugehen ist. Plausibel ist allerdings, daß multinationale Unternehmen, da sie lernen müssen, mit verschiedenen nationalen Umwelten umzugehen, sich in der Folge mehr als lediglich national aktive Unternehmen aus der jeweiligen „*taken for granted world*“ des Herkunftslandes verabschieden müssen. In der Folge steigt theoretisch der Optionsraum („*less bounded rationality*“), faktisch jedoch insbesondere die Entscheidungsunsicherheit des Managements. Der in beiden Ländern relativ starke Einsatz von Unternehmensberatern in

⁸ Allerdings ist darauf hinzuweisen, daß über die Herkunftszusammensetzung der untersuchten MNU-Gruppe in beiden Ländern nichts bekannt ist. Allerdings darf unterstellt werden, daß zumindest im deutschen Fall eine Erklärung als „*country-of-origin effect*“ ausgeschlossen sein dürfte, da die industriellen Beziehungen in den Herkunftsländern ansonsten „deutscher als in Deutschland“ gestaltet sein müßten.

MNU könnte hier seine Begründung finden (vgl. Tabellen 5 und 7 im Anhang). Inwiefern die Abweichungen bei den Entgelt- und Arbeitszeitpraktiken der MNU in beiden Ländern auf das Herkunftsland und inwieweit auf einen besonderen MNU-Effekt, der vielleicht als „*transnational effect*“ bezeichnet werden kann, zurückzuführen sind, kann auf Basis der Datenlage allerdings nicht entschieden werden.

Anders als der „*host country effect*“, der auf normativer und erzwungener Isomorphie beruht, basieren der „Diskurseffekt“, aber auch der „*transnational effect*“ nicht zuletzt auf der Rezeption von Diskursen, wie sie von Unternehmensberatern, in Managementnetzwerken und auch von Sozialwissenschaftlern geführt werden, und der Nachahmung anderer Organisationen (DiMaggio/Powell 1983) auch aus Drittländern. Darauf, daß grenzüberschreitende mimetische Isomorphie nicht auf multinationale Unternehmen beschränkt ist, werden wir zurückkommen.

Bis hierher haben wir das Verhalten von multinationalen Unternehmen nicht nach Herkunftsländern unterschieden, lediglich für die Metallindustrie betrachtet und außerdem blieben grenzüberschreitende Managementprozesse innerhalb von MNU unterbelichtet. Am Beispiel deutscher und britischer MNU der Metallindustrie und des Einzelhandels, die auch im jeweils anderen Land Niederlassungen haben, läßt sich zeigen, daß insbesondere die Wirkung von Herkunftseffekten nicht zuletzt von den inneren Managementstrukturen der Unternehmen abhängt.

In der *Metallindustrie* fanden wir Unternehmen mit mehr oder weniger dezentralisierten Strukturen, in jedem Falle trug jedoch das Management von Entgelt und Arbeitszeit, da es offenbar von den Zentralen nicht zu den strategischen Grundfragen gezählt wird, einen weitgehend dezentralen Charakter. Auch innerhalb Deutschlands, nicht nur grenzüberschreitend, sind die Beziehungen zwischen den Personalabteilungen etwa in einem großen deutschen Unternehmen der Automobilzulieferindustrie lediglich schwach. Das bedeutet nicht, daß es in der Konsequenz kaum Gemeinsamkeiten zwischen den betrieblichen Arbeitsbeziehungen und der Entgelt- und Arbeitszeitpolitik zwischen den deutschen Standorten geben würde, doch diese sind die Konsequenz ähnlicher Umweltbedingungen und nicht zentralisierter Unternehmenspolitik. Die Arbeitspolitik des Managements der britischen Niederlassung, die ähnlich wie in der deutschen Niederlassung eher kooperativ und langfristig ausgerichtet ist, hat sich seit der Übernahme durch den deutschen Konzern offenbar nicht prinzipiell geändert.

In den beiden näher untersuchten Metallunternehmen in britischem Eigentum ist die Kooperation zwischen der Zentrale und den einheimischen Standorten etwas enger, doch eine signifikante grenzüberschreitende Entgelt- und Arbeitszeitpolitik existiert ebenfalls nicht. Innerhalb Großbritanniens unterscheiden sich die untersuchten Betriebe der beiden britischen MNU recht deutlich, wobei der eine, zur Luftfahrtindustrie gehörend, eher als typische „*brownfield site*“ bezeichnet werden kann, d.h. über historisch gewachsene betriebliche Arbeitsbeziehungen verfügt, ist der andere insbesondere auf diesem einschlägigen Feld als „*greenfield site*“ zu betrachten (Elektronikbranche). Hier beeinflussen nicht Verhandlungen mit den Gewerkschaften, wie es im „*brownfield*“ der Fall ist, sondern *HRM consultants* die betriebliche Entgelt-

und Arbeitszeitpolitik, einiges entspricht durchaus den Stereotypen von *HRM textbooks*. Obwohl in beiden Unternehmen einschlägige grenzüberschreitende Eingriffe schwach ausgeprägt sind, läßt sich doch konstatieren, daß diesen im untersuchten Elektronikunternehmen zumindest eine gewisse Bedeutung zukommt. Allerdings handelt es sich dabei nur partiell um vertikale Einflußnahme von der Zentrale auf die Niederlassungen, sondern auch um wechselseitige grenzüberschreitende Beeinflussung zwischen den Standorten.

Die betrieblichen Arbeitsbeziehungen zwischen den Standorten der beiden britischen Unternehmen in Großbritannien unterscheiden sich substantiell stärker voneinander als etwa diejenigen der deutschen - ebenfalls als „*brownfield*“ zu charakterisieren - und der britischen Niederlassung des Luftfahrtunternehmens.⁹ Die deutsche Niederlassung des Elektronikunternehmens, die eine Vorgeschichte in deutschem Eigentum aufweist, unterscheidet sich hingegen stärker vom britischen Standort, da sie mit dem Betriebsrat eine Arbeitnehmervertretung aufweist. Doch für diese Differenzen und Übereinstimmungen sind weniger die Arbeitspolitiken der Unternehmen verantwortlich, sondern sektorale Differenzen zwischen der Metallindustrie und der Elektronikbranche sowie der Einfluß der vorgefundenen deutschen Umwelt.

Zusammengenommen spricht der Vergleich der exemplarisch untersuchten Metallunternehmen dafür, daß der „*country-of-origin effect*“ zumindest dann eher gering zu bewerten ist, wenn bereits bestehende Betriebe übernommen werden, was häufig der Fall ist, und explizit dezentrale Managementprinzipien gelten. Setzt das Unternehmen eher auf Konzepte des *Human Resource Managements*, wie es im Elektronikunternehmen der Fall ist, dann ist gleichwohl auf das stark institutionalisierte deutsche System der industriellen Beziehungen Rücksicht zu nehmen, d.h. wiewohl in beiden Ländern zentral, scheint in Deutschland der „*host country effect*“ zwingender zu sein. Im britischen Elektronikunternehmen zeigt sich darüber hinaus eine gewisse Bedeutung des „*transnational effects*“, da keine überragende Dominanz des britischen Standortes mehr festzustellen ist. Dies könnte eventuell zunehmend auch für das britische Luftfahrtunternehmen gelten, das an seiner Umstrukturierung zu einem „transnationalen Unternehmen“ arbeitet (länderübergreifende Struktur von „*centres of excellence*“ etc.), auch wenn deren Auswirkungen auf die Arbeitspolitik empirisch noch nicht erfaßt werden können. Im stark dezentral operierenden deutschen Zulieferunternehmen finden sich Hinweise auf eine gewisse Rezentralisierung, die durchaus mit einer vorsichtigen Zentralisierung auch der Entgelt- und Arbeitszeitpolitik einher gehen könnte, wie es offenbar sowohl in britischen Unternehmen (*Arrowsmith/Sisson 1999*) als auch ausländischen MNU in Deutschland der Fall zu sein scheint (vgl. Tabelle 9 im Anhang).

Nur eine kleine Gruppe von britischen bzw. deutschen *Einzelhändlern* ist im jeweils anderen Land aktiv. Die untersuchten Einzelhandelsunternehmen sind deutlich zentralistischer organisiert als die untersuchten Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie. Beide operieren zum Untersuchungszeitpunkt¹⁰ auch im Gastland mit einer ähnlichen Geschäftsstrategie und ver-

⁹ Genau genommen handelt es sich um die Luftfahrtsparte eines Konzerns mit mehreren *divisions*.

¹⁰ Das britische Einzelhandelsunternehmen hat seine Geschäftstätigkeit in Deutschland und einigen anderen Ländern, obwohl noch nach unseren Gesprächen zwei weitere Filialen in Deutschland eröffnet wurden, inzwischen beendet und konzentriert sich wieder auf Großbritannien. Doch diese strategische Entscheidung ist vor-

gleichbaren Arbeitssystemen. Trotz dieser Übereinstimmung gibt es erhebliche Differenzen der Handlungsmuster. Während in Großbritannien vornehmlich deutsche Discounter aktiv sind, insbesondere im Lebensmitteleinzelhandel, offerieren britische Einzelhändler in Deutschland eher höherpreisige Produkte, etwa Kosmetika oder, so im Falle unseres Untersuchungsunternehmens, als Kaufhaus mit breiter Angebotspalette.

Während jedoch die deutschen Einzelhändler in Großbritannien Wert auf ein an den britischen Markt angepaßtes Warenangebot legen, passen die britischen Unternehmen ihr Angebot kaum an den deutschen Markt an; dies gilt auch für die untersuchten Unternehmen. Zumindest bei letzteren scheint es sich jedoch bei Entgelt und Arbeitszeit anders zu verhalten. Während in den britischen Niederlassungen in Deutschland kaum Unterschiede zu vergleichbaren einheimischen Einzelhändlern festzustellen sind, versucht das deutsche Unternehmen sein eigenes Arbeitseinsatzkonzept, hohe Arbeitsintensität bei guter Bezahlung, auch in Großbritannien einzuführen. Der „*host country effect*“ scheint auch hier wiederum in Deutschland stärker zu sein. Bedingt durch den stärkeren Institutionalierungsgrad der deutschen industriellen Beziehungen und speziell der im Einzelhandel bis vor kurzem verbreiteten Praxis der Allgemeinverbindlicherklärung von Tarifverträgen sind die Spielräume britischer Einzelhändler in Deutschland eingeschränkt, während bis zur Einführung des Nationalen Mindestlohnes in Großbritannien praktisch keine Restriktionen bestanden.

Doch die Arbeitspolitik des britischen Einzelhandelsunternehmens läßt sich nicht vollständig durch erzwungene Anpassung erklären. Der am untersuchten deutschen Standort aktive Betriebsrat wurde auf Initiative der Geschäftsleitung initiiert, in einer anderen Filiale regte die für Deutschland zuständige Personalleitung ebenfalls die Gründung eines Betriebsrates an, stieß dabei jedoch auf mangelndes Interesse sowohl des lokalen Managements als auch der dortigen Beschäftigten. Hier scheint jene Form der antizipierenden Anpassung („Diskurseffekt“) vorzuliegen, deren Vorkommen aufgrund der statistischen Daten zu vermuten war.

Doch obgleich das Unternehmen die tariflichen Entgelt- und Arbeitszeitregulierungen achtet, wäre es falsch anzunehmen, daß dies dem Unternehmen erhebliche Anpassungsbemühungen abverlangen würde. Nach Auskunft des Managements stimmen die tarifvertraglichen Tätigkeitsbeschreibungen und die üblicherweise im britischen Unternehmen vorkommenden Tätigkeitsstrukturen weitgehend überein. Es sei möglich gewesen, die Tätigkeitsstruktur des Unternehmens - im wörtlichen Sinne - zu „übersetzen“ und zugleich die tarifvertraglichen Vorgaben einzuhalten. Diesbezüglich sind Kaufhäuser offenbar in beiden Ländern recht ähnlich.

Wir können zusammengefasst festhalten, daß die wechselseitigen Eingriffe von multinationalen Unternehmen beider Länder in nationale Entgelt- und Arbeitszeitregime und insbesondere industrielle Beziehungen sich in beiden Branchen in Grenzen halten. Grenzüberschreitende Einflüsse finden sich vornehmlich dann, wenn zwei Bedingungen zutreffen. Zum einen muß ein Unternehmen im Ursprungsland über ein Konzept verfügen, daß es selbst für

nehmlich die Folge davon, daß sich das Unternehmen in der Konsequenz einer ehemals extrem erfolgreichen, an fordistische Konsummuster adaptierten Angebotsstrategie, nicht rechtzeitig auf verändertes Konsumverhalten eingestellt hatte und steht in keinem Zusammenhang mit Entgelt- und Arbeitszeitfragen.

überlegen erachtet, zum anderen muß die Umwelt des Gastlandes die Anwendung dieses Konzeptes erlauben. Beide Bedingungen sind im Falle des Engagements deutscher Discounter in Großbritannien erfüllt.

5. Der grenzüberschreitende Transfer von Managementwissen

Doch trotz der relativ geringen Einflußnahme durch MNU gibt es, das bestätigen sowohl statistische Vergleiche als auch die durchgeführten Betriebsfallstudien, bei allen Unterschieden auch erhebliche Übereinstimmungen der Entgelt- und Arbeitszeitentwicklung in beiden Ländern. Weder die Konkurrenz auf gemeinsamen internationalen Märkten, wie es beim Einzelhandel nur sehr begrenzt der Fall ist bzw. zumindest war, noch die Eingriffe multinationaler Unternehmen scheinen hierfür eine zwingende Voraussetzung zu sein. Wichtiger scheinen solche Gemeinsamkeiten zu sein, wie sie sich in Branchen bzw. „organizational fields“¹¹ (*DiMaggio/Powell 1983*) finden. Darunter verstehen wir nicht zwingend eine Gruppe von Unternehmen, die sich auf gemeinsamen Märkten bewegt, oder direkt verbundene Einheiten von MNU oder Unternehmensnetzwerken, sondern Organisationen, in denen und um die herum identische oder ähnliche Praktiken institutionalisiert sind. Auch um institutionelle Einflüsse jenseits der industriellen Beziehungen aufzunehmen und den sozial konstruierten Charakter der Branchen zu betonen (*Kenis 1992*), erscheint uns der Terminus „organisationales Feld“ passend. Soweit sich grenzüberschreitend Ähnlichkeiten und Übereinstimmungen finden, erscheint es uns angebracht, von „multinationalen organisationalen Feldern“ zu sprechen.

Nicht alle dieser grenzüberschreitenden Ähnlichkeiten in organisationalen Feldern sind wirklich neu. Obgleich die historische Forschung Unterschiede zwischen Großbritannien und Deutschland beispielsweise im Stücklohn der Textilindustrie des 19. Jahrhunderts nachweisen konnte, wie es *Biernacki (1995)* tat, so war der Stücklohn selbst doch eine Gemeinsamkeit des Sektors in beiden Ländern. Auch in der Vergangenheit waren partiell die inter-sektoralen Differenzen der Entgeltpraktiken zwischen der Metallindustrie und dem Einzelhandel größer als die intra-sektoralen Unterschiede zwischen den Ländern. Die Leichtigkeit mit der sich die Tätigkeits- und Entgeltstrukturen des britischen Kaufhauses ins Deutsche „übersetzen“ ließen, wäre zweifelsfrei bei einer Übertragung der Tätigkeitsstruktur in die britische Metallindustrie nicht aufgetreten. Das Kaufhaus selbst ist offenbar weder ein britisches noch ein deutsches Phänomen, sondern eine international verbreitete Form des Einzelhandels.

Um historische Übereinstimmungen in Sektoren zwischen den Ländern angemessen zu berücksichtigen, dürfte es hilfreich sein, die Vorstellung einer Dichotomie zwischen einem traditionell nationalen Entwicklungspfad und einer aktuellen Intervention durch Internationalisierung oder Globalisierung aufzugeben. Eine Frage, die darauf zielt, ob entweder die nationalen institutionellen Hinterlassenschaften oder die jüngsten Globalisierungsprozesse die weitere Entwicklung von Entgelt- und Arbeitszeitregimen prägen werden, ist insofern irreführend,

¹¹ Da etablierte statistische Kategorien nicht zwingend aktuelle Übereinstimmungen organisationaler Praktiken zum Ausdruck bringen und um die soziale Konstruktion gemeinsamer Praktiken von Organisationen und damit der Branchengrenzen auch begrifflich zum Ausdruck zu bringen, bietet der Begriff des „organisationalen Feldes“, gerade weil er weniger alltägliche Konnotationen aufweist, gegenüber dem der Branche Vorteile.

als Ideen und Wissen, darüber wie man einen Betrieb und Arbeitsprozesse organisiert und wie Entgelt und Arbeitszeit reguliert werden können, seit Jahren die nationalen Grenzen überschreiten. Es gibt wenig Hinterlassenschaften, die als originär britisch oder originär deutsch angesehen werden können. Der Kampf der Arbeiterbewegung für den Achtstundentag etwa war keineswegs national begrenzt. Mit *Bosch* läßt sich vielmehr von einem gemeinsamen internationalen Geleitzug sprechen, „der 100 Jahre lang - wenn auch mit unterschiedlichem Tempo - mit dem Ziel des 8-Studentages und dann der 40-Stundenwoche in die gleiche Richtung fuhr“ (*Bosch 2000, 178*), mit anderen Worten in Richtung des „Normalarbeitstages“ (*Deutschmann 1985*). Großbritannien ist vor einiger Zeit aus diesem Konvoi ausgeschieden. Doch Vergleiche zeigen, daß inzwischen in vielen Ländern eine Bewegung in Richtung flexibler Arbeitszeiten stattfindet.

Wenn es um industrielle Beziehungen sowie Entgelt und Arbeitszeit geht, sind weder Divergenz noch Konvergenz räumlich und zeitlich kontinuierliche Entwicklungsmuster. Aus diesem Grunde lassen sich Beispiele für jede der gängigen Positionen finden: aktuell wachsenden Druck zur Konvergenz, die Persistenz nationaler Entwicklungspfade sowie wachsende Divergenz. Ein über alle Zweifel erhabener Gesamtvergleich aller Elemente von Entgelt- und Arbeitszeitregimen ist nicht verfügbar, doch es scheint historisch und theoretisch evident, daß die Geschichte von Divergenz und Konvergenz nicht vor ihrem baldigen Ende steht.

Mit *Djelic (2001)* versuchen wir das Verhältnis von globaler Konvergenz und nationalen Pfaden als ein Wechselverhältnis von internationalen und nationalen Wirkungsfaktoren zu bestimmen: In den Firmengeschichten sowohl britischer als auch deutscher Einzelhändler finden wir mitunter Reiseerzählungen, die von der Entdeckung innovativer Einzelhandelsprinzipien in den USA berichten, die dann erfolgreich übernommen worden seien. Paris galt einmal als „Wallfahrtsort für Warenhauspioniere“ (*Frei 1997, 20*). Die Ideen von F.W. Taylor und Henry Ford wurden, das ist bekannt, auch diesseits des Atlantiks rezipiert.

Ausländisches, und dies hieß nicht selten US-amerikanisches Managementwissen bedurfte nicht zwingend eines besonderen Drucks, um übernommen zu werden. Meist dürfte der Glaube an die Überlegenheit eines neuen Managementkonzeptes entscheidender gewesen sein. Nicht jeder Unternehmer, Spitzenmanager oder Projektmacher mußte dazu eigens auf Reisen gehen, da sich im Laufe der Zeit auch andere Mechanismen des Wissenstransfers etablierten. In Deutschland spielte etwa der im Jahre 1924 gegründete REFA-Verband eine große Rolle bei der Verbreitung der „wissenschaftlichen Betriebsführung“. Heute spielen *HRM textbooks* oder Bestseller über *Lean Management* (etwa *Womack et al 1990*) und nicht zuletzt die grenzüberschreitende Tätigkeit von Unternehmensberatern prominente Rollen.

DiMaggio/Powell unterscheiden drei Mechanismen, die isomorphen Wandel von Institutionen herbeiführen können: „(1) *coercive* isomorphism that stems from political influence and the problem of legitimacy; (2) *mimetic* isomorphism resulting from standard responses to uncertainty; and (3) *normative* isomorphism, associated with professionalization“ (*DiMaggio/Powell 1983, 150*). Erzwungener und normativer Isomorphismus mögen dabei in Zeiten der Deregulierung, des Abbaus nationaler Wirtschaftsgrenzen und der Entstandardisie-

rung von Professionen und Berufen einen Bedeutungsverlust erleiden, zunehmen dürfte hingegen ein Bedarf an Ideen, die Managern bei der Bewältigung von Ungewißheiten helfen. Gerade mimetischer Isomorphismus ist dabei nicht an unmittelbare Konkurrenz oder die direkte Verbundenheit von Unternehmen gebunden. Doch internationale Konkurrenz und multinationale Erfahrungen begünstigen diese Unsicherheit und stimulieren dadurch auch den Bedarf an Wissen zur Unsicherheitsbewältigung.

Die Bereitschaft zur freiwilligen Übernahme von Praktiken garantiert allerdings keineswegs identische Entwicklung. Die Bedeutung von „*scientific management*“ oder „*lean management*“ muß vielmehr in jedem Unternehmen und in jedem Land rekonstruiert werden. Zugleich mit einer gemeinsamen Grundentwicklung wird so immer wieder auch Verschiedenheit reproduziert. Wir nehmen an, daß der Bedeutungszuwachs von Unternehmensberatern und weltweiten Informations- und Kommunikationstechnologien die Geschwindigkeit des Transfers von „*best practices*“ steigern und eine Beschleunigung der „Mythenspirale“ (Deutschmann 1997) stattfinden wird. Doch der gewachsene Bedarf und der beschleunigte Transfer von Managementwissen über nationale Grenzen hinweg verursachen nicht zwingend wachsende Konvergenz, es kann sein, daß lediglich die Phasen von Konvergenz und Divergenz kürzer werden. „Globalisierung“ führt damit nicht notwendig zu einer einheitlicheren Arbeitswelt, doch wahrscheinlich zu einem rascheren Wechsel der Konzepte und einem Verlust an Nachhaltigkeit.

Literatur

- Arrowsmith, J./Sisson, K. (1999): Pay and Working Time: Towards Organization-based Systems? In: British Journal of Industrial Relations 37(March), 51-75.
- Arrowsmith, J./Sisson, K. (2001): ‘Americanisation’ or ‘Europeanisation’? The message of pay developments, Paper prepared for the workshop „Industrial Relations – An Anachronism? Industrial Relations, Pay and Working Time in the UK and Germany under the Influence of Globalization“, University of Tuebingen, 15./16.6.2001.
- Bahn Müller, R./Bispinck, R. (1995): Vom Vorzeige- zum Auslaufmodell? Das deutsche Tarifs system zwischen kollektiver Regulierung, betrieblicher Flexibilisierung und individuellen Interessen, in: Bispinck, R. (Hg.): Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag? Hamburg.
- Bell, D. N. F./Hart, R. A./Hübler, O./Schwerdt, W. (2000): Paid and Unpaid Overtime Working in Germany and the UK, in: IZA: Discussion Paper No. 133, March 2000.
- Biernacki, R. (1995): The Fabrication of Labor. Germany and Britain, 1640-1914, Berkeley/ Los Angeles/London.
- Bosch, G. (1998): Das Ende von Arbeitszeitverkürzungen? Zum Zusammenhang von Arbeitszeit, Einkommen und Beschäftigung, in: WSI-Mitteilungen 51(6), 345-359.
- Bosch, G. (2000): Arbeitszeit und Arbeitsorganisation. Zur Rolle von Produkt- und Arbeitsmärkten im internationalen Vergleich, in: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik 9(3), 175-190.
- Burgess, S./Metcalf, P. (2000): Incentive Pay and Product Market Competition, CMPO working paper 00/28, University of Bristol.
- Casey, B./Lakey, J./White, M. (1992): Payment Systems: A Look at Current Practice, London: Policy Studies Institute.
- Castells, M. (2000): The Rise of the Network Society, 2nd edition, Oxford/Malden.

- Cully, M./Woodland, S./O'Reilly, A./Dix, G. (1999): Britain at Work. As depicted by the 1998 Workplace Employee Relations Survey, London/New York.
- Deutschmann, C. (1985): Der Weg zum Normalarbeitstag. Die Entwicklung der Arbeitszeiten der deutschen Industrie bis 1919, Frankfurt M./New York.
- Deutschmann, C. (1997): Die Mythenspirale. Eine wissenssoziologische Interpretation industrieller Rationalisierung, in: Soziale Welt 47(1), 55-70.
- DiMaggio, P. J./Powell, W. W. (1983): 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields', in: American Sociological Review 48(April), 147-160.
- Dingeldey, I. (1997): Britische Arbeitsbeziehungen. Gewerkschaften zwischen Konflikt, Kooperation und Marginalisierung, Wiesbaden.
- Djelic, M.-L. (2001): Exporting the American Model - Historical Roots of Globalization, in: Hollingsworth, R./Mueller, K. (eds.): Advancing Socio-Economics, Rowman and Littlefield (forthcoming).
- Eurostat (2000): European social statistics - Labour force survey results 1999, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Ferner, A./Quintanilla, J./Varul, M. Z. (2001): Country-of-Origin Effects, Host-Country Effects, and the Management of HR in Multinationals: German Companies in Britain and Spain, in: Journal of World Business 36(2), 107-127.
- Ferner, A./Varul, M. Z. (1999): The German Way: German Multinationals and Human Resource Management, York.
- Frei, H. (1997): Tempel der Kauflust. Eine Geschichte der Warenhauskultur, Leipzig.
- Geary, J. F./Roche, W. K. (2001): Multinationals and human resource practices: a rejection of the 'new conformance thesis', in: International Journal of Human Resource Management 12(1), 109-127.
- Gesamtmittel (1998): Die Metall- und Elektroindustrie der Bundesrepublik Deutschland in Zahlen, Köln.
- Hassel, A. (1999): The Erosion of the German System of Industrial Relations, in: British Journal of Industrial Relations 37(3), 483-505.
- Hirst, P./Thompson, G. (1992): The problem of 'globalization': international economic relations, national economic management and the formation of trading blocs, in: Economy and Society 21(4), 357-396.
- Hirst, P./Thompson, G. (2000): Globalization in one country? The peculiarities of the British, in: Economy and Society 29(3), 335-356.
- Hollinshead, G./Nicholls, P./Tailby, S. (1999): Employee Relations, London.
- ISO (Institut zur Erforschung sozialer Chancen) (1996): Arbeitszeit '95. Arbeitszeitstrukturen und Arbeitszeitwünsche, Düsseldorf.
- Jauch, P./Schmidt, W. (2000): Industrielle Beziehungen im Umbruch. Lohn, Gehalt und Arbeitszeit in Deutschland und Großbritannien, München/Mering.
- Kastendieck, H. (1999): Großbritannien - ein Erfolgsmodell? Die Modernisierung unter Thatcher und New Labour, FES-Analyse 12/1999.
- Katz, H. C./Darbishire, O. (2000): Converging Divergences. Worldwide Changes in Employment Systems, Ithaca/London.
- Kenis, P. (1992): The Social Construction of an Industry. A World of Chemical Fibres, Frankfurt a. M./Boulder, Colo.
- Lawson, P. (2000): Performance-related pay, in: Thorpe, R./Homan, G. (eds.): Strategic Reward Systems, Harlow et al.
- Locke, R./Kochan, T. (1995): Conclusion: The Transformation of Industrial Relations? A Cross-National Review of the Evidence, in: Locke, R./Kochan, T./Piore, M. (eds.): Employment Relations in a Changing World Economy, Cambridge/Mass., London.
- Maurice, M./Sorge, A. (2000): Embedding Organizations, Amsterdam/Philadelphia.
- Millward, N./Bryson, A./Forth, J. (2000): All Change at Work. British employment relations 1980-1998, as portrayed by the Workplace Industrial Relations Survey series, London/New York.

- Millward, N./Forth, J./Bryson, A. (1999): Changes in employment relations, 1980-1998, in: Cully, M./Woodland, S./O'Reilly, A./Dix, G.: Britain at Work. As depicted by the 1998 Workplace Employee Relations Survey, London/New York.
- Nolan, P./O'Donnell, K. (1995): 'Industrial Relations and Productivity', in: Edwards, P. (ed.): Industrial Relations. Theory and Practice in Britain, Cambridge, Mass./Oxford.
- OECD (1996): Employment Outlook, July 1996, Paris.
- Office for Official Publications of the European Communities (2000): Special feature on country profiles in European manufacturing, Luxembourg.
- ONS - Office for National Statistics (diverse): New Earnings Survey, London.
- Pannenberg, M./Wagner, G. (2000): Umfang und Kompensation von Überstunden. Eine vergleichende Analyse für Westdeutschland und Großbritannien, DIW-Diskussionspapier, Dezember 2000, No. 234.
- Rehder, B. (2001): The Impact of Plant-Level Pacts for Employment and Competitiveness on the Institutional Change of the German System of Industrial Relations, Paper prepared for the workshop „Industrial Relations – An Anachronism? Industrial Relations, Pay and Working Time in the UK and Germany under the Influence of Globalization“, University of Tuebingen, 15./16.6.2001.
- Sisson, K. (1995): Change and Continuity in British Industrial Relations: 'Strategic Choice' or 'Muddling Through'?, in: Locke, R. /Kochan, T. /Piore, M. (eds.): Employment Relations in a Changing World Economy, Cambridge, Mass./London.
- Statistisches Bundesamt (1981): Gehalts- und Lohnstrukturerhebung 1978, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (1993/94): Gehalts- und Lohnstrukturerhebung 1990, Fachserie 16, Hefte 1, 2, 3, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (1996): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Fachserie 1, Reihe 4.1.2: Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen 1995, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (1998): Gehalts- und Lohnstrukturerhebung 1995, Fachserie 16, Hefte 1, 2, 3, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (diverse): Zeitreihenservice, <http://www-zr.statistik-bund.de/home.htm>.
- Strange, S. (1997): The future of global capitalism; or, will divergence persist forever?, in: Crouch, C./Streeck, W. (eds.): Political Economy of Modern Capitalism. Mapping Convergence and Diversity, London/Thousand Oaks/New Delhi.
- Tempel, A. (2001): The Cross-National Transfer of Human Resource Management Practices in German and British Multinational Companies, München/Mering.
- Traxler, F. (1995): Farewell to labour market associations? Organized versus disorganized decentralization as a map for industrial relations, in: Crouch, C./Traxler, F. (eds.), Organized Industrial Relations in Europe. What future? Avebury/Aldershot.
- Traxler, F./Blaschke, S./Kittel, B. (2001): National Labour Relations in Internationalized Markets. A Comparative Study of Institutions, Change, and Performance, Oxford.
- Wagner, K./O'Mahony, M./Paulssen, M. (1997): Standortfaktor: Humankapital in Deutschland und die Aufholjagd der britischen Industrie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 67(9), 947-970.
- Womack, J./Jones, D./Roos, D. (1990): The Machine that changed the World, New York.

Statistischer Anhang

Tabelle 1: Durchschnittlicher Leistungsanteil am Entgelt in % im Jahre 1998*

(SIC)	Großbritannien				Deutschland	
	Arbeiter		Angestellte		Arbeiter	Angestellte
	männlich	weiblich	männlich	weiblich.		
Metallindustrie					15,0	6,6
<i>Manufacture of fabricated metal products, except machinery & equipment (28)</i>	4,4 (0,8)**	8,7 (2,1)	4,2 (0,8)	1,7 (0,9)		
<i>Manufacture of machinery & equipment (29)</i>	4,1 (2,0)**	5,8 (2,3)	6,9 (1,7)	4,5 (2,4)		
<i>Manufacture of electrical and optical equipment (DL)</i>	3,0 (1,2)**	2,8 (1,0)	4,8 (1,2)	3,2 (1,5)		
Einzelhandel					Prozentsatz gering***	9,1
<i>Retail trade, except of motor vehicles and motorcycles; repair of personal and household goods (52)</i>	3,7 (1,2)	3,6 (1,1)	6,0 (1,3)	3,9 (1,4)		

* Der New Earnings Survey erfaßt regelmäßige sowie einmalige leistungsabhängige Entgeltbestandteile unter dem Stichwort „incentive pay“ und umschließt damit explizit Formen wie „piecework, commission, profit sharing (excluded that in part (b)), productivity and other incentives/bonuses“. Seit 1997 werden unter „part (b)“ „profit sharing cash schemes approved by the Inland Revenue“ separat erfaßt.

** Die Zahlen in Klammern geben die Prozentpunkte für „profit sharing cash schemes approved by the Inland Revenue“, die in der Angabe zum Leistungsanteil mit enthalten sind.

*** Die Fallzahlen sind zu gering, um exakte Daten angeben zu können.

Quellen: Office for National Statistics, New Earnings Survey 1998, eigene Berechnungen; FATK-Erhebung „Entgeltregime“ 1998.

Tabelle 2: Anteil britischer Arbeitnehmer ohne ausgewiesene normale Basisarbeitszeit 1997 in %

		<i>Männer</i>			Frauen		
Vollzeit		Vollzeit		Teilzeit	Vollzeit		Teilzeit
Arbeitnehmer	Arbeiter	Angestellte	Arbeitnehmer	Arbeiterinnen	Angestellte	Arbeiterinnen	Angestellte
7,2	8,1	5,4	34,2	12,5	7,1	19,2	19,3

Quelle: Office for National Statistics, New Earnings Survey, eigene Berechnungen.

Tabelle 3: Variable Wochen- und Jahresarbeitszeit in Deutschland und Großbritannien in der Metallindustrie und im Einzelhandel in %

Anteil der Betriebe mit variabler	<i>Metallindustrie</i>			Einzelhandel	
	Deutschland		Großbritannien	Deutschland	Großbritannien
	Arbeiter	Angestellte	LOG*	Verkaufspersonal	sales assistants
Wochenarbeitszeit	5,8	6,6	16,8	32,0	50,0
Jahresarbeitszeit	17,5	15,7	4,4	14,1	13,6

* LOG = Largest Occupational Group.

Quellen: IRRU-Panel 1997, FATK-Erhebung „Entgeltregime“ 1998.

Tabelle 4: Das sektorale Muster der Teilzeitarbeit in Deutschland und Großbritannien 1999 (in % der Beschäftigten)

	<i>Deutschland</i>	Großbritannien
Verarbeitendes Gewerbe (D)	9,56	8,17
Energie- und Wasserversorgung (E)	5,73	7,57
Baugewerbe (F)	6,48	6,48
Handel (G)	27,28	37,56
Gastgewerbe (H)	28,98	50,48
Verkehr, Nachrichtenübermittlung (I)	13,13	12,81
Kredit- und Versicherungsgewerbe (J)	16,31	15,74
Grundstücks-, Wohnungswesen etc. (K)	25,48	20,05
Öffentliche Verwaltung (L)	13,68	14,84
Andere Dienstleistungen (M-Q)	30,82	40,25

Quelle: Eurostat, Labour Force Survey 1999, Tabellen 17 und 36; eigene Berechnungen.

Tabelle 5: Ausländische Unternehmen und Entgelt und Arbeitszeit in der britischen Metallindustrie, Anteil der Betriebe in %

	AUSL-MEHR (UK)	UK-MEHR	UK-ALL
Jahresarbeitszeitregelungen	17,1	3,0	2,2
Leistungsanreize für Teams oder Gruppen	19,5	32,4	31,2
Aktienprogramme für Belegschaftsmitglieder	10,0	70,0	57,4
Art der Entgeltsteigerungen			
<i>ein fester Betrag für jede Entgeltgruppe</i>	59,5	79,4	82,8
<i>in Abhängigkeit von der individuellen Leistung</i>	11,9	2,9	2,2
<i>teilweise fest / teilweise abhängig von der individuellen Leistung</i>	28,6	17,6	15,1
Wichtige Informationsquellen bei Entgeltfragen*			
<i>Engineering Employers' Federation (EEF)</i>	92,9	94,3	93,7
<i>Confederation of British Industry</i>	14,3	18,6	17,9
<i>Managementnetzwerke</i>	33,3	28,6	25,3
<i>Unternehmensberater</i>	19,0	2,9	2,1
<i>unabhängige Erhebungen</i>	28,6	31,4	33,7
<i>Benchmarking</i>	14,3	4,3	5,3
<i>Fachliteratur</i>	16,7	7,1	9,5
<i>Verzicht auf externe Quellen</i>	2,4	2,9	3,2
Nachrichtlich:			
<i>durchschnittliche Beschäftigtenzahlen</i>	417	283	291
<i>einbezogene Fälle</i>	42	70	95

AUSL-MEHR (UK): Betriebe in ausländischem Eigentum mit mehreren Standorten; UK-MEHR: Betriebe im Eigentum britischer Unternehmen mit mehreren Standorten; UK-ALL: Alle britischen Betriebe, ohne Betriebe im Eigentum ausländischer Unternehmen mit mehreren Standorten.

* Die Ergebnisse für die Informationsquellen bei Arbeitszeitfragen fallen ähnlich aus.

Quelle: IRRU Panel 1997, eigene Berechnungen.

Tabelle 6: Konsultationen und Verhandlungen mit Arbeitnehmervertretern bei Veränderungen von Entgelt und Arbeitszeit in der britischen Metallindustrie, Anteil der Betriebe in %

	AUSL-MEHR (UK)	UK-MEHR	UK-ALL
Entgelt			
<i>Konsultation</i>	55,6	65,9	62,9
<i>Verhandlung</i>	54,5	74,1	72,7
Arbeitszeit			
<i>Konsultation</i>	52,2	67,4	67,2
<i>Verhandlung</i>	50,0	77,6	73,8
Nachrichtlich:			
<i>durchschnittliche Beschäftigtenzahlen</i>	417	283	291
<i>einbezogene Fälle</i>	42	70	95

AUSL-MEHR (UK): Betriebe in ausländischem Eigentum mit mehreren Standorten; UK-MEHR: Betriebe im Eigentum britischer Unternehmen mit mehreren Standorten; UK-ALL: Alle britischen Betriebe, ohne Betriebe im Eigentum ausländischer Unternehmen mit mehreren Standorten.

Quelle: IRRU Panel 1997, eigene Berechnungen.

Tabelle 7: Ausländische Unternehmen und industrielle Beziehungen in der deutschen Metallindustrie, Anteil der Betriebe in %

	AUSL- MEHR	DE- AUSL	DE- MEHR	DE- ALL
Arbeitgeberverbände im Prinzip sinnvoll	90,8	60,1	62,5	64,8
Gewerkschaften im Prinzip sinnvoll	90,8	52,6	54,8	60,9
Mitglied in Arbeitgeberverband (mit Tarifbindung)	46,2	47,1	40,0	32,4
Nur Unternehmen mit Tarifvertragsbindung:				
<i>Tarifverträge bilden eine Orientierungsmarke, von der allerdings erheblich abgewichen wird</i>	5,2	12,5	25,8	33,3
<i>Tarifverträge werden generell oder mit lediglich unbedeutenden Abweichungen eingehalten</i>	94,9	78,5	70,8	63,5
Änderungsbedarf bei Flächentarifverträgen				
<i>Prinzipiell bewährt, aber starker Änderungsbedarf</i>	70,0	37,8	32,4	36,8
<i>Nicht bewährt. Verträge sollten nur noch auf betrieblicher Ebene abgeschlossen werden</i>	2,7	38,6	44,4	36,8
<i>Nicht bewährt. Verträge sollten nur individuell abgeschlossen werden</i>	2,7	14,6	12,8	14,2
Wichtige Informationsquellen bei Entgeltfragen*				
<i>Fachverbände</i>	24,3	34,9	33,3	31,9
<i>Gesammetall bzw. Regionalverbände</i>	39,7	39,8	37,9	33,7
<i>Managementnetzwerke</i>	22,6	8,2	5,2	4,8
<i>Unternehmensberater</i>	15,5	7,9	6,4	7,9
<i>unabhängige Erhebungen</i>	15,7	21,7	15,1	12,6
<i>Benchmarking</i>	15,7	2,5	3,9	4,5
<i>Gewerkschaften</i>	4,6	15,0	15,1	8,0
<i>Fachliteratur</i>	30,8	32,1	27,7	22,2
<i>Verzicht auf externe Quellen</i>	0,0	15,3	11,9	12,6
Regelung der Lohnfindung bei den Arbeitern**				
<i>ausschließlich durch das Management</i>	22,9	32,1	40,2	52,6
<i>durch Betriebsvereinbarung</i>	35,9	24,9	17,5	12,4
<i>durch Haustarifvertrag</i>	2,7	8,2	11,2	6,9
<i>durch Flächentarifvertrag</i>	45,4	42,9	42,2	28,4
Existiert ein Betriebsrat? (ja)	65,8	76,2	59,3	39,1
Die Rechte der Betriebsräte sollen				
<i>nicht verändert werden</i>	41,9	31,9	29,7	35,2
<i>zu Lasten der Gewerkschaft gestärkt werden</i>	13,3	34,4	24,2	15,9
<i>auf jeden Fall eingeschränkt werden</i>	44,9	30,9	44,8	46,6
Nachrichtlich:				
<i>durchschnittliche Beschäftigtenzahlen</i>	227	1177	567	189
<i>einbezogene Fälle (ungewichtet) ***</i>	30	33	74	191

AUSL-MEHR: Betriebe in ausländischem Eigentum mit mehreren Standorten; DE-AUSL: Betriebe im Eigentum deutscher Unternehmen mit mehreren, darunter ausländischen Standorten; DE-MEHR: Betriebe im Eigentum deutscher Unternehmen mit mehreren Standorten; DE-ALL: Betriebe im deutschen Eigentum, ohne ausländische Unternehmen. * Die Ergebnisse für die Informationsquellen bei Arbeitszeitfragen fallen ähnlich aus; ** Die Ergebnisse für die Angestellten fallen ähnlich aus; *** Prozentangaben sind in der Folge einer Gewichtung nicht auf die Fälle umrechenbar.

Quelle: FATK-Erhebung „Entgeltregime“ 1998.

Tabelle 8: Ausländische Unternehmen und Entgelt und Arbeitszeit in der deutschen Metallindustrie (1. Teil), Anteil der Betriebe in %

	AUSL- MEHR	DE- AUSL	DE- MEHR	DE- ALL
Gibt es Beschäftigtengruppen, die beim Grundentgelt falsch bewertet sind? (ja)	45,6	35,3	36,7	34,0
Zielvereinbarungen als Methode zur Bestimmung von Leistungszulagen				
<i>bei technischen Angestellten</i>	31,0	13,2	13,1	14,6
<i>bei kaufmännischen Angestellten</i>	36,9	16,4	10,8	12,1
Akkord als Methode zur Bestimmung von Leistungszulagen				
<i>bei Facharbeitern</i>	2,7	7,8	11,8	6,8
<i>bei un- und angelernten Arbeitern</i>	2,7	19,6	14,7	8,9
Gewinnbeteiligungsmodelle				
<i>für Topmanager</i>	59,5	50,0	46,5	36,2
<i>für andere Führungskräfte</i>	36,3	31,3	32,7	21,6
<i>für technische Angestellte</i>	18,4	13,1	14,1	12,5
<i>für kaufmännische, Verwaltungsangestellte</i>	13,0	13,1	11,3	11,4
<i>für Facharbeiter</i>	12,5	8,1	9,9	9,1
<i>für un- und angelernte Arbeiter</i>	9,8	8,1	8,1	7,4
Nennenswerte Veränderungen bei Entgeltregelungen (ohne Erhöhungen)				
<i>beim Grundentgelt</i>	8,1	8,9	21,4	22,0
<i>beim Leistungsentgelt</i>	31,5	16,3	20,3	21,3
<i>bei sonstigen Zuschläge</i>	15,9	13,9	17,7	19,6
Optimierung der Leistungsnormen als Mittel zur Verbesserung der Ertragslage				
<i>sehr wichtig (1)</i>	15,6	2,5	6,6	11,2
<i>relativ wichtig (2)</i>	42,6	35,6	38,0	31,5
<i>nicht wichtig (3)</i>	41,8	62,6	55,5	57,3
<i>Mittelwert (1-3)</i>	2,26	2,60	2,49	2,46
Bedeutung des Personalabbaus zur Verbesserung der Ertragslage				
<i>sehr wichtig (1)</i>	39,2	23,9	24,4	22,2
<i>relativ wichtig (2)</i>	23,4	37,5	27,7	24,9
<i>nicht wichtig (3)</i>	39,0	38,6	47,9	52,9
<i>Mittelwert (1-3)</i>	2,01	2,15	2,23	2,31
Letzte Lohn- und Gehaltserhöhung				
<i>so hoch wie im Tarifvertrag</i>	63,7	66,8	58,2	46,6
<i>höher als nach Tarifvertrag</i>	27,6	13,4	10,1	15,7
<i>geringer als nach Tarifvertrag</i>	5,8	12,8	15,9	15,3
Nachrichtlich:				
<i>durchschnittliche Beschäftigtenzahlen</i>	227	1177	567	189
<i>einbezogene Fälle</i>	30	33	74	191

AUSL-MEHR: Betriebe in ausländischem Eigentum mit mehreren Standorten; DE-AUSL: Betriebe im Eigentum deutscher Unternehmen mit mehreren, darunter ausländischen Standorten; DE-MEHR: Betriebe im Eigentum deutscher Unternehmen mit mehreren Standorten; DE-ALL: Betriebe im deutschen Eigentum, ohne ausländische Unternehmen.

Quelle: FATK-Erhebung „Entgeltregime“ 1998.

Tabelle 9: Ausländische Unternehmen und Entgelt und Arbeitszeit in der deutschen Metallindustrie (2. Teil), Anteil der Betriebe in %

	AUSL- MEHR	DE- AUSL	DE- MEHR	DE- ALL
Auf welcher Unternehmensebene werden grundlegende Entgeltentscheidungen getroffen?				
<i>am Standort</i>	26,2	19,5	25,8	33,6
<i>auf einer höheren Ebene</i>	25,3	50,7	42,1	42,1
<i>im Betrieb in Abstimmung mit höherer Ebene</i>	48,5	29,7	32,1	24,2
Auf welcher Unternehmensebene werden grundlegende Arbeitszeitentscheidungen getroffen?				
<i>am Standort</i>	40,6	18,1	28,3	35,5
<i>auf einer höheren Ebene</i>	17,7	48,2	38,1	39,0
<i>im Betrieb in Abstimmung mit höherer Ebene</i>	41,6	33,7	33,6	25,5
Hat sich die Entscheidungsebene in den letzten fünf Jahren verschoben?				
<i>nach oben</i>	24,1	6,7	2,9	2,3
<i>nach unten</i>	2,7	5,3	7,1	4,8
Wichtigste Änderungen bei der Arbeitszeit				
<i>Flexibilisierung der Wochenarbeitszeit</i>	44,5	59,4	52,8	44,6
<i>Einführung flexibler Jahresarbeitszeit</i>	33,3	45,6	36,2	23,6
Wochenarbeitszeitregelungen				
<i>einheitlich für alle Beschäftigten</i>	47,6	68,0	71,6	72,8
<i>unterschiedliche Stundenzahlen für verschiedene Beschäftigtengruppen</i>	40,8	16,0	17,2	16,8
<i>individuell unterschiedlich</i>	11,6	16,0	11,2	10,4
Nachrichtlich:				
<i>durchschnittliche Beschäftigtenzahlen</i>	227	1177	567	189
<i>einbezogene Fälle</i>	30	33	74	191

AUSL-MEHR: Betriebe in ausländischem Eigentum mit mehreren Standorten; DE-AUSL: Betriebe im Eigentum deutscher Unternehmen mit mehreren, darunter ausländischen Standorten; DE-MEHR: Betriebe im Eigentum deutscher Unternehmen mit mehreren Standorten; DE-ALL: Betriebe im deutschen Eigentum, ohne ausländische Unternehmen.

Quelle: FATK-Erhebung „Entgeltregime“ 1998.