

# Dringend gebraucht: Neue Initiativen für eine globale Arbeits- und Beschäftigungspolitik

Thomas A. Kochan

Anders als die derzeitige US-Regierung halten wir eine Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern, Arbeitnehmern, Familien, der Gemeinschaft und führenden Politikern für notwendig, um unsere Politiken und Verfahren zur Arbeits- und Beschäftigungspolitik so zu modernisieren, dass sie dem modernen Arbeitnehmer und der modernen Wirtschaft Rechnung tragen. Modernisierung soll in diesem Fall auf Praktiken aufbauen, wie sie bereits von fortschrittlichen Arbeitgebern und Gewerkschaften angewandt werden und soll diese unterstützen. Die Bundesregierung wird dabei nicht als eine ultimative Autorität betrachtet, die geneigt ist, einheitliche Regeln vorzuschreiben, sondern vielmehr als ein Partner und Katalysator für den Wandel. Als ein solcher Partner sollte die Regierung in erster Linie bestrebt sein, die Arbeitnehmer und Arbeitgeber an vorderster Front in die Lage zu versetzen, ihre Probleme zu lösen und flexible, effiziente und gerechte Ziele zu erarbeiten, die auf ihre besonderen Umstände zugeschnitten sind. Ebenso wie wir in der Vergangenheit erfolgreich Bundesstaaten als „Laboratorien“ genutzt haben, um Ideen für eine neue Sozialhilfe- und Arbeitsmarktpolitik zu erproben, sprechen wir uns für lokale Experimente und neue Versuche auf der Ebene der Bundesstaaten aus.

## 1

### Einleitung

Amerika verfügt nicht über die Tradition einer Schattenregierung. Es ist an der Zeit, dies zu ändern, und dabei sollte mit der Arbeits- und Beschäftigungspolitik begonnen werden. Weder die Amerikaner noch der Rest der Welt können heute oder in Zukunft sicher und in Wohlstand leben, wenn wir nicht die Lücke in unserer Führungsrolle und in der Politikgestaltung zu Fragen schließen, die Arbeitnehmer und ihre Familien im In- und Ausland betreffen. Die jetzige Regierung hat bewiesen, dass es ihr bezüglich dieser Fragen völlig an Interesse und der Bereitschaft fehlt, eine Führungsrolle zu übernehmen.

Ferner hat sich diese Regierung dazu entschlossen, eine entscheidende Lektion aus unserer Geschichte zu ignorieren. In der Vergangenheit sorgten in Zeiten internationaler Krisen Präsidenten wie *Franklin Roosevelt* dafür, dass Arbeitgeber, Arbeitnehmer und sonstige Interessengruppen gemeinsam an der Lösung der kritischen Fragen arbeiteten. Ohne die Lösung dieser Probleme wäre letztlich die nationale Einheit und die Unterstützung durch die Weltgemeinschaft, die wichtig war, um im Krieg bestehen zu können, untergraben worden (Taylor 1948). Präsident *Bush* entschied sich als Reaktion auf die Terroranschläge vom 11. September 2001 für einen Alleingang. Die Erfahrungen unserer Geschichte

lassen vermuten, dass dies letztendlich eine heftige politische Reaktion auslösen wird. Ab einem gewissen Punkt werden die Amerikaner mehr Aufmerksamkeit für innenpolitische Fragen fordern. Noch bedenklicher ist, dass wohl auch viele Menschen in den sich entwickelnden Ländern heftige Reaktionen zeigen werden, weil bei ihnen der Eindruck entsteht, es gehe den USA lediglich um die Gewährleistung der eigenen Sicherheit und nicht um weltweiten Frieden, gemeinsame wirtschaftliche und menschliche Entwicklung und die Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen.

Durch das Fehlen einer einheitlichen Arbeits- und Beschäftigungspolitik wird wieder einmal die Erneuerung der politischen Regulierung und der Arbeitsmarktinstitutionen mit dem Ziel, sie an das veränderte Wesen der Arbeit und die veränderte Arbeitnehmerschaft anzupassen, auf einen späteren Zeitpunkt hinausgeschoben. Die Experten von heute werden sich dafür vor den kommenden Generationen verantworten müssen. Die Tatsache, dass Reformen versäumt werden, trägt zu den nicht hinnehmbaren Unterschieden bei, die inzwischen für amerikanische und auch internationale Arbeitsmärkte und Unternehmen charakteristisch sind. Auch haben wir die Aufgabe aufgeschoben, eine wissensbasierte Arbeitnehmerschaft sowie wissensbasierte Arbeitssysteme und Unternehmen für das 21. Jahrhundert zu schaffen, die heute für die weitere Entwicklung

der Wirtschaft unerlässlich sind. Ferner laufen wir Gefahr, die nächste Generation von Extremisten heranzuziehen, die entschlossen zurückzuschlagen werden, weil die USA die Terroristen unter ihnen verfolgen, während die ursächlichen Gründe für die anti-amerikanische Haltung ignoriert werden.

Es ist an der Zeit, sich auch aus einem anderen Grund mit diesen Themen zu befassen. Erstmals seit vielen Jahren sind die amerikanischen Erwerbstätigen bereit, einen neuen Ansatz zu unterstützen, der produktiv ist, für eine gerechte Verteilung der

Thomas A. Kochan, George M. Bunker Professor of Management, Co-Director des Institute for Work and Employment Research am Massachusetts Institute of Technology und MIT Workplace Center. Arbeitsschwerpunkte: Beschäftigungspolitik, Human Resource Management, Automobilindustrie  
e-mail: [tkochan@sloan.mit.edu](mailto:tkochan@sloan.mit.edu)

Dieser Beitrag wurde erstellt für den Third Regional Congress of the Americas der International Industrial Relations Association (IIRA) in Toronto, Kanada, am 25. Juni 2002 und wird in seiner englischen Originalversion im Journal of Industrial Relations (JIR) erscheinen. Wir danken der IIRA sowie dem JIR für die freundliche Erlaubnis zur Vorabveröffentlichung.

Übersetzung: Andrea Tonk, Köln

erzielten wirtschaftlichen Gewinne sorgt und den Beschäftigten gleichzeitig die Mittel an die Hand gibt, die sie zur Versorgung ihrer Familien und zur Gewährleistung ihrer langfristigen Sicherheit benötigen. Man betrachte beispielsweise die folgenden Ergebnisse einer Umfrage, die das Wirtschaftsmagazin *Business Week* Ende 1999, d.h. nach einem annähernd acht Jahre andauernden wirtschaftlichen Aufschwung, durchführte:

- 75 % der Amerikaner waren der Meinung, die Gewinne der „New Economy“ seien ungleich verteilt worden.
- 69 % äußerten, die Unternehmen trügen kaum zur Verbesserung des allgemeinen Lebensstandards bei.
- 61 % gaben an, die Globalisierung sei gut für US-amerikanische Unternehmen und Verbraucher sowie für die Entwicklungsländer. Aber nur 46 % waren der Ansicht, die Globalisierung schaffe neue Arbeitsplätze in den USA.
- Nur 34 % räumten ein, die florierende Wirtschaft hätte eine Erhöhung ihrer Einkommen oder mehr Arbeitsplatzsicherheit zur Folge.
- Nur die Hälfte (53 %) sahen in dem Aufschwung einen Umstand, durch den sich ihr Leben verbessert hatte, während drei Viertel glaubten, die durch den Aufschwung erzielten Gewinne wären nicht gerecht verteilt!

Dann folgten das Platzen der „Dot.com-Bubble“, der 11. September und die Unternehmens- und Finanzskandale, u.a. von Enron und Anderson, Tyco, Polaroid und Merrill Lynch. Eine weitere von *Business Week/Harris Poll* durchgeführte Umfrage kommt zu dem Ergebnis, dass 70 % der Bevölkerung glauben, es gäbe weit mehr Unternehmen, deren Geschäftspraktiken jenen gleichen, die zum Niedergang von Enron geführt haben. Laut einer weiteren, kürzlich durchgeführten Umfrage wünschen sich mehr als drei Viertel der Wähler von der Regierung eine Erhöhung der Mindestlöhne, eine Krankenversicherung für entlassene Arbeitnehmer, die Ausweitung der Leistungen der Arbeitslosenversicherung und mehr Unterstützung für Frauen, die von Sozialhilfe in eine Erwerbstätigkeit wechseln. Das Vertrauen in die Unternehmen ist zusammengebrochen, was sich ähnlich auswirkt wie der Vertrauenszusammenbruch zur Zeit der Great Depression, die dem Boom der 1920er Jahre („Roaring Twenties“) folgte.

Die genannten Zahlen und umfassenden sonstigen Daten lassen darauf schließen, dass die amerikanische Öffentlichkeit eine Politik wünscht, welche die Realitäten am Arbeitsplatz zur Kenntnis nimmt und den Beschäftigten die Flexibilität, aber auch die Instrumente liefert, die notwendig sind, um die Kontrolle über ihre Arbeit, ihre Berufslaufbahn und ihr wirtschaftliches Schicksal wiederzugewinnen. Wie kann dies ermöglicht werden? In zwei neueren Publikationen (Osterman et al. 2001; Bailyn et al. 2001) haben meine Kollegen und ich ein Programm vorgestellt, wie die Lücke in der amerikanischen Beschäftigungspolitik geschlossen werden kann. Ich bin der Ansicht, dass die Umsetzung unserer Ideen nach dem 11. September noch dringlicher geworden ist.

Die politische Agenda muss die gesamte Erwerbsbevölkerung ansprechen – angefangen bei den am niedrigsten bezahlten Arbeitskräften am unteren Ende des Arbeitsmarktes bis hin zu den Fach- und Führungskräften – und alle Beschäftigten berücksichtigen, die im Rahmen von Normal- und Nicht-Normalarbeitsverhältnissen tätig sind. Und wir halten den Aufbau einer neuen Generation von Arbeitsmarktinstitutionen für notwendig, wobei mit der kommenden Gewerkschaftsgeneration begonnen werden muss. Die Gewerkschaften der Zukunft sollten nicht unbedingt ein Spiegelbild der Industriegewerkschaften des 20. Jahrhunderts sein, sondern als Vertreter handeln, die Netzwerke und Bündnisse aufbauen und in der Lage sind, die Arbeitnehmer bei der Orientierung auf den Arbeitsmärkten und in den Unternehmen des 21. Jahrhunderts zu unterstützen. Von Bedeutung sind auch verschiedene andere Nichtregierungsorganisationen (NGO) im In- und Ausland, da sie sich darum bemühen, die Bedürfnisse der Familien, der Jugend und sonstiger in ihren Gemeinschaften und Gesellschaften lebender Gruppen anzusprechen. Schließlich müssen wir uns einer lange überfälligen Debatte annehmen, die mächtige, tief verwurzelte amerikanische Interessen und Ideologien in Frage stellt. Wir müssen uns fragen, welche Veränderungen hinsichtlich der Rolle von Unternehmen am besten geeignet sind, um eine wissensbasierte Wirtschaft aufzubauen und die Gesellschaft vor einem inzwischen durch die jüngsten Skandale deutlich gewordenen Übermaß an unternehmerischer Macht zu schützen.

Im Folgenden werden die drei tragen-

den Säulen einer umfassenden Strategie zur Reform der Arbeits- und Beschäftigungspolitik dargestellt: (1) eine Arbeitsmarktpolitik für berufstätige Familien, (2) eine Politik und Institutionen für eine auf Humankapital und Wissen basierende Wirtschaft sowie (3) eine Politik und Institutionen für globale wirtschaftliche Entwicklung und Sicherheit.

## 2

### Arbeitsmarktpolitik für berufstätige Familien

Vieles spricht dafür, mit den Bedürfnissen berufstätiger Familien zu beginnen. Ein neuer Ansatz ist notwendig, um den toten Punkt zu überwinden, der in der amerikanischen Arbeitspolitik seit annähernd einem viertel Jahrhundert immer dann erreicht wird, wenn das Thema so gestaltet wird, dass sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer als Konkurrenten gegenüber stehen. Solange die Arbeitspolitik als eine Aufgabe betrachtet wird, die im Rahmen einer Interessengruppenpolitik zwischen diesen beiden Gruppen zu lösen ist, besteht wenig Hoffnung auf einen Durchbruch. Es ist ein neuer Ansatz notwendig, der die Stimme der amerikanischen Erwerbstätigen, wie sie in den oben erwähnten Umfragedaten zum Ausdruck kommt, auf direkterem Wege in die Politikgestaltung einbringt. Angesichts der heutigen Erwerbsbevölkerung bedeutet dies, dass der aktuelle, auf den individuellen Beschäftigten liegende Schwerpunkt einem Schwerpunkt weichen muss, der auf die Bedürfnisse berufstätiger Familien ausgerichtet ist. Heute stammen mehr als drei Viertel der Beschäftigten aus Familien, in denen beide Eltern erwerbstätig sind oder aus Familien mit nur einem Elternteil, in denen dieser sowohl den Lebensunterhalt verdienen als auch den familiären und persönlichen Pflichten nachkommen muss. Die Zahl der Stunden, die ein Haushalt heute für eine bezahlte Beschäftigung aufwendet, ist die höchste seit Inkrafttreten der amerikanischen Arbeits- und Beschäftigungsgesetze. Entscheidungen über den Zeitpunkt, den Ort und den Umfang der Erwerbstätigkeit werden als Teil dieser Familienzusammenhänge getroffen, und diese Entscheidungen wiederum wirken sich, heute womöglich mehr als jemals zuvor, auf die Qualität des Familien- und Gemeinschaftslebens aus. Daher muss da-

von ausgegangen werden, dass Beruf und Familie im höchsten Maße voneinander abhängig sind. Bei der Gestaltung einer staatlichen Politik muss von dieser Perspektive ausgegangen werden. Zunächst sollten berufstätige Familien die Mittel und die Zeit erhalten, die sie benötigen, um ihre beruflichen und familiären Pflichten miteinander zu vereinbaren. Hierzu sollte eine bewegliche Form des bezahlten Familienurlaubs eingeführt und ein flexibler Weg gefunden werden, um mit zunehmender Produktivität der Arbeitskräfte und der gesamten Wirtschaft zum langfristigen Trend der Arbeitszeitverkürzung zurückzukehren.

## 2.1 BEZAHLTER URLAUB UND FAMILIENARBEIT

Der Family and Medical Leave Act (FMLA) ist das erste Gesetz, das einen Urlaub zur Erfüllung familiärer Pflichten mit Anspruch auf Rückkehr auf den Arbeitsplatz vorsieht. Dieses Gesetz findet aber nur auf etwa 55 % der derzeitigen Erwerbstätigen Anwendung, und weil der Urlaub unbefriedigt ist, ist es für Familien im unteren Einkommensbereich wenig oder gar nicht nützlich. Für die gleiche Gruppe von Familien trifft zu, dass sie mit größerer Wahrscheinlichkeit auch vom Arbeitgeber keinen bezahlten Urlaub für Ferien, Krankheit oder familiäre Notfälle erhalten und ihre Arbeitszeiten nicht in dem Maße flexibel bestimmen und persönlich beeinflussen können, dass sie sich für die Erfüllung ihrer familiären Pflichten frei nehmen können (Heyman, 2000). Amerikanische Familien brauchen Zugang zu bezahltem Urlaub, um den verschiedenen Bedürfnissen in unterschiedlichen Phasen ihres persönlichen und familiären Lebens gerecht werden zu können.

Allerdings müssen bei der Gestaltung einer neuen Politik für bezahlten Urlaub jene Praktiken zugrunde gelegt werden, die in fortschrittlichen Unternehmen und im Rahmen von Tarifverträgen bereits Anwendung finden. Eine Möglichkeit für ein derartiges Vorgehen wäre die Festlegung von Mindeststandards in Kombination mit einem großen Maß an Flexibilität für die Arbeitgeber und Arbeitnehmer, was die Eingliederung des Urlaubs in bestehende Politiken und Verfahren betrifft. Beispielsweise könnten diese ermutigt werden, in Analogie zu den so genannten *401k savings plans* (betriebliche Rentenfonds) oder

einer individuellen Rentenvorsorge Zeitkonten einzurichten. Diese Konten könnten folgende Merkmale aufweisen: (1) Flexibilität, sodass sie bei Bedarf auch zur Erfüllung familiärer Pflichten genutzt werden können; (2) Kumulierbarkeit, sodass die ungenutzten Urlaubstage eines Jahres zu einem späteren Zeitpunkt geltend gemacht werden können; (3) Mobilität, sodass bei einem Arbeitsplatzwechsel der ungenutzte Urlaub, umgerechnet in Dollar, zum neuen Arbeitgeber mitgenommen werden kann, und (4) die Möglichkeit der Einzahlung von Beiträgen, sodass die Beschäftigten entscheiden können, ob sie einen Teil ihres Jahresurlaubs sowie ihrer Krankheitstage auf Konten ansammeln oder aber Einzahlungen des Arbeitgebers in gleicher Höhe mit unversteuerten Einkommensbestandteilen aufzustocken. Zur Einführung dieses Ansatzes und zur Erprobung verschiedener Modelle für die Umsetzung dieser Grundsätze sollte der Kongress die Bundesstaaten ermächtigen, mit alternativen Ansätzen und Finanzierungsmechanismen zu experimentieren, um die Mindeststandards zu erfüllen, die den oben dargelegten Kriterien entsprechen.

## 2.2 VERKÜRZUNG UND FLEXIBILISIERUNG DER ARBEITSZEIT

Der historische Trend zur Verkürzung der Arbeitszeit bei gleichzeitigem wirtschaftlichen Wachstum hat sich in den letzten Jahrzehnten umgekehrt. Amerikaner arbeiten heute nicht nur länger als ihre Kollegen rund um die Welt. Viele Beschäftigte und insbesondere Eltern erleben auch eine Diskrepanz zwischen ihrer Wunscharbeitszeit und der Zeit, die sie tatsächlich am Arbeitsplatz verbringen. Daher müssen berufstätigen Familien und ihren Arbeitgebern mehr Alternativen geboten werden, die Arbeitszeit zu verkürzen und gleichzeitig den „7-Tage-rund-um-die-Uhr“-Service aufrechtzuerhalten, den die Kunden erwarten.

Frühere Versuche, eine Lösung für dieses Problem zu finden, scheiterten an der Frage, wie eine solche Flexibilisierung aussehen könnte. Die Arbeitgeber wünschen sich mehr Alternativen hinsichtlich eines Freizeitausgleichs, der anstelle einer Überstundenvergütung gewährt wird. Arbeitnehmer- und Familienvertreter befürchten, dass dies einen Rückschritt bedeuten würde, da sich die Arbeitszeit über die aktuelle Regelarbeitszeit von 40 Stunden

hinaus verlängern würde, und darüber hinaus nicht die Arbeitnehmer die Kontrolle über ihre Arbeitszeit hätten, sondern die Arbeitgeber. Eine auf der Hand liegende Lösung für dieses Dilemma ist eine Politik, die gewährleistet, dass die Beschäftigten eine unabhängige und sinnvolle Wahl treffen können bezüglich der Frage, ob bei der Gestaltung der Arbeitszeit Flexibilität möglich ist und wie Überstunden oder Freizeitausgleich genutzt werden sollen.

## 2.3 WORK-FAMILY-COUNCILS

Um die Interessen von Arbeitnehmern, Familien und Arbeitgebern bei der Entwicklung neuer Lösungen zu berücksichtigen, benötigen wir eine neue Form der direkten Demokratie vor Ort, durch die diese Gruppen an der Anwendung, der Erprobung, dem Erlernen und der Anpassung dieser Lösungen an ihre örtlichen Gegebenheiten beteiligt werden. Unser Vorschlag lautet, auf breiter Grundlage eine Reihe von einzelstaatlichen oder regionalen Work-Family Councils einzurichten, die diese Funktionen wahrnehmen. Die Mitglieder würden sich regelmäßig im Rahmen eines nationalen „Working Families Summit“ treffen, eines Gipfels zur Erörterung der Belange berufstätiger Familien.

# 3

## Aufbau einer auf Humankapital und Wissen basierenden Wirtschaft

Immer mehr Politiker, Akademiker, betriebliche Führungskräfte und Gewerkschafter erkennen heute an, dass Humankapital und Wissen die wesentlichen Bausteine für Wirtschaft und Unternehmen des 21. Jahrhunderts sein müssen. Darüber hinaus gibt es umfassende Belege, dass Investitionen in die schulische und berufliche Bildung sowie die Einführung und Verbreitung von wissensbasierten Arbeitssystemen positive Auswirkungen auf die Produktivität, die Qualität von Waren und Dienstleistungen, die Entwicklung von Humankapital und die Zufriedenheit der Beschäftigten haben (Ichniowski et al. 1996).

Dennoch stellen wir fest, dass in Amerika die Versuche, wissensbasierte Arbeitssysteme einzuführen und Investitionen in Humankapital zu intensivieren, mit einem alternativen Unternehmens- und Wirt-

schaftsmodell konkurrieren. Dieses alternative Modell spiegelt die Auffassung von Arbeitnehmerschaft und Unternehmen wider, die im 20. Jahrhundert dominierend war. Das Unternehmen des 20. Jahrhunderts erlangte zu einer Zeit Bedeutung, als Finanzkapital als knappe Ressource und als entscheidende Quelle für Wettbewerbsvorteile galt. Unternehmen wurden in erster Linie oder sogar ausschließlich als Instrumente betrachtet, um maximalen Shareholder Value zu erzielen. Die Arbeit galt als ein Kostenfaktor, der eingedämmt werden musste. Man ging davon aus, dass sich das in der Arbeitnehmerschaft vorhandene Wissen bei Führungs- und Fachkräften konzentrierte. Dies hatte eine „Top-down-Sichtweise“ zur Folge, bei der Führung und Kontrolle durch das Management im Vordergrund standen, sowie die Trennung zwischen denjenigen Mitarbeitern, die neue Technologien und Strategien entwickelten, und denen, die sie umsetzen sollten. In ihrer extremsten Form erzeugte diese Auffassung in den 1990er Jahren einen sehr engen Blickwinkel bezüglich der Frage, wo in einem Unternehmen Werte erzeugt werden. CEOs, Finanzexperten sowie Ingenieure und sonstige technische Fachkräfte, die in der Lage waren, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, waren von entscheidender Bedeutung. Dieser erlesene Personenkreis, die „Knowledge Workers“, spielten für das Unternehmen eine entscheidende Rolle, während andere Mitarbeiter als eher entbehrlich galten. Daher sollten sich die Unternehmen verschlanken und nur die Kernkompetenzen aufrechterhalten, während alle anderen benötigten Dienstleistungen extern bezogen werden sollten. Alle Beschäftigten sollten bereit sein, selbst Verantwortung für ihre berufliche Laufbahn, ihre berufliche Bildung und ihre langfristige Sicherheit zu übernehmen.

Heute zahlen wir den Preis dafür, dass wir zugeschaut haben, wie diese Sichtweise des Unternehmens übertriebene Formen annahm. Selbst einige der standhaftesten Ikonen der Wall Street räumen ein, dass Unternehmen auf andere Weise zur Verantwortung gezogen werden müssen (Leonhardt 2002). Aber die eigentliche Frage, nämlich ob sie auch die Verantwortung dafür übernehmen sollten, einer größeren Gruppe von Stakeholdern langfristig Nutzen einzubringen, wurde bislang noch nicht gestellt. Es ist an der Zeit, dies zu tun. Das Infragestellen dieser sehr grund-

legenden Annahmen hilft, die Kräfte aufzudecken, die ein Unternehmen davon abhalten, den ganzen Wert und das ganze Potenzial des Humankapitals und Wissens der Arbeitnehmer zu erkennen.

In einem Papier, das meine Kollegen und ich für eine Diskussion anlässlich der Eröffnungsfeier zum 50-jährigen Bestehen der MIT Sloan School erstellt haben, wurden diese im 20. Jahrhundert geltenden Auffassungen über Aufbau und Funktion eines Unternehmens der Vision eines auf Humankapital und Wissen basierenden Unternehmens gegenübergestellt (Kochan et al. 2002). Letztere geht zunächst davon aus, dass alle Arbeitskräfte und das Wissen, das sie in ihren Job einbringen, potenzielle Vermögenswerte darstellen, die mit Hilfe von wissensbasierten Arbeitssystemen organisiert werden müssen. Der Wert der Technik liegt sowohl in der Erfahrung neuer Technologien als auch in ihrer Nutzung. Daher müssen menschliche Faktoren und die Einsatzkonzepte, die „den Maschinen Weisheit verleihen“, bei der Entwicklung und Anwendung von Technik einbezogen werden, um den maximalen Nutzen zu erzielen. Führung wird als ein Prozess betrachtet, bei dem Managementfunktionen auf Teams aus einfachen Mitarbeitern und unteren Führungskräften, den CEO und sonstige obere Führungskräfte verteilt werden. Da die Beschäftigten einen Teil ihres eigenen Humankapitals investieren und riskieren, tragen sie zum langfristigen Fortbestand des Unternehmens bei und haben daher außerdem ein legitimes Recht auf eine Mitwirkung an unternehmerischen Entscheidungen und einen gerechten Anteil vom Gewinn, den ihre gemeinsamen Anstrengungen eingebracht haben.

Wir machen uns keine Illusionen über die Schwierigkeit, Unterstützung für eine derartige Auffassung von Unternehmensorganisation zu gewinnen. Es gibt keine Garantie, dass die wissensbasierte Unternehmensform und die entsprechenden Arbeitssysteme (inklusive der dafür notwendigen Rahmenbedingungen) von einem Unternehmen übernommen werden. Noch viel weniger ist garantiert, dass diese Unternehmensform zum dominierenden Modell der Industrie oder Wirtschaft wird. Darüber hinaus sind am Transformationsprozess Gruppen beteiligt (Manager, Investoren, Beschäftigte, Gewerkschaften und Berufsverbände sowie Regierungsbehörden, die gesetzliche Regelungen für Arbeitsbeziehungen, Unternehmen und Finanz-

märkte festlegen), die unterschiedliche Interessen, Ideologien und Überzeugungen sowie unterschiedlichen Einfluss mitbringen. Der Transformationsprozess selbst ist ein umstrittenes Terrain und macht Verhandlungen zwischen diesen verschiedenen Gruppen notwendig. Somit werden für den Aufbau der Arbeitsbeziehungen, der Institutionen und der öffentlichen Politik, die für den Wandel hin zu einer wissensbasierten Wirtschaft notwendig sind, eine eindeutige Strategie und nachhaltige Anstrengungen erforderlich sein. Die hierzu benötigten Bausteine werden im Folgenden kurz erläutert.

### 3.1 DIE ENTWICKLUNG DER HUMANRESSOURCEN

Wissensbasierte Arbeitssysteme, Unternehmen und Wirtschaftssysteme benötigen gut qualifizierte Arbeitskräfte als Grundlage. Ausgangspunkt ist das allgemeinbildende Schulsystem. Die Qualität der in einer Gesellschaft oder Erwerbsbevölkerung vorhandenen Humanressourcen hängt von der Qualität und Verbreitung der grundlegenden Bildung von Kindern und jungen Erwachsenen, von den Weiterbildungsmöglichkeiten bzw. Möglichkeiten des lebenslangen Lernens und deren Inanspruchnahme seitens der heutigen Erwerbsbevölkerung sowie von der Erwerbsbeteiligung ab.

Unterscheiden sich die grundlegenden Dimensionen der Bildung, die für eine wissensbasierte Wirtschaft benötigt werden, von den traditionellen Grundlagen wie Lesen, Schreiben und Rechnen? Zweifellos gibt es große Erträge durch Bildung im Allgemeinen und technische Weiterbildung im Besonderen. Die Fähigkeit, mit modernen Informationstechnologien zu arbeiten und wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren und anzuwenden, ist heute mindestens genauso wichtig, wenn nicht wichtiger als früher. Aber das Wesen der Arbeit ändert sich derart, dass Verhaltensfähigkeiten wie die Fähigkeit, sich in mündlichen und schriftlichen Medien klar und deutlich auszudrücken, die Fähigkeit zur effektiven Teamarbeit, zur Zusammenarbeit mit externen Kunden, zur Problemlösung und zur Konfliktverhandlung ebenso wichtig sind. Angesichts der heutigen globalen, multikulturellen Arbeitnehmerschaft ist insbesondere die Fähigkeit wichtig, in heterogenen Teams und unterschiedlichen Arbeitsumgebungen zu arbeiten. Daher

müssen Lehrpläne diese Mischung aus technischen, analytischen und Verhaltensfähigkeiten widerspiegeln, die für eine moderne Wirtschaft notwendig sind.

Die Bildungsmodelle der meisten Länder wurden zu einer Zeit entwickelt, als das produzierende Gewerbe zur industriellen Produktion überging. Zu den wesentlichen Anforderungen an die Arbeitnehmerschaft zählten Disziplin, Standardisierung und Zuverlässigkeit. Es überrascht nicht, dass die Bildungsmodelle diese Grundsätze widerspiegeln, indem sie standardisierte Lehrpläne einführten und strenge Disziplin, Einzelkämpfertum, Lernen durch Lesen und Einprägen von Fakten sowie ein Fortkommen nach starren Regeln (lock step advancement) im Rahmen von zeitlich exakt definierten Jahrgangsstufen in den Vordergrund stellten. Der Aufbau der Fähigkeiten, die in wissensbasierten Unternehmen des 21. Jahrhunderts gefordert sind, verlangt nach einem völlig anderen Ansatz. Hier muss die Teamarbeit in frühe Bildungserfahrungen eingebaut und die Lernenden müssen ermutigt werden, Projekte durchzuführen, bei denen sie ihrer Kreativität Ausdruck verleihen und sich ihre Arbeiten gegenseitig präsentieren können, damit sie die Arbeitsstile und Kommunikationsfähigkeiten entwickeln, die in der modernen Wirtschaft gefragt sind.

Die Notwendigkeit, die Art der Bereitstellung von Bildung zu überdenken, ist nicht auf die Zeit bis zum Eintritt in den Erwerbsprozess beschränkt. Es fehlt ein eindeutiges Modell für die Erwachsenenbildung, um das lebenslange Lernen zu fördern. Lernmodelle für Erwachsene berücksichtigen, dass diese am besten in ihrer Arbeitsumgebung lernen, wo sie das Gelernte direkt anwenden können. Darüber hinaus lernen sie weniger aus abstrakten Vorträgen, sondern am besten aus Gesprächen, da sie so die Möglichkeit haben, die vorgestellten Konzepte und Informationen mit ihren Alltagserfahrungen in Verbindung zu bringen und diese Erfahrungen mit denen anderer an der Diskussion beteiligter Personen zu vergleichen. Diese Art des Lernens wird erleichtert und kann mit der Zeit ausgebaut und erweitert werden, wenn durch den Lernprozess Lern- oder Praxisgemeinschaften entstehen, in deren Rahmen der Einzelne die Mitglieder seines Netzwerkes in Anspruch nehmen kann, um bei Problemen oder gemeinsamen Erfahrungen Wissen auszutauschen. In Gruppen oder Teams können sowohl explizite als

auch implizite bzw. stillschweigende Kenntnisse und Informationen ausgetauscht oder im Laufe der Zeit aufgebaut werden (Cutcher-Gershenfeld et al. 1998). Implizites oder stillschweigendes Wissen (tacit knowledge) wird ausgetauscht, wenn die Gruppenmitglieder untereinander das Verhalten der anderen voraussagen und es ohne eine direkte Kommunikation zur Erledigung von Aufgaben nutzen können. Ein Beispiel hierfür sind die Mitglieder eines Fußball- oder Basketballteams, die während eines Spieles erfolgreich sind, weil sie voraussehen, wie sich ihre Mitspieler verhalten werden, ohne darüber zu sprechen oder auch nur die Bewegungen der anderen Teammitglieder zu beobachten. Daher müssen die Strategien für lebenslanges Lernen diese Grundsätze für die Gestaltung der Erwachsenenbildung berücksichtigen.

Die Verfügbarkeit der Informations-technologie bietet eine weitere Möglichkeit zur Modernisierung der Grund- und Hochschulbildung, indem sie durch Fernkurse eine Verbindung zu Informationsquellen und Lehrern erlaubt, die den Lernenden andernfalls nicht zugänglich wären. Diese Innovationen bieten produktive Erfahrungsmöglichkeiten zur Aneignung von Fähigkeiten, die heute in weltweit operierenden Industrien und Unternehmen üblich sind. Hierzu zählt beispielsweise die Fähigkeit, sich Informationen zugänglich zu machen und in Teams zu arbeiten, deren Mitglieder über den ganzen Erdball verteilt sind. Wir befinden uns in einer Zeit, in der in beträchtlichem Umfang mit neuen Ansätzen für eine Bildungsreform und mit Innovationen experimentiert wird, die von der Grundausbildung bis zur Weiterbildung reichen und an gemeinsamen oder virtuellen Orten stattfinden. Die Erweiterung der Bildung und die Verbesserung ihrer Qualität sowie die Überwindung der Unterschiede, die bezüglich des Angebotes an Bildungsmöglichkeiten vorhanden sind, welche dem neuesten Stand von Wissenschaft und Technik entsprechen, sind entscheidende Ausgangspunkte für die Veränderung des Lernprozesses von einem Prozess, der auf die Erfüllung der Anforderungen des Fabriksystems zugeschnitten ist, zu einem Prozess, der den Bedürfnissen einer auf Wissen und Kreativität basierenden Wirtschaft besser gerecht wird.

Um eine weite Verbreitung des lebenslangen Lernens zu erreichen, bedarf es

einer Einigung bezüglich der Frage, welche Fähigkeiten und Qualifikationen notwendig sind. Die Arbeitsplatzanforderungen und Bildungslebensläufe müssen bis zu einem gewissen Grad standardisiert werden, sodass die erworbenen Fähigkeiten auch in anderen Unternehmen eingesetzt werden können und die Kosten reduziert werden, die dem Arbeitnehmer oder dem Unternehmen für Investitionen in Bildung entstehen. Ferner muss es gewisse Mittel geben, mit denen die Bildungskosten auf die Wirtschaft verteilt werden können, sodass die Probleme in Verbindung mit der Abwerbung von qualifizierten Arbeitskräften, die durch einen Arbeitgeber allein ausgebildet wurden, nicht dazu führen, dass allgemein zu wenig in die berufliche Bildung investiert wird (Kochan/Osterman 1994). In unterschiedlichen Ländern wurde mit einer Vielzahl von Ansätzen versucht, dieses Ziel zu erreichen, wobei die Erfolge unterschiedlich waren. Die Suche nach einem durchführbaren Mix aus Anreizen und institutionellen Vereinbarungen zur Förderung einer breiten Verteilung der Kosten, die für die berufliche Weiterbildung und die schulische Bildung von Erwachsenen anfallen, sowie eines allgemeinen Zugangs zu diesen Bildungsmöglichkeiten bleibt eine der größten Herausforderungen für Länder, die eine wissensbasierte Wirtschaft anstreben.

Die Entwicklung von Humanressourcen findet nicht in einem institutionellen Vakuum statt. Sie muss von der modernen Politik für Arbeitsbeziehungen und Beschäftigung und den in diesem Bereich wirksamen Institutionen mitgetragen werden. Im Folgenden werden die Herausforderungen erörtert, vor die ein Land gestellt wird, wenn es eine Modernisierung dieser Komponenten seines Beschäftigungssystems anstrebt, um eine wissensbasierte Wirtschaft zu fördern.

### 3.2 DIE GEWERKSCHAFTEN DER KOMMENDEN GENERATION: DAS KONZEPT EINES NETZWERKS

Weltweit verlieren die Gewerkschaften an Einfluss. In den USA vertreten sie heute weniger als 10 % der Arbeitnehmer in der Privatwirtschaft, was in etwa dem Prozentsatz entspricht, der unmittelbar vor der Great Depression zu verzeichnen war. Somit sind wir offenbar erneut an einen historischen Punkt gelangt, an dem ernsthaft danach gefragt werden muss, ob die Arbeitnehmer-

organisationen in der Form, in der wir sie im 20. Jahrhundert gekannt haben, überleben und wichtige Akteure auf den Arbeitsmärkten des 21. Jahrhunderts sein werden. Die Erfahrungen der Vergangenheit drängen uns, nicht zu geradlinig über den Aufstieg und Niedergang der Gewerkschaften oder die Rolle zu denken, die sie in den Arbeitsbeziehungen, auf den Arbeitsmärkten oder in der Gesamtwirtschaft spielen. In der Tat würde der Aufbau von Gewerkschaften und Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen im Spiegelbild der Vergangenheit wenig zur Durchsetzung von wissensbasierten Arbeitssystemen beitragen. Somit ist die Frage entscheidend, wie jene Formen von Gewerkschaften und Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen gefördert werden können, die zur Einführung und Anwendung von Wissensarbeit beitragen.

Meine Kollegen und ich schlagen vor, Gewerkschaften als „life-long networking agents“ zu betrachten, also als Vertreter, die im Rahmen von Netzwerken tätig sind und Arbeitnehmern ab dem Zeitpunkt ihres Eintritts in das Berufsleben (oder sogar schon davor) bis zu ihrem Eintritt in den Ruhestand (und möglicherweise darüber hinaus) den gesamten Umfang an Arbeitsmarkt- und beschäftigungsbezogenen Diensten bereitstellen (Osterman et al. 2001). Die Gewerkschaften (oder Berufsverbände) würden Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten, Arbeitsmarktinformationen zur Verfügung stellen und junge Menschen beraten, wenn sie zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn von der Schule in den Beruf wechseln. Sie würden Arbeitnehmer an ihrem Arbeitsplatz individuell und/oder kollektiv vertreten, wobei die Mitgliedschaft auch in Zeiten der Arbeitslosigkeit oder während einer Weiterbildungsmaßnahme im Anschluss an das Ende eines Arbeitsverhältnisses und vor Aufnahme einer neuen Tätigkeit bestehen bliebe. Auf diese Weise würden die Gewerkschaften für die Arbeitgeber zu einem wichtigen Lieferanten von gut ausgebildeten und geschulten Arbeitskräften werden. Sie würden die Verbindung aus individueller Arbeitsmarktmacht und traditioneller Kontrolle über das Arbeitskräfteangebot sowie die Normen und Erwartungen nutzen, die Arbeitnehmer und Freiberufler an den Arbeitsplatz mitbringen, um sich für den Wandel hin zu einer wissensbasierten Wirtschaft einzusetzen und sicherzustellen, dass die Arbeitnehmer in gerechter

Weise an den sich daraus ergebenden Vorteilen teilhaben. Dies ist nicht irgendeine abstrakte, idyllische Vision von der Rolle, die Gewerkschaften und Berufsverbände spielen könnten, sondern lediglich eine etwas veränderte Sichtweise dessen, was einzelne Handwerks-, Betriebs- und Fachgewerkschaften und -verbände heute bereits leisten. Der Unterschied liegt in der Kontinuität der Mitgliedschaft, der Forderung nach einer Vertretung selbst für den Fall, dass ein Tarifvertrag nicht vorhanden ist, sowie in einer strategischen Auffassung, nach der die (individuelle und kollektive) Verhandlungsmacht der Arbeitnehmer von ihrem Humankapital und dem Wissen herröhrt, welches sie einem Unternehmen zur Verfügung stellen können.

Nicht alle Arbeitnehmer müssen durch Gewerkschaften oder Verbände vertreten werden. Ein gesunder Wettbewerb zwischen Gewerkschafts- und gewerkschaftsfreien Systemen könnte sogar optimal sein, um ein vernünftiges Machtgleichgewicht zu erzielen und darüber hinaus sowohl gewerkschaftsfreie Unternehmen zu disziplinieren als auch durch die Wirkung der Drohung, diese Betriebe gewerkschaftlich zu organisieren, Innovationen anzuregen. Zweifellos aber ist ein derartiger positiver Innovationszyklus mit dem niedrigen, rückläufigen Organisations- und Repräsentationsgrad, der sich in der amerikanischen Wirtschaft ebenso wie in den meisten anderen Ländern rund um den Globus heute feststellen lässt, nur schwer, wenn nicht gar unmöglich zu erreichen. Eine Arbeiterbewegung im Niedergang neigt zu mehr Zurückhaltung und wird daher wohl weniger zur Förderung der Innovationen in der Lage sein, die für wissensbasierte Beschäftigungsverhältnisse und eine wissensbasierte Wirtschaft notwendig sind. Somit ist der Aufbau einer neuen Generation von Gewerkschaften eine wichtige politische und strategische Herausforderung für die Arbeiterbewegungen. Eine weitere, damit eng zusammenhängende Herausforderung der Politik ist der Aufbau von Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, die wissensbasierte Arbeitssysteme fördern, ergänzen und unterstützen.

### 3.3 ARBEITGEBER-ARBEITNEHMER-BEZIEHUNGEN

In unseren früheren Forschungsarbeiten stellen wir die Behauptung auf, dass sich diejenigen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-

Modelle am besten zur Unterstützung einer wissensbasierten Strategie und eines wissensbasierten Arbeitssystems eignen, welche die Arbeitnehmer direkt in die Problemlösungs- und kontinuierlichen Verbesserungsprozesse einbeziehen und zur Kooperation mit Kollegen und Vorgesetzten verpflichten. Des Weiteren werden im Rahmen solcher Modelle Beschäftigungsbedingungen verhandelt, die diese Arbeitssysteme stärken, während der Austausch von Informationen und die Führung des Unternehmens in einer Weise erfolgt, die im Laufe der Zeit unternehmensweit und dauerhaft zu mehr Vertrauen und einer erweiterten Nutzung von Wissen führt (Kochan/Katz/McKersie 1986). Diese allgemeinen Grundsätze können auf vielfältige Weise und mit unterschiedlichen Verhandlungsstrukturen auf Unternehmens-, regionaler oder Branchenebene umgesetzt werden.

Die meisten Länder erkennen, wenn schon nicht in Taten, so doch zumindest in Worten, den Wert an, den der Aufbau von soliden, auf Achtung und Respekt basierenden Netzwerken oder Partnerschaften zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern auf Unternehmens- und Branchenebene sowie auf nationaler Ebene zwischen Arbeitnehmern, Arbeitgebern und Regierung hat. Gelegentlich werden diesen tripartistischen Foren wichtige Verantwortlichkeiten für die Lohnfestsetzung übertragen, wie beispielsweise im Fall des Economic and Social Council in Irland, was zu vier erfolgreichen Verhandlungsrunden in der Einkommenspolitik geführt hat. Somit konnte die Einkommenspolitik zu den bemerkenswerten Wachstumsraten beitragen, die in der irischen Wirtschaft seit Beginn der 1980er Jahre zu beobachten sind. In Singapur arbeiten die Sozialpartner und die Regierung sowohl auf formeller als auch auf informeller Ebene in einer Reihe von lohnbezogenen und anderen Fragen zusammen. In den USA schließlich gibt es auf Unternehmensebene immer wieder sehr deutliche Beispiele für Partnerschaften zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, so etwa das umfassende Modell beim Autohersteller Saturn Corporation (Rubinstein/Kochan 2001) oder das jüngst errichtete Modell einer Partnerschaft zwischen dem privaten Gesundheitsdienst Kaiser Permanente und den Gewerkschaften der dort Beschäftigten. Dies sind aber nur die sichtbaren Beispiele. In kleinerem Rahmen entstehen an vielen anderen

Schauplätzen zahlreiche informelle Partnerschaften.

Die größte gemeinsame Herausforderung, vor die alle Partnerschaften dieser verschiedenen Ebenen gestellt sind, ist die Beständigkeit. Die meisten Partnerschaften entstehen in subjektiv empfundenen Krisensituierungen (die meist aber auch einen realen Hintergrund haben) und halten so lange, wie die einzelnen Beteiligten, die sich für die Partnerschaft einsetzen, ihrer Gewerkschaft, ihrem Unternehmen oder ihrer Regierung treu bleiben. Dann werden sie entweder langsam untergraben oder sie werden aufgegeben, weil sich die Prioritäten geändert haben oder ein Konflikt auftritt, welchen die eine oder andere Partei als Anlass nimmt, sich aus der Partnerschaft zurückzuziehen. Aber dennoch geschieht es auch immer wieder, dass alte Partnerschaften erneuert oder neue gegründet werden. Daher spricht wohl viel für eine Regierungsstrategie, die den Aufbau von Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Partnerschaften auf verschiedenen Ebenen der Wirtschaft zum Ziel hat.

Dies setzt die Erkenntnis voraus, dass Partnerschaften nicht mit „Kooperation“ gleichzusetzen sind. Arbeitnehmer, Arbeitgeber und Regierung werden weiterhin ihre eigenen, gesonderten und manchmal in Widerspruch zueinander stehenden Interessen und Prioritäten in ihre Partnerschaftsinitiativen einbringen. Die Partnerschaften werden diese Unterschiede nicht beseitigen; sie liefern eine Grundlage, auf der konstruktiv an ihnen gearbeitet werden kann. Da es sich hierbei um repräsentative Organisationen handelt, müssen sie sich außerdem mit den Bedürfnissen und Erwartungen des zu vertretenden Personenkreises auseinandersetzen und darauf vorbereitet sein, Lösungen für die internen Debatten und Spannungen zu finden, die sie erzeugen. Nicht alle Beschäftigten oder Führungskräfte erkennen den Wert einer Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern an, was im Übrigen auch für führende Politiker und Regierungsbeamte gilt. Das Ende dieser Partnerschaften resultiert häufig aus dem von den Repräsentierten ausgeübten Druck. Oft nehmen diese ihre Repräsentanten als zu kooperativ wahr und gehen davon aus, dass dies zu Lasten eines aggressiven Eintretens für ihre besonderen Interessen und Prioritäten geht. Somit ist die Anerkennung der gemischtmotivierten Natur der Partnerschaft von wesentlicher Bedeutung. Drittens ist

eine Partnerschaft nur insofern erfolgreich, als die Beteiligten über den Sachverstand, das Wissen und die Fähigkeiten verfügen, die für den Entscheidungsprozess von Nutzen sind. Das heißt, sie benötigen analytische Unterstützung, Daten und Bildung auf dem Gebiet der Probleme, zu deren Lösung die Partnerschaft gegründet wurde. Viertens und letztens sollte dem zeitlich begrenzten Wesen der Partnerschaft von vornherein Rechnung getragen werden. Nur wenige Partnerschaften haben Bestand. Daher sollte schon bei ihrer Gründung berücksichtigt werden, dass sie sich auflösen, sobald die für ihre Entstehung ursächlichen Probleme nicht mehr im Mittelpunkt stehen. Allerdings kann durch die Art der Auflösung ein positives Fundament für die Bildung neuer Partnerschaften geschaffen werden, sollten diese in Zukunft notwendig werden. Somit ist die entscheidende Aufgabe, die der Regierung bei der Förderung von Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Partnerschaften zukommt, die Herstellung eines Klimas und einer Infrastruktur, die den notwendigen Partnerschaften als Unterstützung dienen und gegebenenfalls ihre Inanspruchnahme fördern, ohne sie als das einzige Mittel zu propagieren, sich mit dem Beschäftigungsprozess oder den Arbeitsbeziehungen auseinander zu setzen.

### 3.4 UNTERSTÜTZUNG FÜR DIE EINFÜHRUNG UND VERBREITUNG VON WISSENSBASIERTEN ARBEITSSYSTEMEN

In den vergangenen 30 Jahren unternahm die Bundesregierung mindestens drei Versuche, die Einführung und Verbreitung von wissensbasierten Arbeitssystemen zu fördern. Keiner dieser Versuche war anhaltend genug, um eine deutliche Wirkung zu zeigen.

Der erste geht zurück auf die 1970er Jahre, als ein *National Center for Productivity and the Quality of Work* gegründet wurde. Diese Initiative konzentrierte sich stark auf die „Top-down-Sichtweise“. Eine kleine Gruppe von führenden Politikern und Stiftungsvorsitzenden sah das Hauptproblem der USA in der Entfremdung und Unzufriedenheit der Arbeitnehmer, denn diese wurden nicht an der Gestaltung ihrer Arbeitsplätze beteiligt und konnten auch auf die Verbesserung der Qualität ihrer Arbeitsumgebung keinen Einfluss nehmen. In einigen wenigen Unternehmen und

Branchen wurden eine Reihe von expatrierten Demonstrationsprojekten gestartet, die fehlende Basisarbeit oder Unterstützung seitens der Arbeitnehmer führte aber zu einem vorzeitigen Ende dieser Bemühungen (Goodman 1984).

In den 1980er Jahren setzte sich eine Gruppe im Arbeitsministerium für die Verbreitung von Best Practices mit Hilfe von Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Konferenzen ein, die den neuesten Stand von Wissenschaft und Technik zum Thema hatten. Unterstützt wurden diese Bemühungen durch Forschungsarbeiten zu Innovationen am Arbeitsplatz. Der Kreis der interessierten Arbeitgeber und Arbeitnehmer war groß, bestand jedoch weitgehend aus jenen Unternehmen und Arbeitnehmervertretern, die bereits mit einer Umgestaltung ihrer Arbeitsverfahren und Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen begonnen hatten. Die größere Zahl der traditionellen gewerkschaftlich organisierten Unternehmen sowie die nicht gewerkschaftlich organisierten Arbeitsplätze, die in Amerika die große Mehrheit darstellen, wurden mit dieser Initiative niemals erreicht. Das grundlegende Problem ergab sich durch die Tatsache, dass die verschiedenen, zur damaligen Zeit amtierenden Arbeitsminister ebenso wie die jeweiligen Präsidenten und der für die Bewilligung der Gelder zuständige Kongress diesen Konferenzen nur eine niedrige Priorität einräumte. Somit blieb der Umfang der Programme stets zu gering, um landesweit Einfluss entfalten zu können.

Der dritte Versuch erfolgte in Verbindung mit der Wahl von *Bill Clinton* und der Einrichtung eines *Office of the American Workplace* unter Arbeitsminister *Robert Reich*. Diese Behörde sollte die Verbreitung von so genannten High Performance Workplaces fördern und hielt mit dem Ziel, Unterstützung bei Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu gewinnen, wiederum eine Reihe von Konferenzen zum Thema „High-Performance“ ab. Ferner arbeitete sie zusammen mit einer von der *Clinton-Administration* errichteten *Commission on the Future of Worker Management Relations* an der Reformierung des Arbeitsrechts, um es an den modernen Arbeitsplatz anzupassen. Aber auch diese Behörde erfuhr zu keinem Zeitpunkt eine größere Unterstützung durch die Arbeitgeber oder Arbeitnehmer, noch bekam sie vom Kongress oder von der Regierung die finanzielle Hilfe, die notwendig gewesen wäre, um ein für den Ein-

fluss auf nationaler Ebene erforderliches Gewicht zu erlangen. Als 1994 die Republikaner die Mehrheit im Kongress erlangten, wurde diese Initiative ebenso wie alle anderen Bemühungen um eine Reform des Arbeitsrechts fallen gelassen.

Trotz dieser gescheiterten Bemühungen haben die gegenwärtige *Bush*-Administration und das Arbeitsministerium mit dem *Office of the 21st Century Workforce* einen neuen Versuch gestartet. Bislang sieht alles danach aus, als würde es auch diesmal nicht gelingen, das Interesse und die Unterstützung zu gewinnen, die zur Erreichung der angestrebten Ziele notwendig wären.

Nicht nur die USA haben derartige Erfahrungen gemacht. Beispielsweise wurde auch in Australien in den 1990er Jahren ein groß angelegtes, weit beachtetes „Best Practices“-Projekt gestartet, das mit den US-amerikanischen Initiativen vergleichbar war. Unterstützt wurde dieses Projekt durch Daten, die im Rahmen von nationalen Umfragen erhoben wurden, sowie durch Fallstudien, welche die Verbreitung und Wirkungen von Innovationen am Arbeitsplatz veranschaulichten. Das Projekt erfuhr ein ähnliches Schicksal wie das amerikanische Pendant – es fand ein starkes Interesse bei einigen ausgewählten Unternehmen und Gewerkschaften, die ohnehin mit diesem Thema befasst waren, wurde über diesen kleinen, bereits „bekehrten“ Kreis hinaus aber kaum bekannt.

Während diese von der Regierung geleiteten Initiativen keinen Erfolg hatten, hatten eine Reihe von Industriekonsortien, die durch Stiftungen gefördert wurden, bei der Suche nach Erkenntnissen über Best Practices für ihre Branche und beim Aufbau von Netzwerken zur Verbreitung dieser Verfahren recht beachtliche Erfolge zu verzeichnen. Die *Alfred P. Sloan Foundation* hat seit 1989 an führenden Universitäten insgesamt zwölf *Industry Centers* eingerichtet, um die Erforschung der Kräfte zu fördern, die der Wettbewerbsfähigkeit in den einzelnen Wirtschaftszweigen zugrunde liegen. Gestaltetet wurde die Methode nach einem bereits laufenden MIT-Projekt für die Automobilindustrie. Dieses Projekt brachte Wirtschafts- und Gewerkschaftsführer aus der weltweiten Autoindustrie zusammen und unterstützte Forschungsarbeiten, in deren Rahmen die Leistung von Automobilwerken rund um den Globus verglichen wurde. Die erhobenen Daten und die Ergebnisse dieser Forschungsarbeiten zeigten sehr deutlich, dass ein

Produktionssystem, das die Elemente „Just-in-Time-Lagerhaltung“, „schnelle Produktentwicklung“, „schrittweise Einführung fortschrittlicher Technologien“, „kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ und „Qualitätssicherung“ umfasst und diese mit Investitionen in die berufliche Bildung, flexiblen Arbeitssystemen und Mitarbeiterbeteiligung verbindet, zu beträchtlichen Verbesserungen in Produktivität und Qualität führt – was als „World Class Manufacturing“ bezeichnet wurde (Krafcik 1988; MacDuffie/Krafcik 1992; MacDuffie 1995). Danach wurden vergleichbare Forschungsarbeiten in mehreren anderen der von der Sloan Foundation eingerichteten Industry Centers durchgeführt, die Industrien wie Bekleidung, Halbleiter, Computer, Kommunikation, Lebensmittelverarbeitung, Bauwesen, Stahl, Finanzdienstleistungen und sonstige abdeckten (Ichniowski et al. 1996). Diese Initiativen, die durch hieb- und stichfeste Daten untermauert wurden und so die Praktiker der jeweiligen Branche überzeugten, waren ein größerer Stimulus für die Verbreitung von Innovationen als die oben dargelegten Bemühungen seitens der Regierung.

Aus diesen Erfahrungen können mehrere Lehren gezogen werden. Erstens können diese Ideen nicht durch die Regierung von oben aufgezwungen werden. Sie benötigen eine große, umfassende Unterstützung an der Basis durch Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Dabei müssen die Bemühungen um eine Verbreitung von Innovationen ausreichend dezentral erfolgen, um die spezifischen Bedürfnisse der Belegschaften des jeweiligen Wirtschaftszweiges anzusprechen. Zweitens müssen diese Initiativen durch eindeutige Daten und Forschungsarbeiten untermauert werden, welche die Leistungsvorteile dokumentieren, die sich aus Veränderungen der Arbeitsbereiche und Innovationen ergeben. Die Wirkung der branchenbezogenen Studien zeigen dies deutlich. Drittens besteht die Notwendigkeit zur Einrichtung ständiger Foren, welche die Vertreter des Wirtschaftszweiges und ihre Pendants auf Arbeitnehmerseite zusammenbringen, um über die Initiativen zu sprechen und aus ihnen zu lernen, und um Netzwerke aufzubauen, über die Best-Practice-Informationen weitergegeben, Peer-to-Peer-Kontakte gepflegt und Lerninhalte abgerufen werden können. Viertens setzt der Erfolg der Initiativen zur Verbreitung von Innovationen am Arbeitsplatz eine deutliche, anhaltende

Vision und eine Reihe von Ressourcen voraus, die von der Fluktuation des Personals in den Regierungsbehörden unabhängig sind. Dies ist die wesentliche Aufgabe der Regierung – sie muss klären, wie ihre Vision und die Unterstützung für die Bemühungen um eine Verbreitung von wissensbasierten Arbeitssystemen aussehen sollen, und sie dann lange genug aufrecht erhalten, um makroökonomischen Nutzen zu erzielen.

Schließlich bleibt bei allen diesen Bemühungen ein wichtiger Partner unberücksichtigt, nämlich die Gemeinschaft der Investoren. Während der Konsens darüber wächst, dass die so genannten High Performance Works Systems bedeutsame Vorteile im Hinblick auf die Produktivität und Qualität mit sich bringen und zu Gewinnsteigerungen beitragen können, wenn sie über einen hinreichend langen Zeitraum aufrechterhalten werden, ist das Verständnis für den Wert der Investitionen in Humanressourcen und Arbeitsplatzinnovationen und deren Akzeptanz bei den entscheidenden Akteuren an den Finanzmärkten sehr gering. Dies gilt sowohl für heimische Finanzinstitutionen und die Personen an ihrer Spitze als auch für ausländische. Unter den „Wirtschaftsanalytikern“ haben nur wenige ein Gespür für den Wert dieser Innovationen, und sie fragen auch nicht nach Daten über die Maßnahmen, die einzelne Unternehmen in diesem Bereich ergreifen.

## 4

### **Unterstützung für globale wirtschaftliche Entwicklung und Sicherheit**

Selbst vor dem 11. September stand fest, dass die zukünftige Arbeits- und Beschäftigungspolitik der Rolle, die Amerika in der Welt spielt, mehr Aufmerksamkeit zukommen lassen muss. Diese Verknüpfungen zwischen US-amerikanischen und internationalen Politiken werden u.a. durch die Debatten über die Welthandelsorganisation (WTO), die Erweiterung der Handelsrechte in China und anderen sich entwickelnden Nationen sowie die Reaktion der Regierung auf die Krise in der US-Stahlindustrie deutlich. Der Versuch, das schrittweise Wachstum und die Bedeutung des internationalen Handels zu blockieren,

ist weder möglich noch ratsam. Allerdings gibt es zunehmende Beweise, dass die Globalisierung angesichts der fehlenden Beachtung, die ihren Folgen für die Menschen in den USA und im Ausland zukommt, nicht zwangsläufig zu dem allgemeinen Wohlstand, dem höheren Maß an Demokratie und Arbeitnehmerrechten oder dem sozialen Zusammenhalt führen wird, welche von den Globalisierungsbefürwortern versprochen werden. Stattdessen wird sie, je länger dieser Stillstand andauert, in den USA ebenso wie im Ausland immer mehr Ungleichheit erzeugen und weiterhin eine Bedrohung für den sozialen Zusammenhalt darstellen. Der Schlüssel für die Gewährleistung von positiven Ergebnissen, die möglichst vielen Menschen zugute kommen, liegt in der Gestaltung von Politiken und Institutionen, die in der Lage sind, diese Ziele im Kontext eines expandierenden weltweiten Handels zu fördern. Diesbezüglich ist ein ganz neues Denken und Experimentieren erforderlich.

Die militärischen Reaktionen auf die terroristischen Anschläge erhöhen nun die Dringlichkeit und den Umfang der erforderlichen Maßnahmen. Die Fragen im Zusammenhang mit der internationalen Sicherheit und den regionalen Konflikten, beispielsweise den anhaltenden Auseinandersetzungen im Mittleren Osten, lassen sich von dem Anliegen der langfristigen wirtschaftlichen Entwicklung dieser Regionen und des Rests der sich entwickelnden Welt nicht trennen. Ungeachtet der Absicht, die hinter der aktuellen Politik der USA steht, besteht durch die Auswirkungen des Krieges gegen den Terror und die fehlenden Fortschritte im Konflikt zwischen Israelis und Palästinensern die Gefahr, dass eine neue Generation von arabischen und muslimischen Extremisten heranwächst, die Amerika als im Eigeninteresse handelnde Aggressoren betrachten. Damit behaupte ich nicht, ein anhaltender Versuch, den Terrorismus auszulöschen, sei nicht notwendig. Aber kurzfristige militärische Aktionen werden, wenn sie nicht durch eine entsprechende Verpflichtung zur Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung, der Menschenrechte und eines verbesserten Zugangs zu Bildung und menschenwürdiger Arbeit ergänzt werden, bestenfalls eine vorübergehende Rettung vor der heutigen Terroristengeneration bedeuten, gleichzeitig aber die Feindschaft und den Extremismus erzeugen, die unsere Kinder zu zukünftigen feindlichen Maß-

nahmen zwingen. Was gebraucht wird, ist nicht weniger als ein *moderner Marshall Plan* für die sich entwickelnden Nationen Afrikas, des Mittleren Ostens, Asiens und Südamerikas. Aus diesem Grund müssen die notwendigen Erweiterungen des Handels, der Arbeitnehmerrechte, des Zugangs zu Bildung und der Beschäftigungsmöglichkeiten sämtlich als Teil einer internationalen Arbeits- und Sicherheitspolitik betrachtet werden.

Die Gestaltung und Umsetzung einer derartigen Politik in einer Weise, die von der amerikanischen Öffentlichkeit und wichtigen Interessengruppen unterstützt wird, erfordert eine weitreichende Agenda. Unter der Bedingung einer grenzüberschreitenden Mobilität von Kapital und Arbeit muss eine solche Agenda vermeiden, dass es zu einem Nullsummenspiel zwischen Arbeitsplatzgewinnen und -verlusten kommt. Hierbei ist es für eine solche Politik unerheblich, ob dieses Nullsummenspiel der Realität entspricht oder lediglich als ein solches wahrgenommen wird.

Dazu müssen wir die Ausweitung des Handels, globale Investitionen in die sich entwickelnde Welt im Allgemeinen und in jene Regionen, die vom Krieg zerstört sind, im Besonderen sowie Arbeitnehmerrechte und soziale Sicherung auf zwei neue Arten miteinander verknüpfen. Erstens benötigen wir eine aktive Politik, die allen Beschäftigten in den USA einen Zugang zu den neuen, durch den erweiterten Handel entstehenden Arbeitsplätzen ermöglicht, ohne dass sie die wirtschaftlichen Vorteile und die Vertretungsrechte verlieren, die sie an ihren früheren, nicht mehr vorhandenen Arbeitsplätzen erworben haben. Dies setzt eine aktive Arbeitsmarktpolitik voraus, die berufliche Bildung, lebenslanges Lernen sowie Mobilität und Anpassung fördert. Des Weiteren erfordert dies eine Arbeitspolitik, die es den Gewerkschaften ermöglicht, die hochqualifizierten Kräfte der New Economy zu vertreten und sie zu unterstützen und darüber hinaus dafür zu sorgen, dass durch die Fortentwicklung der heutigen Niedriglohnjobs neue Laufbahnen entstehen, die in der Schaffung einer neuen Mittelklasse münden. Die Änderungen in der Arbeits- und Beschäftigungspolitik und die in diesem Beitrag bereits vorgeschlagenen institutionellen Innovationen bilden daher entscheidende Komponenten der amerikanischen Strategie für globale wirtschaftliche Entwicklung und Sicherheit.

Zweitens müssen wir mit Institutionen experimentieren, die unterstützen können, was der ehemalige Weltbank-Chefökonom Joseph Stiglitz als „democratic development“ bezeichnete (Stiglitz, 2000). Stiglitz brach den „Washington Consensus“ auf, indem er anregte, dass durch die Förderung von Institutionen, die mehr Demokratie mit sich bringen, eine „high road“-Entwicklungsstrategie entstehen kann, die aus der Ausweitung des Handels makroökonomische Vorteile zieht und gewährleistet, dass diese Vorteile eine schrittweise Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Lebensstandards in den sich entwickelnden Ländern mit sich bringen. Aber dies wird nicht allein durch Eingriffe und eine Politik auf makroökonomischer Ebene geschehen, sondern es ist eine Ergänzung in Form der Förderung von demokratischen Gewerkschaften und sonstigen demokratischen Vereinigungen, von Bildung und Investitionen in die Entwicklung von Kindern notwendig. Ferner müssen Institutionen geschaffen werden, die auf unterschiedliche Kulturen und Entwicklungs-ebenen Rücksicht nehmen und die von der ILO und den ILO-Mitgliedstaaten akzeptierten grundlegenden Menschenrechte fördern und durchsetzen.

Es gibt nicht nur einen Weg für den Aufbau dieser Institutionen. Diesbezüglich sind ebenso wie in der heimischen Arena ein umfassendes Experimentieren und Lernen notwendig. Dazu muss die abgehobene Debatte bezüglich der Frage, ob Handels- und Arbeitsnormen miteinander verknüpft werden sollten, durch konkrete Überlegungen darüber abgelöst werden, wie dies geschehen könnte, damit die wirtschaftliche Entwicklung und ein besserer Lebensstandard gefördert werden. Hierzu sind Experimente erforderlich, wie sie beispielsweise in Brasilien durchgeführt werden. Dort wird versucht, die tieferen Ursachen von Kinderarbeit zu bekämpfen, indem finanzielle Anreize geboten werden, Kinder weiterhin zur Schule zu schicken. Ferner sollen Finanzhilfen verhindern, dass Familien noch tiefer in die Armut abrutschen (Pastore 2000). Zwar liegt es auf der Hand, dass dies nicht die alleinige Lösung für das beunruhigende, komplexe Problem der Kinderarbeit ist, aber es ist ein Beispiel für die Art von Experimenten, die überschriftliche Bestimmungen in Handelsvereinbarungen und Protokollnotizen hinausgehen. Denn derartige Experimente schaffen Alternativen, die auf die unterschied-

lichen und komplexen Bedingungen Rück-  
sicht nehmen, welche mit der Verbesserung  
der Arbeitsnormen und Arbeitnehmer-  
rechte in unterschiedlichen Kulturen und  
verschiedenen, sich in unterschiedlichen  
Phasen der wirtschaftlichen und demokra-  
tischen Entwicklung befindlichen Ländern  
verbunden sind.

Ein wichtiger Teil dieser Strategie wird  
das Experimentieren mit neuen Methoden  
für den Aufbau internationaler Institu-  
tionen erfordern, die in der Lage sind, bei der  
Festlegung und Überwachung von Arbeits-  
standards Flexibilität zu zeigen. Ein Bei-  
spiel hierfür sind die jüngsten Versuche, die  
Beteiligten (stakeholder) in der Beklei-  
dungsindustrie zur Erstellung eines Kata-  
logs von gemeinsamen Grundsätzen für  
Verhaltenskodizes zu verpflichten. Ein wei-  
teres Beispiel für die institutionellen Kapa-  
zitäten, die erforderlich sein werden, sind  
die verschiedenen NGOs, die sich im In-  
und Ausland bilden, um die Arbeitsbedin-  
gungen entlang der Wertschöpfungsketten  
von Unternehmen zu überwachen und  
öffentlicht bekannt zu machen. Wir wissen  
sehr wenig über die Qualität, Neutralität  
oder Effektivität der NGO, die vorhaben,  
sich in diese Initiativen einzubringen. Auch  
wissen wir nicht, welche Rolle sie letzten  
Endes bei der Förderung einer schrittwei-  
sen Verbesserung der Beschäftigungsstan-  
dards und Lebensumstände in den sich  
entwickelnden Ländern spielen sollten  
oder könnten (O'Rourke 2002). Aber die  
Tatsache, dass sie in der jüngsten Vergan-  
genheit als neue Akteure in der internatio-  
nalen Arena aufgetaucht sind, ist eine viel-  
versprechende Entwicklung. Die USA  
wären ebenso wie die Weltgesellschaft gut  
beraten, wenn sie öffentliche Mittel für die  
experimentelle Entwicklung und Beurtei-  
lung von NGO zur Verfügung stellen wür-  
den. Andernfalls ist die Wahrscheinlichkeit  
groß, dass sie weiterhin von Unterneh-  
men kontrolliert oder mit dem Ziel der  
Erfüllung unternehmerischer Interessen

gestaltet werden. Zumindest würden sie  
wohl von vielen so wahrgenommen wer-  
den und daher nicht die Glaubwürdigkeit  
besitzen, die zur Erreichung ihrer Ziele  
notwendig wäre.

Amerika hat einen Präzedenzfall, auf  
den man sich beim Aufbau der zur Förde-  
rung der Arbeitsmarkt- und Wirtschafts-  
entwicklung erforderlichen internationa-  
len Institutionen berufen kann. In früheren  
Jahren kanalisierten die US-Behörden im  
Rahmen der im Kalten Krieg unternom-  
menen Versuche, die kommunistische Ge-  
fahr zu besiegen, bedeutende Summen, um  
sie Arbeiterbewegungen und Entwick-  
lungsbehörden zur Verfügung zu stellen.  
Entsprechend muss heute die Entwicklung  
von neuen demokratischen Institutionen  
gefördert werden, die im Rahmen einer  
Politik zur Förderung des Welthandels, der  
globalen Entwicklung und der internatio-  
nalen Sicherheit die Arbeitnehmer- und  
Menschenrechte unterstützen. Dies kann  
durch eine Zusammenarbeit mit interna-  
tionalen Institutionen wie dem IWF, der  
Weltbank und der ILO erfolgen, aber auch  
durch die direkte Zusammenarbeit mit  
einer Reihe von NGO, wie Gewerkschaf-  
ten, Kirchen und sonstige, die im In- und  
Ausland immer zahlreicher werden und  
diese Ziele unterstützen.

## 5 Fazit

Von den hier befürworteten Gestaltungs-  
konzepten steht keines auf der politischen  
Tagesordnung des heutigen Amerika. Die  
aktuelle Regierung würde sie rundweg  
ablehnen, da sie eine Akzeptanz der Legiti-  
mität der Gewerkschaften sowie die Not-  
wendigkeit voraussetzen, sie in einer Weise  
neu aufzubauen, die mit den Bedürfnissen  
der Arbeitnehmerschaft und Wirtschaft  
des 21. Jahrhunderts in Einklang steht.

Diese Konzepte würden das Eingeständnis  
voraussetzen, dass der Bedarf für eine Ar-  
beitsmarktpolitik vorhanden ist, welche die  
Förderung der Vereinbarkeit von Beruf  
und Familie zum Ziel hat. Sie würden vor-  
aussetzen, dass Unternehmen für die  
Schaffung von Formen der Unternehmens-  
organisation verantwortlich gemacht wer-  
den, die den Beschäftigten, wie zuvor schon  
den traditionellen Aktionären, das Recht  
zur Teilhabe an Unternehmensentschei-  
dungen einräumt, und beide Gruppen ei-  
ner Rechenschaftspflicht unterwirft. Des  
Weiteren würden sie voraussetzen, dass  
Verantwortung für den Wiederaufbau von  
Volkswirtschaften und Gesellschaften in  
Regionen der Welt übernommen werden  
müsste, die heute durch hausgemachte  
Konflikte oder die amerikanischen Versu-  
che, die Welt von der heutigen Generation  
der Terroristen zu befreien, zerstört sind.  
Und doch gären all diese Probleme unter  
der Oberfläche und werden, wenn sie heu-  
te unbeachtet bleiben, letztendlich zukünf-  
tigen Terroraktionen und internationalen  
Krisen Gestalt geben.

Aber bislang werden keine Stimmen  
laut, die bezüglich dieser Probleme natio-  
nale oder internationale Maßnahmen for-  
dern. Die Arbeiterbewegung bleibt stumm.  
Sie ist nicht in der Lage, sich in der aktuel-  
len, nationalen wirtschaftlichen oder poli-  
tischen Debatte Gehör zu verschaffen.  
Auch die Unternehmen schweigen und  
genießen zufrieden ihren status quo,  
während das Vertrauen in sie im Gefolge  
des Personalabbaus und des Outsourcings  
der 1990er Jahre, des Platzens der Dot.  
com-Bubble und der jüngsten Unterneh-  
menskandale sinkt. Darum ist es Zeit, ei-  
ne neue Tradition zu schaffen – einen  
„Schattenkatalog“ von Vorschlägen für eine  
Arbeits- und Beschäftigungspolitik, die auf  
die Bedürfnisse der Arbeitnehmer, Fami-  
lien und Volkswirtschaften von heute und  
morgen zugeschnitten sind.

# LITERATUR

---

- Bailyn, L./Drago, R./Kochan, Th. A.** (2001): Integrating Work and Family Life: Toward a Holistic Approach. MIT Sloan School of Management
- Cutcher-Gershenfeld, J. et al.** (1998): Knowledge-Driven Work. New York: Oxford University Press
- Goodman, P.** (1984): Assessing Organizational Change. New York: Wiley
- Ichniowski, C./Levine, D./Kochan, Th.A./Olson, C./Strauss, G.** (1996): What Works at Work? *Industrial Relations*, 35, S. 299–333
- Heymann, J.** (2000): The Widening Gap. New York: Basic Books
- Kochan, Th. A./Katz, H.C./McKersie, R.B.** (1986): The Transformation of American Industrial Relations. New York: Basic Books
- Kochan, Th. A./Orlikowski, W./Cutcher Gershenfeld, J.** (2002): Beyond McGregor's Theory X and Y: Building Human Capital and Knowledge-Based Organizations. MIT Sloan School of Management
- Kochan, Th. A./Osterman, P.** (1994): The Mutual Gains Enterprise. Boston: Harvard Business School Press
- Krafcik, J.** (1988): Triumph of Lean Production, *Sloan Management Review* 30, S. 41–52.
- Leonhardt** (2002) The Imperial Chief Executive is Suddenly in the Cross Hairs, *The New York Times*, June 24, S. 1.
- MacDuffie, J. P.** (1995): Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, *Industrial and Labor Relations Review* 48, S. 197–221
- MacDuffie, J. P./Krafcik, J.** (1992): Integrating Technology and Human Resources for High-Performance Manufacturing: Evidence from the International Auto Industry, in: Kochan Th. A. Useem, M. (eds.), *Transforming Organizations*, New York, S. 209–27.
- O'Rourke, D.** (2002): Outsourcing Regulations: Evaluating Non-governmental Systems of Labor Standards and Monitoring, MIT Department of Urban Studies and Planning Working Paper
- Osterman, P./Kochan, Th. A./Locke, R./Piore, M.** (2001): Working in America: A Blueprint for the Labor Market. Cambridge: MIT Press
- Pastore, J.** (2000): Labor Standards and International Trade: The Case of Child Labor in Brazil, in Proceedings of the 12th World Congress of the International Industrial Relations Association, Track 2 reports. Geneva: International Industrial Relations Association, S. 47–66
- Rubinstein, S. R./Kochan, Th. A.** (2001): Learning from Saturn. Ithaca, NY: Cornell University ILR Press
- Stiglitz, J.** (2000): Democratic Development as the Fruits of Labor, *Perspectives on Work* Vol. 4, 1, S. 31–37.
- Taylor, G. W.** (1948): Government's Role in Industrial Relations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1948.