

Tabea Bromberg

Engineering-Dienstleistungen in der Automobilindustrie: Verbreitung, Kooperationsformen und arbeitspolitische Konsequenzen

Abschlussbericht

Auf einen Blick...

- Die zunehmende Verbreitung von Engineering-Outsourcing wird in engem Zusammenhang mit der Shareholder Value-Orientierung gesehen.
- Bezüglich der Kooperation zwischen Automobil- und Engineering-Unternehmen kristallisierte sich die vertragliche Gestaltung der Beziehung (Werkvertrag oder Arbeitnehmerüberlassung) als zentraler Aspekt heraus.
- In den vielen kleinen Engineering-Unternehmen existiert in der Regel kein Betriebsrat. Der Gedanke an einen Betriebsrat kommt erst dann ins Spiel, wenn sich als Folge des Unternehmenswachstums ein gewisser "Problemstau" aufbaut.
- Die Betriebsratsarbeit in den Automobilunternehmen wird v.a. durch den zunehmenden Einsatz von Arbeitnehmerüberlassung unübersichtlicher und komplexer: Konstellationen innerhalb der Belegschaft ändern sich, Verhandlungsgegenstände werden dynamisiert.
- Die Situation der Gewerkschaft ist geprägt von ihrem sehr niedrigen Organisationsgrad im Engineering-Bereich.
- Bezüglich der Hypothese einer Netzwerkbildung von Vertretungsorganen konnte festgestellt werden, dass kaum Kooperationen zwischen den Betriebsräten von Automobil- und Engineeringunternehmen bzw. von verschiedenen Engineeringunternehmen existieren.

Abschlussbericht zum Projekt
„Engineering-Dienstleistungen in der Automobilindustrie:
Verbreitung, Kooperationsformen und arbeitspolitische
Konsequenzen“

Tabea Bromberg

Mai 2007

Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriesoziologie
Universität Dortmund

Abschlussbericht zum Projekt „Engineering-Dienstleistungen in der Automobilindustrie: Verbreitung, Kooperationsformen und arbeitspolitische Konsequenzen“

1. Ausgangssituation und Fragestellung.....	2
2. Der Gegenstandsbereich: Engineering-Unternehmen.....	6
3. Datengrundlage	10
4. Ergebnisse der empirischen Untersuchungen	11
4.1 Bedeutung und Verbreitung von Engineering-Dienstleistungen	11
4.2 Kooperationsbeziehungen	15
4.3 Mitbestimmung und Gewerkschaftsarbeit	20
Zur Mitbestimmungssituation in den Engineering-Unternehmen.....	21
Konsequenzen des Engineering-Outsourcing für die Mitbestimmung	26
Situation der Gewerkschaft im Engineering-Bereich.....	35
Chance oder Risiko Engineering-Outsourcing?.....	41
5. Fazit und Ausblick	44
6. Anhang: Untersuchungsfragen.....	50
7. Literatur.....	52

1. Ausgangssituation und Fragestellung

Die großen Automobilunternehmen haben seit Jahrzehnten eine zentrale Position nicht nur in der deutschen Wirtschaft inne, mit Hinblick auf ihre volkswirtschaftliche Bedeutung werden sie auch als „Motor“ der wirtschaftlichen Entwicklung bezeichnet. Sie haben nicht nur direkte Auswirkungen auf Beschäftigung, Wertschöpfung und Export, sondern auch – und in größerem Maße – indirekt über ihre zahlreichen Zulieferunternehmen, die von ihren Aufträgen leben.¹

Im Rahmen der wirtschaftlichen Globalisierung löst der zunehmende Wettbewerbsdruck bei den Automobilherstellern Veränderungsprozesse aus. Unter wachsendem Zeit-, Kosten- und Flexibilitätsdruck reorganisieren die Automobilhersteller ihre Unternehmen; ein zentraler Aspekt dieser Reorganisationsprozesse ist die Reduzierung der Fertigungs- und Entwicklungstiefe (vgl. z.B. Reeg 1998, S. 57 ff.; Blöcker 2001, S. 140; , Jürgens 2003; Hild 2005, Kinkel/Zanker 2007). Ein Ende dieser Entwicklung ist bislang nicht abzusehen; so geht etwa die vom Verband der deutschen Automobilindustrie herausgegebene Marktstudie „Future Automotive Industrie Structure (FAST) 2015“ davon aus, dass sich der Wertschöpfungsanteil von Zulieferern und Dienstleistern in der Automobilindustrie von 65% im Jahr 2002 auf 77% im Jahr 2015 vergrößern wird (VDA 2004, S. 19). Dies hat direkte Konsequenzen für eine Vielzahl von Unternehmen entlang der automobilen Wertschöpfungskette. Zunächst einmal werden umfassendere *Produktionsaufgaben* auf Zulieferunternehmen übertragen. Damit einher geht eine sich ändernde Struktur der Automobilindustrie in Richtung des japanischen Modells einer Zulieferpyramide mit den Automobilunternehmen an der Spitze und Modul- oder Systemzulieferern auf der nächsten „Stufe“ (Jürgens 2003). Für diese Zulieferunternehmen sind diese Prozesse gut beschrieben (vgl. z.B. Kinkel/Lay 2004, Ittermann u.a. 2003, Kinkel/Zanker 2007). Darüber hinaus übertragen die Automobilunternehmen aber auch einen größeren Umfang von *Entwicklungsaufgaben* auf externe Unternehmen. Diese Entwicklungsaufgaben werden zum Teil ebenfalls von Zulieferunternehmen übernommen, zum Teil aber auch von spezialisierten Entwicklungsdienstleistern. Und auch Zulieferunternehmen übertragen ihrerseits Entwicklungsaufgaben auf Engineering-Dienstleister, weil ihnen die Kompetenzen und die technischen Ressourcen fehlen, die notwendig sind, um Entwicklungsleistungen in größerem

¹ Laut Angaben des Verbandes der Automobilindustrie erwirtschaftete die deutsche Automobilindustrie im Jahr 2004 einen Gesamtumsatz von 228 Mrd. € das entspricht einem Anteil der Automobilbranche an der gesamten Industrie von 18,6%; sowie einen Exportwert von 146 Mrd. € das sind rund 20% des deutschen Exportwerts. Außerdem hänge jeder siebte Arbeitsplatz in Deutschland direkt oder indirekt vom Automobil ab. (VDA 2005, S. 6/7)

Umfang zu erbringen Die Rolle dieser Engineering-Dienstleister ist bislang kaum untersucht (Rentmeister 2002), obwohl sie eine „zunehmend wichtige Rolle“ spielen (Jürgens 2003, S. 33).

Die skizzierten Veränderungen bringen Bewegung nicht nur in die Struktur der Automobilindustrie selbst, sondern auch in die tradierten Systeme und Prozesse der Interessenvertretung, die mit diesen Veränderungen umgehen müssen. Im Sinne des „Industrial Governance“-Konzeptes von Jürgens et al. (2003) stellt sich die Frage, ob und gegebenenfalls wie sich eine Änderung der Prozessgovernance auf die Governance der industriellen Beziehungen in der Automobilindustrie auswirkt. Auf den Gegenstand konkretisiert lautet die Leitfrage also, ob und gegebenenfalls welche Konsequenzen die zunehmende externe Vergabe von Entwicklungsleistungen in der Automobilindustrie für die Vertretung von Arbeitnehmerinteressen in dieser Industrie hat. Für das Auftreten von Konsequenzen lassen sich einige Hinweise ausmachen:

- Entwicklungsleistungen werden aus Großunternehmen auf kleine und mittlere Unternehmen verlagert. Aus der Forschung ist bekannt, dass diese tendenziell seltener mitbestimmt und tarifgebunden sind (vgl. z.B. Müller-Jentsch/Ittermann 2000, Böckler-Impuls 2005, Ellguth/Kohaut 2004, Ellguth 2006).
- Ein anderer Aspekt des Engineering-Outsourcing ist, dass Arbeiten aus Industrie-/Produktionsunternehmen auf reine Dienstleistungsunternehmen übertragen werden. Im Dienstleistungssektor sind Betriebsräte weniger verbreitet und Organisationsgrade niedriger als im Industriesektor (eigene Berechnungen auf Grundlage von Ellguth 2006). Besonders gering ist der Anteil von Betrieben mit Betriebsräten im Bereich Forschung/Entwicklung/Beratung (Hauser-Ditz u.a. 2006).
- Eng mit dem Dienstleistungs-Argument verbunden ist die Tatsache, dass die Aufgaben aus Automobilunternehmen mit einer insgesamt starken Mitbestimmungskultur auf Unternehmen verlagert werden, in denen überwiegend Akademiker arbeiten. Aus der Literatur ist bekannt, dass Akademiker sich kaum für die Themen Mitbestimmung und Gewerkschaftsarbeit interessieren.²

Im Rahmen der Untersuchung potenzieller Konsequenzen von Engineering-Outsourcing für die Vertretung von Arbeitnehmerinteressen sind zwei Überlegungen von Bedeutung:

² Zahlen zu diesem Thema liegen meines Wissens nicht vor. Die Problematik hochqualifizierter Angestellter/Akademiker wird jedoch in der Literatur diskutiert, bspw. bezogen auf den IT-Sektor (vgl. z.B. Trautwein-Kalms 1995, Boes/Baukrowitz 2002, Abel/Pries 2005).

- Erstens stellt sich die Frage, was die Verlagerung von Entwicklungsanteilen auf Engineering-Dienstleister für die Mitbestimmungssituation in den betroffenen Unternehmen sowie für die Gewerkschaft bedeutet. Eine mögliche Antwort lautet, dass durch die Verlagerung von Aufgaben auf kleinere Dienstleistungsunternehmen mit einem überwiegenden Anteil an akademisch qualifizierten Beschäftigten tariflose, nicht mitbestimmte Zonen wachsen. Umgekehrt ist es aber auch möglich, dass mitbestimmungs- und tariflose Unternehmen „erschlossen“ werden können, ausgelöst durch ihre Zusammenarbeit mit den Automobilunternehmen und ihrer interessenpolitisch gut organisierten Arbeitnehmerschaft. Die etablierte Mitbestimmungskultur in den Automobilunternehmen könnte zum Vorbild für die Mitarbeiter in den jungen Engineering-Unternehmen werden und diese dazu inspirieren, selbst Betriebsräte zu gründen.
- Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob sich wandelnde Formen der Unternehmenskooperation (Stichwort: Netzbildung) im deutschen System der industriellen Beziehungen eine Entsprechung finden können und sollten. So berichten Deiß und Schmierl (2005), dass Prozesse der Restrukturierung von Wertschöpfungsketten „grundlegende Konsequenzen für die Formen und Potenziale von Interessenvertretung“ haben und sich diese Konsequenzen z.B. dergestalt darstellen, dass zunehmend Betriebsrätenetzwerke gegründet werden. Weiterhin resümieren Deiß und Schmierl, dass die Restrukturierung von Wertschöpfungsketten und die daraus folgenden Konsequenzen eine Reihe von Autoren dazu angeregt haben, „weiterreichende Konzepte ... wie eine vernetzte Interessenvertretung entlang von Wertschöpfungsketten“ zu entwerfen, und verweisen dabei auf Sydow/Wirth (1999), Wehling (2000) und Martens (2000).

Vor dem Hintergrund der skizzierten Fragestellungen wurden im Rahmen des Projektes „Engineering-Dienstleistungen in der Automobilindustrie: Verbreitung, Kooperationsformen und arbeitspolitische Konsequenzen“ sowohl die Beziehung Automobilunternehmen – Engineering-Dienstleister als neues Phänomen auf dem Gebiet der Unternehmenskooperation als auch – und schwerpunktmäßig – die Frage nach ihren Konsequenzen für die unterschiedlichen Akteure der Interessenvertretung einer explorativen Analyse unterzogen. Die Klärung der grundlegenden Kooperationsstrukturen war dabei unabdingbare Voraussetzung für die Analyse der arbeitspolitischen Herausforderungen. Die Untersuchung blieb dabei auf die Bundesrepublik beschränkt, zum einen aus pragmatischen Gründen, zum

anderen, weil die Auswirkungen auf das nationale System der industriellen Beziehungen im Zentrum des Interesses stehen.³

Bevor die Ergebnisse des Projektes dargestellt werden, werden zunächst einige Daten zu Engineering-Dienstleistungen vorgestellt, die aus der Literatur vorliegen. Diese sind ein wichtiger Ausgangs- und Bezugspunkt für die weitere Analyse.

³ Eine genauere Auflistung der Untersuchungsfragen findet sich im Anhang.

2. Der Gegenstandsbereich: Engineering-Unternehmen

Die Existenz eines Marktes mit einer Vielzahl spezialisierter, auch kleinerer und mittlerer Ingenieursfirmen ist eine Besonderheit der europäischen Automobilindustrie (Jürgens 2004), die in Japan und Nordamerika in dieser Form nicht existiert. In Japan ist der Unternehmenstyp „Engineering-Dienstleister“ nahezu unbekannt, Entwicklungsaufgaben, die nicht von den Automobilunternehmen selbst geleistet werden, werden dort in der Regel von den Zulieferunternehmen erbracht. In Nordamerika spielen Engineering-Dienstleister zwar eine „wichtige Rolle, aber eine Struktur mit einer Vielzahl spezialisierter auch kleinerer und mittlerer Ingenieursfirmen ... hat sich dort nicht herausgebildet“ (Jürgens 2004, S. 13).

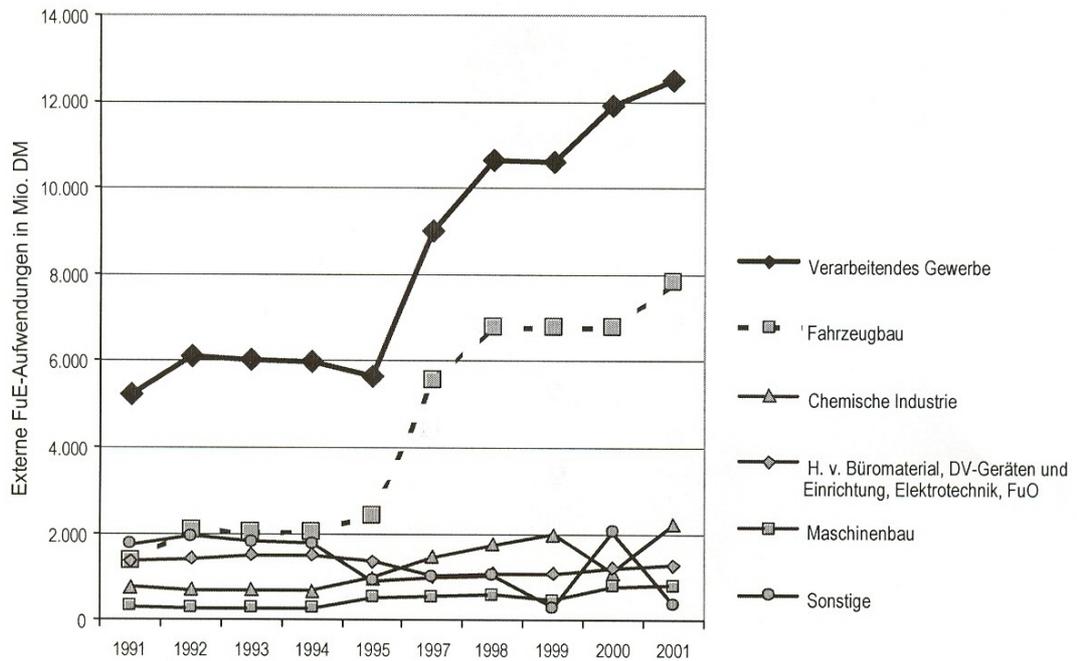
Im Gegensatz zur Rolle der Zulieferer in der Automobilindustrie und zur Koordination der Produktions-Netzwerke ist die Rolle der Engineering-Dienstleister und die Koordination der Entwicklungs-Netzwerke in der Automobilindustrie bislang jedoch relativ wenig untersucht. Eine Ausnahme bilden die wirtschaftsgeographischen Untersuchungen von Rentmeister (1999, 2001, 2002), aus denen sich einige wertvolle Einblicke in die Struktur der „Branche“ Engineering-Dienstleistungen gewinnen lassen. Im Folgenden werden einige von Rentmeisters Erkenntnissen über die Engineering-Branche wiedergegeben. Alle Daten stammen – wenn nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet - aus Rentmeister (2002)⁴.

Die **Entwicklung des Marktes** für Engineering-Dienstleistungen lässt sich auf Grundlage der regelmäßigen FuE-Datenreports des Stifterverbandes für die deutsche Wissenschaft (SV-Wissenschaftsstatistik 1997 bis 2005/06) beschreiben. Aus den Reports geht hervor, dass die externen FuE-Aufwendungen der Unternehmen im Fahrzeugbau im Zeitraum von 1995 bis 2003 von 2,9 auf 4,8 Mrd. € zugenommen haben.

Vergleicht man die externen FuE-Aufwendungen in verschiedenen Wirtschaftsbereichen, wird die Besonderheit der Entwicklung im Fahrzeugbau deutlich. In anderen Branchen wie etwa dem Maschinenbau blieben die Werte in etwa gleich (s. Abbildung 1).

⁴ Die dazugehörige Untersuchung wurde 2001 in Form einer standardisierten Befragung von 128 Unternehmen durchgeführt. Untersucht wurden fünf Fragekomplexe (Dienstleistungsspektrum, Standortstruktur, Einbindung in die Automobilentwicklung, standörtliche Veränderung durch die Beteiligung an der Automobilentwicklung, Wissensbasis der Unternehmen). 58 Unternehmen füllten den Fragebogen aus, das ergibt eine Rücklaufquote von 45,3 %.

Abbildung 1: Engineering-Outsourcing in der deutschen Industrie 1991-2001 (Quelle: Rentmeister 2002)



Besonders auffällig ist, dass die Werte für den Fahrzeugbau bis 1995 ungefähr auf dem gleichen Niveau bleiben und dann sprunghaft anwachsen. Laut Rentmeister liegen die wichtigsten Gründe für die Vergabe von Entwicklungsaufträgen an externe Dienstleister in einer Flexibilisierung der Modellentwicklung, der Reduzierung von Entwicklungskosten und der Nutzung von externem spezifischen Know-how. Diese Gründe erklären jedoch nicht den unvermittelten Anstieg ab 1995. Wenn man allerdings berücksichtigt, dass die europäischen Automobilhersteller Mitte der 1990er Jahre eine „Modelloffensive“⁵ mit einem besonders hohen Anteil an vollständig neuen Automobilprojekten unternahmen, liegt die Erklärung nahe, dass das Engineering-Outsourcing ab Mitte der 1990er Jahre deshalb so stark zunahm, weil im Rahmen der Modelloffensive die FuE-Kapazitäten der Automobilunternehmen nicht ausreichten.

Die Höhe der externen FuE-Aufwendungen des Fahrzeugbaus lässt schon vermuten, dass die Automobilindustrie für die Anbieter von Ingenieurdienstleistungen ein wichtiger Auftraggeber ist. Und tatsächlich spielt die Automobilindustrie in der **Kundenstruktur** von Engineering-Unternehmen eine besondere Rolle: 27,6% der von ihm im Jahr 2001 befragten

⁵ „Die Modelloffensiven der Automobilhersteller in Deutschland führten zwischen 1990 und 1999 zu einem Anstieg der FuE-Aufwendungen in der Branche von 9,0 Milliarden DM auf 22,4 Milliarden DM. Damit weitete die Automobilindustrie ihren Anteil an den gesamten FuE-Aufwendungen in der deutschen Industrie von 17 Prozent auf 30 Prozent aus“ (Rentmeister 2001, S. 159)

Engineering-Unternehmen erwirtschaften ihre gesamten Erlöse mit Kunden aus der Automobilindustrie; die Hälfte der Ingenieurdienstleister erzielt mehr als 80% (Median) mit dieser Kundengruppe.

Wie oben bereits beschrieben, ist die Struktur mit einer Vielzahl spezialisierter auch kleinerer und mittlerer Ingenieursfirmen eine Besonderheit der europäischen Automobilindustrie. Es stellt sich jedoch die Frage, wie die **Struktur der Engineering-Branche** in Deutschland im Detail aussieht.

Betrachtet man die Unternehmen, die Ingenieursdienstleistungen anbieten, genauer, fällt auf, dass sich die Unternehmen unterteilen lassen in wenige Komplettanbieter, die in der Lage sind, komplette und komplexe Subsysteme oder Module zu entwickeln und ihre Kunden mit einer breiten Palette an Dienstleistungen während des gesamten Wertschöpfungsprozesses zu unterstützen, und zahlreiche Spezialanbieter, die sich auf besondere Dienstleistungen spezialisieren.

Darüber hinaus weisen die Unternehmen eine sehr unterschiedliche Größenstruktur auf. Die Hälfte der Unternehmen beschäftigte zum Befragungszeitpunkt im Jahr 2001 weniger als 55 Mitarbeiter (Median), mehr als 1.000 Mitarbeiter beschäftigten nur rund 7%. Rund 20% der Unternehmen erwirtschafteten einen Umsatz von mehr als 25 Mio. DM, während weitere 29% einen Umsatz von unter 5 Mio DM erzielten.

Setzt man das Dienstleistungsprogramm zu der Unternehmensgröße, d.h. zur Zahl der Mitarbeiter und zum Umsatz, in Beziehung, so lässt sich eine eindeutige Beziehung zwischen diesen beiden Merkmalen feststellen. Komplettanbieter sind tendenziell große, d.h. mitarbeiter- und umsatzstarke Unternehmen, während Spezialanbieter tendenziell kleine Unternehmen mit unterdurchschnittlicher Mitarbeiterzahl und ebensolchem Umsatz sind. Das Bild der Branche sieht also so aus, dass es sich unterteilt in wenige große Komplettanbieter und viele kleine Spezialanbieter. Dabei ist der Konzentrationsgrad auf dem Markt hoch: 1998 entfielen 80% des Gesamtvolumens auf gerade einmal 10 Unternehmen.⁶

Ingenieurdienstleister sind technische wissensintensive Dienstleister. Darunter versteht Rentmeister Unternehmen, die ihre Leistungen auf die Lösung spezifischer Probleme der Produktentwicklung ausrichten und die daher durch einen hohen Anteil qualifizierter Mitarbeiter und spezifische technische Projektmanagement-Kompetenzen gekennzeichnet

⁶ „Sekundärstatistische Daten über diesen stark wachsenden Bereich wissensintensiver Dienstleistungen gibt es nicht. Ein Grund hierfür ist, dass der Sektor wissensintensive Dienstleister in der Automobilentwicklung nach der offiziellen Statistik nicht abgegrenzt werden kann. Nach einer Schätzung des Organizers der Messe für Produktentwicklung Euromold gab es 1997 in Deutschland etwa 300 bis 500 Ingenieurbüros für Design, Konstruktion und Werkzeugentwicklung“ (Rentmeister 2001, S. 163, s. auch Hack/Hack 2005, S 342)

sind. Das **Leistungs- bzw. Kompetenzspektrum** der Ingenieurdienstleister kann aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. Das Leistungsangebot kann einmal differenziert werden anhand der Entwicklungsphasen, in denen die Dienstleister tätig werden. Eine zweite Unterscheidungsmöglichkeit bieten die Bereiche des konkreten Produktes, des Fahrzeugs, an dem die Dienstleister (mit)arbeiten. Drittens können die spezifischen Tätigkeiten, die die Unternehmen während der Produktentwicklung erbringen, unterschieden werden (Konstruktion, Berechnung etc.).

Differenziert nach den verschiedenen Entwicklungsphasen ergab sich in Rentmeisters Befragung das Bild, dass mit rund 70% der Großteil der befragten Unternehmen seine Kunden in der Phase der Produktentwicklung unterstützt. In den Phasen Design, Produktkonzeption, Prozessentwicklung und Werkzeugentwicklung arbeiten Engineering-Dienstleister weitaus seltener mit.

In Bezug auf verschiedene Bereiche eines Fahrzeugs besitzen die Ingenieurdienstleister vor allem Kompetenzen in der Entwicklung von Karosserie (40%) und Antrieb/Motor (40%) sowie im Prototypenbau (45%). Weniger häufig wurden die Bereiche Fahrwerk (30%), Software (28%), Elektronik (21%) und Materialien (9%) genannt.

Unter dem Gesichtspunkt der spezifischen Tätigkeiten betrachtet, übernehmen Ingenieurdienstleister besonders häufig Konstruktionsaufgaben. Rund 67% der befragten Unternehmen sind auf diesem Gebiet tätig. Zum Angebot der Ingenieurdienstleister gehören außerdem Berechnung (50%), Simulation (47%) und Rapid Prototyping (43%). Am unteren Ende der Häufigkeitsskala stehen mit 34,5% Test-, Prüf- und Messtätigkeiten. Da es bei diesen Tätigkeiten um die Kontrolle von Eigenschaften und Qualität von Fahrzeugteilen und Fahrzeugen und damit um ein sehr sensibles Thema geht, bietet sich die Erklärung an, dass die Automobilunternehmen diese Tätigkeiten bevorzugt intern durchführen.

3. Datengrundlage

Dem explorativen Charakter der Studie entsprechend wurden insgesamt fünf leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt.

Um einen differenzierten ersten Einblick in den Gegenstandsbereich zu erlangen wurden zwei Gespräche mit Vertretern des Betriebsrates von Automobilunternehmen geführt, zwei mit Betriebsratsvertretern von Engineering-Unternehmen und eines mit dem ersten Bevollmächtigten der IG Metall in einer Automobilstadt.

Interview	Gesprächspartner
AB₁	Automobil-Betriebsrat 1: der stellvertretende Gesamtbetriebsratsvorsitzende sowie zwei weitere Mitglieder des Betriebsrates aus den Bereichen Entwicklung und IT ⁷ eines internationalen Automobilkonzerns mit Hauptsitz in den USA
AB₂	Automobil-Betriebsrat 2: ein Vertreter des Gesamtbetriebsrats eines internationalen Automobilkonzerns mit Hauptsitz in den USA
EB₁	Engineering-Betriebsrat 1: die Betriebsratsvorsitzende einer Niederlassung eines Engineering-Unternehmens mit ca. 500 Mitarbeitern an sechs deutschen und vier internationalen Standorten, Betriebsrat seit 2000
EB₂	Engineering-Betriebsrat 1: die Betriebsratsvorsitzende einer Niederlassung eines Engineering-Unternehmens mit rund 850 Mitarbeitern an sechs deutschen und vier internationalen Standorten, Betriebsrat seit 1998
G	Gewerkschaftsvertreter: der erste Bevollmächtigte der IG Metall in einer Automobilstadt

Die Interviews wurden zwischen Juni und August 2006 durchgeführt und dauerten zwischen 45 und 90 Minuten. Aufgrund der unterschiedlichen Hintergründe der Gesprächspartner wurde der Interviewleitfaden jeweils auf den Gesprächspartner angepasst. Auch aufgrund der zeitlichen Restriktionen der Gesprächspartner konnten nicht jedem Experten alle Fragen gestellt werden.

⁷ Da sich die drei Gesprächspartner in ihren Ansichten sehr einig waren, werden sie im Weiteren, auch im Sinne einer besseren Lesbarkeit, als ein Akteur behandelt.

4. Ergebnisse der empirischen Untersuchungen

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Expertengespräche dargestellt und mit relevanter sozialwissenschaftlicher Literatur verknüpft. Die Darstellung folgt den drei Themenbereichen: Bedeutung und Verbreitung von Engineering-Dienstleistungen, Kooperationsbeziehungen zwischen Automobil- und Engineering-Unternehmen und zuletzt das Hauptthema Mitbestimmung und Gewerkschaftsarbeit.

4.1 Bedeutung und Verbreitung von Engineering-Dienstleistungen

Zunehmende Verbreitung von Engineering-Outsourcing

Die Zunahme der externen Vergabe von Entwicklungsleistungen seitens der Automobilhersteller wird von allen Gesprächspartnern bestätigt. Das deckt sich mit statistischen Daten, die eine bedeutende Zunahme der externen FuE-Aufwendungen im Fahrzeugbau seit Mitte der 1990er Jahre aufzeigen (s. oben S. 7).

Unterschiede zwischen den Herstellern

Die These, dass Unterschiede zwischen Volumen- und Premiumherstellern bezüglich der externen Vergabe von Entwicklungsanteilen bestehen könnten, wurde von den Befragten nicht bestätigt.

Die beiden Automobil-Betriebsräte teilen die Hersteller in zwei Gruppen ein, wobei das entscheidende Merkmal ist, wer an der amerikanischen Börse notiert ist und wie dementsprechend die Eignerstruktur aussieht. Insofern ist die am Aktienwert orientierte „amerikanische Philosophie,... dass kurzfristig der Erfolg da sein muss“ der europäischen und deutschen Philosophie gegenüberzustellen; deutsche Firmen arbeiten „ein bisschen kontinuierlicher“ (AB₁, S. 6). Dabei spielen auch die „andere Betriebs- und Personalkultur“ und die „andere Tradition der Mitbestimmung“ (AB₂, S. 6) eine Rolle. Allerdings geraten auch die deutschen Unternehmen inzwischen unter den „Druck, sich so auszurichten, wie das ... bei anderen Mitbewerbern der Fall ist. Also man bricht da auch ein Stück weit mit der bewährten Kultur“ (AB₂, S. 6). In diesem Zusammenhang spielt der Bereich Forschung und Entwicklung eine zentrale Rolle, da die Entwicklung ein beträchtlicher Kostenfaktor ist und darüber hinaus Weichen stellt für die zukünftigen Produkt- und Prozesskosten (s. u. S. 15).

Für den Bevollmächtigten der IG Metall hebt sich nur ein süddeutscher Hersteller von allen anderen Herstellern ab: „Die kaufen auch Dienstleistungen auf, aber gleichzeitig sind sie auch ein großer Anbieter von Dienstleistungen [für andere Automobilhersteller], das machen andere Firmen meines Wissens bisher noch nicht“ (G, S. 3).

Beide Automobil-Betriebsräte führen als positives Gegenbeispiel Toyota an, „das wertvollste und erfolgreichste Automobilunternehmen“ (AB₂, S. 7), das ganz bewusst eine langfristige Strategie fährt und sich nicht von Quartalsergebnissen abhängig macht (AB₁, S. 6/7; AB₂, S. 7). „Ich glaube, dass da tatsächlich auch deutlich wird, dass das konkret zu anderen Maßnahmen führt“ (AB₁, S. 6): Engineeringarbeiten werden möglichst nicht an Externe vergeben, weil „sie die Zukunft selber in den Händen haben wollen“ (AB₁, S. 7). Wenn Aufgaben doch ausgelagert werden, dann an Zulieferer, mit denen eine enge, langfristige Zusammenarbeit bestehe (AB₂, S. 7, ähnl.: AB₁, S. 6-8).

Gründe für die zunehmende Verbreitung von Engineering-Outsourcing

Bei der Frage nach den Gründen für diese Entwicklung setzen die Gesprächspartner unterschiedliche Schwerpunkte. Der erste Bevollmächtigte der IG Metall führt Gründe an, die außerhalb der Automobilunternehmen liegen: die wachsende technische Komplexität des Produktes Automobil in Kombination mit dem Druck, Kosten einzusparen, führt zu der Entscheidung zu Gunsten einer zunehmenden externen Vergabe von Entwicklungsleistungen. Automobile und deshalb auch ihre Entwicklungsprojekte werden immer komplexer und beinhalten zum Teil sehr spezielle Fragestellungen, sodass man sehr unterschiedliche und immer wieder wechselnde Fachkompetenzen braucht (G, S. 1): „Kostenaspekte spielen [dabei] insofern eine Rolle, ... als man nicht so viele Spezialisten bereithalten kann, die tatsächlich jedes x-beliebige Problem lösen können.“ So rechnet es sich, externe Spezialisten für bestimmte Arbeiten zu beauftragen – obwohl deren Stundensätze unter Umständen höher sind –, anstatt Ingenieure ständig zu beschäftigen. Diese Aspekte führen zu der Entscheidung, Entwicklungsaufgaben zunehmend extern zu vergeben.

Früher wurden Spezialaufträge häufig an benachbarte Universitäten vergeben, das sei auch weiterhin der Fall, aber inzwischen sei ein großes Netzwerk von kleineren spezialisierten Dienstleistungsunternehmen im Bereich der Ingenieur-Dienstleistungen entstanden, die in der Lage sind, eine derartige Nachfrage zu befriedigen (G, S. 1). Und viele dieser Unternehmen wurden auch aus Universitäten heraus gegründet (G, S. 4).

Die Betriebsräte von zwei Automobilkonzernen nennen andere Gründe für die zunehmende externe Vergabe von Entwicklungsleistungen. Sie betonen unternehmensinterne Aspekte und unterstreichen, dass die Entscheidung für Engineering-Outsourcing keine technisch-organisatorisch zwingende ist, sondern auf der Entscheidung für eine bestimmte Strategie beziehungsweise für eine bestimmte Philosophie der Unternehmensführung beruht.

Für AB₁ ist die Auslagerung von Entwicklungsanteilen „eine typisch amerikanische“ (AB₁, S. 2) Tendenz, die darauf abzielt, Fixkosten zu Gunsten von variablen Kosten zu senken. Man nehme höhere Kosten in Kauf, „um, was die Struktur der Kosten angeht, besser dazustehen“ (AB₁, S. 4, ähnlich: AB₂, S. 3). Es gehe nur darum, dass es „für ... die Analytiker an der Börse günstiger zu verkaufen“ (AB₁, S. 4) ist, letztlich also um den Shareholder Value.

AB₂ betont die „ideologische, politische“ Qualität von Outsourcing-Entscheidungen (AB₂, S. 3). Denn „nach unseren Erfahrungen hier ist das keine objektiv gesetzmäßig notwendige Geschichte, dass man in dieser Form vernünftig handeln müsste. Das ist ein Stück eine politisch-strategische Entscheidung und die wird dann ... halt umgesetzt“ (AB₂, S. 5). Von der Unternehmensspitze wird vorgegeben, dass fest angestelltes Personal „immer schlecht ist“ (AB₂, S. 3). Dementsprechend wird das „Kampfziel“ formuliert, dass der „Headcount“ jedes Jahr weiter zu reduzieren ist. Damit wird der Personalabbau zum Erfolgsmaßstab für Manager, und diese erreichen ihr Ziel auch dadurch, dass sie Aufgaben auslagern, weil sie wissen, „rausgeben, rausgeben, darüber kann ich Karriere machen“ (AB₂, S. 5): „Das kann dann selbst in Einzelfällen teurer sein, das ist egal. [Denn] entscheidend ist, was sie an die europäische Unternehmenszentrale melden müssen, ist immer der Headcount“ (AB₂, S. 3).

Die unterschiedliche Schwerpunktlegung bei der Beantwortung der Frage nach den Gründen für die zunehmende Verbreitung von Engineering-Outsourcing lässt sich erklären, wenn man den Hintergrund der Befragten reflektiert. Der Gewerkschaftsvertreter blickt von außen auf die Unternehmen, er hat mit einer Vielzahl von Unternehmen zu tun und kennt sich deshalb gut mit den generelleren Entwicklungen in der Metall- und Elektroindustrie aus. Für die Betriebsräte stehen die unternehmensinternen Abläufe im Mittelpunkt des Interesses, mit den Abläufen und Entscheidungen in ihrem Unternehmen setzen sie sich tagtäglich auseinander. Beide Betriebsräte arbeiten in Unternehmen, die ihre Zentrale in den USA haben, und deshalb nach Shareholder Value-orientierten Prinzipien gesteuert werden. Die Shareholder Value-Orientierung hat Konsequenzen für so gut wie alle unternehmerischen Bereiche und dürfte ihnen somit in ihrer Arbeit immer wieder begegnen. In den Interviews wurde deutlich, dass sich die Betriebsräte durchaus mit ihren Kollegen in deutschen Unternehmen vergleichen und sich der Unterschiede bewusst sind. Auch in diesem Zusammenhang spielt die Shareholder Value-Orientierung eine Rolle (AB₁, S. 6; AB₂, S. 6).

Folgen des Engineering-Outsourcing für die Automobilunternehmen

Der Betriebsrat des einen Automobilunternehmens betont, dass die externe Vergabe von Entwicklungsleistungen Probleme mit sich bringe in Form von „Abstimmungsproblemen“

(AB₁, S. 2, ähnlich: AB₂, S. 7), die dazu führen, dass Modellanläufe sich verzögern und die Qualität der Automobile leidet.

Dazu kommen grundsätzliche Probleme, die sich nicht direkt in Kennzahlen niederschlagen, aber sich auf längere Sicht sehr wohl als entscheidend für die Automobilunternehmen herausstellen können: die Frage nach der Loyalität der Beschäftigten, die Gefahr des Kompetenzverlustes im Unternehmen und daraus folgend die Gefahr der Abhängigkeit von Dritten (AB₁, S. 4): „Es gibt einzelne Technologiebereiche, wo die Firma heute nicht weiß, was sie tut, und darauf angewiesen ist, dass wir von Dritten gesagt kriegen, wie es denn geht“ (AB₁, S. 11).

Verschärft wird das Problem der Abhängigkeit von Dritten noch dadurch, dass zur Zeit fast alle Automobilunternehmen ihre Modellpalette ausbauen (AB₁, S. 2) und deshalb untereinander um die guten Engineering-Firmen konkurrieren.

Aus den genannten Gründen – höhere Kosten und Kompetenzverlust – bezeichnet AB₁ das zunehmende Engineering-Outsourcing als „massive Fehlentwicklung“ (AB₁, S. 4). AB₂ kommt aus den gleichen Gründen zu dem Schluss, „wer das extrem betreibt, ist nicht zwingend erfolgreich. Eher im Gegenteil“ (AB₂, S. 7).

Zukünftige Entwicklung

Die Befragten sind sich einig darin, dass sich der Trend des Engineering-Outsourcing weiter fortsetzen wird (vgl. AB₁, S. 2, 3, 4/5; G, S. 2; AB₂, S. 5). Denn das Management hat der „Erwartungshaltung, dass wir Fixkosten weiter senken, gar nichts entgegenzusetzen“ (AB₁, S. 4/5). Im Rahmen von Strategien zur Kostensenkung spielt der Engineering-Bereich eine wichtige Rolle, da die Produktentwicklung von zentraler Bedeutung für die „Überlebensfähigkeit“ der Automobilunternehmen ist (AB₁, S. 25). Denn „die Kosten werden zwischen 60 und 70% im Design festgelegt, und deshalb, nachdem wir die Werkbänke jetzt sauber haben, konzentriert sich alles auf die Entwicklung“ (AB₁, S. 26). In Kombination mit immer kürzeren Modell-Lebenszyklen entsteht ein „riesige[r] Druck auf das System, die Engineeringkosten zu senken, weil Sie im Grunde das, was früher in ein Auto reinentwickelt wurde, kriegen Sie nicht mehr auf dem Markt sozusagen durch den Preis wieder gutgemacht“ (AB₂, S. 6).

Einschränkungen der Strategie der externen Vergabe gibt es bislang nur – und werde es auch in Zukunft nur geben – in als strategisch wichtig betrachteten Bereichen. Ein Beispiel dafür ist die Elektronik. Sie ist ein zunehmend entscheidender Faktor in der Automobilproduktion und wird deshalb inzwischen zu den Kernkompetenzen gezählt. Die Hersteller versuchen, diesen

Bereich wieder in-house aufzubauen und die Abhängigkeit von großen Systemzulieferern so abzubauen. Das Problem dabei ist, dass qualifizierte Elektroniker zur Zeit Mangelware sind (AB₁, S. 3).

Ein anderes Modell des Umgangs mit der externen Vergabe von Entwicklungsleistungen wird von einem bayrischen Automobilhersteller betrieben. Dieser Hersteller entwickelt neue Modelle grundsätzlich selbst, erst die Arbeit an laufenden Modellen, die „Routinearbeit“ (AB₁, S. 23), die das Unternehmen selbst beherrscht, wird dann an Entwicklungsdienstleister vergeben. Auf diese Art und Weise schützt sich der Hersteller vor Kompetenzverlust. Einer der befragten Betriebsräte erwartet – oder hofft –, dass dieses Modell in Zukunft Schule machen könnte (AB₁, S. 23).

Der andere befragte Automobil-Betriebsrat geht angesichts der aufkommenden internationalen Dimension im Gegenteil von einer weiteren Verschärfung im Engineering aus: Sein Konzern (und andere vermutlich genauso) verfügt inzwischen über Engineering-Center in Asien, „die in brutale Konkurrenz gesetzt werden zu dem europäischen Engineering“ (AB₂, S. 2). Es entwickelt sich weltweite funktionale Organisation, die es möglich macht, „die Ungleichgewichte, die innerhalb von so einem Weltkonzern existieren an Lohngefüge und so was“, auszunutzen (AB₂, S. 9).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Engineering-Outsourcing eine ernst zu nehmende Entwicklung zu sein scheint und nicht nur ein vorübergehender Trend. Die externe Vergabe von Entwicklungsaufgaben hat sich bei den an der amerikanischen Börse notierten Unternehmen weiter durchgesetzt als bei den deutschen, aber die deutschen Unternehmen holen auf. Dabei ist die Verbreitung des Engineering-Outsourcing in engem Zusammenhang mit der Verbreitung der Shareholder Value-Orientierung zu sehen. Zentrale Argumente in der Diskussion um die externe Vergabe von Entwicklungsarbeit gruppieren sich um die beiden Faktoren Kosten(strukturen) und Kompetenzverlust bzw. -erhalt. Für die Zukunft ist zu erwarten, dass die weltweit vertretenen Automobilkonzerne die Möglichkeiten, die sich aus der internationalen Standortkonkurrenz ergeben, noch stärker nutzen werden und dem Engineering-Outsourcing so eine ganz neue Dimension verleihen werden.

4.2 Kooperationsbeziehungen

Die Gestaltung der Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen ist ein weithin behandeltes Thema (zusammenfassend zuletzt Kirner 2005). Im Rahmen dieses Projektes ging es darum, einige Einblicke in die Beziehung zwischen Automobil- und Engineering-

Unternehmen zu gewinnen, denn Wissen über die Gestaltung dieser Zusammenarbeit ist wichtiges Hintergrundwissen für die eigentliche Fragestellung des Projektes. In den Erhebungen wurden einige Hinweise auf relevante Aspekte gefunden:

Grundsätzlich gibt es für die Automobilunternehmen zwei Möglichkeiten, im Rahmen von Entwicklungsarbeiten Zugriff auf externe Kompetenzen zu erlangen, das heißt es existieren zwei Möglichkeiten der **vertraglichen Ausgestaltung** der externen Vergabe von Entwicklungsleistungen: in Form von Werkverträgen oder in Form von Arbeitnehmerüberlassungen. Früher wurde die Zusammenarbeit zwischen Automobil- und Engineering-Unternehmen überwiegend in Form von Werkverträgen organisiert, etwa seit Mitte 2005 werden mehr Arbeitnehmerüberlassungen eingesetzt (AB₁, S. 13; EB₁, S. 2/3; AB₂, S. 8). Der Einsatz von Arbeitnehmerüberlassungen hat für das auftraggebende Automobilunternehmen den großen Vorteil, dass er noch kostengünstiger ist, als Werkverträge zu vergeben. Aber auch aus Sicht der Mitbestimmung sind Arbeitnehmerüberlassungen Werkverträgen vorzuziehen, denn mit Mitarbeitern anderer Unternehmen, die im Rahmen von Werkverträgen für das Automobilunternehmen arbeiten, hat der Betriebsrat des Automobilunternehmens nichts zu tun. Für überlassene oder Leiharbeitnehmer hingegen ist er gemeinsam mit ihrem ‚Heim-‘Betriebsrat zuständig, solange sie für das Automobilunternehmen arbeiten (AB₁, S. 13, 29). Leiharbeitnehmer unterliegen den gleichen Arbeitszeit-, Urlaubsregeln etc. wie die Mitarbeiter des auftraggebenden Unternehmen, nur die Bezahlung unterscheidet sich (AB₁, S. 13). Deshalb setzen sich auch die Betriebsräte für diese Form der Zusammenarbeit ein (AB₁, S. 12/13).

Der „Status“ eines Vertrages als Werkvertrag oder Arbeitnehmerüberlassungs-Vertrag ist in manchen Fällen durchaus strittig: Es ist nicht alles Werkvertrag, wo Werkvertrag draufsteht: „Wir achten allerdings auch drauf, ... ist das wirklich ein Werkvertrag, da hat die [Arbeitgeber-] Seite auch ihr Lehrgeld bezahlt, weil sie oft dann Werkverträge versucht hat abzuschließen, wo von der ganzen Definition her klar war, Unterweisungsabhängigkeit usw., das ist überhaupt kein Werkvertrag. Dass das praktisch illegale Arbeitnehmerüberlassung ist.“ (AB₂, S. 8, ähnlich: EB₁, S. 3) Häufig kommen überlassene Arbeitnehmer und Arbeitnehmer, die im Rahmen von Werkverträgen für das Automobilunternehmen arbeiten, aus dem gleichen Engineering-Unternehmen (AB₁, S. 13).

Zumindest teilweise unabhängig von der vertraglichen Gestaltung ist die faktische **Organisation** der Zusammenarbeit. Teile der Belegschaft der Engineering-Unternehmen arbeiten im eigenen Unternehmen, andere arbeiten direkt vor Ort beim Kunden (EB₁, S. 3;

EB₂, S. 2). Die Betriebsratsvorsitzende des einen Engineering-Unternehmens sieht darin kein Problem. Sie beschreibt die Organisation der Zusammenarbeit so, dass „wir Gruppen ... mit einem Vorgesetzten von [uns] dann beim Kunden sitzen haben, wo quasi der [Automobil]-Vorgesetzte an unseren Vorgesetzten die Aufgabenstellung weitergibt“ (EB₁, S. 3).

Die Betriebsratsvorsitzende des anderen Engineering-Unternehmens nimmt eine ablehnendere Haltung gegenüber dem Trend zur Arbeitnehmerüberlassung und zur Arbeit beim Kunden ein: „Grundsätzlich werden die Arbeiten hier im Haus geleistet ... [Arbeitnehmerüberlassung] ist nicht im Interesse unserer Arbeitnehmer, weil die haben einen Arbeitsvertrag mit unserem Unternehmen geschlossen und nicht mit einem Leiharbeitsunternehmen, also die wären damit auch gar nicht zufrieden, zumal es oft auch mit einer Standortversetzung zu tun hätte“ (AB₂, S. 2). Anschließend relativiert sie ihre ablehnende Haltung allerdings, indem sie darauf verweist, wer in dieser Frage letzten Endes die Entscheidungsgewalt innehat: „Entscheiden tut das aber natürlich letztendlich auch der Kunde“ (AB₂, S. 2).

In dem Fall, dass Engineering-Unternehmen Werkverträge direkt im Automobil-Unternehmen bearbeiten, wird von Seiten der Automobilunternehmen Wert darauf gelegt, dass die Bereiche der unterschiedlichen Unternehmen getrennt sind: „Da gibt’s Abteilungen, da steht ein Schild, Firma X, und dahinter sitzen nur Mitarbeiter der Firma X“ (AB₁, S. 13). Die Mitarbeiter der Engineering-Unternehmen arbeiten an ihren definierten Aufgaben, entwickeln bspw. Lampen, es gibt natürlich einen gewissen inhaltlichen Austausch, aber die Belegschaften werden nicht vermischt. „Letztendlich... vermiete[n wir] ... denen Räume, wo sie arbeiten“ (AB₁, S. 13).

Die Beziehungen zu ihren Kunden bewirken bei den Engineering-Unternehmen ein Spannungsverhältnis zwischen organisatorischer Anpassung und Flexibilität. Viele Engineering-Unternehmen verfügen über mehrere Niederlassungen, die an den Standorten der Automobilkonzerne angesiedelt sind (vgl. Rentmeister 2002). Die Niederlassungen konzentrieren sich jeweils auf den Hauptkunden, in dessen Nähe sie sich befinden, und passen sich im beschriebenen Fall auch an dessen Organisation an, indem sie beispielsweise ihre Abteilungen ähnlich bilden und benennen wie der Hauptkunde. Da der Hauptkunde aber nicht unbedingt der einzige Kunde ist, sind dieser Anpassung Grenzen gesetzt. Die Engineering-Unternehmen müssen so flexibel bleiben, dass auch die Arbeit für andere Kunden ohne größere Probleme möglich bleibt: „Da wir nicht nur für ... arbeiten, sondern auch noch andere Kunden bedienen müssen, müssen manche Regeln bei uns einfach auch ein bisschen anders aussehen. Weil nicht alle Vorgaben bei allen Kunden sind total identisch, sprich man braucht da auch ein bisschen Flexibilität“ (EB₁, S. 15).

Ein weiterer Aspekt der Beziehungen zwischen den Automobil- und den Engineering-Unternehmen ist ein häufig stattfindender **personeller ‚Austausch‘** zwischen den beiden Unternehmenstypen. Bei Neueinstellungen werben die Automobilunternehmen Mitarbeiter von den ihnen bekannten Engineering-Dienstleistern ab, umgekehrt verlassen Mitarbeiter die Automobilunternehmen mit einer Abfindung und arbeiten dann bei den Dienstleistern indirekt wieder für die Automobilunternehmen. Insofern existiere zwischen den Unternehmen personell ein „sehr enges Geflecht“ (AB₂, S. 10). Begünstigt wird diese Situation vermutlich durch den generell recht knappen und in einigen Fachrichtungen regelrecht „abgegrasteten“ Arbeitsmarkt für Ingenieure (Langer 2005, BfA 2006).

Bezüglich der Frage nach der **Dauerhaftigkeit der Kooperationsbeziehungen** zwischen Automobilunternehmen und Entwicklungsdienstleistern lässt sich sagen, dass die Zusammenarbeit zwar immer nur für einzelne Projekte beschlossen wird, wobei die Laufzeit der einzelnen Projekte in der Regel ein bis zwei Jahre beträgt. Über eine Abfolge einzelner Projekte entstehen aber durchaus langfristige Beziehungen zu Auftraggebern (EB₁, S. 3, 4; EB₂, S. 3; AB₂, S. 10). Diese werden allerdings nicht formal ‚auf Dauer gestellt‘. Aus Sicht der Engineering-Unternehmen muss jeder neue Auftrag neu erkämpft werden, die Sicherheit einer dauerhaften Auftragsbeziehung kann nie realisiert werden.

Trotz aller Möglichkeiten des elektronischen Datentransfers spielt die **räumliche Nähe** zwischen Auftraggeber und –nehmer eine große Rolle. Die technische Komplexität der zu bearbeitenden Aufgaben erfordert einen Austausch, der über den bloßen Zugang zu Entwurfszeichnungen etc. hinausgeht. Dementsprechend finden sich die Ingenieurdienstleister in der Umgebung deutscher Automobilstandorte bzw. größere Unternehmen verfügen über mehrere Standorte in der Nähe verschiedener Automobilstandorte (EB₂, S. 3/4). Für die Entwicklungsdienstleister ist die räumliche Nähe zu ihren Kunden „ganz wichtig ... das erspart uns den Weg“ (EB₂, S. 3). Aber auch für die Automobilunternehmen ist es wichtig, die Dienstleister in der unmittelbaren Umgebung zu haben: „für den Kunden ist es eigentlich auch schon Bedingung“ (EB₂, S. 3); „so wie wir es wahrgenommen haben, war es einfach auch ein klarer Wunsch des Kunden, um sich dann im Zweifelsfall auch kurzfristig zu Meetings treffen zu können. Um da möglichst flexibel zu sein.“ (EB₁, S. 3/4) Das gilt zumindest für bestimmte Bereiche der Entwicklungsarbeit: „Da, wo sie unmittelbare, enge Zusammenarbeit brauchen, brauchen sie die Dienstleistungen hier in der Nähe.“ (AB₂, S. 8) Andererseits seien „einfachere Linienkonstruktionstätigkeiten oder so überhaupt kein Problem, elektronisch

zusammenzubringen“ (AB₂, S. 9). Diese Tätigkeiten werden in dem Unternehmen des einen befragten Automobil-Betriebsrats dann nicht an externe Dienstleister vergeben, sondern unternehmensintern nach Asien, beispielsweise Indien oder Korea, vergeben: So kann man verstärkt „die Ungleichgewichte, die innerhalb von so einem Weltkonzern existieren an Lohngefüge und so, [nutzen]“ (AB₂, S. 9). Dabei komme es aber durchaus zu Problemen, und „das Problem ist immer, dass es diesen Face-to-face-Kontakt einfach braucht, wenn es Probleme gibt“ (AB₂, S. 9).

Die Frage nach den **Machtverhältnissen** zwischen den Automobilherstellern und den Engineering-Dienstleistern ist differenziert zu beantworten. Einerseits ist aus der Literatur bekannt, dass die Endhersteller in der Automobilindustrie über eine große Macht über ihre Zulieferkette verfügen, insbesondere im Zusammenhang mit der Verlagerung immer komplexerer Aufgaben auf die Zulieferer ist andererseits aber auch von einer wachsenden Macht der (System-) Zulieferer die Rede (vgl. z.B. Hauser-Ditz u.a. 2006, Kinkel/Zanker 2007). Ähnlich gestaltet sich die Beziehung zwischen den Automobilunternehmen und ihren ‚Entwicklungszulieferern‘: Zunächst ist von einer Machtasymmetrie zu Gunsten der Großunternehmen über die überwiegend kleinen bis mittelgroßen Entwicklungsdienstleister auszugehen. Dafür sprechen auch einige Äußerungen der Interviewpartner: Beispielsweise ist es gang und gäbe, dass, „wenn [der Automobilhersteller] mal wieder finanzielle Schwierigkeiten hat, schickt man den Dienstleister ziemlich direkt nach Hause. Auch wenn es vertraglich anders geregelt ist.“ (EB₁, S. 2) Insofern empfindet die Betriebsratsvorsitzende eines Engineeringunternehmens die „Zusammenarbeit manchmal für mein Empfinden etwas rüde“ (EB₁, S. 2). Für die Dienstleister macht es dann auch keinen Sinn, die Verträge durchsetzen zu wollen, denn die Möglichkeiten, andere Kunden zu finden, sind „begrenzt. Infolgedessen ist da eine gewisse Abhängigkeit. Dass man sich dann dagegen auch nicht großartig wehren kann“ (EB₁, S. 2).

Für die Macht der Endhersteller spricht auch, dass sich die Engineering-Unternehmen in ihrer Organisation an ihre Kunden aus der Automobilindustrie anpassen: „Damit die Zusammenarbeit da auch klappt, versucht, glaub ich, ein Ingenieurdienstleister immer, sich ein Stück weit so zu organisieren, wie es bei dem Automobilhersteller ist. Auf jeden Fall ist es bei uns im Betrieb ein ganzes Stück weit so, dass wir schon im Kleinen versuchen nachzuempfinden, was bei unserem Hauptkunden so an Organisation da ist so ungefähr, sprich, unsere Abteilungen sind ähnlich benannt wie die großen Bereiche [da]“ (EB₁, S. 2).

Für die Macht der Endhersteller spricht außerdem die Aussage eines befragten Automobil-Betriebsrates, dass das Automobilunternehmen den Engineering-Unternehmen gegenüber Arbeitnehmerüberlassung an Stelle von Werkverträgen durchsetzen konnte: „Die sind zwar sauer gewesen am Anfang, weil sie jetzt weniger Geld kriegten und die Kontrolle nicht mehr so haben, aber letztendlich wollen sie das ja trotzdem.“ (AB₁, S. 13)

Andererseits entstehen durch Know-how-Verluste Abhängigkeiten der Automobilunternehmen von den Engineering-Unternehmen: „Die heutigen Automobilhersteller ... kommen eigentlich ohne Ingenieurdienstleister nicht mehr wirklich aus“ (EB₁, S. 2). Für die Automobilunternehmen ist das eine „sehr, sehr gefährliche Entwicklung“ (AB₁, S. 9), denn letztlich laufen sie Gefahr, erpressbar zu werden. So ist es schon vorgekommen, dass externe Dienstleister „dann schon auf dem Standpunkt sind, ja ohne uns könnt ihr ja gar nicht“ (AB₁, S. 9). Engineering-Unternehmen, die sich durch besondere, weil seltene Kompetenzen auszeichnen oder insgesamt gesehen „gut“ sind, haben also zumindest zu Zeiten starker Nachfrage einen guten Stand.

Insgesamt kann demzufolge von einem komplexen Wechselspiel gegenseitiger Abhängigkeiten ausgegangen werden, die stets situationsabhängig sind. Manche Beziehungen sind geprägt von der Macht der großen Endabnehmer, andere von der technologisch begründeten Macht kleinerer Entwicklungsdienstleister gegenüber den Großen.

Die Fragen in diesem Zusammenhang zielten darauf ab, grundlegende Aussagen über die Kooperationsbeziehungen zwischen Automobilunternehmen und Engineering-Dienstleistern zu treffen. Dabei kristallisierten sich die Themen vertragliche Gestaltung der Kooperationsbeziehung, die Frage nach der Dauerhaftigkeit der Beziehungen sowie nach der Bedeutung räumlicher Nähe und das Thema der Machtverhältnisse in der Beziehung als zentrale Aspekte heraus.

4.3 Mitbestimmung und Gewerkschaftsarbeit

Im Rahmen dieses Kapitels wird zunächst auf die Mitbestimmungssituation in den Engineering-Unternehmen eingegangen. Anschließend wird der Frage nachgegangen, welche Konsequenzen das zunehmende Engineering-Outsourcing für die Mitbestimmung hat. Abschließend wird die Situation der Gewerkschaft im Engineering-Bereich betrachtet.

Zur Mitbestimmungssituation in den Engineering-Unternehmen

In diesem Zusammenhang stellt sich zunächst die Frage nach der **Existenz von Betriebsräten in Engineering-Unternehmen**: Grundsätzlich hat die Vielzahl der kleinen Ingenieurbüros keinen Betriebsrat, erst in größeren Engineering-Unternehmen existieren Betriebsräte (AB₁, S. 12; G, S. 4; EB₁, S. 4; EB₂, S. 5).

Der erste Bevollmächtigte der IG Metall erläutert, dass generell bei einer Unternehmensgründung nur dann sofort ein Betriebsrat ins Leben gerufen wird, wenn das neu gegründete Unternehmen durch Abspaltung von einem anderen Unternehmen mit etablierter Mitbestimmungskultur entsteht. In diesem Zusammenhang sprechen Städler u.a. (2004, S. 155) davon, dass die Institution des Betriebsrats „kulturell geerbt“ wird. G ist jedoch kein Ingenieurdienstleistungs-Unternehmen bekannt, das aus einer Abspaltung aus der Entwicklungsabteilung eines Unternehmens entstanden ist. Aus diesem Grund erfolgen Betriebsratsgründungen in diesem Bereich erst sehr spät (G, S. 4). Ähnlich äußert sich die eine Betriebsratsvorsitzende: „Unternehmen tun sich schwer, aus ihrer Mitte heraus Betriebsräte zu gründen. Wenn einer da ist, von Gottes Gnaden irgendwo herkommt, lebt man mehr oder weniger mit Anstand oder auch mit Begeisterung vielleicht hin und wieder damit“ (EB₁, S. 21).

Gegen eine schnelle Gründung von Betriebsräten sprechen noch weitere Gründe: Erstens **die „Herkunft“ der Unternehmen**: Viele der Engineering-Unternehmen wurden von Universitätsprofessoren gegründet, die ihre eigenen Absolventen beschäftigten (G, S. 4). Im akademisch-universitären Bereich ist die Nähe zur Mitbestimmung allerdings nicht besonders ausgeprägt. Mit der „Herkunft“ eng zusammen hängt die **Unternehmenskultur**, die in den Entwicklungsunternehmen vorherrschte und zum Teil immer noch vorherrscht. Dazu gehören flache Hierarchien (G, S. 4, EB₁, S. 4) und damit verbunden eine Art des Umgangs miteinander, die als „familiär“ oder „locker“ beschrieben wird (G, S. 4) und zu der auch gehört, dass von Anfang an allen Mitarbeitern das „Du“ angeboten wurde (EB₁, S. 4). Diese Elemente bewirken, dass Interessengegensätze durch die Betonung von Gemeinschaft bzw. des Gefühls, ‚in einem Boot zu sitzen‘, relativiert werden.⁸ Ein weiterer Aspekt in diesem Zusammenhang ist das **Selbstverständnis der Ingenieure**, die in den Unternehmen angestellt sind. Sie sehen sich als „technologische Elite“ (AB₁, S. 12), als „frei fliegende Künstler“ (AB₁, S. 19), die meinen, nicht nur fachliche Probleme individuell lösen zu können und die

⁸ Das entspricht den Ergebnissen von Untersuchungen in der IT-Branche, die „hinsichtlich des Wandels der Arbeit – aber auch mit Blick auf die Arbeitgeber–Arbeitnehmer-Beziehungen – zu einer Art ‚Leitbranche‘“ avanciert (Boes/Baukrowitz 2002, s. z.B. auch Abel/Pries 2005, Städler u.a. 2004). Auch in den Interviews wurde immer wieder Bezug auf die IT-Branche genommen (z.B. AB₁, S. 3, 11; G, S. 4, 9,14)

„bis zur nächsten Entlassungswelle mit Betriebsrat nichts am Hut haben“ (AB₁, S. 19). Selbstbestimmung und individuelle Karriere sind für sie von zentraler Bedeutung (EB₂, S. 4) und ihr Verständnis für solidarisches Handeln, für Gewerkschafts- und Mitbestimmungsarbeit „ist einfach sehr, sehr dünn“ (EB₁, S. 5). Besonders offensichtlich wird das im Fall ehemaliger Mitarbeiter von Automobilunternehmen, die zu Engineering-Dienstleistern gewechselt sind. Bei ihnen ist das Verständnis für mitbestimmungsrelevante Fragen „wesentlich ausgeprägter“ (EB₁, S. 5). Ein weiterer Grund für das geringe Interesse an Mitbestimmung ist das **Wachstum** der Branche insgesamt und die positive Entwicklung der einzelnen Unternehmen, die in der Lage waren, schnell zu expandieren und vernünftige Gehälter zu zahlen (G, S. 4). Dazu kommt die **Lage auf dem Arbeitsmarkt**: Die Ingenieure profitieren davon, dass die Arbeitsmarktsituation für Ingenieure in Deutschland gegenwärtig relativ günstig ist, daher haben sie „nicht so direkte Überlebensprobleme“ (G, S. 13), die vielleicht doch ihr Interesse an Mitbestimmung und Gewerkschaftsarbeit wecken würden. Bei Problemen im Unternehmen wird daher zuerst an einen Unternehmenswechsel gedacht (G, S. 13/14), und nicht daran, den Betriebsrat einzuschalten. Neben den speziell auf Ingenieure bezogenen Aspekten sieht EB₁ einen weiteren Grund in der Veränderung gesellschaftlicher Normen und Wertvorstellungen in Richtung auf **Nutzenorientierung und schwindende Bereitschaft zur Solidarität**: „Viele Dinge, die man tut, erfahren erst mal keine besondere Wertung, so lang man nicht wirklich was praktisches ... in Euro und Cent Nutzen für sich hat“ (EB₁, S. 10), „ich glaub, dass mittlerweile viele Menschen sich als Einzelkämpfer verstehen. Vielleicht noch das Gefühl haben, dass sie gerade ihr persönliches Schicksal beeinflussen können und nicht mehr wirklich für sich nachvollziehen können, wie wichtig auch Gemeinschaft und Solidarität in einer Gruppe ist“ (EB₁, S. 10).

Diese verschiedenen Faktoren tragen dazu bei, dass in den Engineering-Unternehmen der Bedarf nach Betriebsräten zumindest am Anfang nicht gesehen wird.

Darüber hinaus lohnt sich in **kleinen Unternehmen** aus der Sicht von EB₂ der Aufwand nicht, den ein Betriebsrat betreiben müsste, um Dinge zu regeln, die auch so geregelt werden können: Bei „30, 40 Mitarbeitern, da ist es, glaube ich, noch gut möglich, dass sich das Team und die Geschäftsführung arrangieren. Da ist der Aufwand, den der Betriebsrat führen muss, ... nicht entsprechend“. Dazu kommt in kleinen Unternehmen noch, dass ein Betriebsrat „vielleicht auch nicht gewünscht ist vom Geschäftsführer“ (EB₂, S. 5). In dieser Äußerung spiegeln sich zwei unterschiedliche Aspekte wider: Einerseits ist es aus der Literatur bekannt, dass der Geschäftsführer in dem besonderen Sozialsystem ‚kleines Unternehmen‘ „der zentrale Akteur“ ist, dem die Zuständigkeit für Entscheidungen vorbehalten bleibt

(Hilbert/Sperling 1990). Andererseits erlaubt diese Äußerung einen Einblick in das Selbstverständnis der Betriebsratsvorsitzenden. Die Demokratisierung von Unternehmen scheint für sie nicht zentral zu sein, vielmehr geht es ihr um wirtschaftliche Gesichtspunkte, um das Wohl des Unternehmens (s.u., S. 37/38).

In den Engineering-Unternehmen entstand bzw. entsteht der Wunsch nach einem Betriebsrat erst nach und nach mit dem Unternehmenswachstum: „Bei uns war das selber auch so ein Entwicklungsprozess, der so peu à peu erst in Gang kam“ (EB₁, S. 4). Dazu gehört, dass in einem wachsenden Unternehmen die Problemlagen größer und unübersichtlicher werden (G, S. 14). Dazu habe aber auch die wirtschaftliche Entwicklung beigetragen: „Je enger die Zeiten wurden, desto eher verstehen auch die Leute, dass man sich womöglich solidarisieren muss, um dann halt eben auch Druck aufbauen zu können“ (EB₁, S. 5; ähnl.: G, S. 14).

EB₂ konnte sich nicht daran erinnern, was die Gründung des Betriebsrates in ihrem Unternehmen im Jahr 1998 in Gang gebracht hatte. In dem anderen Engineering-Unternehmen lag ein konkreter Anlass vor, der die Gründung eines Betriebsrates auslöste: Es ging um ein 13. Monatsgehalt, das leistungsabhängig gezahlt wurde, allerdings nicht eindeutig geregelt war und deshalb zu „sehr viel Unfrieden“ im Unternehmen führte. In der Folge „wurde auch in der Mannschaft der Wunsch stärker, einen Betriebsrat zu haben“ (EB₁, S. 6).

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass in den neu gegründeten Engineering-Unternehmen der Gedanke an einen Betriebsrat erst ins Spiel kommt, wenn sich als Folge des Unternehmenswachstums ein gewisser „Problemstau“ (G, S. 14) oder –druck aufbaut. Wenn dann ein konkreter Anlass dazukommt, der auch größere Gruppen der Belegschaft von der Notwendigkeit eines Betriebsrates überzeugen kann, steht einer Gründung nichts mehr im Wege.

Im Rahmen der Untersuchung der Mitbestimmungssituation in den Engineering-Unternehmen ist weiterhin das **Verhältnis zwischen dem Betriebsrat und der Belegschaft sowie der Geschäftsleitung** in diesen Unternehmen von Interesse.

Die Betriebsrätinnen beider Unternehmen berichten, dass die Betriebsratsgründung nicht unumstritten war. Es habe zahlreiche Diskussionen innerhalb der Belegschaft gegeben, „brauchen wir einen Betriebsrat, könnte sich das positiv auswirken oder nicht“ (EB₁, S. 6). Auch waren nicht viele Mitarbeiter bereit, sich für die Betriebsratswahl aufstellen zu lassen: „Am Anfang war die Lobby vom Betriebsrat nicht gerade so. Die meisten haben sich da noch

gescheut und haben gesagt, na ja, wenn ich im Betriebsrat bin, nimmt mich mein Vorgesetzter ja gar nicht mehr richtig ernst“ (EB₂, S. 20).

G ergänzt, die Betriebsratsgründung im Unternehmen von EB₁ sei „gegen erhebliche Widerstände“ der Unternehmensleitung erfolgt, „die alles versucht hat, was man so versuchen kann, um eine Betriebsratsgründung zu vermeiden“ (G, S. 5).

Ähnlich berichtet EB₂, das Verhältnis zwischen dem neu gegründeten Betriebsrat und der Geschäftsleitung sei am Anfang schwierig gewesen: „Ist klar, würde jedem Unternehmen so gehen, wenn es auf einmal noch eine Instanz hat, der es berichten muss“ (EB₂, S. 8). Das Verhältnis habe sich aber ziemlich schnell eingespielt. In diesem Zusammenhang erscheint es ihr wichtig, auf der sachlichen Ebene zu argumentieren und nicht mit emotionalen Argumenten: „Sicher war das auch manchmal unangenehm, aber wenn man darauf hinweist, dass es hier nicht um irgendwelche Befindlichkeiten geht, sondern darum, ein Problem zu lösen, und immer wieder auf die sachliche Ebene zurückdrängt, schafft man das dann auch irgendwann, diesen Respekt und diese Akzeptanz zu kriegen, die man braucht.“ (EB₂, S. 8/9).

EB₁ berichtet, dass es von Seiten der Belegschaft nach wie vor durchaus Vorbehalte gegenüber dem Betriebsrat gibt. Die Mitarbeiter müssen mit der Mitbestimmung „erst Erfahrungen sammeln“ (EB₁, S. 5): „Wir haben z.B. auch das Phänomen im Haus, dass man sich gegen Regelungen wehrt“ (ebd.). Das ist vor allem eine Frage der Gewöhnung: „Es gab immer sehr viel Spielraum, sprich jede Regelung, die dazu kommt, ist für alle erst mal schwer gewöhnungsbedürftig“ (EB₁, S. 5), insbesondere, da der „Glaube, dass man alles zwischen Führungskraft und Mitarbeiter individuell vereinbaren kann“ (EB₁, S. 5) weit verbreitet ist. Daher versucht der Betriebsrat, Regelungen zu finden, die Spielräume lassen. Außerdem bemüht sich das Gremium, eine ständige Kommunikation mit der Belegschaft aufrecht zu erhalten, dabei hat es sich allerdings als schwierig herausgestellt, das richtige Maß an Information zu finden: „Wir ... experimentieren da einfach auch noch ein bisschen bei rum“ (EB₁, S. 8).

Trotz aller Bemühungen wird der Betriebsrat nach wie vor zum Teil „als das notwendige Übel betrachtet“ (EB₁, S. 16). Dabei ist die Wertschätzung durch die Belegschaft in Krisenzeiten eindeutig größer als in ruhigeren Phasen (EB₁, S. 16). Dementsprechend muss die Belegschaft jedes Mal erst von einer Sache überzeugt werden: „Das [ist] sehr viel diplomatisches Verhandeln im Regelfall, den gemeinsamen Wunsch zu erzeugen“ (EB₁, S. 20).

Für die andere befragte Betriebsrätin stellt sich die Situation des Betriebsrats heute anders dar: Im Gegensatz zur Gewerkschaftsarbeit haben die Mitarbeiter (inzwischen) ein großes Interesse an der betrieblichen Mitbestimmung. Das macht sie an der Wahlbeteiligung bei den

Betriebsratswahlen fest und auch an den Kollegen, die sich jetzt für den Betriebsrat aufstellen lassen (EB₂, S. 6, ähnl. 8).

Die **zentralen Themen der Mitbestimmung** in den Engineering-Unternehmen scheinen sich auf das Thema Gehalt zu konzentrieren. In beiden Engineering-Unternehmen existiert kein Tarifvertrag. EB₁ berichtet, dass die Bezahlung der Mitarbeiter auch ansonsten weitgehend ungeregelt ist: Mit jedem Mitarbeiter wird individuell verhandelt. Naturgemäß ist das für einige gut, für andere schlecht, denn somit hängt das Gehalt von der individuellen Verhandlungsstärke ab (EB₁, S. 18). Solange es dem Unternehmen gut ging, war das Thema Gehalt(erhöhung) kein Thema, in Mitarbeitergesprächen wurden regelmäßig Erhöhungen vereinbart. Inzwischen ist das Gehalt aber „ein richtig großes Thema“ (EB₁, S. 19). Der Betriebsrat versucht, die Mitarbeiter in ihrer Argumentation zu unterstützen. Aber „da wäre dann für die Zukunft so was wie ein Haustarifvertrag schon schöner, weil einfach damit diese Last ein Stück weit von den Kolleginnen und Kollegen wirklich abgenommen würde“ (EB₁, S. 19). Bei so unterschiedlichen Gehältern, wie sie in dem Unternehmen existieren, wird es jedoch sehr schwierig sein, Gehaltsgruppen o.ä. zu definieren (EB₁, S. 19), und: „Wir sind noch schlimmer. Wir sind noch auf einer Vorstufe. Ich sag mal ein beliebtes Spiel hier im Haus ist es, mit Stellenbeschreibungen nicht zu arbeiten ..., also irgendwann könnte man ja mit Funktionen oder Titeln irgendwie festgenagelt werden“ (ebd.). Dass die Verhältnisse derart ungeregelt sind, ist für EB₁ ganz im Sinne des Arbeitgebers: „Ich glaube schon, dass die diesen Wildwuchs sehr gern benutzen, weil sie es im Bedarfsfall ... gegen den Mitarbeiter auch verwenden könnten ein Stück weit“ (EB₁, S. 20). „Ein Stück weit, so nehmen wir es wahr, lebt diese Firma auch davon“ (EB₁, S. 18).

Das Thema Gehalt scheint das zentrale Mitbestimmungsthema in den Engineering-Unternehmen zu sein. Andere Themen wie Arbeitszeiten oder Qualifizierung wurden in den Interviews nicht genannt. Der Bevollmächtigte der IG Metall wies darauf hin, dass das Thema Arbeitszeiten für die Ingenieure keine große Rolle spiele, insbesondere bei jüngeren Belegschaften: Der Ingenieur „ist nicht derjenige, für den das jetzt wichtig ist, ob er einen Tag 7,5 oder 8 Stunden macht, wenn er das Gefühl hat, dass sich das alles halbwegs in einer vernünftigen life-balance bewegt“ (G, S. 11).

Konsequenzen des Engineering-Outsourcing für die Mitbestimmung

In Anbetracht der unter 4.2 beschriebenen Kooperationsbeziehungen zwischen Automobil- und Engineering-Unternehmen stellt sich die Frage, welche Auswirkungen diese Kooperation auf die etablierte Mitbestimmung in den Automobilunternehmen hat. Mit anderen Worten: welche **Konsequenzen für die Betriebsratsarbeit in den Automobilunternehmen** ergeben sich aus dem Engineering-Outsourcing?

Der Betriebsratsvertreter des einen Automobilunternehmens beklagt die **Unübersichtlichkeit der Outsourcing-Situation**: Einerseits existieren zentral geschlossene Verträge, andererseits schließen die einzelnen Fachbereiche dezentral Verträge ab. „Da kriegen Sie kaum einen Gesamtüberblick ..., dann haben Sie unheimlich viel, was rausläuft, teilweise sogar widerrechtlich rausläuft. Das kriegen Sie nur rein, wenn Sie entsprechend Netzwerke aufbauen, für die Informationen“ (AB₂, S. 5). Diese Unübersichtlichkeit der vielfältigen Outsourcing-Beziehungen erschwert also die Betriebsratsarbeit und verursacht zusätzliche Schwierigkeiten und zusätzlichen Aufwand.

Auch aus diesem Grund ist es entscheidend, Ingenieure für die Betriebsratsarbeit zu gewinnen, um durch sie Zugang zu Informationen über die externe Vergabe von Aufgaben zu bekommen. Der Aufbau von Informationsnetzwerken mit Ingenieur-Betriebsräten als „Kern“ ist also eine mögliche Strategie, die Unübersichtlichkeit der Outsourcing-Situation zu reduzieren.

Ingenieure für die Betriebsrats-Arbeit zu gewinnen, ist aus noch einem weiteren Grund zentral: Das Engagement einzelner Ingenieure ist besonders wichtig, um einen Zugang zu der gesamten Gruppe der Ingenieure zu schaffen. Denn generell sind **Ingenieure** an Mitbestimmung und Gewerkschaft nicht sonderlich interessiert (s. auch S. 22-25). Ein Betriebsrat, der selber Ingenieur ist, hat einen ‚direkteren Draht‘ zu den anderen Ingenieuren und kommuniziert ‚auf Augenhöhe‘ mit ihnen: „wenn Sie keine Ingenieure als Betriebsräte haben ..., haben Sie Probleme, weil unsere Techniker, die haben dann auch Minderwertigkeitskomplexe im Habitus, im Auftreten gegenüber den Ingenieuren, oder Vorurteile“ (AB₂, S. 23, ähnl.: EB₂, S. 19/20). Für beide Automobil-Betriebsräte ist es ein zentrales Anliegen, Ingenieure für die Betriebsrats-Arbeit zu gewinnen (AB₁, S. 20, AB₂, S. 14, S. 23). Es ist sozusagen eine organisatorische Voraussetzung dafür, das Desinteresse der ‚breiten Masse‘ der Ingenieure durchbrechen zu können.

Das Engineering-Outsourcing führt nicht nur zu Unübersichtlichkeit durch die Vervielfältigung der Vertragsbeziehungen der Automobilunternehmen, sondern auch zu neuen, unübersichtlichen Konstellationen innerhalb der **Belegschaft**. Durch die Beschäftigten der beauftragten Engineering-Unternehmen, die am Standort des Automobilunternehmens arbeiten, und insbesondere durch die vielen Arbeitnehmerüberlassungen entsteht „eine zweite Belegschaft in der Belegschaft“ (AB₁, S. 8). Das führt zu einem „Auseinanderdriften von die und wir ..., und das ist schon kritisch“ (AB₁, S. 12). Einerseits berichtet der Betriebsrat des anderen Automobilunternehmens, dass die Beschäftigten des Automobilunternehmens die Beschäftigten der Dienstleistungsunternehmen „im Grunde als Kulis zweiter Klasse“ behandeln (AB₂, S. 14): „Also da gibt es auch eine Hierarchie sozusagen im gelebten Leben in so einem Engineeringcenter, wo der [Automobil-Angestellte] eben herabguckt auf den, der da als Dienstleister so sitzt“ (AB₂, S. 14) und weniger verdient. Das gilt zumindest so lange, wie die Mitarbeiter sich ihrer Arbeitsplätze sicher fühlen. Denn andererseits berichten die Betriebsräte des Automobilunternehmens, dass dieses „Auseinanderdriften“ sich auf die Wahrnehmung der Mitarbeiter des Automobilunternehmens auswirkt, die das Gefühl haben, „unterwandert“ (AB₁, S.9) zu werden. Dieses „Unterwandern“ impliziert eine schleichende Bedrohung, die letzten Endes darauf hinausläuft, dass auch Ingenieure ersetzbar geworden sind.

Nicht nur für die Belegschaft selbst, auch für die **Betriebsratsarbeit** hat diese „Belegschaft in der Belegschaft“ Konsequenzen, die die ohnehin nicht einfache Mitbestimmungsarbeit im Entwicklungsbereich noch erschweren: Mittlerweile existieren „ganz große Bereiche, wo für Betriebsräte Arbeit tatsächlich schwierig wird, weil die Masse der Leute, die da sitzt, gar nicht vertreten wird“ im Fall von Werkvertrags-Mitarbeitern, bzw. im Fall von Arbeitnehmerüberlassungen „vertreten wir sie zwar mit, aber das wollen sie gar nicht“ (AB₁, S. 12, ähnl.: AB₂, S. 13).

Bis Ende der 1990er Jahre hat das eine Automobilunternehmen häufig Mitarbeiter auf 24-Monatsbasis eingestellt: „Dadurch ist eine Bindung, auch an die Betriebsräte, entstanden oder auch eine Erwartungshaltung sicherlich einer erfolgreichen Umwandlung in Festvertrag, sodass [auch] wir [der Betriebsrat], die Leute als Person wahrgenommen haben.“ (AB₁, S. 14). Statt befristete Verträge abzuschließen, werden Entwicklungsarbeiten heute an externe Unternehmen vergeben, wie beschrieben entweder in Form von Werkverträgen oder – und zunehmend – in Form von Arbeitnehmerüberlassungsverträgen. Im ersten Fall besteht überhaupt keine Beziehung zwischen den Beschäftigten der Engineering-Unternehmen und dem Automobil-Betriebsrat. Im Fall von Arbeitnehmerüberlassungen sind die Automobil-

Betriebsräte formal zwar zuständig, praktisch hat das aber keine große Bedeutung. Die überlassenen Ingenieure zeigen kein Interesse an dem Automobil-Betriebsrat, erstens, weil sie generell kein großes Interesse an Mitbestimmung haben, und zweitens, weil sie auf Grund ihrer Vertragssituation nur eine reduzierte Erwartungshaltung bezüglich einer festen Übernahme durch das Automobilunternehmen entwickeln können: „Weil sie gar nicht die Erwartung entwickeln: ‚Ich bin auf Basis eines – wenn auch befristeten – [Automobil-]Vertrages hier, das ist auch mein Betriebsrat, er könnte sich vielleicht in seinen Machtstrukturen dafür einsetzen, mich zu übernehmen‘“ (AB₁, S. 14). Sofern die Ingenieure doch darauf hinarbeiten, bei dem auftraggebenden Automobilunternehmen ‚einen Fuß in die Tür zu kriegen‘ (und die oben (S. 18) beschriebene Tatsache, dass Mitarbeiter zwischen den beiden Unternehmenstypen wechseln, legt nahe, dass dies geschieht), orientieren sie sich weniger auf den Betriebsrat hin, sondern „orientieren sich daran, wer ist der jeweilige Chefingenieur und so“ und bleiben schon deshalb auf Distanz zu Gewerkschaft und Betriebsrat, um bei ihrem potenziellen Chef nicht unangenehm aufzufallen (AB₂, S. 14).

Auch aus der Sicht der Betriebsräte beeinflusst die vertragliche Gestaltung die Situation maßgeblich: Anders als die Mitarbeiter des Automobilunternehmens kennen sie die überlassenen Mitarbeiter „nicht als Person, also mit Name ..., sondern es steht dann Agency drauf, das ist ein Stück anonymer“ (AB₁, S. 14).

Die veränderte vertragliche Gestaltung bewirkt also einen **Bindungsverlust** in beide Richtungen: Der Agenturmitarbeiter entwickelt keine Beziehung zum Automobil-Betriebsrat, umgekehrt nimmt der Betriebsrat die Agenturmitarbeiter nur als „eine anonyme Masse“ wahr (AB₁, S. 14), was die Wahrnehmung als Individuum erschwert und die „persönliche Betroffenheit“ mindert (AB₁, S. 14). Über den beschriebenen Bindungsverlust hinaus scheinen aber durchaus auch Tendenzen zur **aktiven Diskriminierung** von überlassenen Mitarbeitern zu existieren: AB₂ spricht davon, dass unter vielen Automobil-Betriebsräten eine „feindselige Einstellung gegenüber aller extern vergebenen Arbeit“ herrscht: „Das sind immer Leute, die man eigentlich gar nicht haben will“ (AB₂, S. 13). Und die in der Konsequenz wohl eher nicht damit rechnen können, dass sich die Automobil-Betriebsräte besonders vehement für ihre Interessen einsetzen: „Es ist ein Habitus da, zum Teil, die eher als sozusagen nicht erwünscht zu sehen und damit auch sich zum Beispiel nicht drum zu kümmern, dass sie auch formal wahlberechtigt sind bei der Betriebsratswahl“ (AB₂, S. 14).

Selbstkritisch ergänzt der Betriebsratsvertreter, dass dieses Verhalten „im Grunde absonderlich ist, wenn man überlegt, dass wir mit dieser Erscheinungsform von Arbeit schon lange leben und weiter werden leben müssen“ (AB₂, S. 14).

Über die Frage nach der Vertretung bestimmter Personengruppen hinaus hat die enge Zusammenarbeit zwischen Automobil- und Engineering-Unternehmen Konsequenzen für die Betriebsratsarbeit in den Automobilunternehmen dergestalt, dass sie die **Wahrnehmung bestimmter Themen durch die Mitarbeiter** beziehungsweise ihre Einstellung bestimmten Fragen gegenüber verändert. Ein Interviewpartner drückte es folgendermaßen aus: „Wir versauen die Standards. Und zwar nach oben und nach unten.“ (AB₁, S. 15) Damit meinte er folgendes: Die Standards werden „nach unten versaut“ insofern, dass die übertariflich bezahlten Beschäftigten des Automobilunternehmens durch den engen Kontakt zu Beschäftigten von Fremdfirmen merken, wie gut es ihnen geht und – und das ist das entscheidende – bescheidener werden. Man redet über Geld, und „an der Stelle merkt man dann, dass die eigenen Kollegen ... sich selber zu relativieren anfangen, was natürlich umgekehrt so bei uns ... ein bisschen an die Kampfkraft geht, also einfach die Leute anfangen, zurückhaltender und bescheidener zu werden“ (AB₁, S. 15). Umgekehrt werden Standards aber auch im positiven Sinne „nach oben versaut“, wenn Beschäftigte des Automobilunternehmens vor Augen geführt bekommen, dass in anderen Unternehmen Dinge möglich sind, die im eigenen Unternehmen bislang nicht realisiert werden konnten: „Dass die Leute mit anderen Ansprüchen anfangen zu agieren, weil sie sehen, das geht anderswo ... Gleitzeit, das ist eine ganz typische Debatte, wo ja Fremdfirmen-Mitarbeiter vorleben, dass es anders geht und dann [unsere Mitarbeiter] Druck auf uns und die Geschäftsleitung machen, sagen, das wollen wir auch.“ (AB₁, S. 16).

Der befragte Betriebsrat zieht das Fazit, dass der enge Kontakt zu anderen Firmen den im betreffenden Automobilunternehmen „historisch gewachsenen Horizont schon mal [in] Frage stellt, und das schafft Konflikte“ (AB₁, S. 17). Der direkte Vergleich mit anderen Unternehmen „schafft eine gewisse Form von Markttransparenz ins Unternehmen rein, die natürlich oft individuell eben zu Reibereien führt“ (ebd.) und die sich im Sinne der Mitbestimmung sowohl positiv als auch negativ auswirken kann.

Für die Beschäftigten der Engineering-Unternehmen kann der Automobil-Betriebsrat aber doch **Vorbildfunktion** haben: „Was in den letzten drei, vier Jahren schon mal gelegentlich vorkam war ... im Hause befindliche Arbeitnehmer, überlassene, die dann sagen: Herr ..., können Sie uns mal beraten, wir wollen einen Betriebsrat gründen“ (AB₁, S. 20). Das komme in Zeiten erhöhter Betriebsratspräsenz, beispielsweise vor Betriebsratswahlen, vor. Ob die Wahrnehmung der Betriebsratsaktivitäten ursächlich für die Idee eine Betriebsrats-Gründung

verantwortlich ist, oder ob die externen Mitarbeiter für länger vorhandene Überlegungen endlich einen Ansprechpartner finden, sei dahingestellt. Jedenfalls „surfen die [dann] im Internet und ... entwickeln dann eine Wertschätzung, gar nicht mal für uns, aber für das System Betriebsrat“ (AB₁, S. 21).

Der springende Punkt ist, dass die Engineering-Mitarbeiter im Rahmen der Unternehmenskooperation vom Vorbild des etablierten Automobil-Betriebsrats lernen: „Sie lernen von einer klassisch gewachsenen, gut strukturierten Organisation. Und das wird dann vor Ort ganz anders aussehen als bei uns, ist aber, ich sag mal, so ein Weckruf.“ (AB₁, S. 21)

Für die Mitbestimmungssituation in Automobil- und Engineering-Unternehmen ist von Bedeutung, ob **typische Probleme im Zusammenhang mit der Kooperation zwischen Automobil- und Engineering-Unternehmen** auftreten und wenn ja, welche.

Da im Rahmen der Kooperation von Automobil- und Engineering-Unternehmen die Mitarbeiter der beiden Unternehmen häufig direkt zusammenarbeiten und Mitarbeiter der Engineering-Unternehmen häufig vor Ort beim Auftraggeber arbeiten, ist es gut vorstellbar, dass Probleme beispielsweise der Anrechnung von Arbeitszeiten oder der Weisungsbefugnis regelmäßig auf der Tagesordnung der Betriebsräte stehen. Dies sind Probleme, die sich aus dem Umstand ergeben, dass sich zwei Organisationen „überschneiden“.

Im Verlauf der Befragung ergab sich ein etwas ambivalentes Bild: Auffallend war, dass Probleme dieser Art erst auf Nachfragen hin genannt wurden. Außerdem betonten die Betriebsräte, dass diese „selten“ vorkämen bzw. nicht so wichtig seien. Insgesamt gesehen ergab sich jedoch eine ganze Reihe von Problemen.

So berichteten Betriebsräte des einen Automobilunternehmens und die des mit diesem zusammenarbeitenden Engineering-Unternehmens, dass gelegentlich zwischenmenschliche Probleme zwischen Mitarbeitern der beiden Unternehmen auftreten. In diesen Fällen vermitteln die Betriebsräte beider Unternehmen dann gemeinsam (AB₁, S. 14; EB₁, S. 11/12). EB₂ berichtet, es gebe „in Einzelfällen“ (EB₂, S. 15) Auseinandersetzungen über die Bezahlung von Reisezeiten. Reisezeit ist grundsätzlich Arbeitszeit, wenn die volle Bezahlung zu teuer werde, sucht man jedoch nach flexiblen Lösungen, wie z.B. dem Mitarbeiter eine Prämie zu zahlen (EB₂, S. 15).

Außerdem achtet der Betriebsrat darauf, dass die gesetzlichen Regelungen bezüglich Arbeitnehmerüberlassungen eingehalten werden und dass die Mitarbeiter nicht übervorteilt werden: „Da achten wir dann wieder drauf, dass man sich jetzt hier nicht seinen eigenen Arbeitsvertrag aushebelt“ (EB₂, S. 15).

Weiterhin wurde berichtet, dass aus Sicht der Engineering-Unternehmen die Bereiche Projektarbeit, Urlaub und Freizeit „mit den Kunden auch ein Stück abgestimmt werden [müssen]. Das kann schon mal zu kleineren Reibereien führen“ (EB₁, S. 11). Das Thema Arbeitszeit ist im Rahmen der Zusammenarbeit von Automobil- und Engineering-Unternehmen also durchaus ein Thema, bei dem Abstimmungsbedarf besteht.

Eine generellere Antwort gibt AB₁, der erläutert, dass es bei der Zusammenarbeit zu „Abstimmungsproblemen“ (AB₁, S. 15) dergestalt kommt, dass die Mitarbeiter der Fremdfirmen die „Systematiken“ und die Unternehmenskultur des Automobilunternehmens nicht kennen, dass sie z. B. Arbeitszeitregelungen nicht kennen oder nicht wissen, was sie am PC dürfen (AB₁, S.15). Ein Betriebsrat beschreibt ein Beispiel: Das Automobilunternehmen kooperierte mit einem Unternehmen, in dem Zielvereinbarungen abgeschlossen wurden. Die Mitarbeiter dieses Unternehmens arbeiteten länger, um ihre Ziele zu erreichen, während die Mitarbeiter des Automobilunternehmens pünktlich nach Hause gingen. Die Mitarbeiter der Fremdfirma „waren wie vom Donner gerührt, als wir als Betriebsrat mit einem Kollegen 'ne Arbeitszeitbegehung machten, um zu gucken, wer ist denn abends um halb zehn noch da“ (AB₁, S. 14).

Die Zurückhaltung bei der Beantwortung dieser Frage lässt sich auf unterschiedliche Weise erklären: Einerseits ist es möglich, dass derartige Probleme nicht gerne thematisiert und nach außen getragen werden. Andererseits ist es möglich – und in Anbetracht der Vertretungssituation wahrscheinlicher –, dass nur die sprichwörtliche Spitze des Eisberges von Problemen bis zu den Betriebsräten vordringt, weil die Ingenieure Probleme lieber selbst angehen, als Beratung oder Unterstützung einzufordern (vgl. S. 22).

Bezüglich der Konsequenzen von Engineering-Outsourcing für die Mitbestimmung stellt sich weiterhin die Frage, ob Kontakte zwischen Automobil- und Engineering-Betriebsräten bestehen, und wenn ja, wie diese **Beziehungen zwischen Automobil- und Engineering-Betriebsräten** aussehen.

Beide Automobil-Betriebsräte berichten, dass kaum Kontakte zu den Betriebsräten von Engineering-Unternehmen existieren: „Wir haben weder in der Produktion noch im Engineering einen regelmäßigen Arbeitskontakt zu den Betriebsräten“ (AB₂, S. 15; ähnl. AB₁, S. 18).

Dort, wo Kontakte existieren, sind diese durch die IG-Metall-Strukturen entstanden, beispielsweise durch die gemeinsame Arbeit im Angestelltenausschuss (AB₁, S. 17; AB₂, S. 15). Allerdings sei es auch in der IG Metall eine „Schwäche“, dass „auf der konkreten

Arbeitsebene“ (AB₂, S. 16) zu wenig gemacht werde. Nichtsdestotrotz macht die Mitgliedschaft in der Gewerkschaft sowohl die Kontaktaufnahme als auch den Austausch einfacher: „von Gewerkschafter zu Gewerkschafter, man tauscht sich aus“ (AB₁, S. 17/18), allerdings ändert das nichts daran, dass jeder „seinen Blickwinkel auf seine Leute“ hat (AB₁, S. 18).

Die wenigen Kontakte werden als nicht sehr eng beschrieben. Häufig beschränken sie sich auf Anfragen der Art: „Also bei uns müsste man jetzt wieder Leute abbauen, habt ihr offene Stellen, wir würden den Kollegen gern helfen. Aber sonst wenig“ (AB₁, S. 20). Der Gesprächspartner führt weiter aus, dass er sich keine Problemkonstellation vorstellen kann, die zu einer wirklichen Zusammenarbeit führen könnte: „Es ergibt sich aus der Situation auch nicht, muss ich sagen. Und ich wüsste jetzt im Moment die Konfliktstellung auch nicht“ (AB₁, S. 20). Ihre Arbeit „zum Wohl der Beschäftigten und des Betriebes“ bedingt, dass die Betriebsräte unterschiedliche Interessen vertreten. Und im Fall einer Auftragsbeziehung wie bei Automobil- und Engineering-Unternehmen werden die Interessen häufig nicht nur unterschiedlich, sondern gegensätzlich sein: Weiteres Engineering-Outsourcing ist aus der Sicht der Automobil-Betriebsräte sicherlich nicht wünschenswert, aus der Perspektive der Engineering-Betriebsräte aber sehr wohl. Diese unterschiedlichen Interessen erschweren eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit. Diese würde der Struktur der industriellen Beziehungen widersprechen: Die Aufgabe der Betriebsräte ist es, die Interessen der Beschäftigten *ihres* Betriebes zu vertreten (AB₁, S. 28). Darüber hinaus ist der Betriebsrat ein Wahlamt, der also auf seine Wiederwahl angewiesen ist und somit im Sinne seiner Belegschaft agieren muss (AB₁, S. 28).

Auch die eine befragte Betriebsratsvorsitzende eines Engineering-Unternehmens betont die Bedeutung der Gewerkschaftsstrukturen für die Kontaktaufnahme und Zusammenarbeit mit anderen Betriebsratsgremien (EB₁, S. 12, 15). Sie lobt die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ihres Hauptauftraggebers als „sehr, sehr gut“ (EB₁, S. 11, 12). Hier ergibt sich ein Widerspruch, denn dieser Automobil-Betriebsrat ist derselbe, der berichtete, es gebe „kaum“ Kontakte zu Betriebsräten von Engineering-Unternehmen und er „wüsste ... die Konfliktstellung auch nicht“. Ihre näheren Beschreibungen der Kontakte relativieren ihre erste Beschreibung jedoch etwas: Sie berichtet, der Automobil-Betriebsrat habe ihnen bei der letzten Betriebsratswahl Equipment geliehen (EB₁, S. 12), was man als kollegiale Unterstützung interpretieren kann, aber noch keine tiefergehende inhaltliche Zusammenarbeit bedeutet. In inhaltlicher Hinsicht redet sie davon, dass es gut sei, „Probleme, die jeder so für

sich hat, so ein Stück weit zu besprechen oder einfach auch Ideen auszutauschen“ (EB₁, S. 12).

An dieser Stelle wird der Widerspruch zu den Aussagen des Automobil-Betriebsrats besonders deutlich. Dieser Widerspruch lässt sich damit erklären, dass die beiden Betriebsräte aus ihrer jeweiligen Position heraus dem Kontakt eine unterschiedliche Bedeutung beimessen und ihn deshalb auch unterschiedlich wahrnehmen. Weiterhin relativiert wird die Bedeutung, die sie der Zusammenarbeit beimisst, durch die Aussage der Betriebsratsvorsitzenden, der Kontakt zu dem Automobil-Betriebsrat habe keinerlei Auswirkungen auf die unternehmensinterne Mitbestimmung in ihrem Unternehmen. In diesem Zusammenhang verweist sie auf die zu unterschiedlichen Ausgangsbedingungen von Automobil- und Engineering-Betriebsräten (EB₁, S. 14/15). Diese wirken sich einerseits darauf aus, welche Themen jeweils relevant sind und auf der Tagesordnung stehen, und andererseits auf den Status des Betriebsrats gegenüber Belegschaft und Geschäftsleitung: „Dass wir in Führungszeichen noch relativ jung sind ... noch ganz andere Dinge grundsätzlich auch regeln müssen, was die Kolleginnen und Kollegen bei [dem Automobilhersteller] in vielerlei Hinsicht schon grundsätzlich geregelt haben“; „unsere Mitbestimmung hier, müssen wir versuchen ..., uns selber zu erkämpfen“ (EB₁, S.14).

Während EB₁ die guten Kontakte zum Betriebsrat des Hauptauftraggebers (AB₁) unterstreicht, berichtet EB₂, dass keinerlei Arbeitskontakte zu dem Betriebsrat des bzw. der auftraggebenden Automobilunternehmen existieren. Sie arbeitet auch nicht mit der Gewerkschaft zusammen, sodass Kontakte über Gewerkschaftsgremien in ihrem Fall nicht möglich sind. Vor einigen Jahren hatte sie aus persönlichem Interesse einen Kontakt zu einem Automobil-Betriebsrat aus ihrem Bekanntenkreis hergestellt, um sich mit diesem auszutauschen, aber ihre „Erfahrung [ist], dass es wenig Sinn macht, weil das nicht vergleichbar ist. Weil die haben eine ganz andere Ausgangssituation“ (EB₂, S. 16). Aus ihrer Sicht macht es also keinen Sinn, vom erfahreneren, etablierten Automobil-Betriebsrat lernen zu wollen, weil sich die jeweiligen Bedingungen der Betriebsrats-Arbeit zu sehr unterscheiden.

Auf jeden Fall geht aus den vorliegenden Antworten eindeutig hervor, dass es nicht zu einem weitreichenden Austausch oder gar zu einer wirklichen Zusammenarbeit im Sinne einer gemeinsamen Strategiebildung o.ä. zwischen den Betriebsräten von Automobil- und Engineering-Unternehmen kommt. Dabei spielen mehrere Gründe eine Rolle: die Ausrichtung auf die Interessen des Betriebes und der Belegschaft, die unterschiedlichen Regelungsbedarfe

in Automobil- und Engineering-Unternehmen und eventuell ein unterschiedliches Selbstverständnis der Betriebsräte.

Alle diese Gründe – und vor allem die ersten zwei – stehen im Widerspruch zu Thesen, die von einer zunehmenden Netzwerkbildung zwischen Betriebsräten ausgehen.

Im Zusammenhang mit der These einer zunehmenden Netzwerkbildung zwischen Betriebsräten wurde weiterhin untersucht, ob **Kontakte zwischen den Betriebsräten unterschiedlicher Entwicklungsdienstleister** bestehen und wie diese gegebenenfalls aussehen.

Beide befragten Betriebsräte berichten, dass kaum oder keine Kontakte zu Betriebsräten von vergleichbaren Unternehmen existieren (EB₁, S. 20; EB₂, S. 16). Die eine Betriebsrätin begründet das damit, dass die Unternehmen schließlich Konkurrenten sind: „Ich hab einfach auch so ein Stück weit die Sorge, dass man doch ein Stück weit Konkurrenz ist, schauen muss, dass man für die eigene Mannschaft irgendwie zuständig ist und womöglich nicht da – in Führungszeichen – der Konkurrenz Informationen zur Verfügung stellt“ (EB₁, S.20). „Auf neutralem Boden über einige neutrale Themen zu reden“ sei aber in Ordnung (EB₁, S. 24).

Die andere Betriebsrätin berichtet, dass es einmal vorgekommen sei, dass ein Betriebsrat aus einem anderen Unternehmen sie angerufen und gefragt habe, ob sie ihm nicht mal die eine oder andere Betriebsvereinbarung rüberschicken könne. Da sei sie auch gerne zu bereit gewesen: „Das war aber auch alles, ich hab das dann nicht weiter verfolgt..., weil es uns in unserer Arbeit jetzt nicht unbedingt weiterbringt“ (EB₂, S. 16/17). Sie sieht also keinen direkten Nutzen in regelmäßigen Kontakten, etwa in Form eines Erfahrungsaustauschs. Allerdings überlegt sie auch, „es wäre vielleicht gut, wenn es so eine Zusammenkunft mal gäbe“ (EB₂, S. 17). Sie kennt das allerdings von Weiterbildungen her: „Dann entsteht auch die eine oder andere Verbindung, aber oftmals hatte sich das so nach ein paar Wochen wieder jeder auf seine Baustelle eingepegelt“ (EB₂, S. 17). Es liegt nahe, zu vermuten, dass die Betriebsräte mit ihrem Alltagsgeschäft mehr als ausgelastet sind. Wenn sie dann nicht einen direkten Nutzen in Kontakten sehen, lohnt sich für sie der Aufwand nicht, die Kontakte aufrecht zu erhalten. Wenn es jedoch eine neutrale Stelle gäbe, die die Koordination und Moderation von Treffen übernehmen und den Aufwand damit reduzieren würde, wäre es möglich, dass sich die Engineering-Betriebsräte dafür gewinnen lassen.

Situation der Gewerkschaft im Engineering-Bereich

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad in den Engineering-Unternehmen ist - nicht ganz überraschend – sehr niedrig: EB₁ gibt an, der Organisationsgrad liege bei „so 5%“ (EB₁, S. 9), sei mithin „lausig“ (EB₁, S. 8), EB₂ erklärt, in ihrem Unternehmen sei die Gewerkschaft, wenn überhaupt, deutlich unterrepräsentiert (EB₂, S. 1).

Die relevante Gewerkschaft im Engineering-Bereich ist die IG Metall, andere Gewerkschaften sind in diesem Bereich nicht aktiv (G, S. 13; EB₁, S. 11). EB₁ befürchtet, dass es durch das Engagement einer zweiten Gewerkschaft im Engineering-Bereich zu „Interessenskonflikten“ kommen würde und hält es für sinnvoll, dass die Metallgewerkschaft für diesen Bereich zuständig ist, „einfach durch unsere Nähe zum Kunden, wo dann der Metalltarif gilt“ (ebd.).

Ein zentraler Aspekt der Situation der Gewerkschaft ist die **Beziehung zwischen Engineering-Betriebsräten und der Gewerkschaft**. In Hinblick auf ihre Einstellung gegenüber der Gewerkschaft unterscheiden sich die befragten Betriebsratsvorsitzenden sehr stark.

Die eine Betriebsrätin steht der Gewerkschaft sehr positiv gegenüber und ist auch Mitglied: Für sie stellt die Gewerkschaft für Engineering-Betriebsräte in ihrer besonderen Situation eine wertvolle Unterstützung dar. Neben speziellen Fortbildungsveranstaltungen für Betriebsräte profitiert sie von einem allgemeinen Austausch mit dem ersten Bevollmächtigten ihres Verwaltungsbezirks: Sie treffen sich „in losen regelmäßigen Abständen“ (EB₁, S. 8) und „versuchen, unsere Probleme mal kundzutun, ... wo man einfach mal Möglichkeiten, Optionen durchspielt, im Zweifelsfall Rechtsauskünfte auch schon mal einholt, sich auch ... für die eigene Arbeit inspirieren lässt“ (EB₁, S. 8). Für das junge Gremium ist das eine wertvolle Unterstützung, denn „egal, mit wie viel Enthusiasmus man da startet, ein guter Betriebsrat zu werden, dauert seine Zeit“ (EB₁, S. 8). Außerdem hilft dieser Austausch, den Transfer von theoretischen Inhalten in die Praxis zu vollziehen. Um gesetzliche Grundlagen, Verhaltens- oder Strategieempfehlungen etc., die in Fortbildungen vermittelt werden, auf das eigene Unternehmen und den besonderen Fall anwenden zu können, müssen vielfältige Anpassungs- und Übertragungsprozesse vollzogen werden – und das in diesem Fall, ohne auf langjährige Erfahrungen zurückgreifen zu können: „Man steht vor vielen Problemen, die man theoretisch vielleicht in einer Schulung mal gehört hat“ (EB₁, S. 8), aber dann ist man allein damit, „für das wahre Leben und dann im eigenen Betrieb mit seinen ganzen Facetten und Besonderheiten wirklich was draus zu machen“ (EB₁, S. 9).

Darüber hinaus betont die Betriebsratsvorsitzende die Bedeutung gewerkschaftlicher Veranstaltungen, Gremiensitzungen (Angestelltenausschuss, Delegiertenkonferenz) etc. als Möglichkeit oder Plattform, um andere Betriebsräte mit ähnlichen Problemstellungen kennen

zu lernen und Erfahrungen auszutauschen, „wie Problemstellungen sind, und ... im Zweifelsfall wie gesagt, daraus Schlüsse für die eigene Arbeit zu ziehen“ (EB₁, S. 9-10).

Außerdem ist unter den IG Metall-Betriebsräten „eine gewisse Solidarität einfach dann von vornherein da ... Wenn es irgendwie machbar ist“ (EB₁, S. 12).

Auf Grund ihrer positiven Zusammenarbeit mit der IG Metall setzt sie sich für die Mitgliederwerbung ein, auch wenn das ein mühsames Geschäft ist: „Ich hab so manchen Tag das Gefühl, für jedes neue IG Metall-Mitglied, das wir werben, scheidet eins wieder aus“ (EB₁, S. 22). Ihre gute Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft bedingt auch, dass sie keine (Veränderungs)Wünsche an die Gewerkschaft hat.

Die Motivation für ihr Engagement zieht sie aus ihrer Überzeugung, sich für ein von ihr als wichtig erachtetes Thema einzusetzen, zu dem sie auch eine emotionale Verbindung hat. Sie sieht sich in einer Tradition mit Menschen, die sich für die legitimen Interessen von Arbeitnehmern einsetzen bzw. eingesetzt haben. Dies kommt zum Beispiel dann zum Ausdruck, wenn sie davon spricht, dass wir unseren „Vorvätern“ viel verdanken, und dass sie bedauert, dass „dieser Geist [für bessere Arbeitsbedingungen etc. zu kämpfen] so ein Stück weit verschütt gegangen“ ist (EB₁, S. 6).

Die andere befragte Betriebsratsvorsitzende sieht das Thema Gewerkschaft wesentlich anders. Sie grenzt sich stark von der Gewerkschaft ab: „Ich brauch’ sie nicht“ (EB₂, S. 18), „ich wüsste gar nicht warum, weil ich verspreche mir da nichts davon“ (EB₂, S. 18). Schulungen für Betriebsräte werden auch von anderen Anbietern organisiert. Den Austausch mit Betriebsräten anderer Unternehmen oder Gewerkschaftern, die sich mit den betreffenden Themen auskennen, vermisst sie auch nicht, dafür hat sie die Betriebsräte der anderen Niederlassungen ihres Unternehmens: „Wir sind in unseren Entscheidungen halt über diese Standorte immer in Verbindung, das genügt eigentlich. Dann hat man einen großen Austausch über verschiedenste Meinungen“ (EB₂, S. 11/12). Der Vorteil davon ist, dass die Probleme in allen Unternehmensniederlassungen sich sehr ähnlich sind (AB₂, S. 11). „Das genügt auch eigentlich, sonst wird es wieder zu verwirrend“ (EB₂, S. 12). Gewerkschaften nimmt sie als starr und veraltet wahr (EB₂, S. 4), als abgekoppelt, weit entfernt vom ‚wirklichen Leben‘ in der Wirtschaft: „Die sitzen da in so einem separaten Haus und versuchen Sachen zu beurteilen, die sie gar nicht beurteilen können, weil sie gar nicht mehr täglich an der Werkbank stehen“ (EB₂, S. 12/13). Dementsprechend formuliert sie den Wunsch an die Gewerkschaft, „dass sie sich mal reformieren, ... dass sie aufhören ihre eigene Suppe zu kochen“ (EB₂, S. 12). Entsprechend sieht sie Gewerkschaftsarbeit und betriebliche Mitbestimmung als zwei strikt voneinander zu trennende und grundsätzlich sehr

unterschiedliche Bereiche an: Der Gewerkschaft mit ihren veralteten Strukturen, ihrer Entfernung von wirtschaftlichen Realitäten und ihren starren Regelungen, die die Selbstbestimmung „hemmen“ (EB₂, S. 4) stellt sie einen Betriebsrat gegenüber, der viele Dinge regeln kann: „Dazu braucht halt einer einen Betriebsrat ..., weil das ist das Medium, das das regeln kann“ (EB₂, S. 5). Der Betriebsrat kann das regeln, weil er flexibler ist als die Gewerkschaft und näher dran am Unternehmen und seinen Problemen.

Diese Abgrenzung von der Gewerkschaft lässt sich unter hochqualifizierten Angestellten und auch unter ihren Betriebsräten häufiger beobachten. So berichtet Kotthoff (1997, S. 256 ff.), dass hochqualifizierte Angestellte verschweigen, dass sie Gewerkschaftsmitglied sind und ihre Betriebsräte sich von der Gewerkschaft „auf mehr oder weniger pointierte Art durch ihren Gestus und ihr Auftreten“ distanzieren. Städler u.a. (2004, S. 154 ff.) ergänzen, dass der Betriebsrat in den Augen von hochqualifizierten Angestellten deutlich besser abschneidet als die Gewerkschaft. Durchaus kein Einzelfall seien Angestellte, die der Gewerkschaft jegliche Existenzberechtigung absprechen, und selbst diejenigen, die in Gewerkschaften eine gesellschaftlich notwendige Gegenmacht sehen, üben starke Kritik an der Politik der Gewerkschaft und „zeigen wenig Verständnis für die in ihren Augen starren und veralteten Positionen, die zudem die Besonderheiten der eigenen Branche kaum berücksichtigen“ (ebd., S. 156).

Nicht nur in diesen Ansichten unterscheidet sich EB₂ von der ersten Betriebsratsvorsitzenden, sondern auch in einem weiteren wichtigen Aspekt, ihren persönlichen Motivationen, das Amt einer Betriebsratsvorsitzenden auszuüben. Sie sieht dieses Thema sehr sachlich und scheint eine geringere emotionale Verbindung dazu zu haben: Es geht um ein Amt, das sie ausübt, solange es gewünscht wird (EB₂, S. 8). Sie ist sehr karriereorientiert (EB₂, S. 4/5) und schätzt die Möglichkeit, in ihrer Betriebsratsarbeit Erfahrungen zu machen und ihre Kenntnisse zu erweitern (EB₂, S. 6, 7, 12). Für sie bedeutet Betriebsratsarbeit, sich für das Wohl des eigenen Unternehmens einzusetzen (EB₂, S. 5, 6): „Wenn man das richtig regeln würde, wäre das für den ganzen Ablauf im Unternehmen besser“. Das stimmt mit der von Kotthoff (1997) beschriebenen „Beitragsorientierung“ von hochqualifizierten Beschäftigten überein, die sich eben über ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg identifizieren. Hinweise beispielsweise auf den Einsatz für Arbeitnehmerinteressen als Motivation fehlen hingegen.

Die beiden befragten Betriebsratsvorsitzenden unterscheiden sich also grundsätzlich in ihren Ansichten und Motivationen. Man kann diese Ansichten und Motivationen als diametral entgegengesetzt beschreiben. Über die Gründe, warum die beiden so unterschiedlich sind, lässt sich auf Grundlage des vorliegenden Materials nur spekulieren. Eine denkbare Erklärung

ist, dass der persönliche Hintergrund der beiden Betriebsratsvorsitzenden eine wichtige Rolle spielt. Einige Äußerungen der beiden lassen sich in diesem Sinne interpretieren. Darüber hinaus ist denkbar, dass EB₁ mit ihrer klassischen Arbeitnehmerorientierung eher eine Ausnahme im Engineering-Bereich darstellt und dass EB₂ eher ein typisches Beispiel für einen Betriebsrat in einem Engineering-Unternehmen verkörpert. Das ist eine Frage, der noch nachzugehen wäre.

So unterschiedlich die beiden befragten Betriebsratsvorsitzenden in ihren Einstellungen gegenüber der Gewerkschaft auch sind, einig sind sie sich darin, dass das Engagement der Gewerkschaft im Bereich Engineering-Dienstleistungen zu wünschen übrig lässt oder zumindest lange Zeit zu wünschen übrig ließ. Aufgrund der geringen Organisationsgrade in den Ingenieursunternehmen sind diese für die Gewerkschaft nicht interessant und die Betriebsräte werden allein gelassen, die Gewerkschafter „sehen sich da nicht veranlasst“ (EB₂, S. 6). So ist der oben zitierten Betriebsrätin bewusst, dass die gute Zusammenarbeit mit der IG Metall in ihrem Verwaltungsbezirk eine Ausnahme ist und wesentlich von der Person des ersten Bevollmächtigten abhängt. Deshalb ist sie „gerade dem Herrn X sehr dankbar dafür, dass er überhaupt ... mit uns spricht. Ich sag mal so, ich kenn es aus anderen Regionen, wo sich Gewerkschaften dann bei den Automobilherstellern engagieren. Wo der Organisationsgrad ja auch sehr schön ist, das hat aber für den Herrn X noch nie eine Rolle gespielt“ (EB₁, S. 8). In anderen Verwaltungsbezirken sei das ganz anders: „Der Kollege der IG Metall ist da für ... [den Automobilhersteller] zuständig, aber ich sag mal, unsere Kolleginnen und Kollegen vom Betriebsrat in ... hat er herzhaft ignoriert“ (EB₁, S. 10).

Aus Sicht des befragten IG Metall-Vertreters unterscheiden sich die **Themen**, mit denen sich Mitarbeiter von Engineering-Unternehmen an ihn wenden, nicht von denen, mit denen Beschäftigte aus anderen Bereichen zu ihm kommen: „Die sind nicht sehr speziell anders als bei anderen Firmen. Das einzige, was anders ist, ist die Klientel, [aber] die kommen zu uns mit den gleichen Fragen“ (G, S. 10). Diese Fragen beziehen sich auf „die großen drei Themen“: Einkommen, Arbeitszeit, Arbeitsplatzsicherheit (G, S. 9). Das Thema Einkommen ist insofern relevant, als die bei den Automobilunternehmen beschäftigten Ingenieure in der Regel kürzere Arbeitszeiten haben und trotzdem mehr verdienen als die Ingenieure, die bei Engineering-Unternehmen arbeiten: „Das sind ganz, ganz deutliche Gehaltsunterschiede, und das führt natürlich schon dazu, dass die auch langsam anfangen, sich da zu engagieren für größere Gehälter“ (G, S. 6). Im Themenbereich Arbeitszeit steht eindeutig das Thema flexible

Arbeitszeitsysteme im Vordergrund (G, S. 6, 8, 9). Allerdings sei die Arbeitszeitfrage für die Ingenieure nicht so zentral, solange sie sich in einer halbwegs vernünftigen work-life-balance bewege (G, S. 11). Insbesondere bei sehr jungen Belegschaften spiele die Arbeitszeitfrage kaum eine Rolle. Wenn die Belegschaften älter werden und Familien gründen, gewinne die Frage dann an Bedeutung, und zwar vor allem in dem Sinn, „dass man selbst bestimmt“ (G, S. 11). Im Bereich Arbeitszeit spielen also Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung, insbesondere flexible Arbeitszeitgestaltung, in der Regel eine größere Rolle als die Frage der Länge der Arbeitszeit (G, S. 6, 11). Auch das entspricht Befunden aus der Literatur zur IT-Industrie. So sprechen etwa Boes/Baukrowitz (2002, S. 66) vom „Leitbild der ‚selbstorganisierten‘ Arbeit“, und dazu gehört auch die ‚Selbstorganisation‘ der Arbeitszeiten. Und schließlich gibt es immer wieder Beratungsbedarf zum Thema Arbeitsplatzsicherheit, wenn Entlassungen anstehen (G, S. 6).

Die Entwicklung des Engineering-Outsourcing habe **Konsequenzen für die Gewerkschaftsarbeit** insofern, als die Beschäftigtenzahlen in den klassisch gut organisierten Firmen der Automobilindustrie abnehmen und die Zahlen bei den Dienstleistern zunehmen. Auch unter den Zulieferern gibt es gewerkschaftlich gut organisierte Betriebe, aber speziell die Gruppe der Ingenieurdienstleister ist ähnlich wie die der IT-Firmen gekennzeichnet durch einen geringen gewerkschaftlichen Organisationsgrad. Das liege daran, dass Ingenieure mit Hochschulausbildung sich mit der IG Metall, so wie sie heute ist, nicht identifizieren könnten: „Weil die IG Metall nach wie vor das Image hat, dass es eine Produktionsgewerkschaft ist“ (G, S.9). Erst im Falle zunehmender Konflikte wächst das Interesse an einer Gewerkschaft, und „dann muss entweder die klassische Gewerkschaft dafür zur Verfügung stehen, und wenn das nicht der Fall ist, findet sich eine eigene, wie bei den Ärzten“ (G, S. 10). Mit anderen Worten: Wenn sich die IG Metall nicht an die sich ändernden Strukturen – und in diesem Zusammenhang heißt das vor allem an die sich ändernde Klientel – anpasst, zieht sie sich letzten Endes ihre eigene Konkurrenz heran. Wie schwer der IG Metall Veränderungen fallen, wird deutlich, wenn man sich vor Augen führt, dass es die Gewerkschaft schon „einige Anstrengungen [gekostet hat], sozusagen da die IG Metall auf den Weg zu boxen, tatsächlich in ihre Satzung auch aufzunehmen, dass wir für Produktion *und* Dienstleistung im Bereich der Metall- und Elektroindustrie zuständig sind“ (G, S. 13). Ein weiterer wichtiger Punkt in diesem Zusammenhang ist, dass das „Bezahlungsgitter“ im IG Metall-Tarif „viel zu eng für eine Ingenieursfirma“ ist. Ein „angemessener“ Tarif müsse mehr Tarifstufen enthalten – vor allem nach oben: „Dafür [müssen] wir Kriterien entwickeln“ (G, S. 15). D.h. also, dass noch

nicht einmal so grundlegende Elemente wie die Tarife inzwischen überarbeitet wurden. Einer der befragten Betriebsräte, der auch IG Metall-Mitglied ist, fasst die Situation folgendermaßen zusammen: „Solange unsere IG Metall eine Struktur hat wie die Beschäftigungsstruktur Anfang der 60er Jahre ..., werden die auch schwerlich die Leute in der Entwicklung ansprechen können“ (AB₁, S. 20).

Lange Zeit hat die IG Metall „keine Veranlassung“ gesehen, zum Thema Engineering-Unternehmen eine kritische Sicht oder einen Standpunkt zu entwickeln, „weil in den meisten Fällen haben die sich ja gegründet als eigenständiges Geschäft und Angebote gemacht an die Industrie, d.h. es ist nicht ... in großen Konflikten aus einem größeren Unternehmensbereich herausgebrochen. Das hat dazu geführt, dass über längere Zeit diese Entwicklung nicht so direkt ins Augenmerk der IG Metall getroffen ist, weil die [Engineering-Unternehmen] anfangs auch nicht so groß waren. Inzwischen haben wir also wirklich große Unternehmen, die in dem Bereich tätig sind und insofern sind die auch ein bisschen stärker in den Mittelpunkt getreten“ (G, S. 12). Zumindest in einigen Köpfen, wie die Äußerungen der beiden Engineering-Betriebsrätinnen auf S. 38 zeigen.

Konkret denkt der befragte IG-Metall-Vertreter seit einiger Zeit über eine spezifische **Initiative für den Engineering-Bereich** nach, die das Ziel haben soll, Gewerkschafter und Betriebsräte aus der Branche zusammenzubringen und „ein Bewusstsein gemeinsamer Interessen in der Branche zu wecken“ (G, S. 11). Als Vorbild könne dabei die IT-Branche dienen, in der man einen solchen Prozess erfolgreich organisiert habe. „Es geht darum, dass man einerseits das, was an Aktivitäten läuft in diesen Betrieben, dass man das auswertet. Dass man dort, wo es schon Betriebsräte gibt, die zusammenholt. Dass man auch versucht, ein Kommunikationsnetz aufzubauen zwischen diesen Betriebsräten und zwischen den IG Metall-Sekretären, die das betreuen, ... dass man auch ein oder zwei Beschäftigte findet, die sozusagen so ein ganzes Projekt dann hauptamtlich betreuen, also die das Netzwerk auch herstellen und dann beraten, dass man gemeinsame Seminare und Schulungen für diesen Kreis organisiert. Branchentreffen, wie wir das für die Stahlindustrie und die Automobilindustrie und für die Werftindustrie haben, dass wir das dann auch für diese Ingenieurdienstleister institutionalisieren und damit einen regelmäßigen Kontakt herstellen und da braucht man halt ein bisschen Geld und ein bisschen an Personalkapazität für“ (G, S. 11/12).

Angesichts der oben (S. 34) beschriebenen Ansichten der befragten Engineering-Betriebsrätinnen zu Kontakten zu Betriebsräten von anderen Engineering-Unternehmen wird

deutlich, wie schwierig es sein wird, „ein Bewusstsein gemeinsamer Interessen in der Branche zu wecken“.

Chance oder Risiko Engineering-Outsourcing?

Zum Abschluss der Interviews wurde allen Gesprächspartnern die Frage gestellt, was ihrer Einschätzung nach die Verlagerung von Entwicklungsanteilen auf Engineering-Dienstleister für die Vertretung von Arbeitnehmerinteressen bedeutet: Wachsen tariflose, nicht mitbestimmte Zonen? Oder bietet sich eine Chance, bisher mitbestimmungs- und tariflose Unternehmen zu „erschließen“, ausgelöst durch die Zusammenarbeit mit den Automobilunternehmen und ihrer interessenpolitisch gut organisierten Arbeitnehmerschaft? Zu dieser Frage ergeben sich die unterschiedlichsten Antworten.

Der befragte IG Metall-Vertreter sieht sowohl Chancen als auch Risiken. Das hängt mit dem ‚Lebenszyklus‘ der Unternehmen zusammen: Zuerst mal nimmt die Anzahl der Unternehmen, die nicht tarifgebunden sind, zu, denn neugegründete Unternehmen haben selten Tarifverträge, „das ist eigentlich die Regel“ (G, S. 14). Irgendwann kommen diese Unternehmen dann aber in Größenordnungen, in denen es zu kompliziert und umständlich wird, mit allen Beschäftigten individuelle Verträge auszuhandeln. Und es gebe „viele Anzeichen dafür, dass in diesen Bereichen das Bedürfnis nach Betriebsratsgründungen und dann in einer weiteren Folge auch nach Haustarifverträgen ... wächst“ (G, S. 14/15).

Die eine befragte Betriebsratsvorsitzende eines Engineering-Unternehmens schätzt das Risiko höher ein als die Chance (EB₁, S. 21). Sie begründet diese Einschätzung damit, dass in neugegründeten Unternehmen typischerweise nicht sofort Betriebsräte gegründet werden (vgl. oben S. 21). Wie sie außerdem an anderer Stelle anführte, fängt ein neu gegründeter Betriebsrat praktisch ‚bei Null an‘ und muss Regelungen erst erkämpfen, die in Unternehmen mit etablierten Betriebsräten schon seit langem Standard sind (EB₁, S. 15).

Die andere Betriebsratsvorsitzende sieht im Entwicklungsbereich keine Chance für mehr Mitbestimmung bzw. tarifliche Regelungen. Flexibilität und Selbstbestimmung seien in diesem Bereich wichtig, dem stünden kollektive Regelungen entgegen: „Es ist auch häufig halt natürlich ein nicht humanes Arbeitsvolumen, aber ich möchte das auch nicht ständig reglementiert haben, und ich denk mal, der Trend in der Wirtschaft geht auch dorthin“ (EB₂, S. 18). Ob tarifliche Regelungen sinnvoll sind oder nicht, hängt für sie von der Art der Arbeit ab, die in einem Unternehmen geleistet wird. In vielen Bereichen seien tarifliche Regelungen sinnvoll, z.B. in Produktionsbetrieben, „da hängen ja auch Taktzeiten dran“. Für standardisierbare Industriearbeit hält sie tarifliche Regelungen also für sinnvoll, „aber wir

scheiden da eigentlich aus. Und andere sicher auch. Also es muss man immer individuell betrachten“ (EB₂, S. 18). Zwar lassen sich Unterschiede zwischen beispielsweise Fließbandarbeit und kreativer Wissensarbeit nicht leugnen, auf die Idee, dass tarifliche Regelungen in anderer Form auch in diesen Bereichen möglich sind, kommt EB₂ aber nicht. Diese Sichtweise lässt sich wieder auf ihre Einschätzung von Gewerkschaften als „starr“ und „veraltet“ (s. S. 36) beziehen. Man kann vermuten, dass diese Sichtweise in Bereichen hochqualifizierter Angestellten verbreitet ist.

Der eine Automobil-Betriebsrat wertet die Entwicklung zum Engineering-Outsourcing eindeutig als Risiko: „Wir sind aus einer guten Struktur, wenn wir jetzt was outsourcen, ich glaube nicht, dass die adäquat nachwächst in diesen Teilbereichen“ (AB₁, S. 22). Denn Auslagerung bedeute immer „eine Zergliederung der Arbeitsstrukturen... und damit [werden] kollektive Vernetzungsmechanismen prinzipiell geschwächt“ (AB₁, S. 23).

Weiterhin gibt AB₁ zu bedenken, dass selbst wenn es gelänge, in allen Engineering-Unternehmen Betriebsräte zu etablieren, diese nicht über die gleichen Gestaltungsspielräume verfügen würden wie die Automobil-Betriebsräte. In diesem Zusammenhang weist er auf die grundsätzliche Abhängigkeit der Engineering-Unternehmen von ihren Auftraggebern hin. Zwischen ihnen werden „letztlich Einkaufspreise verhandelt“, die den Spielraum zunächst einmal der Geschäftsleitung des Engineering-Unternehmens beschränken. Den von den Auftraggebern ausgeübten (Kosten-)Druck gibt die Geschäftsleitung im nächsten Schritt innerhalb des eigenen Unternehmens weiter, damit wird wiederum der Verhandlungsspielraum des Betriebsrats eingeschränkt: „Wenn das sozusagen in einer Organisation stattfindet, dann kann man über Preise verhandeln, und dieser Verlust an Verhandlungshoheit, das ist glaub ich aus beider Sicht ein ganz wichtiger Punkt, weil der sich auf alles bezieht, also Arbeitszeit, Urlaube und natürlich letztlich Geld“ (AB₁, S. 23). Auf den Aspekt der wirtschaftlichen Abhängigkeit der Engineering-Unternehmen von den Automobilunternehmen und damit zusammenhängend auf die geringeren Verhandlungs- und Verteilungsspielräume weisen auch EB₁ (S. 14) und EB₂ (S. 12) hin.

Allerdings müsse man bei der Frage nach den weiteren Aussichten zwischen der Gewerkschafts- und der Betriebsratsebene differenzieren. Für die Gewerkschaftsebene sieht AB₁ keine guten Aussichten. Da es sich beim Engineering-Bereich um einen klassischen Angestelltenbereich mit geringem gewerkschaftlichen Organisationsgrad handelt, „wird es eine Schwierigkeit sein, dort eine gewerkschaftliche Gegenkraft ... einzuziehen“ (AB₁, S. 24). Für die betriebliche Ebene der Interessenvertretung sieht er die Aussichten „nicht ganz so negativ, weil immer mehr Menschen erkannt haben, dass Firmen [Personal] reduzieren ...

Dass ich ohne Betriebsrat überhaupt keine Chance hab auf irgendeine Abfindung, Sozialplan, denn ohne Betriebsrat gibt's den nicht“ (AB₁, S. 24). Das gelte explizit auch für kleinere Unternehmen: „Die meinen ja immer, Betriebsrat ist was für Großbetriebe ... Bis zu dem Moment, wo es darum geht, Belegschaft zu reduzieren“ (AB₁, S. 24).

Der andere Automobil-Betriebsrat findet die Frage nach den Auswirkungen der externen Vergabe von Entwicklungsarbeit innerhalb Deutschlands für das deutsche System der Interessenvertretung „irgendwie oldfashioned“ (AB₂, S. 18). Altmodisch deshalb, „weil das ist irgendwie eine komische Perspektive, ... oder das ist eine deutsche Perspektive, so wie die Frage der Mitbestimmung eine deutsche Perspektive ist, das ist irgendwie noch neunziger Jahre“ (AB₂, S. 19). Schließlich sei es so, dass deutsche Zulieferunternehmen und auch Dienstleister wissen, dass sie sich an bestimmte Rechte und Gesetze zu halten haben, deshalb gelte: „Das sind relativ regulierte Verhältnisse, das ist kein Wildwuchs“ (AB₂, S. 19). Viel dramatischer sei die internationale Dimension des Outsourcing, die inzwischen auch im Entwicklungsbereich eine Rolle spiele, „das sehe ich als eigentliche Herausforderung und da gibt es noch viel mehr und da werden die Gewerkschaften und Betriebsräte auf noch viel kalterem Fuß erwischt, weil wir eben sowieso schon strukturschwach sind in dem ganzen Angestelltenbereich, ... und dann kommt parallel jetzt sozusagen die Globalisierung dazu und da sind die [deutschen] Zulieferer noch das kleinste Problem“ (AB₂, S. 20/21). In den internationalen Automobilkonzernen könne man deshalb „nicht immer nur auf die deutsche Mitbestimmung gucken. Für uns ist es im Moment viel wichtiger ..., dass wir den Euro-Betriebsrat z.B. stark machen. Obwohl der rechtlich gar keine so starke Mitbestimmung hat, jetzt im Vergleich zu Deutschland, aber durch die Form der Kooperation, die wir aufgebaut haben zu anderen, holen wir uns mehr ... Mitwirkungsrechte und Möglichkeiten, Einflussfaktoren raus, als wir rein formal über die deutsche Mitbestimmung hätten. Also insofern ist der Fokus, wir wollen nicht die deutsche Mitbestimmung aufgeben, aber wir sagen, zu sehr deutsch-zentriert... hilft uns nichts“ (AB₂, S. 21).

5. Fazit und Ausblick

Abschließend werden die zentralen Befunde des Projektes noch einmal zusammenfassend dargestellt und aus drei unterschiedlichen Perspektiven betrachtet: Die erste Perspektive geht der Frage nach, welche Schlussfolgerungen für die Gewerkschaftsarbeit sich aus den Befunden des Projektes ableiten lassen. Anschließend werden die Ergebnisse aus dem Blickwinkel der Querschnittsthemen des Forschungsprogramms in Augenschein genommen, bevor abschließend der Frage nachgegangen wird, welche offenen Fragestellungen sich auf Grundlage des Projektes identifizieren lassen.

Zur Verbreitung von Engineering-Dienstleistungen lässt sich sagen, dass Engineering-Outsourcing eine ernst zu nehmende Entwicklung zu sein scheint und nicht nur ein vorübergehender Trend. In engem Zusammenhang mit der Shareholder Value-Orientierung hat sich die externe Vergabe von Entwicklungsleistungen bei den an der amerikanischen Börse notierten Unternehmen bislang weiter durchgesetzt als bei den deutschen. Zentrale Argumente der Diskussion um die externe Vergabe von Entwicklungsarbeit gruppieren sich um die beiden Faktoren Kosten(strukturen) und Kompetenzverlust bzw. -erhalt. Für die Zukunft wird prognostiziert, dass aufkommende Tendenzen, zumindest einen Teil der Entwicklungsarbeiten international zu vergeben, dem Engineering-Outsourcing eine ganz neue Dimension verleihen werden.

Bei der Betrachtung der Kooperationsformen zwischen Automobilunternehmen und Engineering-Dienstleistern kristallisierten sich die Themen vertragliche Gestaltung der Kooperationsbeziehung (Werkvertrag oder Arbeitnehmerüberlassung), die Frage nach der Dauerhaftigkeit der Beziehungen sowie nach der Bedeutung räumlicher Nähe und das Thema der Machtverhältnisse in der Beziehung als zentrale Aspekte heraus.

Im Zusammenhang mit der Frage nach den arbeitspolitischen Konsequenzen des Engineering-Outsourcing wurde zunächst die Mitbestimmungssituation in den Engineering-Unternehmen betrachtet. Dabei wurde festgestellt, dass in den neu gegründeten Engineering-Unternehmen der Gedanke an einen Betriebsrat erst dann ins Spiel kommt, wenn sich als Folge des Unternehmenswachstums ein gewisser „Problemstau“ (G, S. 14) oder –druck aufbaut. Wenn dann ein konkreter Anlass dazukommt, der auch größere Gruppen der Belegschaft vom Sinn eines Betriebsrates überzeugen kann, steht einer Gründung nichts mehr im Wege. Das Verhältnis der Belegschaft zu ihrem Betriebsrat kann nichtsdestotrotz zwiespältig sein. Diskussions- bzw. Mitbestimmungsbedarf besteht in den Engineering-Unternehmen vor allem zum Thema Entgelt.

Anschließend wurde der Frage nachgegangen, welche Konsequenzen das zunehmende Engineering-Outsourcing für die Mitbestimmung hat. Für die Automobilunternehmen ergab sich die Situation, dass die Unübersichtlichkeit der Outsourcing-Situation die Betriebsräte vor Probleme stellt. Neben der schwer durchschaubaren Vertragssituation erschweren neue, unübersichtliche Konstellationen innerhalb der Belegschaft die Arbeit der Betriebsräte: die formale Zuständigkeit und das tatsächliche Engagement der Automobil-Betriebsräte für die Mitarbeiter von Engineering-Unternehmen sind die eine Seite, das (fehlende) Interesse seitens dieser Mitarbeiter ist die andere Seite dieser Problemstellung. Darüber hinaus hat die externe Vergabe von Entwicklungsleistungen Konsequenzen für die Betriebsratsarbeit in den Automobilunternehmen dergestalt, dass sie die Wahrnehmung bestimmter Themen durch die Mitarbeiter beziehungsweise ihre Einstellung bestimmten Fragen gegenüber verändert. Die enge Zusammenarbeit mit Mitarbeitern von Dienstleistungsunternehmen kann den in den Automobilunternehmen „historisch gewachsenen Horizont“ in Frage stellen. Im Zusammenhang mit der Kooperation zwischen Automobil- und Engineering-Unternehmen tritt eine Reihe von Problemen auf, die sich schwerpunktmäßig als Abstimmungsprobleme kennzeichnen lassen. Bezüglich der Hypothese einer Netzerkennung von Vertretungsorganen konnte festgestellt werden, dass Kontakte oder Kooperationen zwischen den Betriebsräten von Automobil- und Engineeringunternehmen bzw. zwischen den Betriebsräten verschiedener Engineeringunternehmen nicht oder kaum existieren.

Die Situation der Gewerkschaft im Engineering-Bereich ist geprägt von ihrem sehr niedrigen Organisationsgrad in diesem Bereich. Dieser ist Ausdruck eines Desinteresses und zum Teil eines regelrechten Misstrauens von Seiten der Beschäftigten. Wo diese Haltung sich bei den Betriebsräten fortsetzt, steht die Gewerkschaft auf verlorenem Posten. Umgekehrt wird den Gewerkschaftsvertretern aber auch vorgeworfen, sich bislang hauptsächlich für die Automobilunternehmen und deren Betriebsräte zu interessieren und die Betriebsräte der Engineering-Unternehmen weitgehend zu ignorieren. Allerdings berichtet der befragte Gewerkschaftsvertreter von seiner Absicht, eine Initiative für den Engineering-Bereich ins Leben zu rufen.

Die Antworten auf die Frage, ob die Entwicklung zum Engineering-Outsourcing als Chance oder Risiko einzuschätzen sei, fallen differenziert aus. Insgesamt dominiert aber die Einschätzung, dass diese Entwicklung aus Interessenvertretungssicht negativ zu bewerten ist und dass sie kaum ernstzunehmende Chancen eröffnet.

Aus den Ergebnissen des Projektes lassen sich einige Schlussfolgerungen für die Gewerkschaftsarbeit ziehen. Die Befunde bestätigen, dass die Betriebsräte für die Gewerkschaft ein wichtiges „Einfallstor“ in die Engineering-Branche und ähnliche Branchen darstellen. Denn der betrieblichen Mitbestimmung durch Betriebsräte stehen die Beschäftigten offener gegenüberzustehen als der Gewerkschaftspolitik beziehungsweise dem Flächentarifvertrag. Um so wichtiger ist es, dass die Gewerkschaft sich nicht nur auf die Betriebsräte der Automobilhersteller und der großen Zulieferer konzentriert, sondern sich auch den Betriebsräten der Engineering-Unternehmen öffnet und aktiv auf sie zugeht. Wenn es ihnen gelingt, vertrauensvolle Beziehungen zu diesen Betriebsratsgremien herzustellen, haben sie „einen Fuß in der Tür“ der Unternehmen. Das garantiert zwar keine erfolgreiche Mitgliederwerbung in diesen Unternehmen, ist aber ein erster wichtiger Schritt, den Beschäftigten über ihre Betriebsräte die Gewerkschaft näher zu bringen.

Vor dem Hintergrund von – für den Engineering-Bereich sicher nicht ganz untypischen – Äußerungen von EB₂, für die Gewerkschaften „starr“ und „veraltet“ sind und Tarifregeln nur für standardisierte Industriearbeit sinnvoll sind, scheint es dringend angeraten, dass die Gewerkschaft Strategien entwickelt, ihre Arbeit den Ingenieuren näher zu bringen. In diesem Sinne ist noch viel Überzeugungsarbeit bei den Ingenieuren, und bei hochqualifizierten Angestellten generell, zu leisten. Diese Überzeugungsarbeit sollte darauf abzielen, bei dieser Zielgruppe ein Bewusstsein zu schaffen dafür, dass moderne, flexible Formen von tariflichen Regelungen existieren, die auch im Angestelltenbereich Sinn machen.

Schließlich scheint es nach Auskunft des ersten Bevollmächtigten der IG Metall so zu sein, dass der Metall-Tarif in vielen Fällen im hochqualifizierten Bereich die Verdienstreue nicht abbildet, sondern nach oben hin zu begrenzt ist. Dies ist ein besonders gutes Beispiel für die nach wie vor vorherrschende Facharbeiter-Orientierung der Gewerkschaft. Wenn die IG Metall in Branchen wie der Engineering-Branche Mitglieder gewinnen will, muss sie diese Facharbeiter-Fixierung überwinden und lernen, mit einer anderen Klientel umzugehen. Das bedeutet, dass innerhalb der IG Metall das Bewusstsein dafür, dass die Gewerkschaft auch Hochqualifizierte repräsentiert bzw. repräsentieren will, verbreitet werden muss und dass Beharrungskräfte der Facharbeiter-IG Metall überwunden werden müssen. Dazu gehört auch, dass so grundlegende Strukturen wie die Tarife an die neue Klientel angepasst werden. Zwar sind die Hochqualifizierten eine schwierige Zielgruppe für die Gewerkschaft und zahlenmäßig bislang stark unterrepräsentiert. Aber: Wenn derart grundlegende Voraussetzungen wie ein angemessener Tarif nicht gegeben sind, leuchtet nicht ein, warum sich Hochqualifizierte überhaupt für eine Gewerkschafts-Mitgliedschaft interessieren sollten.

Die Projektergebnisse weisen darüber hinaus Bezüge zu den Querschnittsthemen des Forschungsförderungsprogramms auf: Zum Querschnittsthema „Gleichstellung von Männern und Frauen“ lässt sich sagen, dass Arbeit im Engineering-Bereich an einer Schnittstelle zweier traditioneller Männerdomänen stattfindet: es treffen aufeinander die Automobilindustrie als klassische Massenindustrie hochwertiger Güter einerseits und das Feld der auf Spitzentechnologie ausgerichteten Ingenieurdienstleistungen andererseits.

So kommt auch Kurz (2006) zu dem Schluss, dass die Automobilindustrie eine „Männerbranche“ ist, „die von der zunehmenden Integration von Frauen in das Erwerbssystem bislang recht unbeeindruckt geblieben zu sein scheint. ... Die rund 45.000 weiblichen Beschäftigten werden als eine ‚quantité négligeable‘ behandelt, als randständige Erscheinung abgewertet, unsichtbar gemacht.“

Auch seitens der sozialwissenschaftlichen Forschung scheint kein großes Interesse an der Situation von Frauen in der Automobilindustrie zu bestehen: „[Der] einseitigen öffentlichen Wahrnehmung entspricht eine geschlechts-indifferente Perspektive der einschlägigen Forschergemeinde“ (ebd.). Unter diesem Gesichtspunkt ist es umso wichtiger, dass die Genderperspektive Einzug in die Betrachtung der Automobilindustrie hält.

Mit Hinblick auf die Untersuchung der FuE in der Automobilindustrie ist es interessant, dass Kurz in ihrem Aufsatz über „Frauenerwerbstätigkeit in der Automobilindustrie“ vermutet, dass die zunehmende Integration neuer Fachrichtungen wie Elektrotechnik und Informatik in die Automobilentwicklung als Einfallstor für Frauen dienen könnte: „Im Gefolge dieses Wandlungsprozesses könnten sich die Eintrittsbarrieren für (einschlägig qualifizierte) Frauen verringern, die veränderte Fach- und Arbeitskultur möglicherweise die Integration in die Männerdomänen erleichtern, vielleicht sogar die Chance auf eine dauerhafte Verankerung in den Kernen des Innovationsgeschehens bieten.“ (2006, S. 63) Dies ist allerdings eine sehr unsichere Prognose.

Obgleich nicht im Fokus der Fragestellung, lassen sich im Rahmen der Untersuchung erste Hinweise auf die betriebliche Stellung und die spezifischen Partizipationsansprüche von Frauen im Entwicklungsbereich gewinnen. Es ergibt sich das Bild, dass die Arbeit im Engineering-Bereich für Frauen besonders schwierig ist. So berichtet EB₁, dass Teilzeitarbeit auf Grund von Kundenanforderungen häufig nicht möglich sei. Außerdem sei es kaum möglich, für einige Zeit aus dem Beruf auszusteigen, etwa um eine „Babypause“ einzulegen, denn ein Wiedereinstieg sei so gut wie unmöglich (EB₁, S. 24). Der Termindruck, unter dem

im Engineering-Bereich gearbeitet wird und die rasante technische Entwicklung machen es also Frauen in diesem Bereich besonders schwer, Karriere und Familie zu vereinbaren.

Mit Bezug auf das Querschnittsthema „der Globalisierungs- und europäische Integrationsprozess und dessen Folgen für die Mitbestimmung und Interessenvertretung“ wurde deutlich, dass der wachsende internationale Wettbewerbsdruck die Automobilunternehmen dazu zwingt, immer neue Modelle in immer kürzeren Abständen auf den Markt zu bringen. In dieser Situation gewinnt der Einsatz externer Engineering-Dienstleister an Bedeutung. Dabei unterscheiden sich die Automobilunternehmen (noch) nach ihrem Herkunftsland: An der amerikanischen Börse notierte Unternehmen stehen unter einem stärkeren Shareholder-Value-Druck und scheinen Engineering-Outsourcing weitreichender einzusetzen als deutsche Unternehmen. Deutlich wurde aber auch, dass auch die deutschen Unternehmen aktuell zunehmend unter Druck geraten und mit Hinblick auf die externe Vergabe von Entwicklungsleistungen aufzuholen scheinen. Aufkommende Tendenzen, zumindest einen Teil der Entwicklungsarbeiten international zu vergeben, stellen eine völlig neue Dimension in diesem Zusammenhang dar.

Der Schwerpunkt des Projektes lag darauf, die Folgen dieses strukturellen Wandels für die industriellen Beziehungen herauszuarbeiten. Dabei wurde deutlich, dass die Mitbestimmungssituation in den Engineering-Unternehmen sich grundlegend von der Mitbestimmungssituation in den Automobilunternehmen unterscheidet, dass die Mitbestimmungssituation in den Automobilunternehmen durch das Engineering-Outsourcing unübersichtlicher und komplizierter wird und dass vor allem die Gewerkschaft in diesem Bereich vor große Herausforderungen gestellt wird.

Die explorativen Untersuchungen im Rahmen des Projektes ermöglichten einen ersten Einblick in das Feld der Engineering-Dienstleistungen. Darüber hinaus ergaben sich Anknüpfungspunkte für interessante weiterführende Fragestellungen in diesem Zusammenhang. Dazu gehören folgende Fragenzusammenhänge:

- In den Gesprächen mit AB₁ und AB₂ ergaben sich Hinweise, dass Engineering-Outsourcing in amerikanischen Unternehmen weiter verbreitet ist als in deutschen, dass die deutschen Unternehmen aber langsam aufholen. Hier wäre es interessant, ergänzende Gespräche mit Betriebsräten deutscher Automobilunternehmen zu führen, um die Entwicklung in deutschen und internationalen Unternehmen besser kontrastieren zu können. Dabei wäre beispielsweise folgenden Fragen nachzugehen:

Wie sieht die Situation in den deutschen Unternehmen aktuell aus? Wie schätzen die Betriebsräte die zukünftige Entwicklung ein?

- Als weiterer interessanter Aspekt kristallisierte sich das Selbstverständnis der Betriebsräte im Engineering-Bereich heraus. Vor dem Hintergrund der beiden beschriebenen, sehr unterschiedlichen Betriebsratsvorsitzenden stellt sich die Frage, welches Selbstverständnis Engineering-Betriebsräte typischerweise haben. Dieses Selbstverständnis genauer zu analysieren und darzustellen, es zu dem Selbstverständnis „traditioneller“ Betriebsräte in Kontrast zu setzen, ist aus einer sozialwissenschaftlichen Perspektive sehr interessant und auch hilfreich für die IG Metall, die sich mit dieser „Klientel“ auseinandersetzen muss.
- Zu der Debatte um eine „Vernetzungsperspektive“ in den industriellen Beziehungen konnten einige Hinweise erarbeitet werden. Nach wie vor stellt sich die Frage, ob der grundlegende strukturelle Wandel in der Wirtschaft eine Entsprechung im System der industriellen Beziehungen finden müsste oder sollte. In diesem Zusammenhang wären weitergehende Untersuchungen erhellend.

Die im Entwicklungsbereich arbeitenden Ingenieure stellen für Betriebsräte und Gewerkschaften seit jeher eine „schwierige“ Klientel dar. Die Mitbestimmungs- und insbesondere Gewerkschaftsferne dieser Klientel kann eher „aufgefangen“ werden, solange sie in Großunternehmen mit etablierten Mitbestimmungs- und Gewerkschaftsstrukturen arbeiten. In einer Situation jedoch, in der wachsende Entwicklungsanteile von spezialisierten Dienstleistungsunternehmen bearbeitet werden, treten diese Probleme stärker an die Oberfläche: Betriebsräte werden erst ab einer gewissen Unternehmensgröße gegründet, die Vielzahl der kleineren Engineering-Unternehmen ist somit ohne Betriebsrat. Hinzu kommt, dass der gewerkschaftliche Organisationsgrad in diesem Bereich verschwindend gering ist. Bedeutsam ist diese Situation insofern, als die externe Vergabe von Dienstleistungen nicht nur im Entwicklungsbereich zu beobachten ist: Industrielle Wertschöpfungsketten differenzieren sich aus. Diese Entwicklung kann zur Folge haben, dass „weiße Flecken“ auf der tarifpolitischen und Mitbestimmungslandkarte größer werden.

6. Anhang: Untersuchungsfragen

(1) Bedeutung und Verbreitung

- Wie verbreitet ist der Einsatz von Engineering-Dienstleistungen in der deutschen Automobilindustrie?
- Gibt es Unterschiede zwischen verschiedenen (Typen von) Herstellern (bspw. zwischen Premium- und Volumenherstellern)?
- Wie wird die zukünftige Entwicklung eingeschätzt?
- Welche Gründe führen zu einer verstärkten Auslagerung von Entwicklungsanteilen?

(2) Grundlegende Kooperationsstrukturen

- Wie gestaltet sich die Beziehung zwischen Automobilbauern und Engineering-Dienstleistern?
- Sind die Beziehungen projektspezifisch oder langfristiger Natur?
- Welche Formen der vertraglichen Ausgestaltung der Beziehungen sind möglich und werden gewählt?
- Welche Bedeutung hat die räumliche Nähe der Unternehmen?
- Wie sehen die Machtverhältnisse zwischen den Unternehmen aus?

(3) Arbeitspolitik und Arbeitsbeziehungen

Generell bezieht sich diese Untersuchungsdimension auf die Problematik, inwieweit die traditionellen Institutionen und Verfahren der industriellen Beziehungen in Deutschland angesichts sich zunehmend ausdifferenzierender Industrie- und Unternehmensstrukturen auch in Zukunft noch in der Lage sein werden, die Interessen der Arbeitnehmer wirkungsvoll zu vertreten.

In Hinblick auf die wachsende Bedeutung von Engineering – Dienstleistungen in der Automobilindustrie stellen sich daher die folgenden Fragenkomplexe:

Zur Mitbestimmungssituation in den Engineering-Unternehmen:

- Inwieweit existieren in Engineering-Unternehmen Betriebsräte? Welche Faktoren spielen im Zusammenhang mit der Existenz von Betriebsräten eine Rolle?
- Wie gestaltet sich das Verhältnis zwischen Betriebsräten in Engineering-Unternehmen und der Belegschaft sowie der Geschäftsführung?

- Was sind die zentralen Themen der Mitbestimmung in den Engineering-Unternehmen?

Konsequenzen des Engineering-Outsourcing für die Mitbestimmung:

- Welche Konsequenzen ergeben sich aus dem Engineering-Outsourcing für die Betriebsratsarbeit in den Automobilunternehmen?
- Welche typischen Probleme treten im Zusammenhang mit der Kooperation zwischen Automobil- und Engineering-Unternehmen auf?
- Existieren Kontakte zwischen Automobil- und Engineering-Betriebsräten? Wenn ja, wie sehen diese Beziehungen aus?
- Existieren Kontakte zwischen den Betriebsräten unterschiedlicher Entwicklungsdienstleister? Wenn ja, wie sehen diese Beziehungen aus?

Zur Situation der Gewerkschaft im Engineering-Bereich:

- Wie hoch ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad in den Engineering-Unternehmen?
- Wie sieht die Beziehung zwischen den Engineering-Betriebsräten und der Gewerkschaft aus?
- Wie geht die Gewerkschaft mit dem Thema Engineering-Outsourcing um?

- Abschließend wurden alle Interviewpartner gefragt, was ihrer Einschätzung nach die Verlagerung von Entwicklungsanteilen auf Engineering-Dienstleister für die Vertretung von Arbeitnehmerinteressen bedeutet: Wachsen tariflose, nicht mitbestimmte Zonen? Oder bietet sich eine Chance, bisher mitbestimmungs- und tariflose Unternehmen zu „erschließen“, ausgelöst durch die Zusammenarbeit mit den Automobilunternehmen und ihrer interessenpolitisch gut organisierten Arbeitnehmerschaft?

7. Literatur

- Abel, Jörg; Ludger Pries (2005): Von der Stellvertretung zur Selbstvertretung? Interessenvertretung bei hochqualifizierter Wissensarbeit in Neue-Medien-Unternehmen. In: Nicole Mayer-Ahuja, Harald Wolf (Hg.): Entfesselte Arbeit – neue Bindungen. Berlin: edition sigma
- Blöcker, Antje (2001): Reorganisationsmuster von Forschung und Entwicklung in der Automobilindustrie am Beispiel von BMW, Mercedes-Benz und Volkswagen. Ein Beitrag zum Wandel von Innovationssystemen. Aachen: Shaker
- Böckler-Impuls (2006): Vertretung in größeren Betrieben fast flächendeckend. http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/SID-3D0AB75D-E07650E9/hbs/hs.xsl/32015_68391.html, 03.05.2007
- Boes, Andreas; Andrea Baukowitz (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung? Berlin: edition sigma
- Bundesagentur für Arbeit (BfA) (2006): Arbeitsmarkt kompakt 2006: Ingenieure
- Deiß, Manfred; Klaus Schmierl (2005): Die Entgrenzung industrieller Beziehungen: Vielfalt und Öffnung als neues Potential für Interessenvertretung? In: Soziale Welt, 56. Jg., Nr. 2/3; S. 295-316
- Ellguth, Peter (2006): Betriebe ohne Betriebsrat – Verbreitung, Entwicklung und Charakteristika – unter Berücksichtigung betriebspezifischer Formen der Mitarbeitervertretung. In: Ingrid Artus, Sabine Böhm, Stefan Lücking, Rainer Trinczek (Hrsg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt/Main: campus
- Ellguth, Peter; Susanne Kohaut (2004): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2003. In: WSI-Mitteilungen 8/2004, S. 450-454
- Hauser-Ditz, Axel; Markus Hertwig; Ludger Pries (2006): Kurzbericht. Erste Ergebnisse der BISS-Befragung 2005. http://www.ruhr-uni-bochum.de/soaps-biss/publikationen/Kurzbericht%20BISS-Projekt%20RUB_280906_kurz.pdf, 28.02.2007
- Hilbert, Josef; Hans Joachim Sperling (1990): Die kleine Fabrik: Beschäftigung, Technik und Arbeitsbeziehungen. München und Mering: Hampp
- Hild, Reinhard (2005): Automobilindustrie – stark reduzierte Wertschöpfungsquote und gebremste Produktivitätsentwicklung. In: ifo Schnelldienst 21/2005

- Ittermann, Peter; Gernot Mühge; Diana Schumann (2003): Organisationswandel in der deutschen Automobilzulieferindustrie. Neue Abhängigkeiten und/oder Netzwerkkooperation? SOAPS-Papers Nr.3
- Jürgens, Ulrich (2000): Toward New Product and Process Development Networks: The Case of the German Car Industry. In: ders. (Hrsg.): New Product Development and Production Networks. Berlin/Heidelberg: Springer
- Jürgens, Ulrich (2003): Industriegovernance und Produktionskonzepte. In: Weert Canzler, Gert Schmidt (Hrsg.): Das zweite Jahrhundert des Automobils. Technische Innovationen, ökonomische Dynamik und kulturelle Aspekte. Berlin: edition sigma
- Jürgens, Ulrich (2004): Europas eigener Weg. Charakteristika der Automobilindustrie. In: WZB-Mitteilungen, Heft 103, März 2004
- Jürgens, Ulrich; Heinz-Ulrich Meissner, Leo Renneke, Thomas Sablowski; Christina Teipen (2003): Paradigmenkonkurrenz der Industriegovernance zwischen neuer und alter Ökonomie. In: Industrielle Beziehungen, 10. Jg.; Heft 3, S. 393-417
- Kinkel, Steffen; Gunter Lay (2004): Automobilzulieferer in der Klemme. Vom Spagat zwischen strategischer Ausrichtung und Auslandsorientierung. In: Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung, Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung, Nr. 32, März 2004
- Kinkel, Steffen; Christoph Zanker (2007): Globale Produktionsstrategien in der Automobilzulieferindustrie. Erfolgsmuster und zukunftsorientierte Methoden zur Standortbewertung. Berlin: Springer
- Kirner, Eva (2005): Arbeit in neuen Unternehmensstrukturen. Eine empirische Untersuchung zu Arbeit in Kooperationen produzierender Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung von „boundary spanners“. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag
- Kotthoff, Hermann (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmen oder Arbeitnehmer? Berlin: edition sigma
- Kurz, Constanze (2006): Zwischen Prekarisierung und Akademisierung: Frauenerwerbstätigkeit in der Automobilindustrie. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 34 / Dezember 2006
- Langer, Karsten (2005): Arbeitsmarkt: Ingenieure – verzweifelt gesucht. In: Manager-Magazin, 20.10.2005
- Martens, Helmut (2000): Die Netzwerkgewerkschaft – Eine Zukunftsoption angesichts von Krise und Verfall der alten Institutionen der Arbeit. In: Gerhard Naegele; Gerd Peter (Hrsg.): Arbeit – Alter – Region, Münster, S. 271-287

- Müller-Jentsch, Walther; Peter Ittermann (2000): Industrielle Beziehungen. Daten, Zeitreihen, Trends 1950-1999. Frankfurt am Main: Campus
- Reeg, Marcus (1998): Liefer- und Leistungsbeziehungen in der deutschen Automobilindustrie. Strukturelle Veränderungen aus unternehmerischer und wirtschaftspolitischer Sicht. Berlin: Duncker & Humblot
- Rentmeister, Bernd (1999): Wissensintensive Dienstleistungen in der Automobilentwicklung. Arbeitsbericht SFB 403 AB-99-27
- Rentmeister, Bernd (2001): Vernetzung wissensintensiver Dienstleister in der Produktentwicklung der Automobilindustrie. In: Esser, Josef, Eike W. Schamp (Hrsg.): Metropolitane Region in der Vernetzung. Der Fall Frankfurt/Main.Frankfurt/New York: Campus Verlag
- Rentmeister, Bernd (2002): Einbindung und standörtliche Organisation von Ingenieurdienstleistern in der Automobilentwicklung. IWSG Working Papers 12-2002
- Städler, André; Klaus Feseker; Helmuth Lange (2004): Arbeits- und Interessenregulierung in Klein- und mittelständischen Unternehmen der digitalen Wirtschaft. In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Heft 2, Jg. 13, S. 148-163
- SV-Wissenschaftsstatistik (Wissenschaftsstatistik GmbH im Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, Hrsg.): FuE-Datenreport 1997. Forschung und Entwicklung in der Wirtschaft 1995 bis 1997. Bericht über die FuE-Erhebung 1995 und 1996
- SV-Wissenschaftsstatistik (Wissenschaftsstatistik GmbH im Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, Hrsg.): FuE-Datenreport 1999. Forschung und Entwicklung in der Wirtschaft 1997 - 1999. Bericht über die FuE-Erhebung 1997 und 1998
- SV-Wissenschaftsstatistik (Wissenschaftsstatistik GmbH im Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, Hrsg.): FuE-Datenreport 2001. Forschung und Entwicklung in der Wirtschaft 1999 - 2000. Bericht über die FuE-Erhebung 1999
- SV-Wissenschaftsstatistik (Wissenschaftsstatistik GmbH im Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, Hrsg.): FuE-Datenreport 2003/04. Forschung und Entwicklung in der Wirtschaft. Bericht über die FuE-Erhebung 2001 und 2002
- SV-Wissenschaftsstatistik (Wissenschaftsstatistik GmbH im Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, Hrsg.): FuE-Datenreport 2005/06. Forschung und Entwicklung in der Wirtschaft. Bericht über die FuE-Erhebung 2003 und 2004
- Sydow, Jörg; Carsten Wirth (1999) (Hrsg.): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken. München, Mering

- Trautwein-Kalms, Gudrun (1999): Ein Kollektiv von Individualisten? Interessenvertretung neuer Beschäftigtengruppen. Berlin: edition sigma
- Verband der Automobilindustrie (VDA) (Hrsg.) (2004): Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015 – die neue Arbeitsteilung in der Automobilindustrie. Eine Studie von Mercer Management Consulting in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML
- Verband der Automobilindustrie (VDA) (Hrsg.) (2005): Die Automobilindustrie in Deutschland. Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit im Zeitalter der Globalisierung
- Wehling, Margret (2000): Mitbestimmung in virtuellen Unternehmungen. In: Industrielle Beziehungen 7, S. 131-156