

nicht zuletzt aufgrund der Förderung der ‚Social Partnership‘ Ideologie durch die neue Labour-Regierung, neue Formen der Kooperation und Einbindung der Gewerkschaften in einigen Betrieben entwickelt. Aus einer eigenständigen Vertretung der Belegschaften werden sie in eine Position der Unterstützung des Managements gezwungen. Viele Unternehmen suchen die Einbeziehung der Gewerkschaften, um in Restrukturierungsphasen Konflikte zu vermeiden (Telljohann 2001).

Zwischen 1980 und 1998 ist laut WERS (Workplace Employee Relations Survey) die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder im Bereich Versorgungsbetriebe von 91% auf 68% gesunken (vgl. Millward u.a. 2000). 1998 anerkennen aber immer noch 98% der Betriebe Gewerkschaften als Verhandlungspartner. In Betrieben, die Gewerkschaften anerkennen, lag die Mitgliedschaft 1998 bei etwa 75%. Der Labour Force Survey weist für 1999 im Bereich Versorgungsbetriebe 58% Mitgliedschaft aus. Auch die Ergebnisse des WERS bezüglich der Existenz sogenannter Joint Consultative Committees (innerbetriebliche Beteiligungs- und Mitbestimmungsinstitutionen) in den Betrieben zeigen für den Sektor Versorgungsbetriebe in Großbritannien immer noch sehr hohe Werte, die durchaus jenen des öffentlichen Dienstes entsprechen. Dies gilt besonders mit Blick auf die Frage, wie weit es diese auf der Ebene der jeweiligen Betriebsstätte (nur Betriebsstättenenebene 15%), wie auch darüber hinaus gibt (Komitees auf Betriebsstätten- und höheren Ebenen in 46% der Unternehmen).

Auch in bezug auf gewerkschaftliche Maßnahmen weist der Sektor Versorgungsbetriebe relativ hohe Werte auf (Cully u.a. 1999:132). So gab es an 13,5% der Arbeitsstätten im Untersuchungszeitraum irgendeine Kampfmaßnahme. Nur der Transport und Kommunikationssektor aber auch der Sektor finanzielle Dienstleistungen liegen über diesem Wert. Abgesehen vom öffentlichen Dienst liegen alle andere Sektoren in dieser Studie Ende der 90er weit unter 5%.

1.5. Veränderungen der Arbeitsbedingungen und Managementstrategien

Für den Elektrizitätssektor in Großbritannien liegen auch einige qualitativ orientierte Fallstudien zu Veränderungen der Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation und Managementstrategien vor. Diese beziehen sich jedoch v.a. auf vormals staatliche Betriebe, die auch nach der Privatisierung weiterhin zu Kernunternehmen der Branche gehören. Studien zur Situation in neu entstandenen Unternehmen bzw. in den Subunternehmen, die in weiten Bereichen des Sektors ausgelagerte Aufgaben übernehmen, liegen nicht vor.

Da von den Befürwortern der Privatisierung und Liberalisierung des Sektors Versorgungsbetriebe in Großbritannien die ‚Effizienz und Produktivitätsprobleme‘ nicht nur im sogenannten ‚Overmanning‘ (also im Personalüberhang) verortet wurden, sondern auch in angeblich wenig effektiven Formen der Arbeitsorganisation, Organisationsstruktur und des Managements, spielten umfangreiche Restrukturierungsmaßnahmen für diese Bereiche von Anfang an eine zentrale Rolle (Pollitt 1999).

Simon Deakin und Mark Freedland (2000) betonen v.a. die Individualisierung (vgl. auch Brown et al. 1998) der Beschäftigungsverhältnisse, für die nicht zuletzt die bereits

oben ausgeführte Zerschlagung der landesweiten Kollektivvertragsverhandlungen und die Fragmentierung der industriellen Beziehungen unabdingbare Voraussetzungen darstellten. Während es in einigen Fällen nach der Re-Orientierung des Management an Praktiken der privaten Wirtschaft zu Versuchen kommt, den Gewerkschaftseinfluss weitgehend zurückzudrängen (‚derecognition‘), versuchen andere die Restrukturierungen in Kooperation mit den Gewerkschaften umzusetzen und diese in neuen Partnerschaften einzubinden oder sie dazu zu zwingen, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen vor die Interessen der Belegschaft zu stellen.

Die kooperative Orientierung mancher Betriebe ändert aber nichts daran, dass die Individualisierung der Arbeitsverträge zu einem wichtigen Instrument des Management wird, das auf Kosten kollektiver Regulierungen geht. Um die Belegschaften dazu zu bringen auf derartige Verträge umzusteigen, werden den ArbeitnehmerInnen etwa Einmalzahlungen/-erhöhungen des Lohnes, bessere Gesundheitsversorgung oder ein besserer Grundlohn geboten, was zu hohen Lohndifferenzialen im Sektor führt. Verlangt wird dabei von den Belegschaften etwa mehr Flexibilität (bezüglich Arbeitszeit, Arbeitsaufgaben ...) oder die Akzeptanz einer Reduktion der Pay Grades (Lohnstufen). Bezüglich der Veränderung der Arbeitsanforderungen und den Abgrenzungen zwischen verschiedenen Tätigkeiten ist die Reorganisation der Arbeitsteilungen zwischen ‚Craftworkers‘ und ‚Processworkers‘, manuellen und nicht manuellen Aufgaben sowie die Einführung verschiedener Formen des Teamworkings hervorzuheben. Deakin und Freedland (2000) heben hervor, dass es sich bei dieser Form der Individualisierung um eine prozedurale und nicht inhaltliche handelt. D.h. Individualisierung bezieht sich auf die Einführung variabler Lohnkomponenten, die an die individuelle Leistung der Beschäftigten gebunden werden.

Hervorzuheben ist weiters, dass es trotz der Flexibilisierung der Entlohnungsformen gerade im Bereich der Zulagen zu gegenläufigen Tendenzen kommt. Die Ursache dafür ist der erhöhte bürokratische Aufwand, den individualisierte, an der Leistung orientierte Entlohnungsformen in den Betrieben verursachen.

Brown et al. (1998) zeigen, dass die genannten Elemente der Restrukturierung der Arbeitsorganisation und Arbeitsverhältnisse durchaus kompatibel sind mit der Erhaltung des gewerkschaftlichen Organisationsgrades auf Betriebsebene. Es zeigen sich zumindest in den qualitativen Untersuchungen keine markanten Unterschiede zwischen gewerkschaftlich und nicht-gewerkschaftlich organisierten Betrieben bezüglich der Umsetzung neuer HRM-Strategien. In nicht-gewerkschaftlich organisierten Betrieben scheint es aber eine stärkere Orientierung an symbolischen Formen der Anerkennung hoher Leistungen zu geben.

Die vorliegenden Studien betonen, dass trotz aller Rhetorik über Partnerschaft und Kooperation die Demotivierung der Belegschaften, die Gefährdung der Dienstleistungserbringung, sowie die Fortsetzung einer Dynamik niedrigen Vertrauens und geringer Kooperation zwischen dem Management und den Beschäftigten drohen.

Einen weiteren interessanten Einblick in die Veränderung der Arbeitsorganisation und Arbeitsverhältnisse gibt eine Studie von Chris Carter und Frank Mueller (2001) über die

Paradoxien der Deprofessionalisierung. Carter und Mueller zeigen, wie durch die Veränderung der Managementstrukturen in privatisierten Betrieben des Sektors Versorgungsbetriebe innerbetriebliche Formen der Arbeitsteilung und die damit verbundenen Hierarchien, Positionen und Machtverhältnisse verändert werden. Sie zeigen, wie durch die Neuzusammensetzung des Management insbesondere die Rolle von Technikern aufgebrochen wurde. Diese verfügten traditionell über hohe Autonomie und Entscheidungsfreiheit in der Erfüllung ihrer Aufgaben und hatten damit eine eigene Berufsidentität entwickelt, die sich an ihren Qualifikationen und ihrer Bedeutung für den Ausbau der Dienstleistung festmachte.

Durch das neu aufgenommene Managementpersonal werden Instrumente des Total Quality Management eingeführt und es soll eine Reorientierung der Arbeitsabläufe an Best Practice Beispielen erfolgen. Die unter dem Namen ‚Job Rethink‘ eingeführte Teamarbeit bedroht die Autonomie und Entscheidungsfreiheit der Techniker, die in den zu bildenden Teams sogenannten ‚Distributions-, oder ‚Teammanager‘ mit anderem professionellen Hintergrund untergeordnet werden.

Durch den gleichzeitig stattfindenden Personalabbau und die Übernahme administrativer Aufgaben durch die neue Gruppe von Managern entsteht Personalknappheit, welche wiederum mit dem Vorschlag einer weiteren Restrukturierung der Aufgaben der Techniker beantwortet wird. Unter dem Titel des ‚Rule Based Engineering‘⁴⁸ soll eine neue, natürlich weniger kostenintensive Gruppe von Beschäftigten geschaffen werden, die für Routineaufgaben im technischen Bereich angelernt werden. In den entstehenden Konflikten versuchen die Techniker ihre Position zu retten, indem sie die Relevanz des ‚Warum‘ etwas zu tun ist, gegenüber dem ‚Wie‘ hervorheben. Durch den hohen bürokratischen Aufwand, den die neuen Managementgruppen erzeugen (permanente Leistungsmessungen, aufwändige Gespräche), setzt sich im Betrieb schließlich eine dritte ebenfalls nicht aus dem Bereich der technischen Aufgaben kommende Gruppe von Managern durch, deren Philosophie Carter und Mueller mit der Phrase ‚Just fucking do it‘ (etwa: Nicht lange fackeln, tun) beschreiben. Die Folge ist die zügige Umsetzung der geplanten Dequalifizierungsstrategie durch die Schaffung einer neuen Beschäftigungskategorie für Routineaufgaben im technischen Bereich und ein 23%iger Personalabbau im betreffenden Unternehmen.

Deakin und Freedland fassen die Veränderungen im Sektor Versorgungsbetriebe, die durch die Privatisierungen und die Einführung von Marktverhältnissen und ihre Forcierung durch die Regulatoren induziert wurden, folgendermaßen zusammen.

„These forces have combined to encourage corporate restructuring as a way of saving costs, leading to redundancies and, as a result, a greater intensification of work efforts as more is required from those workers who retain their employment.“
(Deakin/Freedland 2000:33)

Eine vom EIRO in Auftrag gegebene Studie zu den Implikationen der Liberalisierungen im Elektrizitätssektor hebt folgerichtig folgende Auswirkungen auf die ArbeitnehmerInnen hervor (EIRO 1999): Gefühle der Arbeitsplatzunsicherheit, wachsende Arbeitsbe-

⁴⁸ ‚Rule based engineering‘: Regelgeleitete technische Tätigkeiten.

lastung, Stress, Gesundheitsgefährdung durch Reduktion der Sicherheitsstandards, weniger Möglichkeiten des beruflichen Aufstiegs.

Die meist in den Betrieben umgesetzten, mit ‚Golden Handshakes‘ erleichterten freiwilligen Kündigungen sind solche oft nur dem Namen nach, für die Betriebe notwendige Qualifikationen gehen gerade durch den Verlust älterer Beschäftigter, die die Möglichkeit in Frühpension zu gehen nutzen, verloren.

Die unter den Bedingungen der Verstaatlichung dominierende Kultur lebenslanger Beschäftigung ist definitiv beendet. Obwohl die Altersstruktur im Elektrizitätssektor Strategien des sozialverträglichen Beschäftigungsabbau förderte, haben gerade gekündigte ArbeitnehmerInnen mit mittleren und hohen Qualifikationen Probleme anderswo eine Anstellung zu finden, da ihre Fähigkeiten nicht nachgefragt werden. Durch die Schaffung flacherer Organisationsstrukturen ist auch das mittlere Management besonders von den Restrukturierungen betroffen.

1.6. Zusammenfassung

- Der Elektrizitätssektor in Großbritannien wurde in eine Reihe von Aufgabenbereichen (Produktion, Netz, Übertragung etc.) geteilt und Anfang der 1990er Jahre privatisiert. Dies hatte einen massiven Abbau von Beschäftigung zur Folge. Zwischen 1990 und 2001 sank die Zahl der Beschäftigten von etwa 140.000 auf knapp 60.000, was einem Rückgang von fast 60% entspricht. Europaweit ist der Rückgang der Beschäftigung im Elektrizitätssektor in Großbritannien einer der markantesten. Durch die technische Umstellung der Kraftwerke auf Gasturbinen sind auch in anderen Sektoren (Bergbau) massive Beschäftigungsverluste zu verzeichnen.
- Die Auswirkungen der Liberalisierung und Privatisierung des Elektrizitätssektors in Großbritannien kann nicht von den gewerkschaftsfeindlichen Maßnahmen der konservativen Regierungen der 1980er und -90er Jahre getrennt betrachtet werden. Die Schwächung der Gewerkschaften in den vormals öffentlichen Sektoren ist eines der Ziele, das mit den Privatisierungen verbunden war. Die Umstrukturierung des Elektrizitätssektors führte zu einer Dezentralisierung und Fragmentierung des vormals zentral organisierten Systems industrieller Beziehungen öffentlicher Versorgungsbetriebe. Zwar scheint es, als hätten die Gewerkschaften alles in allem ihre Position in den Betrieben behaupten können, trotzdem ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad beträchtlich zurückgegangen, nach unterschiedlichen Quellen um 23% bzw. sogar um rund 30% auf knapp 60%. In einigen Fällen kam es zu einer Aufkündigung der Kollektivvertragsverhandlungen durch das Management. Trotz oder wegen veränderter Managementstrategien in und nach der Privatisierung kann von einer Fortsetzung der eher konflikthaften industriellen Beziehungen ausgegangen werden. Erst in den letzten Jahren haben sich, nicht zuletzt aufgrund der Förderung der ‚Social Partnership‘-Ideologie durch die neue Labour-Regierung, neue Formen der Kooperation und Einbindung der Gewerkschaften in einigen Betrieben entwickelt. Aus einer eigenständigen Vertretung der Belegschaften werden sie in