

Abhandlungen

Gerhard Bosch

Gegen den Trend: Flexibilität und Gleichheit im norwegischen Arbeitsmarkt*

Abstract

Der folgende Aufsatz befaßt sich mit der externen und internen Flexibilität auf dem norwegischen Arbeitsmarkt. In einem klein- und mittelbetrieblich dominierten Land ist ein gewisses Niveau von externer Flexibilität notwendig, da einerseits die Betriebe nicht alle Beschäftigungsprobleme intern lösen können, und andererseits die Beschäftigten oft einen Aufstieg nur durch einen Betriebswechsel erreichen können. Viel ausführlicher wird die interne Flexibilität der Arbeitskräfte betrachtet - letzteres vor dem Hintergrund spezifischer industrieller Beziehungen und Managementstile. Den Gewerkschaften sind in den letzten Jahrzehnten starke Beteiligungsrechte eingeräumt worden. Es wird der Frage nachgegangen, ob sich in Norwegen im Unterschied zu anderen Ländern ein besonderer Managementstil herausgebildet hat, und welche Innovationspotentiale und -probleme darin zu sehen sind. Anhand von Arbeitszeitflexibilität (Norwegen hat die kürzesten Arbeitszeiten in der Welt) und qualifikatorischen Problemfeldern werden zudem Schwachstellen und Reformansätze - insbesondere in der beruflichen Ausbildung - des norwegischen Arbeitsmarktes beleuchtet, bevor im letzten Kapitel einige Schlußfolgerungen gezogen werden.

* Dieser Artikel entstand im Rahmen eines zweijährigen Forschungsprojekts zur Evaluation der norwegischen Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, das vom FAFO-Institut in Oslo organisiert wurde. Mehrere ausländische und norwegische Wissenschaftler analysierten Teilaspekte, wie die makroökonomische Politik (Richard Freeman), die Rolle der Frauen auf dem Arbeitsmarkt (Jill Rubery und Anne Lisa Ellingsaeter), die Organisation der Arbeitsmarktpolitik (Frieder Naschold und Robert Arnkil) oder die Rolle des öffentlichen Dienstes (Bernd Keller). Die Ergebnisse dieses Projektes sind veröffentlicht in Doelvik/ Steen (Hrsg.) 1997. Die Herausgeber beschreiben in einem einleitenden Beitrag die Herausbildung und die Institutionen des norwegischen Beschäftigungsmodells. Der vorliegende Aufsatz ist eine leicht veränderte Übersetzung des englischen Originalbeitrags. Einige naheliegende Fragen, die in diesem Beitrag nicht behandelt werden, wie etwa die Bedeutung des Erdöls für die norwegische Wirtschaft, wurden von den anderen Autoren untersucht.

1 Flexibilität und die norwegische Passion für Gleichheit

Die konventionelle Wirtschaftstheorie ist durch eine ausgeprägte Passion für Ungleichheit gekennzeichnet. Arbeitslosigkeit wird im wesentlichen als Folge zu hoher Löhne und zu großzügiger Schutzregelungen angesehen. Ihre Therapievorschläge laufen auf Lohndifferenzierungen und Abbau von Schutzregelungen hinaus. Die Schaffung von Ungleichheit wird als einer der Erfolgsmechanismen des amerikanischen Arbeitsmarktes angesehen. Der soziale Preis für eine solche defensive Flexibilität, mit der Beschäftigung vorrangig über die Absenkung der Lohnkosten und des Sozialstandards erreicht werden sollen, ist hoch. Mit zunehmenden Einkommensunterschieden polarisiert sich die Gesellschaft, und das Konfliktpotential steigt.

Norwegen ging in den letzten Jahren einen völlig anderen Weg. Während fast überall in den OECD-Ländern die Einkommensunterschiede zunahmen, wurden sie in Norwegen deutlich vermindert (Kahn 1995). Norwegen hat heute (nur dicht gefolgt von den anderen skandinavischen Ländern) die geringsten Einkommensunterschiede in der OECD (Tabelle 1). Auf einen einfachen Nenner gebracht, last sich sagen: „*There is a passion for equality characterising Norwegian culture*“ (Fennefoss u.a 1992). Kritiker des norwegischen „Exzeptionalismus“ sehen die Kosten dieses Modells in einer zu ausgeprägten Beschäftigung der Unternehmen mit sich selbst und einer unzureichenden Kundenorientierung und Fähigkeit, sich veränderten Marktbedingungen anzupassen (Reve 1994).

Tab. 1: Einkommensverteilung

	D9 / D5 ¹⁾	D5 / D1 ¹⁾
Österreich (1994)	1.82	2.01
Großbritannien. (1995)	1.87	1.81
Kanada (1994)	1.84	2.28
Dänemark (1990)	1.57	1.38
Frankreich (1994)	1.99	1.65
Deutschland (1993)	1.61	1.44
Japan (1994)	1.85	1.63
Schweden (1993)	1.59	1.34
USA (1995)	2.10	2.09
Norwegen (1991)	1.50	1.32

1) Verglichen werden Einkommensdezile, wobei D10 die höchste und D1 die niedrigste Einkommensgruppe ist.

Quelle: OECD 1996a: 61-62  IAT 712/96, Boearning.vjj

In diesem Beitrag wollen wir der Frage nachgehen, ob Gleichheit auf dem norwegischen Arbeitsmarkt die wirtschaftliche Effizienz und Innovation einschränkt oder sich positiv auswirkt. Auf theoretischer Ebene lassen sich Argumente finden, die sowohl auf einen Gegensatz zwischen Effizienz und Gleichheit als auch auf eine Komplementarität hinweisen. Geringe Einkommensunterschiede können etwa zwischenbetriebliche Mobilität erleichtern, da man bei einem Betriebswechsel kaum Einkommenseinbußen erleidet. Weiterhin kann durch die Verringerung der sozialen Distanz zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen die vertrauensvolle Zusammenarbeit und die Motivation verbessert werden. Im Gegensatz hierzu kann man die Auffassung vertreten, daß wegen unzureichender Lohnanreize die Arbeitskräfte zu wenig in ihre Bildung investieren und die Motivation, sich in der Arbeit anzustrengen, leidet. Ob die positiven oder negativen Effekte der Gleichheit überwiegen, hängt von der Struktur des Gesamtpaketes der norwegischen Arbeitsstandards ab. Offensichtlich sind in diesem Paket hohe Anteile offensiver Formen von Flexibilität¹ notwendig, die die effizienzsteigernden Potentiale gesellschaftlicher Gleichheit fördern. In einer sich schnell wandelnden Umgebung verlieren starre Regelungen und Institutionen schnell an Effizienz und an Legitimität. Die offensiven Formen der Flexibilität müssen also ständig weiterentwickelt werden. Dies setzt eine hohe Lernfähigkeit der wichtigsten Akteure auf dem Arbeitsmarkt und die Reformfähigkeit eines Landes voraus. In einer innovationsfähigen (nicht unbedingt, - freudigen) Umgebung sind Krisen und Probleme nicht Vorboten eines Niedergangs, sondern Signale zum Handeln.

Einer der Gründe für die Attraktivität des neoliberalen Arbeitsmarktmodells liegt in Umbruchzeiten in dem impliziten Versprechen, der Markt werde alle Probleme selbst regeln und die Politik werde von schwierigen Prozessen der Konsensbildung entlastet. In Ländern, in denen institutionelle Lernprozesse blockiert sind, erscheint Deregulierung sogar früheren Befürwortern des Sozialstaats vielleicht nicht als der wünschbare, wohl aber als der einzig gangbare Weg. Mit einer solchen „Entpolitisierung der Ökonomie“ gibt man aber auch die Gestaltungsfähigkeit in vielen anderen Bereichen auf. In Norwegen werden neben beschäftigungspolitischen auch andere Ziele, wie die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch das System des Elternschaftsurlaubs oder der Verminderung sozialer Differenzen durch die solidarische Lohn- und Sozialpolitik verfolgt. Solche Zielsetzungen sind in deregulierten Arbeitsmärkten nicht oder nur schwer realisierbar. Eine andere Attraktion des neoliberalen Modells liegt darin, daß die Betriebe hohe Spielräume erhalten, ihre Organisationsstrukturen an eine zunehmend turbulenter Umwelt anzupassen. Ohne Zweifel lassen sich viele Parameter betrieblichen Handelns, wie die Gestaltung von Lohnsystemen oder Arbeits- und Betriebszeiten, immer weniger über zentrale

¹ Bei offensiver Flexibilität setzen die Akteure auf Innovation und Qualifikation und versuchen, die Produktivität zu erhöhen, während bei defensiver Flexibilität die Löhne und Sozialstandards an das - oft unzureichende Produktivitätsniveau - angepaßt werden (Boyer 1987).

Standards steuern. Eine der Herausforderungen der Zukunft ist, ob es traditionell zentralistischen Wohlfahrtsstaaten, zu denen auch Norwegen gehört, gelingt, den Trend zur Dezentralisierung betrieblichen Handelns in ihr Institutionengefüge zu integrieren, oder ob dieser ein Fremdkörper bzw. sogar zum tendenziell systemsparenden Element wird.

Zwei weitere Gründe lassen in Norwegen eine Politik der Reregulierung anstelle einer Deregulierung sinnvoll erscheinen: Erstens dominieren in Norwegen Klein- und Mittelbetriebe²; diese Betriebe haben bekanntlich wenig eigene Planungsressourcen und sind bei der Aus- und Weiterbildung ihrer Arbeitskräfte sowie bei Innovationsprozessen in besonderem Maße auf ihr Umfeld angewiesen. Zweitens ist Norwegen sehr dünn besiedelt; aufgrund der geringen Betriebsdichte können sich industrielle Cluster von Betrieben, die sich gegenseitig befruchten, nur unzureichend entwickeln (Porter 1990); hinzu kommt, daß sich über den freien Wettbewerb mangels ausreichender Nachfrage nicht die Institutionen in ausreichender Zahl und Qualität entwickeln können, die für betriebliche Innovationsprozesse unabdingbar sind, wie etwa Weiterbildungsträger.

Innovationen auf gesamtgesellschaftlicher und -wirtschaftlicher Ebene sind ohne Zweifel in kleineren Ländern - wobei wir hier Größe nicht an der Fläche eines Landes, sondern an seiner Bevölkerung messen - mit homogeneren Interessensstrukturen und einem überschaubaren Kreis von Akteuren leichter zu bewerkstelligen als in größeren Ländern. Insofern sind die Voraussetzungen für Innovationsfähigkeit in Norwegen günstig. Es gibt aber genügend Beispiele kleinerer Länder, die nicht in der Lage sind, diesen komparativen Vorteil der Innovationsfähigkeit zu nutzen. Dies mag an der Dominanz beharrender Elemente liegen, die es auch in Norwegen gibt. Zwar haben sich in Norwegen, nicht zuletzt aufgrund des raschen Ausbaus der Hochschulen, neue High-Tech-Sektoren entwickelt. Zum Beispiel ist Norwegen heute Nettoexporteur in Software und weltweit führend in der offshore-Technologie. Dennoch liegen die Schwerpunkte der norwegischen Industrie weiterhin in wenig technologieintensiven Sektoren³ - wie der Holz-, Papier- und Energieindustrie. Keines der entwickelten OECD-Länder hat einen so niedrigen Anteil von Beschäftigten in Betrieben mit hoher Technologieintensität im verarbeitenden Gewerbe wie Norwegen. Da es sich zudem noch um vor allem kleinere und mittlere Betriebe handelt, bedeutet dies, daß aus der Industrie vergleichsweise wenig Impulse für die Entwicklung des gesellschaftlichen Umfelds insbesondere für Forschung und Bildung ausgegangen sind. Die in Norwegen vorherrschenden Industrien haben tradi-

2 In Norwegen arbeiten 47% der Beschäftigten in Betrieben mit weniger als 100 Beschäftigten, während es in den USA nur 24,6% sind (Salvanes 1996).

3 Die Technologieintensität wird an Hand des Anteils der FuE-Ausgaben an der Bruttowertschöpfung bestimmt. 63,1% der norwegischen Beschäftigten arbeiten in wenig technologie-intensiven Betrieben gegenüber 45,6% in Deutschland, 50,5% in Japan und 51,8% in den USA. Nur 10% sind in Hoch-Technologie-Betrieben beschäftigt gegenüber 20,7% in Japan, 19,2% in Deutschland und 19,7% in den USA (OECD 1996b: 246).

tionell auch einen hohen Anteil von un- und angelernten Beschäftigten. Das Klima in vielen Betrieben ist traditionell eher bildungsresistent, und es herrscht ein traditionelles Arbeiterbewußtsein vor. Trotz geringerer materieller Differenzen zwischen den verschiedenen sozialen Schichten rechnen sich in Norwegen in vergleichbaren Betrieben mehr Beschäftigte der Arbeiterklasse zu als in Deutschland (Sivesind 1995).

Im folgenden soll die externe und interne Flexibilität des norwegischen Arbeitsmarkts untersucht werden⁴. Die externe Flexibilität ist Gegenstand des Abschnitt 2. In den anschließenden drei Kapiteln befassen wir uns mit verschiedenen Aspekten der internen Flexibilität, wie den Auswirkungen des Systems der industriellen Beziehungen auf die interne Flexibilität (Abschnitt 3), dem norwegischen Managementstil (Abschnitt 4) und der Arbeitszeitflexibilität (Abschnitt 5). Mit der Reform der beruflichen Ausbildung und ihren möglichen Auswirkungen auf die interne und externe Flexibilität werden wir uns in Abschnitt 6 befassen, bevor wir die Ergebnisse zusammenfassen und einige Schlußfolgerungen ziehen (Abschnitt 7).

2 Externe Flexibilität

Die verfügbaren Daten weisen auf eine im internationalen Vergleich beachtliche externe Flexibilität im norwegischen Arbeitsmarkt hin. Für das verarbeitende Gewerbe stellte Salvanes fest, daß die jährliche Mobilitätsrate der Beschäftigten in Norwegen bei 16,8% (1977-1992) lag, während die entsprechende Quote in den USA und Kanada ungefähr 20% betrug (Salavanes 1996, 23). Diese Mobilitätsrate überstieg bei weitem das Niveau der Arbeitsplatzverschiebungen zwischen den Betrieben. Die Raten der regionalen Mobilität blieben seit Mitte der 70er Jahre unverändert und zählen zu den höheren Werten innerhalb der OECD. 1987 zogen 2,6% der norwegischen Bevölkerung in eine andere Region gegenüber 1,1% in Deutschland und Großbritannien (1986) und 2,8% in den USA (OECD 1994, 66). Die monatlichen Zu- und Abgänge aus Beschäftigungsverhältnissen liegen deutlich über dem Durchschnitt der Länder mit ausgeprägten abgeschotteten internen Arbeitsmärkten wie Japan, Italien, Frankreich oder Spanien, aber niedriger als in Ländern, in denen es nur einen geringen Kündigungsschutz gibt, wie in den USA (OECD 1995a, 28).

Beim Kündigungsschutz wird Norwegen etwa in der Mitte zwischen den wenig regulierten Arbeitsmärkten (USA, Kanada oder Neuseeland) und den stark regulierten südeuropäischen Arbeitsmärkten eingestuft (OECD 1994, 74). Die Regelungs-

⁴ Die folgende Analyse basiert auf etwa 20 Interviews mit norwegischen Experten, Vertretern der Sozialpartner und mehrerer Betriebsfallstudien. Darüber hinaus wurde die in englischer oder deutscher Sprache verfügbare Literatur ausgewertet.

prinzipien sind darauf angelegt, interne Arbeitsmärkte zu fördern. Die Betriebe müssen sich bei Beschäftigungsproblemen zunächst um interne Lösungen des Beschäftigungsproblems bemühen. Kündigungen aus ökonomischen Gründen werden nur akzeptiert, wenn der Betrieb keine andere geeignete Arbeit anbieten kann. Durch Kündigungsfristen werden die Entlassungen hinausgezögert, so daß alternative Wege (wie Umschulung oder Versetzung) für die Unternehmen finanziell attraktiv werden. Wenn die internen Anpassungsmöglichkeiten erschöpft sind, werden aber Entlassungen als letztes Mittel ohne Restriktionen zugelassen. In solchen Fällen sind im Unterschied zu Deutschland auch keine Abfindungszahlungen vorgesehen.

Eingeschränkt ist die Handlungsfreiheit der Unternehmen allerdings bei der Auswahl von Beschäftigten für Entlassungen. Bei der Auswahl der zu Kündigenden gilt das Senioritätsrecht, sofern die Qualifikation gleich ist. Befristete Verträge sind nur aus „objektiven“ Gründen gestattet. Eine Aufspaltung der Beschäftigten in Stamm- und Randbelegschaften soll hierdurch - ganz im Sinne der oben genannten „Passion für Gleichheit“ - begrenzt werden. In dieses Bild passen auch die Vorschriften, die Entlassungen aus persönlichen Gründen erschweren. Der Staat unterstützt vorübergehende Entlassungen mit Wiedereinstellungszusagen. Die Entlassenen erhalten Arbeitslosengeld bis zu 52 Wochen. Die relativ großzügige Unterstützung der vorübergehend Entlassenen ist sozusagen das Gegenstück zur Begrenzung befristeter Verträge, indem es die Risiken für die Unternehmen bei Festanstellungen vermindert.

In der Praxis liegt das Niveau der externen Flexibilität aber wesentlich höher, als man es nach einer Analyse der Rechtslage vielleicht erwarten würde. Der Grund liegt in dem hohen Anteil von Klein- und Mittelbetrieben, die keine internen Arbeitsmärkte entwickeln können. Auch befristete Verträge sind sehr verbreitet, da einer der akzeptierten „objektiven“ Gründe die Vertretung von Beschäftigten im Elternurlaub ist. Ungefähr 2% der Erwerbsbevölkerung befinden sich im Elternschaftsurlaub, was den Betrieben große Spielräume bei der Nutzung befristeter Verträge einräumt. Dieses trifft vor allem auf Betriebe mit hohem Frauenanteil zu (öffentlicher Dienst und Dienstleistungssektor).

Der norwegische Kündigungsschutz erschwert Unternehmensstrategien, einfache standardisierte Tätigkeiten abzuspalten, diese mit ungesicherten Randbeschäftigten zu besetzen und Marktanpassungen mit einfacher numerischer Flexibilität (Heuern und Feuern) zu vollziehen. Solche Strategien dominieren beispielsweise in Großbritannien und in Japan mit ihren ausgeprägten Randbelegschaften. Dort werden wenig Anstrengungen unternommen, die Randbeschäftigten zu integrieren und zu qualifizieren. Norwegische Betriebe müssen viel mehr darauf setzen, funktionale Flexibilität der gesamten Belegschaft und nicht von privilegierten Stammbeschäftigten zu entwickeln.

3 Industrielle Beziehungen und interne Flexibilität

Gesamtwirtschaftliche Lohnzurückhaltung, solidarische Lohnpolitik, die Herstellung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, gleiche Lebensumstände in allen Landesteilen - all diese Zielsetzungen erfordern eine starke Zentralisierung von Verhandlungen zwischen den Sozialpartnern. Die vielen Klein- und Mittelbetriebe in Norwegen sind bei ihrer Modernisierung auf Anstöße von außen angewiesen. Es stellt sich die Frage, inwieweit die Sozialpartner über traditionelle Verteilungsfragen hinaus diese Herausforderung in ihren zentralen Verhandlungen annehmen. Gleichzeitig ändern sich jedoch die Produktionsstrukturen; das „flexible Unternehmen“ ist nur mit größerer Handlungsfreiheit auf dezentraler Ebene zu realisieren. Erforderlich ist also ein Mix von zentralen und dezentralen Handlungsebenen zwischen den Sozialpartnern. Beide Ebenen sind im verarbeitenden Gewerbe Norwegens traditionell stark ausgeprägt⁵.

Die Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände sind sehr stark zentralisiert und die Zentralen sind mit ausreichend Machtbefugnissen ausgestattet, um zentrale Verhandlungen zu ermöglichen. Anders als der DGB in Deutschland oder des Trade Union Congress (TUC) in Großbritannien und die entsprechenden Arbeitgeberverbände, können die Dachverbände der Gewerkschaften und der Arbeitgeberverbände (NHO) auch Tarifverträge unterzeichnen und nutzen dieses Recht auch extensiv. Häufig kommt auch der Staat ins Spiel. Zentrale Verhandlungen unter Einbeziehung des Staates erweisen sich als sinnvoll, da nicht nur Löhne, sondern auch zahlreiche andere Fragen, „which in most countries are lumped together under the label of ‘welfare state’ arrangements“, beschlossen werden (Høgsnes 1994, 23).

Durch das starke Anwachsen der 1976/77 gegründeten beiden Dachverbände von Angestelltengewerkschaften, AF und YS⁶, hat der sozialdemokratische Gewerkschaftsbund LO in den letzten Jahren sein Vertretungsmonopol verloren und sich die gewerkschaftliche Seite zersplittert. Anders als in Schweden kam es nicht zu einer umfassenden Vereinbarung zwischen den Gewerkschaftsbünden, welche Beschäftigtengruppen sie organisieren. Es herrscht also Konkurrenz vor und nicht Stilllegung des Konflikts durch „institutionalized fragmentation“ (Flanagan u.a. 1983, 167). Im verarbeitenden Gewerbe mit seinen Exportindustrien, auf das wir uns im folgenden konzentrieren, dominiert weiterhin LO und handelt allein mit den Arbeitgeber den Arbeitsbeziehungen prägenden „Haupttarifvertrag“ aus. Nur einige Berufsgruppen,

5 Im öffentlichen Dienst und im Dienstleistungsbereich werden Löhne nur auf zentraler Ebene verhandelt. Die zusätzliche dezentrale Verhandlungsmöglichkeit ist ein „Privileg“ der Exportindustrien.

6 AF ist eine Berufsgewerkschaft höher qualifizierter Angestellter und konkurriert nicht direkt mit den Gewerkschaften des LO. Beide Bünde haben 1993 Kooperationsvereinbarungen geschlossen und LO hat akzeptiert, daß AF Akademiker vertritt. YS hingegen organisiert alle Angestellten und sieht sich in direkter auch politischer Konkurrenz zu LO. AF und YS sind mittlerweile nach langjährigem Widerstand von LO auch im „Kontakt-Komitee“ vertreten, in dem der Dialog zwischen Gewerkschaften und Regierung stattfindet.

wie Ingenieure oder Vorarbeiter, Meister und mittlere Führungskräfte, sind in AF-Gewerkschaften organisiert. Die Mikro-Struktur der norwegischen Gewerkschaften ist erstaunlich barock. Teile der Gewerkschaften sind nach dem Industrieprinzip und Teile nach dem Berufs-Prinzip und andere nach der Position in der Hierarchie⁷ organisiert. Der Widerspruch zwischen den ansonsten so egalitären und wenig statusorientierten gesellschaftlichen Strukturen und diesem Gewerkschaftsaufbau ist frappierend. Durch die starke Zentralisierung und die Bündelung der einzelnen Gewerkschaften in vier Kartelle (1994) ist es LO zwar gelungen, die Lohnverhandlungen zu koordinieren. Oberflächlich betrachtet führt die norwegische Gewerkschaftsstruktur auch nicht zu den offenkundig negativen Konsequenzen, die wir bei ähnlichen Strukturen etwa in Großbritannien beobachten. Zu solchen negativen Konsequenzen zählen wir die militante Vertretung von Partialinteressen, wie die Behinderung der Flexibilität am Arbeitsplatz durch strikte Abgrenzung von Aufgabenbereichen für bestimmte Berufsgruppen, die die interne Flexibilität einschränken. Wenn man die Mikrostrukturen in Norwegen jedoch genauer analysiert, stößt man an vielen Stellen doch auf starke Partialinteressen, die Folge dieser überholten Gewerkschaftsstrukturen sind. *Beispielsweise setzte eine Gewerkschaft des öffentlichen Dienstes eine besondere Ausbildung für Köche im öffentlichen Dienst (mit ein bißchen mehr Lehranteilen für Diätküche) durch, um diese dann in ihrer Gewerkschaft organisieren zu können; bei der zuvor einheitlichen Ausbildung von Köchen war eine andere Gewerkschaft zuständig.* Die seit den 20er Jahren diskutierte Organisationsreform des LO wurde bis heute nicht vollzogen.

„In contrast to the labour side, the structure of the employer side has become less fragmented. NHO (The Confederation of Norwegian Business and Trade) which is LO's counterpart in private-sector wage negotiations, is the result of a merger of three employer associations in 1989. It has streamlined its organization-structure by reducing the number of member trade organizations from 150 to 30, and it now presents a more coordinated policy than before“ (Sivesind 1994, 30). In Norwegen sind die Arbeitgeberverbände also ein stabilisierendes Element für das Weiterbestehen zentraler Verhandlungen, während in vielen anderen Ländern bei den Arbeitgeberverbänden eher die Auflösungserscheinungen dominieren. Moene/Wallerstein sehen in ihnen sogar „the leading proponents of centralized bargaining“, da „with decentralized bargaining“, the cost of declining demand would be concentrated at least initially, on employers and workers in the export industries. In gaining control over the wage demand of workers in the non-traded-goods sector, metalworkers and their employers were able to force all workers to share the burden of lowering wage costs in the export sector“ (1995, 189).

Wenn die zentralen Lohnverhandlungen abgeschlossen sind, folgen betriebliche Verhandlungen, in denen es um zusätzliche Lohnerhöhungen geht. Durch die zentralen Vereinbarungen können Höchstgrenzen betrieblicher Lohnabschlüsse

⁷ So gibt es mehrere Gewerkschaften für Vorarbeiter, Meister und mittlere Führungskräfte.

festgelegt werden, damit die betrieblichen Abschlüsse nicht die vereinbarte Lohnmäßigkeit konterkarieren. Doch uns interessiert im folgenden ein anderer Aspekt. Die betriebliche Ebene soll sich nach den Vorstellungen der Sozialpartner aber nicht auf Lohnverhandlungen beschränken, sondern hat eigenständige Aufgaben bei der Arbeitssicherheit, der Arbeitsgestaltung und Weiterentwicklung der Unternehmensorganisation sowie bei der Einführung neuer Technologien.

Zur Wahrnehmung dieser Aufgaben wurden die betrieblichen Vertretungsstrukturen der Beschäftigten in den letzten 30 Jahren ausgebaut. Nach dem zweiten Weltkrieg wurden Produktions-Komitees gegründet, die 1966 im Haupttarifvertrag zwischen LO und NAF (später NHO) unter neuen Namen als „Betriebsräte“ verankert wurden. Diese Betriebsräte sind eher Beratungsgremien. Mit dem Arbeitsumweltgesetz von 1977 wurden Arbeitsumwelt-Komitees in allen Betrieben obligatorisch, die über weitgehende Rechte verfügten, wie zum Beispiel über das Recht, Maschinen bei Unfallgefahr zu stoppen. Die wichtigste Rolle auf betrieblicher Ebene spielen die gewerkschaftlichen Vertrauensleute, deren Position nicht gesetzlich, sondern tarifvertraglich festgelegt ist. Im Haupttarifvertrag werden die Wahl, die Freistellung von der Arbeit, Rechte aber auch Verpflichtungen (wie zum Beispiel die Pflicht zur vertrauensvollen Zusammenarbeit §6-5) der Vertrauensleute geregelt. Betriebliche Verhandlungen etwa über Löhne und Arbeitszeit liegen in der Hand der Vertrauensleute und nicht der Betriebsräte. Seit 1973 ist die Mitgliedschaft von Vertretern der Beschäftigten im Aufsichtsrat der Unternehmen geregelt. Ein Drittel seiner Mitglieder werden von den Beschäftigten gewählt.

Ebenso wichtig wie der Aufbau formeller Vertretungsstrukturen ist der Versuch, diese mit Inhalt zu füllen. Der Haupttarifvertrag ist hier voller Absichtserklärungen zu einem kooperativen Managementstil und liest sich stellenweise wie die Philosophie moderner beteiligungsorientierter Unternehmen - mit einem Unterschied: die Rechte der Beschäftigten sind festgeschrieben und können auch Krisen überleben. Beide Parteien einigten sich auf Grundsätze zur Einführung neuer dezentralisierter Unternehmensstrukturen. Darüberhinaus begründeten sie ein gemeinsames Programm zur Unternehmensentwicklung (HF-B), mit dem Modellprojekte der Unternehmenrestrukturierung von ihnen gemeinsam finanziert werden.

Schon in den 60er Jahren wurden von LO und NHO die ersten Programme zur Arbeitsgestaltung und zur Einführung autonomer Arbeitsgruppen gemeinsam finanziert, aus denen die Ideen zum Arbeitsumweltgesetz und zur Unternehmensmitbestimmung entstanden. Bis 1992 wurden Projekte in rund 500 Betrieben gefördert. Dies entspricht einem Anteil von 7,5% der 6.685 norwegischen Unternehmen mit mehr als 5 Beschäftigten. Im Metallbereich haben 15% der Betriebe ein HF-B-Projekt durchgeführt (Sivesind u.a. 1995, 309). Zielten die Projekte zur Reorganisation von Unternehmen in der Vergangenheit eher auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, wird heute im staatlichen „Unternehmensentwicklungsprogramm 2000“ die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit „unter Nutzung der norwegischen

Traditionen der Kooperation“ stärker gewichtet. Insbesondere Organisationsreformen in Unternehmen, die im direkten internationalen Wettbewerb stehen, werden gefördert. Durch dieses Programm sollen zwischen 1995 und 2000 Projekte in rund 80-100 Betrieben unterstützt werden.

Die Sozialpartner und der Staat haben hier also gemeinsam die Verantwortung übernommen, Anstöße für die Weiterentwicklung betrieblicher Organisation zu geben. Es ist ihnen dabei gelungen, einen bemerkenswert hohen Anteil der norwegischen Unternehmen in gemeinsam verantwortete Projekte einzubeziehen. Für einen deutschen Betrachter ist auffällig, wie sehr die Gewerkschaften die direkte Beteiligung am Arbeitsplatz fördern, die bislang von den deutschen Gewerkschaften, die eher auf repräsentative Strukturen gesetzt haben, oft skeptisch beargwöhnt wird. Dies läßt auf eine hohe institutionelle Sicherheit der Gewerkschaft und ein hohes gegenseitiges Vertrauen schließen, daß auf diese Weise nicht die gewerkschaftlichen Vertretungsstrukturen ausgehebelt werden sollen. Sehr überspitzt kann man sagen: Dort, wo in anderen Ländern Betriebe mühsam Unternehmenskulturen aufbauen, können die norwegischen Betriebe auf gesellschaftliche Kulturvoraussetzungen zurückgreifen.

4 Betriebliche Kooperation und Managementstil

Die norwegische Vertretungsstruktur erscheint überkomplex und redundant, wenn man ausschließlich die formalen Organisationsstrukturen betrachtet. Dieses Problem ist den Sozialpartnern wohl bewußt. So wird im „Haupttarifvertrag“ ausdrücklich eine Zusammenlegung von Betriebsräten und Arbeitsumweltkomitees oder eine pragmatische Arbeitsteilung gefordert. Die Komplexität erhöht sich noch, wenn man berücksichtigt, daß auf betrieblicher Ebene mehrere Gewerkschaften nebeneinander existieren. In einer Mißtrauenskultur könnte dies einen Alptraum von Sitzungsmarathons und nervenaufreibender Doppelarbeit in verschiedenen Gremien herbeiführen. In hochgradig vernetzten Organisationen, die nur mit Offenheit und Ehrlichkeit funktionieren, kann damit jedoch auch ein hohes Informations- und Beteiligungsniveau gewährleistet werden.

Nervenaufreibende Sitzungsmarathons waren in den beiden von uns untersuchten Betrieben⁸ durchaus zu erkennen. *Der Personalleiter des einen Unternehmens kam aus der Kommunalverwaltung. Dort konnte er durchsetzen, die Lohnverhandlungen mit den 16 verschiedenen Gewerkschaften gemeinsam durchzuführen. In seinem heutigen Industrie-Unternehmen ist ihm dies nicht gelungen. Ähnliches berichtete der Personalleiter des anderen Unternehmens, der zudem die Lohnverhandlungen mit verschiedenen Gewerkschaften noch an verschiedenen Standorten*

⁸ Wir haben Gespräche mit den Personalleitern und Gewerkschaftsvertretern in zwei norwegischen Unternehmen geführt, die beide zu multinationalen Konzernen gehören.

führen muß und auf insgesamt 10 getrennte Verhandlungen kommt, wobei im Ergebnis nur kleine Unterschiede im Verhandlungsergebnis zu verzeichnen sind.

Abgesehen von den Lohnverhandlungen kooperieren die Gewerkschaften auf betrieblicher Ebene jedoch eng miteinander. Der LO-Vertreter in einem der von uns untersuchten Betriebe sagte, daß LO die „gelben“ Gewerkschaften nicht mag, aber innerhalb des Betriebes arbeite man eng zusammen. Die Gewerkschaftsvorsitzenden trafen sich ein- bis zweimal im Monat. Da der LO-Vertreter von der Arbeit freigestellt sei, sehe er es als seine Aufgabe, den anderen Gewerkschaften zu helfen. Alle Gewerkschaften hätten das gemeinsame Ziel, daß es dem Unternehmen gut gehe. Beide Unternehmen wurden vor kurzem in Produktparten unterteilt, um damit eine größere Nähe zum Kunden zu erreichen. Beide Unternehmen sahen in der Vergangenheit eine zu starke Orientierung der Belegschaftsvertretung auf Binnenprobleme des Betriebes, wodurch die Notwendigkeiten unterschätzt wurden, sich an veränderte Außenanforderungen anzupassen.

In beiden Unternehmen waren aber die Vertrauensleute die wichtigste Vertretung der Beschäftigten. Dies kann man wohl verallgemeinern. Die anderen Funktionen haben geringere Reputation. Wenn die Vertrauensleute nicht die Arbeitsumwelt-Komitees unterstützen, haben diese in der Praxis keine große Bedeutung. Damit relativiert sich die Komplexität der Vertretungsorgane deutlich. Es gibt keine Konkurrenz zwischen ihnen, sondern ein klares Machtzentrum. Wenn die verschiedenen Gewerkschaften zusammenarbeiten, wird dieses Machtzentrum gefestigt.

Gegenüber dem Management werden die Vertretungsstrukturen nicht formal ausgereizt, sondern pragmatisch in gutem Einverständnis gehandhabt. Trotz aller formalisierten Vertretungsstrukturen sind die norwegischen Betriebe durch ein hohes Maß an informeller Kommunikation charakterisiert (Fennefoss u.a. 1992), der weit über die Kommunikation zwischen Gewerkschaften und Vorgesetzten hinausreicht. Die sozialen Distanzen sind gering; es wird auf sichtbare Hierarchiemerkmale, wie eigene Kantinen für Vorgesetzte, besondere Titel bei der Anrede etc. verzichtet; und die Vorgesetzten müssen einen demokratischen Führungsstil pflegen, d.h sie müssen informieren und Entscheidungen begründen und überlegene Sachkompetenz zeigen und können sich nicht alleine auf ihre formale Position berufen.

Kalleberg/Mastekaasa (1994) stellten in einer vergleichenden Untersuchung zwischen den USA und Norwegen fest, daß die egalitäre Tradition Norwegens mit einer höheren Arbeitsmotivation als in den USA verbunden ist (Tabelle 2), was sich produktivitätssteigernd auswirkt. Vermutlich ist die enge Kooperation zwischen den Beschäftigten und den Unternehmensleitungen in Norwegen eine der entscheidendsten Flexibilitätsquellen, da viele Anforderungen an eine moderne Unternehmensorganisation umfassend gesellschaftlich verankert wurden, die in vielen anderen Ländern - wie vor allem den USA und Großbritannien mit ihren tayloristischen Mißtrauenskulturen - mühsam von Betrieb zu Betrieb eingeführt werden müssen.

In der stark durch angelsächsische Traditionen geprägten Managementforschung wird in der Regel ein hohes Maß an unternehmerischer Autonomie unterstellt, die Personalstrategien zu implementieren, die das Management für sinnvoll hält. Verhandlungen mit Gewerkschaften und Betriebsräten sind in dieser Literatur kein Thema, gelten vielfach als reine Störgrößen, obgleich sie die Praxis des vielfach sehr erfolgreichen Personalmanagements in anderen Ländern prägen. Es gibt also keine universellen Managementstrategien, sondern diese werden durch Institutionen geformt. Dies wird in der neueren Managementforschung anerkannt und hat zu einer Serie von internationalen Vergleichen von Managementstilen geführt (Gooderham u.a. 1996; Brunstein 1995; Brewster/Hegewisch 1994).

Tab. 2: Arbeitsmotivation in Norwegen und den USA

	NORWEGEN	USA
Skala der Arbeitsmotivation ^a (n = 4383 Norwegen; n = 398 USA)	3.09 (0.61)	2.78 (0.51)**
Arbeitseinsatz: „Ich bin bereit härter als vorgeschrieben zu arbeiten, damit dieses Unternehmen erfolgreich ist“	3.51 (0.72)	3.19 (0.67)**
Stolz: „Ich bin stolz, für dieses Unternehmen zu arbeiten“	3.21 (0.86)	3.08 (0.62)*
Loyalität: „Ich fühle mich dem Unternehmen sehr verpflichtet“	3.38 (0.89)	3.15 (0.76)**
Betriebsbindung: „Ich würde Angebote, woanders zu vergleichbarer Bezahlung zu arbeiten, ablehnen“	3.16 (1.11)	2.24 (0.87)**
Jede Tätigkeit: „Ich würde jede Tätigkeit übernehmen, um in diesem Betrieb bleiben zu können“	2.17 (1.07)	2.23 (0.77)
Alpha Koeffizient	0.65	0.72

^a Antwortkategorien zu jeder Frage: 1 = stimme stark zu, to 4 = lehne stark ab

**t-test für Unterschiede zwischen Norwegen und den USA sind signifikant $p < 0.001$;

* t-test signifikant bei $p < 0.01$ (2-tail tests)

Quelle: Kalleberg/Mastekaasa (1994, 276)

In einer Auswertung einer international vergleichenden Studie stellen Godderham u.a. (1996) markante Unterschiede verschiedener europäischer Länder (Norwegen, Deutschland, Großbritannien und Dänemark) in der Nutzung verschiedener perso-

nalpolitischer Instrumente 1992 und 1995 fest. Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- In Norwegen, Dänemark und Deutschland hat sich auf betrieblicher Ebene der Einfluß der Gewerkschaften in den letzten Jahren eher noch verstärkt, während in UK der Einfluß nach Einschätzung der Manager drastisch abgenommen hat.
- Norwegen ist das einzige Land, in dem die Nutzung befristeter Beschäftigungsverhältnisse abgenommen hat. Auf dem anderen Pol befindet sich Großbritannien, wo der höchste Anteil von Firmen angibt, zunehmend auf befristete Beschäftigte zurückzugreifen.
- Norwegen erreicht mit Abstand die höchsten Werte bei den Firmen, die ihre Beschäftigten „formell über ihre Strategie unterrichten“ und zwar bei allen Beschäftigtengruppen. Deutschland liegt hier noch unter den britischen Werten. Dies wird so interpretiert, daß die Betriebsräte diese Vermittlungsfunktion übernehmen.
- Individuelle Leistungsanreize und Personalbeurteilungen sind in Großbritannien weiter verbreitet als in Deutschland. In Norwegen sind sie am wenigsten verbreitet.

Diese Ergebnisse sind konsistent mit anderen, eher qualitativ angelegten internationalen Vergleichen von Managementstrategien. Es wird sichtbar, daß in Großbritannien der Gewerkschaftseinfluß drastisch verringert wurde und die Unternehmen eine Strategie der Spaltung in eine Rand- und eine Stammebelegschaft praktizieren; gleichzeitig können die britischen Unternehmen bei ihrer wiedergewonnenen Autonomie in besonderem Maße individuelle Anreizsysteme einführen. In Deutschland werden Lohnsysteme tariflich geregelt und dies läßt den Unternehmen wenig eigenen Gestaltungsspielraum. Die betriebliche Mitbestimmung, deren Bedeutung in den letzten Jahren eher zugenommen hat (Kotthoff 1994), ist stark formalisiert (Wächter/Stengelhofen 1995). Die Betriebsräte sind Vermittler zwischen Beschäftigten und Management und skeptisch gegenüber Formen der direkten Kommunikation zwischen Management und Beschäftigten. In Norwegen sind die Kontakte zwischen Management, Gewerkschaften und Beschäftigten viel informeller, so daß viele der neuen Managementinstrumente am Arbeitsplatz auch genutzt werden können, da sie in der Tradition der norwegischen Mitbestimmung am Arbeitsplatz liegen. „Direct participation appeared to be a supplement to, not a replacement for, representative participation“ (Hammer u.a. 1994, 30). Konträr zu den Traditionen der egalitären Lohnpolitik liegen aber individuelle Anreizsysteme, die in Norwegen am wenigsten verbreitet sind.

Die schwierige Herausforderung an das norwegische Management besteht also darin, die Beschäftigten ohne direkte materielle Anreize zu motivieren. Dies ist in der Vergangenheit in beachtlichem Maße gelungen, scheint aber heute immer weniger auszureichen. Um den betrieblichen Wandel zu beschleunigen, wird heute in einer zunehmenden Anzahl von Unternehmen mit neuen Lohnsystemen experi-

mentiert, die einen Teil des Lohns vom Betriebsergebnis, von der Qualifikation und der Teamfähigkeit abhängig machen.

Eines der größten Probleme norwegischer Manager ist eine weitverbreitete innovationsfeindliche Behäbigkeit in den Betrieben, für die es viele Anzeichen gibt. Sivesind, der jeweils zwei Werke der Aluminium- und Chemieindustrie in Deutschland und Norwegen miteinander verglichen hat, kommt zu dem Ergebnis, daß die Vorgesetzten in Norwegen versuchen, Konflikte zu vermeiden, um „by all means to avoid to be on bad terms with the subordinates“ (Sivesind 1995, 87). Der in Norwegen lange tätige und bekannte amerikanische Unternehmensberater George Kenning sagte zu norwegischen Managern immer wieder: „You must not be ashamed to the boss“ (Kalleberg 1991). In Deutschland, das wegen seiner ausgeprägten betrieblichen Hierarchien und des besonderen Statusdenkens seine eigenen Probleme hat, werden hingegen Entscheidungen von Vorgesetzten eher akzeptiert. Ihr Spielraum für unpopuläre Entscheidungen ist deutlich größer. Ein Problem scheint auch die oft unzureichende berufliche Ausbildung von Vorgesetzten in Norwegen zu sein. Sie sind in der Regel innerbetrieblich aufgestiegen und verfügen über eine geringere formelle Ausbildung als ihr deutscher Gegenpart. In Norwegen gibt es keine dem deutschen Meisterbrief vergleichbare Vorgesetztenqualifizierung. Hinzu kommt, daß die Kontrollspanne in Norwegen größer als in Deutschland ist. Dies gibt zwar den norwegischen Beschäftigten mehr Spielraum bei der Ausübung ihrer Arbeit; allerdings können sie auch weniger von ihren Vorgesetzten lernen. „Compared to German industry, with larger market shares in competence-intensive manufacturing, the demand for highly qualified labor in Norway is much smaller. Norwegian manufacturing consists of a large number of locally based, small and medium-sized enterprises and a few larger export-intensive enterprises that for a large part are involved in the extraction of raw materials and in primary production. Moreover, in Norway, manufacturing qualifications are traditionally created by on-the-job training“ (Sivesind 1995, 61). Damit sind auch deutliche Schwächen des norwegischen Managementstils benannt. Sie liegen in Entscheidungsschwäche und unzureichender Qualifikation von Vorgesetzten und einer zu wenig auf Lernen angelegten Organisation.

5 Verkürzung und Flexibilisierung der Arbeitszeit

1987 wurde in einer Vereinbarung zwischen LO und NHO die tarifliche Arbeitszeit von 40 auf 37,5 Stunden verkürzt. Diese Verkürzung wurde dank der zentralen Tarifverhandlungen flächendeckend in der gesamten Wirtschaft durchgesetzt und mußte nicht von Branche zu Branche einzeln ausgehandelt werden, so daß Norwegen heute mit die kürzesten tariflichen Arbeitszeiten in der Welt hat. Parallel zur

Verkürzung der Arbeitszeit wurde eine Politik der Lohnmäßigung vereinbart, so daß sich hieraus ähnlich wie in Deutschland (Bosch 1990) keine finanziellen Zusatzbelastungen der Unternehmen ergaben. Ebenso wie in Deutschland forderten die Unternehmer als Gegenleistung für die Verkürzung eine größere Flexibilisierung der Arbeitszeit.

Der Tarifabschluß überließ es den Sozialpartnern in jedem Betrieb die Arbeitszeitverkürzung umzusetzen und dabei auch eine Flexibilisierung der Arbeitszeit auszuhandeln. Die Arbeitszeitgesetzgebung und die Tarifverträge gewährten große Spielräume für eine Flexibilisierung der Arbeitszeit. Sofern es allerdings zu keiner Einigung kam, blieb es bei den alten Arbeitszeitregelungen; für Veränderungen mußten die Unternehmer oft einen hohen Preis zahlen. Eine Untersuchung über die Umsetzung der 37,5-Stunden-Woche in 220 Betrieben der Metallindustrie zeigte, daß die Unternehmen in 90% der Fälle, in denen sie eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten vorschlugen, scheiterten (Karlsen 1989). Die Unternehmerverbände hatten es bei der Umsetzung zudem versäumt, die Betriebe bei der Flexibilisierung der Arbeitszeit durch Beratung und Entwicklung konkreter Modelle zu unterstützen. Die Verkürzung der Arbeitszeit war also nicht - wie in Deutschland - der Startschuß für eine Reorganisation der Arbeitszeit in den Betrieben. Norwegen liegt bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten deutlich hinter anderen Ländern zurück (Tabelle 3). Damit sind Innovationschancen ungenutzt geblieben.

Tab. 3: Veränderungen bei der Nutzung flexibler Arbeitszeiten in den letzten drei Jahren

	FIN	DK	F	D(W)	I	IRL	N	NL	S	GB
Zunahme	62	16	19	55	32	25	23	43	35	30
gleich	24	53	46	27	22	27	59	38	52	31
Abnahme	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1
Not Used	12	25	24	14	36	31	10	14	10	32

Quelle: Price Waterhouse Cranfield Project 1995

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit wird in Zukunft in Norwegen auch deshalb ein bedeutsameres Thema, da mit der zunehmende Integration von Frauen ins Erwerbsleben Teilzeitbeschäftigte immer weniger als flexible Arbeitsreserve nutzbar sind. Bleibt unter solchen Bedingungen die Arbeitszeitorganisation unverändert, stehen nur Überstunden und vorübergehende Entlassungen als Flexibilitätspotential zur Verfügung. Vermutlich kann man mit dem Konservativismus der norwegischen Arbeitszeitorganisation die Zunahme der Überstunden in den letzten Jahren erklä-

ren. Solch eine traditionelle Form der Arbeitszeitflexibilisierung ist für die individuelle Lebensplanung aber nicht günstig.

Wenn man aber Überstunden begrenzen will, müssen die Arbeitszeiten sehr viel flexibler werden; rigide Beschränkungen von Überstunden könnten sehr viel wirtschaftlichen Schaden anrichten; notwendige Mehrarbeit muß daher zu einem späteren Zeitpunkt abgefeiert werden. Die Vereinbarung eines Freizeitausgleichs für Überstunden wird in der Arbeitszeitforschung als eine Vorform von Jahresarbeitszeiten angesehen (Bosch 1996a, b). Man kann also nicht gegen Jahresarbeitszeiten argumentieren und gleichzeitig die Begrenzung von Überstunden fordern.

6 Allgemeine und berufliche Bildung

Folgt man der Analyse Robert Reichs, daß Kapital heute zunehmend mobiler geworden ist, dann sollte der Schwerpunkt jeder Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik auf der Entwicklung seiner Humanressourcen liegen (Reich 1991). Dies gilt für Norwegen noch mehr als für die USA. Die solidarische Lohnpolitik in Norwegen benötigt eine produktivitätsorientierte Flankierung; die Löhne müssen durch eine entsprechend hohe Produktivität „verdient“ werden; dies erfordert eine Verbesserung der Qualifikation und der Arbeitsorganisation.

Im Bildungsbereich sind in Norwegen in den letzten Jahrzehnten bereits beachtliche Entwicklungen zu verzeichnen. 1972 hatten noch 64,5% der norwegischen Arbeitskräfte ein geringes Ausbildungsniveau (Hauptschule), 1993 waren es nur noch 16,3% während gleichzeitig der Anteil der Hochqualifizierten mit einem Universitätsabschluß von 9,9 auf 26,2% stieg. Unter allen OECD-Ländern verzeichnete Norwegen einen der raschesten Anstiege des allgemeinen Qualifikationsniveaus (OECD 1996b, 250). Die direkten Bildungsausgaben in Norwegen lagen 1992 mit 7,6% des Bruttoinlandsprodukts in der OECD an der Spitze (OECD 1995b, 76).

Eine solche Entwicklung war nicht ohne Strukturveränderungen im Bildungssystem zu bewältigen. Dies gilt ganz besonders für ein Land wie Norwegen mit seiner dünnen Besiedlung. Die öffentliche Hand kann hier nicht wie in Deutschland bei einer starken Verschiebung der Schülerzahlen die unterschiedlichen Schulen eines gegliederten Schulsystems (Hauptschule, Realschule, Berufsschule, Gymnasium) weiterhin nebeneinander finanzieren. In den letzten Jahrzehnten ging daher die Entwicklung in Richtung einer Integration bislang getrennter Bildungsgänge. In der Primär- und Sekundarstufe I war das norwegische Bildungssystem ohnehin integriert gewesen, d.h. es existierte ein einheitliches öffentliches Schulsystem. Private Schulen sind die Ausnahme. 1966 wurden Gymnasien und Realschulen zusammengelegt. 1974 (implementiert 1976) wurde die gesamte Sekundarstufe II, und das umfaßte die allgemeine als auch die berufliche Bildung weitgehend (mit Ausnahme einiger Berufsschulen), in einem Gesamtschulsystem zusammengefaßt.

Tab. 4: Jugendarbeitslosigkeit im Verhältnis zur allgemeinen Arbeitslosigkeit

	Arbeitslosenquote		Verhältnis (2) : (1)	Jugendarbeitslosigkeit in % der Bevölkerung zwischen 15 - 24 Jahren (1992)
	Alle Arbeitskräfte (1)	Jugendliche* (2)		
USA	6,70	13,30	2,00	8,90
Japan	2,50	5,10	2,00	2,00
Frankreich	11,60	24,60	2,10	7,10
Deutschland	5,80	4,90	0,80	3,30
Italien	10,20	30,60	3,00	14,60
Spanien	22,40	43,20	1,90	16,60
Schweden	8,10	18,40	2,30	6,30
Norwegen	6,00	13,50	2,30	7,80
OECD	7,80	15,10	1,9	

* unter 25 Jahren

Quelle: OECD 1994, 14; OECD 1995b, 42

Die hohe Durchlässigkeit des allgemeinen Bildungssystems führte zu einem Zustrom in die Hochschulen, der nicht wie in den USA oder Japan durch hohe Selektion bei der Aufnahme von Studenten oder die Einführung von Studiengebühren gebremst wurde (Windolf 1994). Durch das große Angebot an schulisch gut qualifizierten Arbeitskräften verschloß sich zunehmend der Arbeitsmarkt für Jugendliche ohne einen Abschluß der Sekundarstufe II. 1975 war noch ein Drittel der Alterskohorte zwischen 17-19 beschäftigt. 1992 setzten nur 4,7% der gleichen Alterskohorte die Schule nicht fort (Skinningrud/ Bjørnavold 1994, 11). Selbst für die schulisch gut qualifizierten Jugendlichen wurde der Übergang in eine Beschäftigung immer schwieriger. Die Arbeitslosenquote der Jugendlichen lag 1993 2,3mal so hoch wie die allgemeine Arbeitslosenquote (Tabelle 4) und es wurde eine weitere Verschlechterung dieses Wertes befürchtet, da das norwegische System der beruflichen Ausbildung zunehmend erodierte. Es wurden immer weniger Ausbildungsplätze für Jugendliche angeboten. Von den 64 932 Jugendlichen der Alterskohorte der im Jahre 1988 16jährigen hatten im Herbst 1988 0,3% eine Lehrstelle, im Herbst 1989 waren es 1,5% und im Herbst 1990 4%. 1992/93 entfielen 55,9% aller Gesellenprüfungen auf Erwachsene (25 Jahre und älter), die parallel zu ihrer Berufstätigkeit einen

theoretischen Kurs besuchten und sich vor allem durch ihre praktische Erfahrung für die Prüfung qualifizierten (Skinningrud/Bjørnavold 1994, 25). Berufliche Ausbildung wurde also zunehmend zur Weiterqualifizierung für Erwachsene.

Die Erosion des Ausbildungssystems für Jugendliche hatte vor allem folgende Gründe:

- Die abnehmende Ausbildungsbereitschaft der Betriebe: Als Ursache wurden hier die zu hohen Löhne der Lehrlinge angeführt, die zu den Ausbildungskosten zu zahlen waren. Sie entsprachen in den Exportindustrien etwa 90% des Lohnes eines qualifizierten Beschäftigten.
- Die Ineffektivität des Berufschulsystems: Vielen Jugendlichen, die eine vollzeitschulische Ausbildung begonnen hatten, wurden im zweiten und dritten Jahr kein weiterführender Kurs im gleichen Fach angeboten, so daß die Jugendlichen in sinnlosen Warteschleifen von einem Grundkurs in den anderen wechselten (Skinningrud/Bjørnavold 1994, 22). So gelangten beispielsweise von den 20% der Jugendlichen, die 1988 einen Grundkurs im Bereich Industrie oder Handwerk begonnen hatten, nur 3% in Aufbaukurse im gleichen Fach. Die berufliche Spezialisierung war auch zu groß, als daß die Regionen hier alle Bedarfe abdecken konnten.

Norwegen war auf dem Weg zu einem Bildungssystem, in dem die beruflichen Kenntnisse über besondere von den Betrieben getrennten Bildungseinrichtungen vermittelt werden. Die unzureichende Anzahl von Ausbildungsplätzen für Jugendliche wurde von der Norwegischen Beschäftigungskommission als die größte Schwäche des norwegischen Bildungssystems angesehen. Sie forderte „a stronger link between schools and working life“ und einen Ausbau der beruflichen Bildung: Dies soll „reduce youth unemployment, which is high in Norway, but also may reduce the shortage of qualified labour, which in turn can reduce equilibrium unemployment and inflationary pressures“ (NEC 1992, 65). In der Folge einigten sich Staat, LO und NHO auf einen Ausbau der beruflichen Ausbildung, mit dem die Entwicklung zu einem Typ A-Land umgekehrt werden sollte. Die Kernpunkte dieser Reform waren:

- Der Staat verpflichtet sich, jedem Jugendlichen eine Ausbildung in der Sekundarstufe II anzubieten.
- Einem Drittel jeder Alterskohorte sollte eine Lehrstelle angeboten werden. Die Sozialpartner verpflichten sich zu gemeinsamen Anstrengungen, dieses Ziel zu erreichen.
- In den ersten zwei Jahren findet die Ausbildung in den Schulen statt. Darauf folgt im dritten und vierten Jahr eine Ausbildung im Betrieb (ein Jahr nur Ausbildung oder zwei Jahre Ausbildung kombiniert mit Arbeit).
- Für die Unternehmen wird die Ausbildung verbilligt. Die Sozialpartner einigten sich darauf, die Ausbildungsvergütungen der Lehrlinge auf rund 50% des Lohnes eines Facharbeiters zu senken. Grundlage dieser Einigung war die Annahme, daß

die Jugendlichen im Betrieb die Hälfte ihrer Zeit lernen und die andere Hälfte produktiv arbeiten. Die Betriebe erhalten zudem einen Zuschuß von 53 000 Kronen pro Ausbildungsjahr.

- Die berufliche Spezialisierung wurde vermindert. Im ersten Jahr gibt es nunmehr nicht mehr 109, sondern nur noch 13 verschiedene Grundkurse, und im zweiten anstelle von 140 nur noch rund 85. Es sollen ganz neue Bereiche für die berufliche Ausbildung erschlossen werden, wie die Büro- und die sozialen Berufe. Der Einfluß der Sozialpartner, aus berufsständischen Interessen weitere Spezialisierungen zu erzwingen (vgl. Kapitel 3), wurde eingeschränkt.
- Den Regionen wird die Verantwortlichkeit übertragen, Jugendliche auf eine Lehrstelle zu vermitteln. Wenn ihnen das nicht gelingt, müssen sie ihnen eine rein schulische Ausbildung finanzieren.
- Die Ausbildung wird insgesamt modularisiert. Damit soll die berufliche Weiterbildung erleichtert werden. Erwachsene können leichter ihren Qualifikationsstand ermitteln und die ihnen fehlenden Module nachholen.
- Mit weiteren Aufbaukursen können Jugendliche nach erfolgreicher Berufsausbildung die Hochschulreife erwerben.

Die Vorzüge dieser Berufsbildungsreform liegen darin, daß sie gleichermaßen auf die Förderung interner und externer Mobilität zielt. Durch die verbesserte Ausbildung steigt die innerbetriebliche Flexibilität und der Aufgabenbereich von teilautonomen Gruppen im Betrieb kann erweitert werden. Damit besteht die Chance, daß sich das hohe Niveau an innerbetrieblicher Kooperation und informeller Zusammenarbeit qualifikatorisch unterfüttert und effizienzorientierter wird. Gleichzeitig entstehen durch die Vermittlung anerkannter beruflicher Abschlüsse betriebsübergreifende berufliche Arbeitsmärkte, die einen zwischenbetrieblichen Wechsel erleichtern (Bosch 1992, 20).

Es gibt wenige Länder in der Welt, die die Kraft zu einer solchen fundamentalen Reform des Bildungswesens haben. Interesse an der Reform gab es zwar auf allen Seiten. Alle Akteure waren an einem Nachwuchs an qualifizierten Arbeitskräften und einer Vermeidung der Jugendarbeitslosigkeit interessiert. Zudem sollte die traditionelle Spezialisierung verringert werden, die die Mobilität auf dem Arbeitsmarkt behinderte und die Durchlässigkeit des Bildungssystems durch viele Sackgassen behinderte. Wer die Beharrungskraft von Bildungssystemen aus anderen Ländern kennt, weiß, daß solche rationalen Argumente keinesfalls ausreichen eine Reform zu ermöglichen. Über Bildungssysteme werden gesellschaftlicher Status und Einkommenschancen verteilt. Je ungleicher die Einkommenschancen in einer Gesellschaft sind, desto differenzierter wird auch das Bildungssystem sein, um den Nachwuchs frühzeitig zu selektieren. Vor allem die Profiteure der differenzierten Strukturen werden jede Reform erbittert bekämpfen. So ist beispielsweise in Deutschland die Einführung einer integrierten Gesamtschule vor allem am Wider-

stand der bürgerlichen Schichten gescheitert, die bei einer Auflösung des Gymnasiums Nachteile für ihre Kinder befürchteten.

Wie also erklärt sich die norwegische Reformkraft? Sicherlich spielen subjektive Faktoren, wie die Vision und Tatkraft einiger Akteure eine entscheidende Rolle. Bei den strukturellen Gründen kommen wir wieder auf die starke Zentralisierung und Handlungsfähigkeit der Hauptakteure NHO und LO, die Überschaubarkeit der Akteure in einem kleinen Land wie Norwegen und schließlich auch auf die egalitäre Tradition Norwegens zurück. Wenn soziale und Einkommensunterschiede im beruflichen Leben gering sind, müssen schulische Privilegien für bestimmte gesellschaftliche Gruppen nicht so vehement verteidigt werden. Schließlich war die letzte Reform durch frühere Reformen vorbereitet gewesen. Schulische und allgemeine Bildung waren bereits integriert worden, so daß man nicht neue Einrichtungen schaffen konnte. Weiterhin hat der Staat durch den hohen schulischen Anteil in der Berufsausbildung die meisten Kosten übernommen und die Akzeptanz bei den Unternehmen geschaffen.

Die norwegische Reform macht einen vollständigeren Eindruck als die Revision der Berufsbilder in Deutschland, wo es durch eine berufsständische Organisation der Arbeitgeberinteressen, die aufgesplittert sind in Industrie- und Handelskammern auf der einen und Handwerkskammern auf der anderen Seite, viel Widerstand gegen zu viel Einheitlichkeit und zahlreiche sachfremde Kompromisse gab (Streeck u.a. 1987). Die Unterschiede zum deutschen System der dualen Ausbildung sind deutlich. Schulische und betriebliche Ausbildung laufen nicht parallel, sondern hintereinander. Die allgemeinbildenden Anteile sind durch die längere schulische Ausbildung in Norwegen höher als in Deutschland. Die Jugendlichen sind im Durchschnitt jünger als in Deutschland, wenn sie in den Betrieb kommen, denn viele deutsche Jugendliche nehmen eine Ausbildung erst nach dem Abitur oder der Realschule auf. Der Staat beteiligt sich stärker an den Kosten der Ausbildung. Diskrepanzen zwischen den Berufswünschen und den Lehrstellenangeboten werden in Norwegen später, nämlich nach dem zweiten schulischen Jahr sichtbar, während sie in Deutschland gleich zu Beginn erkennbar sind. Eine Schwäche des deutschen Systems liegt zweifellos darin, daß in vielen Betrieben schlecht ausgebildet wird. Für die langfristige Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt ist zweifellos der höhere allgemeinbildende Anteil in Norwegen günstiger, sofern dieses System erfolgreich implementiert werden kann.

Bestechend an der Reform 94 ist die Einheitlichkeit und gedankliche Geschlossenheit. Über den Erfolg dieses großen Reformansatzes entscheidet die Implementation. Von zentraler Bedeutung ist dabei, ob es Gewerkschaften, Arbeitgebern und den Regionen gelingt, die Unternehmen dauerhaft davon zu überzeugen, ausreichend Lehrstellen zur Verfügung zu stellen. Vor allem in den neuen Berufen im Bürobereich und den sozialen Dienstleistungen ist dies schwierig. Die sonstigen der bereits erkennbaren Probleme lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Ausbildungswünsche und angebotene Lehrstellen entsprechen sich häufig nicht. Es gibt zum Beispiel nicht genug Jugendliche, die sich für eine Ausbildung in der Chemie- und Bauindustrie interessieren.
- Viele schulmüde Jugendliche fühlen sich durch den hohen Anteil von allgemeiner Theorie (Norwegisch, Mathematik, Englisch) überfordert und die Durchfallquoten in den obligatorischen Prüfungen am Jahresende steigen beträchtlich.
- In anderen Bereichen wird der zu geringe Anteil an Fachtheorie bemängelt. Die Elektrikergewerkschaft hat eine dreijährige Schulzeit durchgesetzt, damit mehr fachrelevante Theorie vermittelt werden kann.
- Einige Grundkurse sind zu breit angelegt, so daß völlig unterschiedliche Berufe wie Drucker und Frisöre in einem Grundkurs sind.

Die Reform 94 muß in den nächsten Jahren weiterentwickelt werden. Zur Lösung der entstehenden Probleme müssen der Staat und die Sozialpartner in enger Berührung bleiben, um schnell zu pragmatischen Lösungen zu kommen. Die Veränderungen werden sicherlich in Richtung einer gewissen Differenzierung des Systems gehen, wobei Abstriche an seiner Homogenität gemacht werden müssen. Am oberen Ende (wie schon jetzt bei den Elektrikern) wird es zu Qualitätsverbesserungen kommen, am unteren Ende bei den schulmüden Jugendlichen zu Qualitätsnachteilen. Vermutlich wird auch die praktische Ausbildung in den Kleinbetrieben nicht alle Erwartungen erfüllen, da diese Betriebe über wenig Ressourcen für eine Ausbildung verfügen. Diese Erfahrung hat man auch in Deutschland in den letzten Jahrzehnten gemacht. Zwischen der Ausbildung in einem Großbetrieb mit Vollzeit-Ausbildern und einer eigenen Ausbildungswerkstatt und Kleinbetrieben liegen Welten (Bosch 1993).

Durch die Reform 94 werden in den nächsten Jahren andere Probleme des norwegischen Bildungssystems virulent werden. Zum einen wird die bereits beschriebene unzureichende Qualifizierung der Vorgesetzten auffälliger, wenn sie zunehmend qualifiziertere Untergebene anleiten sollen. Zum anderen kann es zu einer Konkurrenz zwischen den Älteren und Jüngeren kommen, wenn gut ausgebildete Jugendliche in die Betriebe strömen. Aus deutschen Untersuchungen in Branchen, in denen in den 70er Jahren das klassische Anlern-Training durch eine Berufsausbildung ersetzt wurde (zum Beispiel in der Stahl, Glas, Chemieindustrie), wissen wir, daß diese Betriebe bisherige informelle Senioritätsregelungen bei innerbetrieblichen Beförderungen nicht mehr akzeptieren und die gut ausgebildeten Jüngeren bevorzugt auf die anspruchsvolleren Vorgesetztentätigkeiten befördern wollen. Die Betriebsräte, die häufig selbst angelehrte Arbeiter waren, haben in Deutschland anfangs die innerbetriebliche Berufsausbildung blockiert (Drexel 1980). Erst als die Unternehmen bereit waren, auch die Älteren zu qualifizieren, stimmten sie der neuen Ausbildung zu.

Um einen Generationenkonflikt zwischen Jugendlichen und Älteren zu vermeiden, müssen in Norwegen bald neue Möglichkeiten für die berufliche Weiterbildung der Beschäftigten geschaffen werden. Ansatzpunkte hierfür können sich durch die

Modularisierung der Ausbildung ergeben. Damit können die Ausbildungslücken der Beschäftigten genauer diagnostiziert und Weiterbildung in den Betrieben und durch die Arbeitsmarktpolitik paßgenauer konzipiert werden. Die Berufsschulen könnten hier ihre Kompetenz und Kapazitäten anbieten und zu regionalen Bildungszentren auch für Erwachsene ausgebaut werden. Durch die Reform 94 haben sich also Sozialpartner und Staat unter Druck gesetzt, in den nächsten Jahren das System der beruflichen Weiterbildung zu verändern.

7 **Schlußfolgerungen**

Unsere Ausgangsfrage war, ob die norwegische Passion für Gleichheit und die damit verbundenen sozialen Standards die externe und interne Flexibilität des Arbeitsmarktes effizienzmindernd einschränkt haben oder ob sie eine eigene Flexibilitätsquelle sind. Da in Norwegen der Anteil von Klein- und Mittelbetrieben besonders hoch ist, diese Betriebe aufgrund der geringen Bevölkerungsdichte zudem regional sehr verstreut sind und wenig in innovationsfreudige industrielle Cluster eingebunden sind, gingen wir davon aus, daß betriebliche Modernisierungsprozesse starker externer Unterstützung durch den Staat und die Sozialpartner bedürfen.

Bei der Untersuchung des norwegischen Kündigungsschutzes kamen wir zu dem Ergebnis, daß eine ausgewogene Balance zwischen dem Schutzinteresse der Beschäftigten und betrieblichen Anpassungsanfordernissen hergestellt wurde. Wir stellten fest, daß die externe Flexibilität in Norwegen vergleichsweise hoch ist. Dies liegt erstens an den geringen Restriktionen bei Kündigungen aus ökonomischen Gründen, zweitens an der geringen Betriebsgröße, so daß in vielen Betrieben Beschäftigungsprobleme nicht intern gelöst werden können und drittens an den geringen Lohnunterschieden, die einen Betriebswechsel erleichtern. Größere Betriebe müssen allerdings zunächst nach internen Auffangmöglichkeiten suchen. Dies wird von führenden Wirtschaftsvertretern auch unter reinen Effizienzgesichtspunkten positiv gesehen.⁹

Die Tarifverhandlungen sind in Norwegen sehr zentralisiert. Den Tarifpartnern ist es in den letzten Jahrzehnten gelungen, über klassische Verteilungsfragen hinaus die Reorganisation der Betriebe zum Gegenstand ihrer Verhandlungen zu machen. Der Staat hat mit mehreren Generationen von Reorganisationsprogrammen hierfür

⁹ Der frühere Vorstandsvorsitzende der „Scandinavian Airlines System“ schrieb, daß diese Gesetze „have compelled us to take a hard look at employment security. Perhaps many U.S. business executives would take issue with this legislation, but I think it is a blessing. It provides a basic platform of security which allows the decentralization of responsibility and encourages risk taking. Surprisingly, in decentralizing SAS, we have met with less success in the United States than anywhere else. We like to think of America as the land of the free and the home of the brave, but Americans are actually reluctant to take risks in their daily job. I think this is because most U.S. companies do not offer real job security. Either you keep the boss happy or you don't get paid next week“ (Carlzon 1989, 84).

die Basis geschaffen. Im Laufe der Jahre hat sich der Akzent von der Verbesserung der Arbeitsbedingungen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit verschoben. Es hat sich ein Grundkonsens entwickelt, der auch im „Haupttarifvertrag“ verankert wurde, daß Kooperation im Betrieb, Beteiligung der Belegschaften an Veränderungsprozessen, die Delegation von Entscheidungen und die Einführung von Gruppenarbeit von den Sozialpartnern gemeinsam gefordert werden sollen. In Norwegen sind damit über lange Jahre hinaus die Grundlagen für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit im Betrieb gelegt worden, die in tayloristischen Mißtrauenskulturen wie den USA oder Großbritanniens die Ausnahme ist. Die Gewerkschaftsbewegung ist somit in Norwegen auf betrieblicher Ebene voll in das Unternehmen integriert, ohne damit wie in Japan auf überbetrieblicher Ebene ihre Gestaltungsmacht aufgeben zu haben.

Die Vertretungsstruktur der Beschäftigten ist auf betrieblicher Ebene zu komplex. Es bestehen verschiedene Vertretungsorgane nebeneinander. Durch die barocke Gewerkschaftsstruktur, in der verschiedene Organisationsprinzipien (Industrie-, Berufs- und Statusprinzip) nebeneinander existieren, kommt es zumindest bei Lohnverhandlungen noch häufig zu wenig produktiven Sitzungsmarathons, die in dieser Gesellschaft der „Gleichen“ den alten Grundsatz bestätigen, daß insbesondere die kleinen Unterschiede gepflegt werden. In der Regel arbeiten die Gewerkschaften aber eng zusammen und die Arbeitsteilung zwischen den Gremien wird pragmatisch gehandhabt. Zwischen Management, Gewerkschaften und Beschäftigten gibt es ein enges Netz zwischen formellen und informellen Beziehungen. Es dominiert ein demokratischer Führungsstil, bei dem die Manager die Beschäftigten informieren müssen und sich über überlegene Sachkompetenz legitimieren müssen. Dies führt im Vergleich zu den USA zur einer deutlich höheren Arbeitsmotivation der Beschäftigten. Durch eine unzureichende Ausbildung und Sachkompetenz - es gibt beispielsweise in Norwegen keine eigene Meisterausbildung - und die Angst vor unpopulären Entscheidungen, ist eine konsensuale Behäbigkeit in norwegischen Betrieben festzustellen. Wenig verbreitet sind Lohnsysteme, die finanzielle Anreize zur Teamarbeit bieten und durch ertragsorientierte Anteile die Kundenorientierung fördern, ebenso wie auch flexible Arbeitszeiten. Die Arbeitszeitverkürzung von 1987 war nicht wie die Arbeitszeitverkürzung in Deutschland eine Initialzündung für die Einführung neuer Arbeitszeitformen und für betriebliche Innovationsprozesse.

In den letzten Jahren sind in Norwegen beachtliche Anstrengungen unternommen worden, die defensive Flexibilität, nämlich den Erhalt der internationalen Wettbewerbsfähigkeit durch eine moderate Lohnpolitik, durch eine offensive Komponente, nämlich die Erhöhung der Qualifikation der Beschäftigten, zu ergänzen. Vor allem die grundlegende Reform der beruflichen Ausbildung ist Ausdruck der Reformfähigkeit der Hauptakteure im norwegischen Arbeitsmarkt. Dabei mußten alle Kompromisse eingehen. Die Gewerkschaften stimmten einer Absenkung der Löhne für die Jugendlichen zu, die Arbeitgeber sicherten einem Drittel jeder Alterskohorte einen

Ausbildungsplatz zu und der Staat finanzierte einen großen Teil der Ausbildung. In vielen anderen Ländern scheitern heute solche gesellschaftlichen Großreformen an durch marktradikale Ideologien verschärften politischen Grabenkämpfen. Norwegen hat hier den komparativen Vorteil kleiner Länder, nämlich Reformfähigkeit, genutzt, der sich durch die überschaubare Anzahl von Akteuren in solchen Ländern ergibt.

Diese Reformfähigkeit ist in den nächsten Jahren weiter gefordert, wenn es um die Lösung der bei der Implementation der Reform 94 entstehenden Probleme und bei der zur Vermeidung eines Generationenkonflikts notwendigen Reform des Systems der Weiterbildung geht. Eine verbesserte Berufs- und Weiterbildung kann zur Auflösung bildungsresistenter Milieus in den vielen norwegischen Betrieben mit geringer Technologieintensität beitragen und die inner- und zwischenbetriebliche Mobilität fördern.

Wir kommen zu dem Schluß, daß Effizienz und Gleichheit in Norwegen wegen der hohen Innovationskraft dieser Gesellschaft kein Gegensatz sind. Unübersehbar ist aber auch, daß sich dies ganz schnell zum negativen wenden kann, wenn die Reformkraft nachläßt. An Reformprojekten für eine Stärkung der offensiven Flexibilität mangelt es nicht. Aufgrund unserer Analyse können wir vor allem nennen: Reform der Gewerkschaftsstruktur, Vereinfachung der betrieblichen Vertretungsstrukturen, Verbesserung in der Ausbildung von Meistern und mittleren Führungskräften, Erarbeitung gemeinsamer Vorstellungen zu neuen Lohnsystemen und flexiblen Arbeitszeiten durch die Sozialpartner, Entwicklung stärker kundenorientierter Organisationsstrukturen in den Unternehmen und Förderung der Weiterbildung.

Literatur

- Bjørnavold, Jens (1994): Continuing vocational training (CVT) in Norway, NORUT Social Science Research. Tromsø
- Bosch, Gerhard (1992): Retraining - not redundancy. Innovative approaches to industrial restructuring in Germany and France. Geneva
- Bosch, Gerhard (1990): From 40 to 35 hours. Reduction and flexibilisation of the working week in the Federal Republic of Germany; in: International Labour Review, 611-627
- Bosch, Gerhard (1993): Vocational training and changing patterns of labour relations in Germany; in: G. Laflamme (Hg.): Vocational training. International perspectives. Genf
- Bosch, Gerhard. (1996a): Jahresarbeitszeiten - Flexibilität auch für Stammebelegschaften; in: Journal für Sozialforschung Heft 3, Wien
- Bosch, Gerhard (1996b): Redistribution of work, flexible work organization and reaction of jobs, report - expert group EU DG V, Bruxelles; in: Soziales Europa
- Brewster, Chris, Ariane Hegewisch (Hg.) (1994): Policy and practice in European human resource management. London

-
- Boyer, Robert (1987): *La flexibilité du travail en Europe*. Paris
- Brunstein, Ingrid (Hg.) (1995): *Human resource management in Europe*. Berlin
- Carlzon, Jan (1989): *Moment of Truth. New Strategies for Today's Customer-Driven Economy*, New York
- Doelvik, Jon Erik, Arild Steen (Hg.) (1997): *Making Solidarity Work? The Norwegian Labour Market in Transition*. Scandinavian University Press. Oslo
- Drexel, Ingrid (1980): *Die Krise der Anlernung im Arbeitsprozeß. Betriebliche und gesellschaftliche Ursachen der Trennung von Qualifizierung und Produktion*; in: *Soziale Welt*, Heft 3, 31.Jg.
- Flanagan, Robert D., David E. Soskice, Lloyd Ulman (1983): *Unionism, economic stabilization and incomes policy. European experience*. Washington D.C.
- Fricke, Else, Gisela Notz, Wilgard Schuchardt (1986): *Arbeitnehmerbeteiligung in Westeuropa. Erfahrungen aus Italien, Norwegen und Schweden*. Frankfurt/New York
- Gooderham, Paul N., Olav A. Kvitastein, Odd Nordhaug (1996): *Management of human resources in European Firms: A new institutional perspective*, Department of organizational sciences, Norwegian school of economics and business administration. Bergen
- Hammer, Tove H. u.a. (1994): *Organizational renewal: Mangement of large-scale change in Norwegian firms*; in: *Center for advanced human resource studies, Cornell University, USA, Working Paper 94-21*
- Høgsnes, Geir (1994): *Collective wage bargaining and the impact of Norms of Fairness - An analysis based on the Norwegian Experience*, 2 Bände, University of Oslo - Institute for Social Research Rapport 94, 8. Oslo
- Kahn, Lawrence M. (1995): *Against the wind: Bargaining recentralization and wage inequality in Norway 1982-89*. Manuskript, Cornell University
- Kalleberg, Ragnvald (1991): *Kenning-tradisjones i norske ledelse*; in: *Nytt norsk tidsskrift*, vol. 8. no. 3, 218-241
- Kalleberg, Arne L. (1992): *Job training in Norway: Organizational and individual differences*, Centre for research in economics and business administration. (SNF), Working Paper no 29. Bergen
- Kalleberg, Arne L., Arne Mastekaasa (1994): *Firm internal labor markets and organizational commitment in Norway and the United States*; in: *Acta Sociologica Vol 37*, 269-286
- Karlsen, Thore K. (1989): *Arbeidstid og fleksibilitet i arbeidslivet*, FAFO. Oslo
- Kotthoff, Hermann (1994): *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*. München/Mehring
- Moene, Karl Ove, Michael Wallerstein (1995): *How social democracy worked: labor-market institutions*; in: *Politics & Society Vol 23, No 2, June*, 185 - 211
- Nesheim, Torstein (1995): *The Norwegian business network programme - content, context and output*, Centre for research in economics and business administration. (SNF), Working Paper no. 05. Bergen
- NEC (Norwegian Employment Commission) (1992): *A National Strategy for increased employment in the 1990s*. Oslo
- OECD (1994): *The OECD Jobs Study. Facts, Analysis, Strategies. Unemployment in the OECD Area 1950-1995*. Paris
- OECD (1995a): *Employment Outlook*. Paris
- OECD (1995b): *Bildung Kompakt. OECD-Indikatoren 1995*. Paris

- OECD (1996a): Employment Outlook. Paris
- OECD (1996b): Technology, productivity and job creation. Analytical report. Paris
- Porter, Michael (1990): The competitive advantage of nations. New York
- Reich, Robert (1991): The work of nations. Preparing ourselves for the 21st-Century capitalism. London
- Reve, Torger (1994): Scandinavian Management: from competitive advantage to competitive disadvantage; in: Tidsskrift for samfunnsforskning no. 4
- Salvenes, Kjell G. (1996): Job creation and job destruction Norway, Ministry of Industry and Energy, Ministry of Finance and Ministry of Local Government and Labour. Oslo
- Sivesind, Karl Henrik (1994): Bargaining and participation in Norway; in: Workplace Europe - New Forms of bargaining and participating, IIRA 4th European Regional Congress. Helsinki
- Sivesind, Karl Henrik (1995): The indispensable role of culture. Explaining different understandings of work through a comparison of German and Norwegian factories; in: Comparative Social research, Volume 15, 35-101
- Sivesind, Karl Henrik u.a. (1995): A social democratic order under pressure: Norwegian employment relations in the eighties; in: R. Locke, T. Kochan, M. Piore (Hg.): Employment relations in a changing world economy, MIT Press Cambridge Mass. London
- Skinningrud, Tone, Jens Bjørnavold (1994): A study of Norwegian policy and practice on the prevention of school failure and marginalization among young people in the transition from education to adult and working life. NORUT Social Science Research, Tromsø
- Skinningrud, Tone (1994): Compulsory education, initial and continuing training and adult education as a continuum. NORUT Social Science Research, Tromsø
- Streek, Wolfgang u.a. (1987): The role of social partners in vocational training and further training in the Federal Republic of Germany; in: CEDEFOP Document 1987, Luxemburg
- Thonstad, Knuth (1993): An example of a social contract, LO, Samfunnspolitisk avdeling. Oslo
- Wächter, Hartmut, Theo Stengelhofen (1995): Germany; in: Brunstein (Hg.): Human resource management in Europe. Berlin
- Windolf, Paul (1994): Strukturwandel der Hochschulausbildung in Deutschland, Japan und in den USA; in: Helmut Demes, Walter Georg (Hg.): Gelernte Karriere. Bildung und Berufsverlauf in Japan. München 1994. 123-158

Anschrift des Verfassers:

Prof. Dr. Gerhard Bosch
Institut Arbeit und Technik
Munscheidstraße 14
45886 Gelsenkirchen