

Mitteilungen Nr. 31**Juli 2003****Inhalt****Seite**

Sonja Balzert/Martin Kuhlmann/Hans Joachim Sperling Konzepte innovativer Arbeitspolitik: zusammenfassende Ergebnisse einer Untersuchung	7
Peter Bartelheimer/Klaus Peter Wittemann Lebensweise – unterschätzte Kategorie im Schatten der Ökonomie	29
Jürgen Kädtler/Hans Joachim Sperling Globalization and Financialization as Triggers for Enterprise Reorganisation and the Impact on Industrial Relations	53
Kendra Briken/Constanze Kurz Neue Formen der Nutzung und Steuerung wissenschaftlicher Arbeit(skraft) in der Pharma- und Biotechindustrie	67
Detlef Gerst Industrielle Gruppenarbeit und der Leittypus des Arbeitskraftunternehmers	75
Martin Baethge Lebenslanges Lernen und Arbeit: Weiterbildungskompetenz und Weiterbildungsverhalten der deutschen Bevölkerung	91
Michael Schumann Struktureller Wandel und Entwicklung der Qualifikationsanforderungen	105
Anlaufende Forschungsvorhaben	113
SOFI-Neuerscheinungen	117

Konzepte innovativer Arbeitspolitik: zusammenfassende Ergebnisse einer Untersuchung

Sonja Balzert/Martin Kuhlmann/Hans Joachim Sperling

Der folgende Text stellt zusammenfassend Ergebnisse des Forschungsprojektes „Konzepte innovativer Arbeitspolitik“ vor, das vom BMBF im Rahmen des Schwerpunktes „Bilanzierung Arbeitsgestaltung“ gefördert wurde. Bei Intensivstudien in vier Branchenfällen (Automobilproduktion, Chemie/Pharma, Maschinenbau und Elektroindustrie), drei schwedischen Vergleichsuntersuchungen sowie ergänzenden Recherchen in vierzehn weiteren Betrieben zwischen 2000 und 2002 wurden Good Practice-Beispiele innovativer Arbeitspolitik auf ihre Konzeptmerkmale und Wirkungen hin analysiert. Durch die Kombination von Expertengesprächen, Beschäftigteninterviews, Arbeitsplatzbeobachtungen, schriftlichen Befragungen und Wirtschaftlichkeitsanalysen wurde dabei der Frage nachgegangen, inwieweit sich anhand der Betriebsfälle verallgemeinerbare Konzeptmerkmale innovativer Arbeitspolitik benennen lassen. Michael Schumann hat die Untersuchung nicht nur als Projektleiter mit konzipiert, sondern war in allen Phasen zugleich kritischer Diskussionspartner und Ratgeber.

Eine ausführliche Darstellung der Untersuchungsfälle, die empirischen Belege für die von uns vorgestellten Befunde, Auseinandersetzungen mit der einschlägigen Literatur sowie die Benennung konkreter Gestaltungsmerkmale innovativer Arbeitspolitik finden sich im Abschlussbericht. Eine Buchfassung wird in der Edition Sigma (Rainer Bohn Verlag) erscheinen.

Im vorliegenden Text thematisieren wir, auf der Grundlage kurzer Darstellungen der Unternehmensfälle, einige übergreifende Gestaltungsfragen und Perspektiven innovativer Arbeitspolitik. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, inwieweit sich jenseits der konkreten Ausgestaltung der arbeitspolitischen Lösungen in den von uns untersuchten Betrieben und der ebenfalls bereits benannten Branchenbesonderheiten generelle Merkmale bei der Gestaltung innovativer Arbeitspolitik benennen lassen, und damit das Interesse, übertragbare Prinzipien innovativer Arbeitspolitik bei der Gestaltung von Produktionsarbeit herauszuarbeiten. Auch wenn es gute Gründe gibt, skeptisch zu sein, dass sich gefundene Lösungen über Organisationsgrenzen hinweg ohne weiteres durchsetzen, erscheint es gleichwohl nicht nur intellektuell reizvoll, sondern angesichts der Orientierungsbedürfnisse der unterschiedlichen Akteure in den Betrieben, aber

auch bei Gewerkschaften und mit Blick auf notwendige staatliche und gesellschaftliche Unterstützungsleistungen sinnvoll, nach Merkmalen einer Good Practice innovativer Arbeitspolitik zu fragen. Letztlich ergeben sich Ausstrahlungseffekte erfolgreicher Gestaltungslösungen nur selten über direkte Übernahmen, sondern häufiger und nachhaltiger aufgrund von Prozessen des Good-Practice-Sharing über ein sich wandelndes Grundverständnis innovativer Arbeitspolitik. Wobei wir unter Good-Practice innovativer Arbeitspolitik solche arbeitspolitischen Konzepte fassen, die von den Beschäftigten als Verbesserung ihrer Arbeitssituation gesehen werden und für die Unternehmen zugleich eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit darstellen.

1. Arbeitsorganisation

Die Arbeitsorganisationsdebatte der letzten 15 Jahre war in weiten Teilen eine Debatte über Vor- und Nachteile von Gruppenarbeit, die für die qualitativ und quantitativ wichtigsten Innovationen im Bereich der Arbeitsorganisation stand. Ähnlich wie bereits in früheren Untersuchungen zur Gruppenarbeit bestätigen auch die empirischen Befunde der Unternehmensfallstudien im Grundsatz die dort formulierte These, dass Gruppenarbeit mit recht unterschiedlichen Arbeitswirkungen einhergehen kann und die wichtigste Differenzierungslinie hierbei entlang der jeweiligen Ausgestaltung bzw. des Realisierungsniveaus von Gruppenarbeit verläuft. Offensichtlich sind es vor allem die von uns in den Projektprofilen erfassten Dimensionen der Ausgestaltung von Gruppenarbeit, d.h. Aufgaben- und Funktionsintegration sowie Gruppenselbstorganisation, die darüber entscheiden, ob sich aus den in dieser Arbeitsform angelegten Ambivalenzen positive oder negative Dynamiken entwickeln.

Fragt man danach, was die Positivurteile begründet und worin andererseits die Ambivalenzen dieser Arbeitsform liegen, so sind zunächst die erweiterten Aufgaben- und Funktionszuschnitte und die erhöhten Möglichkeiten zur Zusammenarbeit zu nennen. Gerade in traditionell ausgesprochen tayloristisch organisierten Arbeitsprozessen, wie sie insbesondere in den manuellen Serienfertigungen der Automobil- und Elektroindustrie vorherrschen, können bei selbstorganisiert-funktionsintegrierter Gruppenarbeit schon allein dann Positiveffekte eintreten, wenn die Tätigkeiten durch die Integration indirekter Funktionen, erweiterte Aufgabenzuschnitte und systematische, von den Arbeitsgruppen selbst organisierte Rotationslösungen vielfältiger und inhaltlich interessanter werden. Dies führt nicht nur dazu, dass die Arbeit positiver erlebt wird, hieraus ergeben sich auch bessere Möglichkeiten der Belastungsregulation. Verstärkt werden diese Positiveffekte noch dadurch, dass sich in einer so ausgestalteten Arbeitsorganisation die Möglichkeiten und Notwendigkeiten der Zusammenarbeit verbessern. Was aus Sicht der Beschäftigten eine Anreicherung und Aufwertung ihrer Tätigkeit darstellt,

verbindet sich in den von uns untersuchten Fällen für die Betriebe mit dem Vorteil höherer Arbeitsqualität und Flexibilität. Betont wird durchweg, dass Aufgabenintegration mit erweiterten Problemlösepotenzialen und einer erhöhten Übernahme von Prozessverantwortung durch die Produktionsbeschäftigten einhergeht. Wo erweiterte Aufgaben- und Funktionszuschnitte in der Produktion mit dichter Kommunikation und intensiver Kooperation zwischen den Produktionsgruppen und den betrieblichen Spezialisten der verschiedenen Fachbereiche einhergehen und die in der Funktionalstruktur angelegten Barrieren durch ein höheres Maß an Prozessorientierung überwunden werden, wird zudem eine im Betrieb insgesamt verbesserte Zusammenarbeit registriert. Dies wird nicht nur von den Produktionsbeschäftigten als Statusaufwertung und als Erhöhung ihrer Einflussmöglichkeiten auf betriebliche Entscheidungen erlebt, sondern stellt auch aus Sicht der betrieblichen Spezialisten eine Verbesserung ihrer Arbeitsmöglichkeiten dar. Insofern ergeben sich bereits aus zunächst rein arbeitsorganisatorischen Veränderungen unmittelbare Rückwirkungen auch auf der Ebene der Betriebsorganisation.

Ambivalenzen ergeben sich bei einer funktionsintegrierten, durch ein hohes Maß an Gruppenselbstorganisation auf der Prozessebene geprägten Arbeitsorganisation vor allem aufgrund der erhöhten Leistungsanforderungen und der erweiterten Verantwortlichkeit der Produktionsgruppen. Obwohl ein höheres Maß an Selbständigkeit und Eigenverantwortung in der Arbeit von der überwiegenden Mehrheit der Beschäftigten im Grundsatz befürwortet wird, ist den Beschäftigten zugleich klar, dass dies mit erhöhten Anforderungen bei der Bewältigung von Produktionsproblemen und der Notwendigkeit einhergeht, als Gruppe eine erweiterte Verantwortung für das quantitative und qualitative Gruppenergebnis zu übernehmen. Für die Gruppen bedeutet dies eine doppelte Problemlage. Zunächst müssen sie die stets prekäre und immer wieder neu zu findende Balance zwischen steigenden betrieblichen Leistungsanforderungen und dem Leistungsvermögen und der Leistungsbereitschaft der Gruppe herstellen. Aus diesem Grund ist die Frage,

wie Leistungsanforderungen definiert werden und ob die Produktionsgruppen Mitspracherechte bei der Definition des Leistungssolls und der Ausgestaltung der Leistungsbedingungen haben, ein zentraler Einflussfaktor dafür, inwieweit sich tragfähige Leistungskompromisse herausbilden - und zugleich ein Beleg für unsere These enger Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Gestaltungsebenen innovativer Arbeitspolitik.

Unabhängig von den Ambivalenzen, die sich aus erweiterten Leistungsanforderungen ergeben, besteht eine weitere Ambivalenz des von uns untersuchten Konzeptes innovativer Arbeitspolitik darin, dass die Gruppen im Arbeitsprozess innerhalb gewisser Grenzen nun selbst für das Einfordern von Leistung und die Herstellung von Leistungsgerechtigkeit zuständig sind. Kollektiv verbindliche und dem Einzelnen gegenüber auch durchgesetzte Vorstellungen einer angemessenen Leistung gibt es bei den Beschäftigten zwar auch bei tayloristischen Formen der Arbeitsorganisation, das Ausmaß, in dem Gruppen insbesondere bei selbstorganisierter Gruppenarbeit nun selbst für die Herstellung von interner Leistungsgerechtigkeit zuständig sind, übersteigt jedoch selbst die bislang bereits bei Gruppenakkord üblichen Formen. Für die Suche nach Konzepten innovativer Arbeitspolitik ist entscheidend, dass sich die hier nur angedeuteten Ambivalenzen zwar stets finden und daher auch Gegenstand betrieblicher und gewerkschaftlicher Gestaltungsüberlegungen sind, dass sich diese Problemlage entlang der von uns unterschiedenen Realisierungsformen innovativer Arbeitspolitik jedoch in unterschiedlicher Schärfe auswirkt. Zunächst ist festzuhalten, dass auch auf einem hohen Realisierungsniveau von den Beschäftigten auf einen verschärften Zeitdruck hingewiesen wird, der sich neben generell verschärften Leistungsanforderungen eben auch aus den erweiterten Aufgabenzuschnitten und der erhöhten Selbstverantwortung ergibt. Während in der traditionellen Arbeitsorganisation das Beheben von Produktionsstörungen Sache der betrieblichen Spezialisten und der Hierarchie war, kommen die Produktionsgruppen heute immer mehr in die Rolle einer Rundumverantwortung und sind für die Wirtschaftlichkeit ihrer Arbeitssysteme mitverantwort-

lich. Dennoch verweisen unsere Untersuchungsergebnisse darauf, dass sich die Belastungssituation der Beschäftigten auf einem hohen Realisierungsniveau gerade nicht besonders stark zuspitzt, sondern eher kompensierende Kräfte wirken. Entscheidend für die Frage nach einer Good Practice innovativer Arbeitspolitik im Bereich der Arbeitsorganisation ist, dass die Gruppen nicht nur Aufgabenzuschnitte haben, die einen Belastungswechsel ermöglichen, sondern dass die Gruppen zudem über Möglichkeiten verfügen, sich ihre Arbeit selbst einzuteilen und dabei Formen der sozialen Unterstützung greifen. Neben klassischen arbeitssoziologischen Aspekten wie Tätigkeitsprofil, Vollständigkeit der Aufgabe oder Umfang der Dispositionsspielräume erweist sich gerade die soziale Qualität der Gruppenprozesse als besonders relevant für die Frage, inwieweit sich die in dieser Arbeitsform angelegten Ambivalenzen negativ auswirken. Gerade in dieser Hinsicht sind die arbeitssituativen Unterschiede entlang der Projektprofile besonders groß. Unseren Analysen zufolge sind es, neben den Charakteristika der Aufgabenzuschnitte, gerade die unter der Überschrift Gruppenselbstorganisation zusammengefassten Aspekte, wie Status und Rolle der Gruppensprecher, Ausgestaltung und Charakter der Gruppengespräche sowie Möglichkeiten der Zusammenarbeit, die über Positiv- oder Negativedynamiken entscheiden.

Zusammengefasst zeichnen sich auf der Basis der von uns untersuchten Fälle durchaus Konturen einer Good Practice innovativer Arbeitspolitik im Bereich der Arbeitsorganisation ab. Die Arbeitswirkungen neuer Arbeitsformen differenzieren sich in einem erheblichen Maße entlang der Gestaltungsmerkmale, die sich im Kern entlang der beiden Dimensionen Aufgaben-/Funktionsintegration und Gruppenselbstorganisation bündeln lassen. Auch wenn ambivalente Wirkungen von Gruppenarbeit bleiben, bieten höhere Realisierungsniveaus der hier beschriebenen Arbeitsorganisation dennoch bessere Chancen, die Arbeitssituation der Beschäftigten zu verbessern.

2. Führungsstrukturen

Auch bezogen auf die Ebene der Führungsstrukturen hat es in den 90er Jahren eine intensive Diskussion gegeben, bei der es zumeist um sich abzeichnende Veränderungen auf der Meisterebene ging. Während in den betrieblichen Debatten zunächst im Zentrum stand, dass Gruppenarbeitsformen mit der Notwendigkeit einhergehen, zu veränderten, weniger hierarchischen Führungsstilen zu kommen, wurde im Verlauf der 90er zunehmend deutlicher, dass der Meisterebene nicht nur eine wichtige Rolle bei der Einführung von Gruppenarbeit zukommt, sondern dass sie sich im Schnittpunkt unterschiedlicher und nicht selten divergierender Entwicklungen befindet. Neben den seit längerem diskutierten Anforderungen, die sich aus der veränderten Arbeitsorganisation und den steigenden fachlichen Ansprüchen an Führungskräfte ergeben, spielte in den 90er Jahren der Gesichtspunkt des Abbaus von Führungsebenen aus Kostengründen eine immer größere Rolle sowie die Überlegung, dezentrale Betriebsstrukturen mit einer Ausweitung von unternehmerischen Orientierungen zu verknüpfen. Auch die von uns untersuchten Betriebe befanden sich mit ihren Reorganisationskonzepten im Schnittpunkt dieser verschiedenen Ansprüche, waren teils bestrebt, sie zu integrieren, setzten teils jedoch je eigene Schwerpunkte. Über alle Fälle hinweg fällt auf, dass die Veränderungen der Führungsorganisation sehr viel zögerlicher angegangen wurden, gerade nicht Ausdruck eines einheitlichen Konzeptes waren, sondern eher schrittweise suchend erfolgten: mitunter als Nebenprodukt von Veränderungen der Arbeitsorganisation, nirgends besonders konsequent, sondern jeweils in Abhängigkeit von den konkreten Konstellationen in den Fertigungsbereichen und nicht zuletzt von den durch das vorhandene Führungspersonal vorgegebenen Möglichkeiten. Gerade im Bereich der betrieblichen Führung besteht in einigen Betrieben offensichtlich eine hohe Bereitschaft, den konkreten Aufgaben- und Rollenzuschnitt der Produktionsvorgesetzten von den individuellen Voraussetzungen der jeweiligen Person abhängig zu machen. Dies erklärt, warum wir in den von uns untersuchten Chemie- und Pharmafällen durchaus unter-

schiedliche Entwicklungen angetroffen haben und warum die im Automobilfall zunächst weitgesteckten Ziele nicht konsequent verfolgt wurden. Auch der unterschiedliche Stand der Umsetzung in den Maschinenbau-fällen ist nicht nur Folge der Tatsache, dass eine Grundsatzentscheidung über die Konzeptstrategie in der Frage der betrieblichen Führung in diesem Betrieb nicht getroffen wurde, sondern spiegelt zugleich den pragmatischen Umgang mit der Frage der Führungsorganisation wider. Auch in diesem Fall existierte keine konzeptionell eindeutig vorgegebene Entwicklungsrichtung.

Fragt man dennoch nach gemeinsamen Merkmalen der von uns untersuchten Fälle unter der Perspektive, welche verallgemeinerbaren Hinweise sich für die Ausgestaltung innovativer Arbeitspolitik ergeben, so fallen zunächst einige Gemeinsamkeiten auf, in denen sich ein besonders produktives Zusammenspiel zwischen den Produktionsgruppen und den Vorgesetzten ergab und die Zusammenarbeit von beiden Seiten als besonders positiv und erfolgreich wahrgenommen wurde. Besonders deutlich artikuliert wird dies in einigen Chemie/Pharma-Betrieben und Maschinenbaugruppen: Die Produktionsvorgesetzten erfahren ein höheres Niveau an Gruppenselbstorganisation eindeutig als Entlastung von ohnehin wenig geliebten Troubleshooting-Aktivitäten, Feuerwehreinsätzen und Steuerungstätigkeiten vor Ort und betonen die gewachsenen Möglichkeiten, Prozessprobleme nun sehr viel systematischer angehen und sich intensiver um betriebliche Planungen und Optimierungen kümmern zu können. Die Aufwertung der Produktionsvorgesetztenfunktion und der auch offiziell erweiterte Funktions- und Verantwortungszuschnitt wird nicht nur als Statuszuwachs erfahren, sondern vor allem als inhaltlich anspruchsvollere Tätigkeit und angemessener Funktionszuschnitt für die Lösung von Produktionsproblemen. Besonders betont wird außerdem, und dies sehen wir als zusätzlichen Hinweis auf den ganzheitlich-integrativen Charakter innovativer Arbeitspolitik, dass die erweiterten Zuständigkeiten umgekehrt gerade für die Zusammenarbeit mit den Gruppen Vorteile bringen. Die für das reibungslose Funktionieren des Bereiches notwendigen Veränderungen und die von den

Gruppen angemahnten Verbesserungen betrieblicher Abläufe lassen sich aufgrund des Kompetenzzuwachses und des größeren Einflusses der direkten Vorgesetzten nun eher realisieren. In der Regel ging die Aufwertung und Neuprofilierung der Meisterposition den befragten Meistern noch nicht weit genug. Entscheidend für die langfristigen Perspektiven dieser Veränderung ist, dass innovative Arbeitspolitik die Möglichkeit eines Positivsummenspieles bietet, bei dem sowohl die Gruppen als auch die erste Führungsebene hinzugewinnen. Aus Sicht des Betriebes geht dies nicht nur mit reibungsloseren Produktionsabläufen einher, sondern von Produktionsbereichen mit einem hohen Realisierungsniveau innovativer Arbeitspolitik gehen auch sehr viel stärkere Impulse für betriebliche Planungen und Optimierungen aus. Deren Praxistauglichkeit verbessert sich gleich in zweifacher Hinsicht: Einerseits kann das Erfahrungswissen der Meister und Produktionsgruppen bereits im Vorfeld in höherem Maße in betriebliche Planungen einfließen, andererseits erfolgt auch die Umsetzung und Weiterentwicklung vor Ort sehr viel schneller und kompetenter.

Während die stärker auf den Produktionsprozess ausgerichtete Rolle der Schichtmeister mit vergleichsweise geringeren planerischen Anteilen eine Besonderheit der Prozessindustrie zu sein scheint, die sich im Kern aus den hohen Betriebsnutzungszeiten und den 4-Schicht- und 5-Schichtsystemen ergibt, die beispielsweise eine kontinuierliche Mitarbeit bei betrieblichen Planungen erschweren, sind gerade die erweiterten Aufgabenschnitte der Meisterebene in den Fertigungsindustrien ein gutes Beispiel dafür, dass sich ein Kernbestandteil der bisherigen Meisterrolle dennoch nicht verändert. Sicherlich ist dem seit Jahren in der Gestaltungsliteratur anzutreffenden Hinweis zuzustimmen, dass sich das Führungsverständnis (und -handeln) der Meister verändern muss weg von hierarchisch-anweisenden Modellen hin zu demokratischen, argumentativ-überzeugenden Führungsstilen. In dieser Hinsicht benennt auch der seit einiger Zeit häufig anzutreffende Hinweis, dass Führungskräfte als Coach oder Moderator fungieren sollten, richtige Momente des notwendigen Wandels der Führungsorganisation bei innovativer Arbeitspolitik. Miss-

verständlich ist diese Perspektive allerdings dann, wenn hiermit die Vorstellung einer vorwiegenden Ausrichtung auf kommunikative Kompetenzen verbunden ist. Kommunikative Kompetenzen sind zwar wichtig, sie ersetzen gerade in den von uns beobachteten Fällen jedoch nicht die hohen und weiter steigenden Anforderungen an Fachwissen und Problemlösefähigkeit und bedeuten auch keinen Abschied von der Notwendigkeit einer aktiven Wahrnehmung der Vorgesetztenrolle. In dieser Hinsicht ändert sich wenig am traditionellen Rollenverständnis. Gerade die klassische Vorgesetztenrolle wird durch die erweiterte Ergebnis- und Kostenverantwortung häufig sogar noch stärker wirksam. Dass die Vorgesetzten operative Entscheidungen an die Produktionsteams abgeben, bedeutet in der Regel nämlich nicht, dass sie aus der Mitverantwortung für das Ergebnis ihres Bereiches entlassen werden. Gerade von Meistern, die die gewandelten Anforderungen besonders deutlich thematisieren, wird auf den Sachverhalt hingewiesen, dass man vor Ort zwar weniger entscheiden müsse, dass Praxiserfahrung und das Gefühl für die Situation vor Ort jedoch weiterhin wichtig sind. Nur auf den ersten Blick überraschend ist auch die Tatsache, dass der Aufgabe der Personalführung und Gesprächen mit Mitarbeitern von den Meistern in den von uns untersuchten Fällen nach wie vor ein hohes, teilweise sogar steigendes Gewicht beigemessen wird.

Umgekehrt kann sich gerade die Kombination von erweiterter Verantwortung mit geringeren operativen Zuständigkeiten als besonders brisant und konflikträchtig erweisen. Insbesondere wenn die Meister nicht über die notwendige fachliche und persönliche Souveränität im Umgang mit ihrer neuen Rolle verfügen oder wenn unzureichende betriebliche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen das Positivsummenspiel steigender Handlungs- und Entscheidungsspielräume für Gruppen und Vorgesetzte unterlaufen, kann es sehr schnell zu negativen Rückwirkungen kommen, die für die Führungskräfte mit massiven Belastungen verbunden sind und arbeitspolitisch dann oft mit Traditionalisierungsschüben einhergehen. Prekäre Arbeitssituationen mit besonders hohen Belastungen sowie Unzufriedenheit mit den be-

stehenden Organisationslösungen haben wir immer dann vorgefunden, wenn wichtige Elemente der hier beschriebenen Konstellation nicht realisiert wurden. Mitunter verfügten die Gruppen nicht über ein ausreichendes Maß an Gruppenselbstorganisation, in anderen Fällen wurden den Meistern zu wenig Möglichkeiten der Mitarbeit bei betrieblichen Planungen eingeräumt.

Wo eine Aufwertung und Funktionserweiterung der Meisterebene in Richtung einer systematischen Mitarbeit bei betrieblichen Planungen und ein Zuwachs an Entscheidungskompetenzen realisiert wird und sich dies mit einer innovativer Arbeitsorganisation auf der Gruppenebene kombiniert, haben wir bei den Meistern ein hohes Maß an Zustimmung zu den betrieblichen Reorganisationsbemühungen angetroffen. Von Meistern als „Lähmschicht“ kann in dieser Konstellation nicht gesprochen werden. Zum einen treffen die Veränderungen die beruflichen Erwartungen dieser mehrheitlich durch ein hohes Engagement gekennzeichneten Beschäftigtengruppe, zum anderen sind auch die sonst bei erweiterten Formen von Gruppenarbeit häufig anzutreffenden Verunsicherungstendenzen weniger verbreitet, speisen diese sich doch in wesentlichen Teilen aus dem Gefühl eines drohenden Macht- und Funktionsverlustes.

Auch wenn sich mit der hier umrissenen Entwicklung eine mögliche Tendenz der Weiterentwicklung der betrieblichen Führungsorganisation abzeichnet, erfolgten die Veränderungen in den meisten Fällen dennoch zögerlich. Eine Ursache hierfür liegt in der bereits benannten Tatsache, dass die arbeitspolitische Strategie der Aufwertung und Neupositionierung der Meisterebene von komplementären und in sich wiederum voraussetzungsvollen Veränderungen auf anderen Ebenen betrieblicher Strukturen abhängt. Hinzu kommen dann allerdings noch bremsende Effekte, die daraus erwachsen, dass es sich bei den direkten Produktionsvorgesetzten um eine vergleichsweise große und für das reibungslose Funktionieren des Betriebes besonders wichtige Personengruppe handelt, die zudem über vergleichsweise lange Betriebserfahrung verfügt. Schon aus diesem Grund sind die Betriebe nur selten zu weitreichenden Eingrif-

fen in diese gewachsenen Strukturen bereit und so streben auch die von uns untersuchten Betriebe eher einen allmählichen Übergang an.

3. Entgeltsystem

Auch die Entgeltsysteme zeichnen sich durch ein hohes Maß an Heterogenität aus. Dies gilt nicht nur für die Ausgangsstrukturen in den von uns untersuchten Betrieben, sondern auch für die seit Mitte der 90er Jahre begonnenen Weiterentwicklungen. Vom Elektrofall abgesehen, wo die Einführung eines neuen Entgeltsystems in Verbindung mit Gruppenarbeit bereits am Anfang der Reorganisationsbemühungen stand, gilt für die übrigen Fälle, dass Veränderungen der Entgeltsysteme erst mit einer deutlichen Verzögerung gegenüber der Arbeitsorganisation etabliert wurden und nicht von Beginn an integrierter Bestandteil der Konzeptentwicklung in Richtung innovativer Arbeitspolitik waren. Zumeist war dies dadurch begründet, dass Veränderungen des Entgeltsystems als besonders heikel gelten und interessenpolitisch aufwendige und besonders konfliktträchtige Aushandlungsprozesse voraussetzen. Hierin dürfte einer der wesentlichen Gründe dafür liegen, dass Entgeltsystemfragen in vielen Fällen zunächst ausgeklammert und erst in einem zweiten Reorganisationsschritt im Anschluss an gewachsene Erfahrungen mit neuen arbeitsorganisatorischen Strukturen angegangen wurden.

Vergleicht man unsere Intensivfälle, so wird zunächst deutlich, dass sie sich durch sehr unterschiedliche Entgeltsysteme auszeichnen, und auch die Neugestaltungsbemühungen und die Beurteilungen der Auswirkungen durch die Beschäftigten fallen sehr differenziert aus. Mehrheitlich gut wird das Lohn-Leistungs-Verhältnis nur in den Bereichen Auto und Maschinenbau eingeschätzt. Angesichts der bereits dargestellten Zunahme der Leistungsanforderungen in allen Untersuchungsfällen verwundert es nicht, dass die Beschäftigten in fast allen Fällen keine Verbesserung sondern eher Verschlechterungen dieses Verhältnisses sehen. Die Wirkungen der jeweiligen Entgeltsysteme werden von den

Beschäftigten sehr differenziert beurteilt, deren Einschätzungen geben damit einen ersten Hinweis auf die Stärken und Schwächen der jeweiligen Regelungen.

Zunächst einmal fällt die unter dem Gesichtspunkt Lohn-Leistungs-Relation besonders negative Einschätzung der Beschäftigten im Fall Chemie/Pharma auf. Bei der Kritik handelt es sich u.a. um einen Effekt der Tatsache, dass in den 90er Jahren auch diese Branche mit wirtschaftlichen Problemen zu kämpfen hatte und selbst die seit Jahren prosperierenden und Rekordgewinne verzeichnenden Großunternehmen seit einigen Jahren damit begonnen haben, Einsparmaßnahmen bei den Personalkosten zu forcieren und übertarifliche Leistungen zurückzufahren. In Verbindung mit den generell steigenden Leistungsanforderungen und vor dem Hintergrund der besonders gestiegenen Leistungsbereitschaft in unseren Untersuchungsfällen wird dieser branchenweit zu beobachtende Trend von den Beschäftigten dieser Branche zwangsläufig als Verschlechterung der Lohn-Leistungs-Relation wahrgenommen. Vor dem Hintergrund einer Kombination aus allgemeinen Sparmaßnahmen einerseits und steigenden Leistungsanforderungen im Zuge neuer arbeitspolitischer Konzepte andererseits geraten selbst die im Bewusstsein der Beschäftigten nach wie vor vergleichsweise hohen Löhne unseres Untersuchungsfalles mehr und mehr in die Kritik. Das traditionelle Entgeltsystem, das sich sehr stark an den Tätigkeitsanforderungen und den Qualifikationen orientierte, galt in diesem Unternehmen zwar unverändert weiter, wurde aber durch eine jährliche Einmalzahlung ergänzt, deren Gesamthöhe sich an betriebswirtschaftlichen Kennziffern des Unternehmensertrags orientierte, deren individuelle Höhe jedoch abhängig vom Ergebnis einer individuellen Leistungsbeurteilung durch die betrieblichen Vorgesetzten war. Obwohl diese Bonuszahlung angesichts hoher Gewinne zum Zeitpunkt unserer Untersuchung aus Sicht der Beschäftigten eher hoch ausfiel, wurde diese Komponente des neuen Entgeltsystems von der großen Mehrheit der Beschäftigten massiv kritisiert. Das Grundproblem des neuen Entgeltsystems bestand darin, dass die Arbeitsorganisation mittlerweile explizit Teamstrukturen in den Mittelpunkt

stellt, den Gruppen größere Selbstorganisationsmöglichkeiten einräumt und auf eine intensiviertere funktions- und hierarchieübergreifende Kooperation im Bereich der Prozessoptimierung setzt, das Entgeltsystem diese Veränderungen jedoch nicht abbildet, sondern an der Zurechenbarkeit auf Einzelpersonen festhält und diese sogar noch verstärkt. Von vielen Beschäftigten wurde dabei argumentiert, dass es individuelle Leistungsunterschiede zwar sehr wohl gibt, die neue Arbeitsorganisation aber gerade den Teamgedanken fördere und das Herausstellen und Bestrafen Einzelner daher kontraproduktiv sei. Besonders stark kritisiert wurde dabei, dass die Gruppen bei den Beurteilungen keinerlei Mitsprachemöglichkeiten haben und die gesamte Entgeltfindung von einem hohen Maß an „Geheimnistuerei“ umgeben sei. Wie problematisch eine solche Neugestaltung des Entgeltsystems mit Blick auf den in den Betrieben eingeschlagenen Weg einer innovativen Arbeitspolitik war, zeigte sich darin, dass selbst die Schichtmeister als direkte Vorgesetzte darauf hinwiesen, dass sie es als nur schwer aufzulösenden Widerspruch sehen, die Teams einerseits eigenständig arbeiten und entscheiden zu lassen und sich aus den tagtäglichen Arbeitsvollzügen stärker zurückzuziehen um übergreifende Aufgaben wahrzunehmen, aufgrund des Beurteilungssystems andererseits jedoch gezwungen zu sein, sich noch ein sehr viel genaueres Bild über die tatsächliche Leistungsfähigkeit der Einzelnen machen zu müssen. Aus dieser Perspektive erscheint es nur konsequent, wenn sich einige Akteure Gedanken darüber machten, in Zukunft eventuell den Gruppen selbst Mitsprachemöglichkeiten bei den Bonuszahlungen zu geben - vereinzelt waren Schichtmeister ohnehin dazu übergegangen, die Beurteilungen mit ihrer Gruppe zu besprechen. Obwohl das Problem im Unternehmen zunehmende Aufmerksamkeit fand, sprach zum Zeitpunkt unserer Recherche wenig für durchgreifende Änderungen. Angesichts des ohnehin langwierigen Aushandlungsprozesses im Vorfeld der Einführung des Systems hätte dies einen erneuten erheblichen Aufwand bedeutet, zumal die konkrete Ausgestaltung des bestehenden Systems auch davon geprägt war, dass es im gesamten Unternehmen zum Einsatz kam und dabei komplizierte Berechnungsregeln wirk-

sam wurden, die der Sicherstellung einer unternehmensweiten und berufsgruppenübergreifenden Vergleichbarkeit dienen.

Während unser Chemie/Pharmafall also eher für Unverträglichkeiten zwischen Arbeitspolitik und Entgeltsystem steht, finden sich in unseren übrigen Intensivfällen positive Anknüpfungspunkte, obwohl auch hier deutlich wird, dass Entgeltsystemveränderungen von den meisten Beschäftigten zunächst mit Skepsis begegnet wird. In unserem Elektrofall handelte es sich insofern um eine weitreichende Reorganisation, als hier ein langjährig etablierter Einzelakkord durch ein bereichsbezogenes Prämienlohnsystem ersetzt wurde, in das sogar die bislang im Zeitlohn stehenden Facharbeiter einbezogen wurden. De facto ist damit der gesamte Bereich einer Leistungsprämienregelung unterworfen. Alle arbeiten gewissermaßen in einen Topf, wobei den automatisierten Linien und der manuellen Bestückung hierbei real jedoch die größte Bedeutung zukommt. Auch wenn diese Regelung nicht ohne Probleme funktioniert und immer wieder zu unklaren Situationen führt und das Bereichsmanagement zudem seit längerem über Ergänzungen nachdenkt, aus Sicht des Betriebsrates eine Veränderung des Entgeltsystems jedoch keine Priorität hat, wird die Abkehr vom Einzelakkord überwiegend eindeutig positiv beurteilt. Ein wesentlicher Grund dafür, dass dieses Positivurteil im Grundsatz von fast allen Beteiligten bis hin zur Bereichsleitung geteilt wird, liegt darin, dass die Veränderung aus Sicht der Akteure zur im Bereich mittlerweile verankerten Arbeitspolitik „passt“. Auch wenn durchaus gesehen - und als Befürchtung geäußert wird -, dass sich Einzelne nun auf Kosten der Gruppe ausruhen könnten und auch die Prämienberechnung aufgrund der Komplexität der Abläufe für die meisten gegenüber früher nicht wirklich transparent ist, leuchtet der Grundsatz, dass alle zur Leistung des Bereiches beitragen und es daher auch eine gemeinsame Prämie gibt, durchweg ein. Auch nach Einschätzung der Leitung fühlen sich nun alle für das Produktionsergebnis verantwortlich und die Zusammenarbeit hat sich stark verbessert. Grenzen des bestehenden Systems liegen vor allem in seiner ausschließlichen Stück-

zahlorientierung sowie dem gänzlichen Fehlen von Zielvereinbarungselementen und Mitsprachemöglichkeiten der Beschäftigten. Gerade im Kontrast zum Entgeltsystem im Chemiefall fällt jedoch die ausgesprochen positive Beurteilung des Gruppen- bzw. Bereichsbezuges dieser Lösung auf.

Sehr viel weitreichender und zugleich integrierter Bestandteil breit ansetzender Konzepte innovativer Arbeitspolitik waren die Veränderungen der Entgeltsysteme in den Intensivfällen des Maschinenbaus und der Automobilindustrie. Obwohl die Systeme dieser Betriebe sehr unterschiedlich ausgestaltet sind, je andere Zielsetzungen verfolgen und auch an unterschiedlichen Elementen von Entgeltsystemen ansetzen, zeichnen sie sich beide dennoch durch eine Ausrichtung auf die Ermöglichung von Gruppenselbstorganisation und den Ausbau von Mitsprachemöglichkeiten der Beschäftigten aus.

Im Maschinenbaufall ist es gelungen, eine überzeugende, innovative Arbeitspolitik unterstützende Neuordnung der Grundlohndifferenzierung zu erreichen. Das dort eingeführte Lernzeitkonzept erwies sich in Kombination mit dem praktizierten Fertigungsinselansatz und den erweiterten Entscheidungskompetenzen der Gruppen insbesondere im Bereich des Arbeitseinsatzes nicht nur deshalb als erfolgreich, weil es von den Gruppen gegenüber den individuellen Leistungsbeurteilungen früher als gerechter und frei von Vorgesetztenwillkür beurteilt wurde. Unter dem Blickwinkel innovativer Arbeitspolitik lassen sich vor allem die Positivreize für Qualifizierungen, Arbeitseinsatzflexibilität und erweiterte Funktionsübernahme als Vorteile dieses Systems nennen. Die Mitsprachemöglichkeiten der Gruppen bei der Vergabe von höheren Lohngruppen in Verbindung mit den vergleichsweise günstigen Möglichkeiten zur wechselseitigen Qualifizierung verstärken nicht nur die individuelle Lohnzufriedenheit, sondern unterstützen zudem die Übernahme von Gruppenverantwortung und befördern die Gruppenselbstorganisation durch Positivsummenspiele der Gruppenmitglieder. In Gruppen mit geringem Niveau von Gruppenselbstorganisation kann es in Einzelfällen zwar zu internen Konflikten um die Ein-

gruppierung bei den Lernzeiten kommen oder es werden Einzelnen Lernzeiten zugerechnet, ohne dass die hierbei von den Beschäftigten erwarteten Kompetenzen bei der betreffenden Person in ausreichendem Maße vorhanden sind. Im Kern spricht dies jedoch nicht gegen die gefundene Lösung, sondern erscheint vielmehr als logische Folgewirkung eines Entgeltsystems, dass eine möglichst weitreichende Verantwortung der Beschäftigten für ihren Arbeitsbereich zu realisieren versucht. Die Grenzen dieses System liegen eher darin, dass es bislang nicht gelungen ist, gruppenbezogene Prämiensysteme zu entwickeln, die in der Lage wären, die Gruppen auf der Grundlage qualitativer oder quantitativer Leistungsziele zu vergüten. Auch Prozessoptimierungen werden auf Gruppenebene bislang nicht systematisch honoriert, und die Vergabe der höchsten Lernzeit bzw. Entgeltstufe („Optimierer“) an Einzelpersonen sowie die bestehende Prämienregelung bleiben vorerst eine eher unbefriedigende Lösung.

Genau hier, beim Versuch Leistungs politik neu zu ermöglichen, nun jedoch auf der Basis von Gruppenleistungen und durch die Ausweitung von Mitsprachemöglichkeiten der Arbeitsgruppen, setzt das besonders elaborierte Entgeltsystem im Fall Auto an. Das Besondere dieses Entgeltsystems liegt im Bereich der Leistungsfindung sowie in der Entwicklung eines gruppenbezogenen Bonussystems, bei dem die zusätzlichen Prämien auf der Grundlage von Zielvereinbarungen zwischen Gruppe und Vorgesetzten zur Auszahlung kommen. Das Spektrum der relevanten Parameter ist dabei besonders breit: neben Produktivität auch Qualität, Bestände, Anzahl KVP-Vorschläge sowie Gruppenmerkmale wie die Integration leistungsgeminderter Kollegen oder die Durchführung von Gruppengesprächen. Eine weitreichende arbeitspolitische Innovation stellt vor allem das neuartige Verfahren der Ermittlung des Leistungssolls dar, bei dem die klassischen Methoden der Vorgabezeitmittlung (MTM) zwar nach wie vor angewendet werden, die hiermit gewonnenen Daten nun jedoch in einen Aushandlungsprozess zwischen den Gruppen und ihren Vorgesetzten eingehen, bei dem sich die beiden Parteien formell gleichberechtigt gegenüberstehen und einseitige

Vorgaben zumindest auf dem Papier ausgeschlossen sind. Sowohl durch dieses Verfahren der Ermittlung von Vorgabezeiten bzw. einer Sollpersonalbesetzung als auch durch die ähnlich ausgestalteten Verfahren bei der bonusrelevanten Vereinbarung zusätzlicher Ziele wird der Leistungsdruck, dem die Gruppen ausgesetzt sind, zwar nicht abgeschwächt. Es gehört vielmehr zu den Grundprinzipien dieses Systems, eine Dynamisierung und qualitative Erweiterung der Leistungsanforderungen zu erreichen. Entscheidend für den innovativen Charakter ist jedoch, dass diese Vorgehensweise aus Sicht der Beteiligten ein höheres Maß an Rationalität ermöglicht, da die Leistungsvorgaben nun prozessnah ermittelt und überprüft werden und der Prozess der Vorgabezeitmittlung im Idealfall zugleich einen Optimierungsprozess darstellt, bei dem den Gruppen mehr Mitsprachemöglichkeiten bei der Gestaltung ihrer Arbeitsplätze eingeräumt werden. Positiv beurteilt wird dieses System von den Beschäftigten nicht nur insofern, als es ihnen in transparenter Weise und ohne dass es sich dabei ausschließlich um Leistungsintensivierungen handelt, höhere Verdienstchancen einräumt. Positiv hervorzuheben ist auch, dass durch die Vorgehensweise und die Ausgestaltung der zusätzlichen Ziele die Gruppenselbstorganisation unterstützt wird. Letztlich stellt das Entgeltsystem im Fall Auto gleich in mehrfacher Hinsicht einen Gegenpol zum Fall Chemie/Pharma dar: Es stellt die Gruppenleistung in den Mittelpunkt, basiert auf objektiven, einer möglichen Vorgesetztenwillkür entzogenen Kennziffern und setzt auf Mitsprache der Beschäftigten auch im Bereich der Leistungs politik. Hinsichtlich der betrieblichen Praxis dieses Entgeltsystems und der Beurteilung durch die Beschäftigten haben wir allerdings Unterschiede in der realen Reichweite der Mitsprache der Gruppen vorgefunden und bei der Frage, ob die Aushandlungsprozesse von den Beschäftigten als Vereinbarung oder als Vorgabe eingeschätzt werden. Ähnlich wie im Maschinenbau fall ergibt sich auch im Auto fall eine beträchtliche Spannweite in der faktischen Funktionsweise des Systems, die sich vor allem entlang des Realisierungsniveaus von Gruppenselbstorganisation in den einzelnen Gruppen auffächert. Alles in allem haben die Gruppen gelernt, mit dem neuen System zu

leben, sehen einige Vorteile und wollen durchweg nicht zum alten System zurück. Es bleibt jedoch Misstrauen und man ist sich einig, dass auch beim neuen System leistungspolitisch der Betrieb letztlich am längeren Hebel sitzt. Einen ähnlich positiven Bezug, wie wir ihn im Bereich der Arbeitsorganisation feststellen konnten, haben wir bezogen auf das neue Entgeltsystem bei den Beschäftigten nicht angetroffen. Zu stark bleibt offensichtlich - insbesondere in Zeiten verschärften Wettbewerbs und Kostendrucks - die Skepsis gegenüber den leistungspolitischen Zielen des Managements.

4. Betriebsorganisation, betriebliche Steuerungs- und Koordinationsformen

Auch die betriebsorganisatorischen Strukturen sind bereits seit einigen Jahren verstärkt Gegenstand von Reorganisationsstrategien, die in der sozialwissenschaftlichen Debatte seit Mitte der 90er Jahre unter Stichworten wie Dezentralisierung und Vermarktlichung behandelt werden. Bisheriges Ergebnis dieser Debatte ist, dass es in einer ganzen Reihe von Unternehmen in der Tat erhebliche Veränderungen der betriebsorganisatorischen Strukturen und Abläufe in Richtung Dezentralisierung, Hierarchieabbau und prozessorientierte Neugestaltung der Aufbauorganisation gegeben hat und sich bei den betrieblichen Steuerungs- und Koordinationsformen Tendenzen einer stärkeren Vermarktlichung beobachten lassen.

Veränderungen betriebsorganisatorischer Strukturen finden sich in allen von uns untersuchten Fällen und sie entsprechen in ihren Grundlinien den in der allgemeinen Debatte genannten Merkmalen. Besonders weitreichende Neuzuschneide in Richtung stärkerer Dezentralisierung haben wir in den Intensivfällen Elektro und Maschinenbau angetroffen. Beim Elektrofall wurde neben logistischen und planerischen Funktionen sogar der Einkauf integriert, der Bereich agiert mittlerweile wie ein Kleinunternehmen. Im Maschinenbaufall wurden nicht nur operative indirekte Funktionen in die Produktionsgruppen integriert, sondern außerdem die Arbeits-

vorbereitung den Fertigungsinselleitern unterstellt. Auch in den beiden großindustriellen Fällen spielte der Aufbau dezentraler betriebsorganisatorischer Strukturen eine wichtige Rolle, obwohl das Reorganisationstempo hier langsamer war. Die Zentralbereiche spielen nach wie vor eine wichtige Rolle, die Unterstellungen unter die Produktion erfolgten mitunter nur formal und die Veränderungen haben sich (noch) nicht überall in integrierten Funktionszuschnitten auf der operativen Ebene niedergeschlagen. Auch in diesen Fällen wurden jedoch indirekte Funktionen vermehrt in die Produktion(sgruppen) integriert, die Produktionsleiter verfügten fast durchweg über erheblich erweiterte Verantwortlichkeiten und die betriebliche Steuerung erfolgt in einem sehr viel größeren Maße über verbindliche Kennziffern: teils in Form von Zielvorgaben, teils aber auch auf der Basis von Zielvereinbarungen. Über die zuvor dargestellten Veränderungen bei den leistungspolitischen Regularien und den Entgeltsystemen wirken diese Veränderungen in einigen Fällen bis ins Entgelt hinein. Dehierarchisierung in Form eines Abbaus von Führungsebenen im unteren und mittleren Management hat es in sämtlichen Fällen gegeben und auch Bemühungen um eine größere Prozessnähe von betrieblichen Experten durch räumlich-organisatorische Nähe oder entsprechend strukturierte Kommunikationsbeziehungen finden sich in allen Untersuchungsbetrieben. Einzelbeispiele gibt es aber auch für die in der Literatur angeführten Rezentralisierungstendenzen: zumeist im Zuge der Vereinheitlichung von Standortstrategien, durch den Aufbau von unternehmensweiten Kompetenzzentren oder als Folge des Bemühens um eine stärkere Standardisierung von betrieblichen Abläufen.

Bilanziert man die von uns durchgeführten Fallstudien unter dem Gesichtspunkt Good Practice, so lassen sich zunächst keine einheitlichen Prinzipien bei der Gestaltung der betriebsorganisatorischen Strukturen und der Steuerungs- und Koordinationsformen beobachten, was angesichts der Heterogenität unserer Fälle hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit, Produkte und Betriebsgrößen sowie der Stufe in den jeweiligen Wertschöpfungsketten auch nicht verwundert. Stärker noch als etwa bei

der Frage der Funktionsintegration auf der Prozessebene unterscheiden sich die Betriebe bei der organisatorischen Ausgestaltung prozessunterstützender Funktionen auch deshalb, weil den verschiedenen Funktionen ein sehr unterschiedliches qualitatives und quantitatives Gewicht zukommt. Am Beispiel der Instandhaltung: In allen Fällen ist das Management zwar bemüht, eine größere Prozessnähe der Instandhaltung zu realisieren und Teile der Instandhaltung und Wartung von der Produktion erledigen zu lassen, die in den Betrieben anzutreffenden Lösungen reichen jedoch von einer Integration der Instandhalter in die Produktionsgruppen, über rein formelle Unterstellung unter die Produktion und größere Nähe durch Bereichswerkstätten bis hin zur Instandhaltung durch Fremdfirmen oder Maschinenhersteller - und zwar ohne dass sich bestimmte Lösungen arbeitspolitisch als besonders positiv oder prekär kennzeichnen lassen.

Obwohl sich bei den betriebsorganisatorischen Strukturen aus arbeitspolitischer Sicht also keine generellen Gestaltungsregeln formulieren lassen, ergeben sich aufgrund des Zusammenwirkens der verschiedenen Ebenen innovativer Arbeitspolitik auch hier einige Hinweise auf besonders tragfähige Prinzipien bei der Ausgestaltung von Dezentralisierungsstrategien und betrieblichen Steuerungs- und Koordinationsformen. Ein vor dem Hintergrund der Debatte um Gefahren von Dezentralisierung und Vermarktlichung besonders interessanter Aspekt ist hierbei, dass die Managementvertreter in allen von uns untersuchten Intensivfällen auf die Gefahren einer zu stark forcierten und zu weit getriebenen Kombination von Dezentralisierung und Vermarktlichung verwiesen. Unabhängig von Betriebsgröße und anderen Einflussfaktoren wird davon ausgegangen, dass eine zu weitreichende Vermarktlichung eher eine Beschädigung der internen Kooperationsprozesse und damit einen Mangel an interner Koordination zur Folge hätte. Aus Sicht der jeweiligen Betriebsleitungen stellt sich das Problem so dar, dass die einzelnen Betriebe zwar über klare Grenzen nach außen und spezifizierbare Anforderungen auf der Basis von klaren Zielen und Kennziffern verfügen sollten, diese Kennziffern jedoch

prozessbezogen zu formulieren sind und von den jeweiligen Organisationseinheiten beeinflussbar sein sollten. Die meist auf Unternehmenserfolge bzw. Gewinn- und Verlustrechnungen orientierten Finanzkennziffern erfüllen genau diesen Anspruch jedoch nicht, statt dessen sollten daher prozessbezogene Kennziffern verwendet werden. Die Skepsis gegenüber der Sinnhaftigkeit einer zu weit getriebenen Vermarktlichung richtet sich hierbei vor allem auf die Befürchtung unnötigen Aufwands bei der Zurechnung von Kosten und die Aushöhlung funktionierender Kooperationsbeziehungen. In der Vorstellungswelt der Akteure geht es auch auf der Bereichs- bzw. Betriebsebene darum, ein kooperationsfähiges Team aufzubauen, das zwar klaren Zielen unterworfen, intern jedoch durch ein hohes Maß an Kooperationsfähigkeit, wechselseitiges Vertrauen und Flexibilität geprägt ist. Genau dies dürfte durch eine radikale Vermarktlichung der internen Beziehungen etwa auf der Basis der Verrechnung sämtlicher Leistungen jedoch eher gefährdet werden. Angestrebt wird statt dessen eine Balance zwischen zentraler Koordination durch die Bereichsleitungen, dezentraler Selbstorganisation in den einzelnen Teams und marktorientierten Steuerungsformen. Die im Prinzip wünschenswerte maximale dezentrale Verantwortung und ganzheitliche Zuständigkeit wird dabei durch den Wunsch nach Rückgriff auf spezialisierte, zentral verfügbare Kompetenzen sowie die Notwendigkeit einer bereichsübergreifenden Koordination begrenzt.

Auch wenn unsere Untersuchungsfälle durch unterschiedliche Konstellationen bei der Gestaltung der betriebsorganisatorischen Strukturen geprägt sind, spielen betriebsorganisatorische Innovationen in Richtung Dezentralisierung, Prozessorientierung, Funktionsintegration und funktionsübergreifender Kooperation in allen Fällen eine wichtige Rolle. Für sämtliche Fälle gilt, dass eine enge Wechselwirkung mit der Ebene der Arbeitsorganisation besteht: Teils erweisen sich die betriebsorganisatorischen Veränderungen als notwendige Voraussetzungen für tragfähige Innovationen im Bereich der Arbeitsorganisation; umgekehrt hängt die Erreichung der betrieblichen Ziele innovativer Arbeitspolitik in ho-

hem Maße von einer parallelen Neugestaltung der betriebsorganisatorischen Strukturen und Abläufe ab. Dass die in der Dezentralisierungsdebatte genannten Desintegrationseffekte in den von uns untersuchten Fällen bislang nicht auftraten, erklärt sich zu einem großen Teil daraus, dass die Betriebe gerade nicht durch radikale Formen der Vermarktlichung der internen Strukturen geprägt waren. Auch wenn die Frage nach betrieblichen Steuerungs- und Koordinationsformen noch weitgehend offen ist, sprechen die bislang gemachten Erfahrungen dafür, dass es im Kern darum geht, je prozess- und wettbewerbsspezifische Indikatoren und Kennziffern zu entwickeln und diese dann auf der Basis von Aushandlungsprozessen und Vereinbarungen für Bereiche und Gruppen als Ziele zu formulieren. Von besonderer Bedeutung ist hierbei, inwieweit es gelingt, zugleich die betrieblichen Kooperationsstrukturen so zu stärken, dass marktorientierte Koordinationsformen gerade nicht zur Aushöhlung und Blockierung von Kooperationsprozessen führen. Letztlich geht es darum, die organisatorischen Dezentralisierungstendenzen mit Steuerungs- und Koordinationsformen zu verbinden, die auch auf der betrieblichen Ebene Prozesse der kooperativen Selbstorganisation stärken und sich insofern als kohärent mit den arbeitsorganisatorischen Konzepten erweisen.

5. Beschäftigtengetragene Prozessoptimierung

Versuche, die Beschäftigten stärker als traditionell üblich in Fragen der Prozessoptimierung einzubinden, hat es in allen von uns untersuchten Fällen gegeben. Die Spannweite reichte dabei von separaten, unter Anleitung von speziell geschulten „Trainern“ durchgeführten Workshops über modernisierte Formen des betrieblichen Vorschlagswesens bis hin zu in die regulären Arbeitsprozesse integrierten Optimierungsaktivitäten oder einer erweiterten Einbindung der Produktionsgruppen in betriebliche Planungen. Nicht selten wurden diese Aktivitäten zudem in Form spezieller Managementprogramme wie KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) oder Kaizen organisiert und von externen Beratern

teils konzipiert und angeleitet, teils auch nur organisatorisch unterstützt. Die von uns untersuchten Betriebe bewegen sich mit ihren Aktivitäten somit im Mainstream der seit einigen Jahren zu beobachtenden Tendenz, sämtliche Hierarchieebenen und Akteure sehr viel stärker als lange Zeit üblich auf das Erfordernis von Kostensenkung und Leistungssteigerung auszurichten. Das Bemühen um höhere Leistungsfähigkeit der betrieblichen Prozesse ist mittlerweile zu einer ständigen Anforderung geworden, die zudem immer weniger nur Sache der Führungskräfte und der Rationalisierungsexperten in den entsprechenden Fachabteilungen der Unternehmen ist. Die betriebliche Rhetorik zielt dabei auf eine aktive Einbindung aller Beschäftigten in die Optimierung der betrieblichen Prozesse ab und propagiert dabei einen grundlegenden Konzeptwechsel, bei dem auch die ausführenden Beschäftigten nun einen aktiven Beitrag in Form von Verbesserungsideen oder gar eigenständigen Planungs- und Umsetzungsaktivitäten leisten sollen.

Aus industriesoziologischer Sicht ist zunächst ein hohes Maß an Skepsis angebracht, inwieweit das Ziel, die Beschäftigten aktiv in Fragen der Prozessoptimierung einzubinden, realisierbar ist. Nicht nur, weil die betrieblichen Strukturen gerade bei Planungs- und Optimierungsfragen in besonderem Maße auf dem Prinzip der Arbeitsteilung beruhen. Hinzu kommt, dass die industriesoziologische Forschung seit langem darauf hingewiesen hat, dass die Beschäftigten betrieblichen Veränderungen generell zunächst skeptisch und eher ablehnend gegenüber stehen. Die bisherigen Rationalisierungserfahrungen und das Bemühen, sich Freiräume in den bestehenden Arbeitssituationen zu erarbeiten, fördern insbesondere im Produktionsbereich einen arbeitspolitischen Konservatismus, bei dem es den Beschäftigten primär darum geht, sich aus Gründen der Belastungsregulation in den bestehenden Strukturen einzurichten. Veränderungen, insbesondere wenn sie vom Management ausgehen, werden in erster Linie als Bedrohung gesehen. Angesichts der bei KVP- und Kaizenkonzepten explizit formulierten Zielsetzung erhöhter wirtschaftlicher Effizienz verwundert es daher nicht, dass etwa Betriebsräte diesen Ansätzen häufig kritisch

gegenüberstehen und sie in den 90er Jahren Gegenstand betriebspolitischer Konflikte waren. Schaut man sich die Praxis in den von uns untersuchten Betrieben an, so fällt als Erstes die vergleichsweise große Spannbreite der praktizierten Konzepte ins Auge. Nicht nur der Stellenwert von Prozessoptimierungsaktivitäten der Produktionsgruppen ist verschieden, auch die betrieblichen Organisationskonzepte unterscheiden sich noch stärker als etwa im Bereich der Arbeitsorganisation.

Im Elektrofall fanden formalisierte KVP-Aktivitäten bislang fast gar nicht statt. Dieser Fall zeichnet sich zwar durch eine hohe Innovationsdynamik bei der Neugestaltung der technischen und organisatorischen Abläufe ab, Optimierungen wurden jedoch im Wesentlichen von den betrieblichen Experten (Vorgesetzte, Ingenieure/Techniker, Produktionsspezialisten) betrieben. Eigenständige Initiativen oder projektförmiges Arbeiten wurde von der Mehrzahl der Produktionsbeschäftigten nicht erwartet, und es wurden auch nicht die für KVP-Konzepte typischen Elemente wie Optimierungsworkshops, KVP-Prämien, Schulung in Problemlösetechniken, hierarchie- und funktionsübergreifende Projektgruppen, Erarbeitung von KVP-Vorschlägen im Gruppengespräch o.ä. realisiert. Andererseits zeichnet sich dieser Bereich aufgrund seiner geringen Größe und guten Überschaubarkeit durch ein hohes Maß an alltäglicher Einbindung der Beschäftigten in betriebliche Optimierungen aus. Entscheidend ist in diesem Fall, dass die direkten Vorgesetzten zugleich die entscheidenden Akteure bei Reorganisationsmaßnahmen und betrieblichen Neuplanungen sind. Im Rahmen der Einführung von Gruppenarbeit sowie angesichts weitreichender Reorganisationsmaßnahmen kam es dann erstmals zu systematischen Formen der Einbindung der Beschäftigten bei zu planenden Veränderungen. Zumindest wurden sie nun auf Wünsche und Anregungen angesprochen. Kontinuierliche Prozessoptimierung gehörte zum Zeitpunkt unserer Recherchen zwar immer noch nicht zum alltäglichen Aufgabenbestandteil der Gruppenmitglieder, die Vorgesetzten setzten nach wie vor auf ausgewählte „Leistungsträger“, zumindest punktuell und bei größeren Reorganisationsvorhaben hatte sich in diesem Fall

jedoch eine Praxis herausgebildet, die gesamte Gruppe in die Ausgestaltung von anstehenden Veränderungen einzubeziehen.

Auch im Maschinenbaufall spielen formalisierte, gruppenbasierte KVP-Maßnahmen oder Workshopaktivitäten bislang fast keine Rolle. Hier wurde die Einbeziehung der Produktionsbeschäftigten über das Entgeltssystem forciert. Bei der als Optimierer bezeichneten höchsten Kompetenzstufe in den Arbeitssystemen wird nicht nur vorausgesetzt, dass die Beschäftigten über besonders weitreichende fachliche Kenntnisse bezogen auf die jeweiligen Produktionen verfügen. Zugleich wird erwartet, dass sie sich in besonderer Weise als Problemlöser betätigen und von ihnen eigenständige Impulse bei der Optimierung des Produktionsprozesses ausgehen. Auch im Maschinenbaufall gehört Prozessoptimierung somit zwar noch nicht zum regulären Tätigkeitsprofil der Mehrheit der Gruppenmitglieder, sie ist aber dennoch Bestandteil des Arbeitsalltags der Gruppen geworden und die traditionelle, im Maschinenbau üblicherweise aber ohnehin weniger stark ausgeprägte Trennung zwischen Planung und Ausführung wurde auch hier durchbrochen.

Eine sehr viel größere Bedeutung spielen systematische, formalisierte KVP- oder Kaizen-Konzepte dagegen in den Automobil- und Chemiebetrieben. In unserem Intensivfall aus dem Nutzfahrzeugbereich war man zunächst mit einer restriktiven Kaizen-Variante gestartet, die externen Beratern und betrieblichen Planern weitreichende Gestaltungsmöglichkeiten gab und die Beschäftigten nur sehr ausschnitthaft einbezog. Hinzu kam, dass unter Kaizen in diesem Fall vor allem die Umsetzung vorgegebener technisch-logistischer Elemente verstanden wurde und die Gestaltungsmöglichkeiten der Gruppen schon aus diesem Grunde sehr beschränkt waren. Letztlich stieß diese Vorgehensweise nicht nur bei den Beschäftigten und dem Betriebsrat auf massive Kritik, sondern sie wurde auch von den Führungskräften (insbesondere den Meistern) immer weniger mitgetragen. Im Zusammenhang der Ausgestaltung eines an Grundideen innovativer Arbeitspolitik orientierten Produk-

tionssysteme wurden die bestehenden Aktivitäten schließlich gestoppt und in Richtung eines sehr viel offeneren, auf die Aktivierung der Produktionsgruppen abzielenden Konzeptes umprofiliert. Eine Öffnung erfolgte zunächst dadurch, dass nun explizit auch Arbeitssicherheitsmaßnahmen und Arbeitsverbesserungen Gegenstand von Kaizenaktivitäten sein konnten. Auch die geschaffenen Ressourcen (Kaizenbeauftragte, Kaizenwerkstatt) wurden nun eher unterstützend bei der Umsetzung von Neugestaltungsideen der Gruppen eingesetzt. Schließlich wurden Kaizenvorschläge zu einem Bestandteil des neugeschaffenen Entgeltsystems. Auch wenn die Negativerfahrungen aus der Anfangsphase nachwirkten und insbesondere die Kooperationsbeziehungen zwischen Produktion und Planung im Werk nach wie vor unzureichend waren, war es in diesem Fall zum Zeitpunkt unserer Recherche gelungen, das bisherige Negativbild von Kaizen zu korrigieren. Von den meisten Beschäftigten wurde der Ansatz einer beschäftigtengetragenen Prozessoptimierung nicht mehr ausschließlich als Bedrohung gesehen. Die Skepsis richtete sich jetzt vor allem darauf, inwieweit der neue Anspruch einer Prozessoptimierung, von der auch die Gruppen profitieren sollten, ernst gemeint war, zumal die betrieblichen Planer aus Sicht der Beschäftigten nach wie vor zu weit entfernt waren und die Ideen der Beschäftigten zu wenig aufgriffen. Nicht zuletzt als Folge der neuen Ausrichtung hatte sich in den letzten Jahren sowohl die Anzahl als auch die Qualität der Verbesserungsvorschläge deutlich erhöht und die neue Vorgehensweise wurde mittlerweile auch vom Betriebsrat mehrheitlich mitgetragen.

Noch weitgehender umgesetzt war der Anspruch einer systematischen, beschäftigtengetragenen Prozessoptimierung in einem Fall der Chemie/Pharmaindustrie. Die Besonderheit der hier als Prozessanalyse bezeichneten Vorgehensweise bestand darin, dass die Prozessteams (Schichtgruppen) offiziell und mit eigenen Aufgabenstellungen in betriebliche Planungen im Bereich der Prozess- und Verfahrensoptimierung einbezogen wurden. Teils wurden ihnen Themen vorgegeben, teils konnten sie diese auch selbst definieren. Die Bearbei-

tung dieser Themen erfolgte jeweils über mehrere Monate hinweg weitgehend selbstorganisiert in Gruppengesprächen sowie während der Arbeitszeit. Für die Gruppen bedeutete die Bearbeitung dieser Aufgaben zwar zusätzlichen Aufwand, es handelte sich zugleich jedoch um eine erweiterte Definition ihrer Tätigkeit und bedeutete faktisch eine Übernahme von analytisch-planerischen Tätigkeiten. Von den meisten Beschäftigten wurde diese Form der Prozessoptimierung daher letztlich als Bereicherung ihrer Tätigkeit und Aufwertung ihrer betrieblichen Stellung betrachtet. Nicht zuletzt deshalb, weil die Prozessanalyse mit einer Intensivierung und Verbesserung der Kooperationsbeziehungen zwischen den Schichtteams, den Experten der Tagsschicht sowie den technischen Spezialisten und Verfahrensentwicklern des Werkes einherging. Letztlich war es durch die gewählte Vorgehensweise gelungen, Prozessoptimierung zu einer alltäglichen Aufgabenstellung zu machen, in die zudem die gesamte Gruppe eingebunden war. Durch die Prozessanalyse, die unter anderem auf die Steigerung der Ausbeuteraten der Wirkstoffproduktion abzielte, wurden erhebliche Wirtschaftlichkeitseffekte erzielt, was von allen Beteiligten als großer Erfolg gewertet wurde.

Wenngleich in allen Fällen eine Bewegung in Richtung einer stärkeren Einbeziehung der Produktionsbeschäftigten in Planungs- und Optimierungsfragen zu verzeichnen war, ist die Reichweite dieser Veränderungen jedoch sehr unterschiedlich. Aus Sicht der Beschäftigten stehen bei den Hinderungsgründen für eine aktive Beteiligung an Prozessoptimierung zwei Problemkomplexe im Vordergrund. Auf der einen Seite Aspekte, die sich mit der Kennzeichnung Lohnarbeiterorientierung charakterisieren lassen: Hier spielen die mit diesem Status verbundenen Unsicherheiten und Interessenlagen eine wichtige Rolle, es gehen aber auch die bisherigen Rationalisierungserfahrungen ein. In unseren Befragungsdaten kommt der Lohnarbeiterstatus vor allem in der Furcht vor Arbeitsplatzabbau und Leistungsintensivierung sowie den fehlenden finanziellen Anreizen zum Ausdruck. Unsere Befragungsergebnisse zeigen, wie wichtig diese Aspekte sind, die Daten machen jedoch

zugleich deutlich, dass neben diesem Komplex noch ein zweiter Bereich von Hinderungsgründen eine wichtige Rolle spielt, der nicht so sehr in einer generellen Skepsis begründet liegt, sondern bei dem sehr viel mehr die konkreten betrieblichen Strukturen und Abläufe eine Rolle spielen. Aus Sicht der Beschäftigten finden ihre Ideen nach wie vor zu wenig Gehör und Verbesserungen werden zu wenig und zu langsam umgesetzt. Hinzu kommt, dass sich die Beschäftigten über Kostenfragen zu wenig informiert sehen und die Zusammenarbeit mit der Planung vielfach immer noch als nicht ausreichend bezeichnet wird. Die grundlegende Bedeutung der generellen Unsicherheiten und Vorbehalte wird daran deutlich, dass etwa Furcht vor Arbeitsplatzverlust und Leistungsintensivierung eine wichtige Rolle weitgehend unabhängig von den konkreten arbeitspolitischen Konzepten insbesondere bei der Ausgestaltung beschäftigtengetragener Prozessoptimierungsaktivitäten spielt.

Auch wenn die vorgelegten Zahlen das breite Spektrum der Befürchtungen der Beschäftigten gegenüber KVP-Konzepten und die Vorbehalte gegenüber einer aktiven Rolle bei Rationalisierungsprozessen deutlich machen, zeigen unsere Untersuchungsergebnisse auch, dass die große Mehrheit der Beschäftigten dennoch eine aktive Mitarbeit bei betrieblichen Optimierungen nicht grundsätzlich ablehnt. Eine allzu statische Sicht der Orientierungen der Beschäftigten steht offensichtlich im Widerspruch zu deren Selbsteinschätzung. Unabhängig etwa vom Niveau der Gruppenarbeit sowie der Ausgestaltung der beschäftigtengetragenen Prozessoptimierung vertritt die große Mehrheit der Beschäftigten die Ansicht, dass man sich auch als Arbeiter an der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit beteiligen sollte. Fragt man danach, was diese im Grundsatz zustimmende Haltung zu einer aktiven Beteiligung an Kostensenkung, die sich in allen von uns untersuchten Fällen innovativer Arbeitspolitik beobachten lässt, begründet, so ist zunächst auf die hohe Zustimmung zur Aussage „Angesichts des heutigen Wettbewerbsdrucks hat man gar keine andere Wahl, als sich aktiv um eine ständige Verbesserung der Wirtschaftlichkeit zu bemühen“ zu verweisen. In unseren Interviews konnten wir durchweg feststellen, dass die

seit Jahren gemachte Erfahrung eines massiven Wettbewerbs und Kostendrucks sowie die auch in der Öffentlichkeit breit geführte Debatte über die Notwendigkeit von Sparmaßnahmen und die Verlagerung von Produktionen an günstigere Standorte bei den Beschäftigten deutliche Spuren hinterlassen hat. Angesichts hoher Arbeitslosigkeit gehen die Beschäftigten in ihrer großen Mehrheit davon aus, dass sie einen aktiven Beitrag zur Sicherung ihrer Arbeitsplätze leisten müssen. Andererseits konnten wir beobachten, dass die Bereitschaft, sich aktiv um Kostensenkung und Prozessoptimierung zu kümmern, nicht nur eine Reaktion auf bestehende Zwänge darstellt, sondern zugleich Bestandteil einer selbstbewussten, offensiven Definition der eigenen Qualifikation und der eigenen Rolle darstellt.

Während sich die Befürchtungen der Beschäftigten im Kern auf die Aspekte Arbeitsintensivierung und Beschäftigungsunsicherheit beziehen und beim Thema Entgelt Skepsis hinsichtlich eines angemessenen Anteils an den Produktivitätszuwächsen besteht, richten sich bei vielen Beschäftigten andererseits auch Hoffnungen auf das Thema beschäftigtengetragene Prozessoptimierung. Im Mittelpunkt steht dabei inhaltlich interessantere und qualifiziertere Arbeit, aber auch die Möglichkeit, größeren Einfluss auf den eigenen Arbeitsplatz und die betrieblichen Abläufe zu nehmen. Wo sich intensivere Kooperationsbeziehungen zwischen den Beschäftigten und den betrieblichen Planern herausgebildet haben und die traditionellen Grenzen zwischen Planung und Ausführung aufgeweicht wurden, können KVP-Prozesse zudem eine Aufwertung des betrieblichen Status bedeuten und werden von den Produktionsgruppen in Kategorien eines höheren Maßes an Anerkennung ihrer Leistung wahrgenommen. Gerade aus der Möglichkeit eines auch positiven Bezuges auf eine erweiterte Mitarbeit bei Kostensenkung und Prozessoptimierung erklärt sich, warum ganz offensichtlich die unterschiedlichen arbeitspolitischen Konzepte der Ausgestaltung von KVP-Aktivitäten eine nicht unerhebliche Rolle bei der Haltung zum Thema Mitarbeit bei Rationalisierung spielen.

Fasst man unsere Untersuchungsbefunde zum Thema beschäftigtengetragener Prozessoptimierung zusammen, so zeigt sich, dass auch bezogen auf diesen Aspekt innovativer Arbeitspolitik die arbeitspolitischen Konzepte der Betriebe entscheidend sind. Bei entsprechender Gestaltung beteiligen sich die Gruppen aktiv an der Suche nach Prozessoptimierungen und es kommt zu einer nachhaltigen Verbesserung der Kooperationsbeziehungen zwischen Produktion und Planung. Selbst bei innovativer Arbeitspolitik ist die Mitarbeit der Beschäftigten bei Rationalisierungsmaßnahmen gleichwohl nicht frei von Befürchtungen; aktive Beteiligung an Kostensenkung und Prozessoptimierung bleibt für die Beschäftigten ambivalent.

6. Innovative Arbeitspolitik und Kohärenz

Obwohl sich die untersuchten Good-Practice-Beispiele in der konkreten Ausgestaltung der arbeitspolitischen Konzepte durchaus unterscheiden und sich in den Betrieben je spezifische Reorganisationsdynamiken und Schwerpunktsetzungen beobachten ließen, konnten wir in mehreren Dimensionen betrieblicher Gestaltungskonzepte vergleichsweise klar umrissene Gestaltungsprinzipien innovativer Arbeitspolitik benennen. Entscheidender ist darüber hinaus der Befund, dass die betrieblichen Reorganisationskonzepte sich durch ein erhebliches Maß an Kohärenz auszeichnen, das in dem Anspruch zum Ausdruck kommt, ein integriertes Konzept der Gestaltung betrieblicher Strukturen zu entwickeln und zu implementieren.

Im Zentrum der in der wissenschaftlichen Debatte von einigen Autoren formulierten Kohärenzthese steht die Beobachtung, dass die verschiedenen Gestaltungsdimensionen eng miteinander verzahnt sind. Zunächst durch positive Wechselwirkungen und Verstärkungseffekte: So sind für die arbeitsorganisatorische Entwicklung der Gruppenarbeit auch betriebsorganisatorische Aspekte sowie Entgeltsysteme und leistungspolitische Regelungen bedeutsam. Der von uns beschriebene Weg der Aufwertung der direkten Produktionsvorgesetzten

stellt für diese nicht nur eine beruflich attraktive Entwicklungsperspektive dar, er bietet aus Sicht der Betriebe zudem die Möglichkeit, Prozessverfahren stärker als bisher in betriebliche Planungen und Entscheidungsprozesse einfließen zu lassen. Für die Entwicklung der Gruppenarbeit wiederum bietet diese Lösung deswegen Vorteile, weil sie die vielfach beschriebenen Widerstände unterer Führungskräfte gegenüber Gruppenarbeit abbauen kann, da die Scharnierfunktion der Vorgesetzten gestärkt wird. Die Gruppen selbst profitieren von dieser Lösung insbesondere dann unmittelbar, wenn es den mit mehr Planungskompetenzen und Mitsprachemöglichkeiten ausgestatteten Führungskräften gelingt, die Prozessnähe betrieblicher Planungen zu verbessern. Immer dann, wenn die Gruppen zudem selbst systematischer in betriebliche Planungen eingebunden werden und sich die Zusammenarbeit zwischen der Prozessebene und den Planern insgesamt verbessert, befördert die Verzahnung der verschiedenen Gestaltungsaspekte zudem eine beschäftigtengetragene Prozessoptimierung, bei der Kostensenkung und erhöhte Leistungsfähigkeit nicht einfach mit Arbeitsintensivierung gleichzusetzen ist, sondern in erster Linie aus verbesserten Arbeitsabläufen und höherer Effektivität resultiert. Auch die in mehreren Fällen besonders wichtige Rolle reformierter Entgeltsysteme und neuer leistungspolitischer Regulierungen bestätigt den hohen Stellenwert kohärenter arbeitspolitischer Konzepte. Mal, wie im Autofall, erwies sich dieser Aspekt als wichtiger Ausgangspunkt eines gelungenen Neuversuches der Umsetzung innovativer Arbeitspolitik, mal als wesentliches Moment arbeitssituativer Positiventwicklungen (Elektrofall) und mal als Triebfeder der Ausweitung von Kompetenzen (Maschinenbau).

Die große Bedeutung kohärenter arbeitspolitischer Gestaltungslösungen zeigt sich nicht zuletzt bei der Frage, inwieweit die Beschäftigten einen aktiven Beitrag bei betrieblichen Optimierungen leisten. In dieser wirtschaftlich höchst relevanten und für die Verbreitungschancen auf Dauer wichtigen Dimension zeigte sich in besonderer Weise, dass halbherzige oder punktuelle Reorganisationskonzepte nicht die erhofften Effekte

erbringen. Innovative Arbeitsgestaltung ist zwar eine wichtige Voraussetzung und zugleich ein zentraler Hebel für ein höheres Maß an Beteiligung und qualitativ hochwertigere Beiträge der Beschäftigten bei betrieblichen Optimierungs- und Kostensenkungsbemühungen, für sich genommen scheinen sie jedoch kaum geeignet, die Möglichkeiten innovativer Arbeitspolitik in vollem Umfang zu erschließen. Anders als es der Hinweis auf generelle Vorbehalte auf Seiten der Beschäftigten nahe legt, geht die Kohärenzthese davon aus, dass es eben nicht (nur) um eine Veränderung der Handlungsorientierungen der Beschäftigten geht, sondern um eine auf mehreren Ebenen zugleich ansetzende Neugestaltung der betrieblichen Strukturen und Prozesse. Eine entsprechende Ausrichtung der Arbeitsorganisation stellt hierbei die zentrale Grundlage dar, da hier über die realen Kompetenzen der Beschäftigten im doppelten Sinne von realen Fähigkeiten und Zuständigkeiten entschieden wird. Eine kohärente Ausgestaltung innovativer Arbeitspolitik kann jedoch schon aus Gründen der Nachhaltigkeit auf dieser Ebene nicht stehen bleiben. Parallele Veränderungen erweisen sich darüber hinaus in anderen Bereichen als erforderlich. Um nur einige besonders wichtige zu nennen: (1) eine Umgestaltung der Führungsstrukturen durch eine Aufwertung der ersten Führungsebene in Richtung planerischer Aufgaben und größerer Entscheidungsbefugnisse, (2) eine prozessorientierte Umgestaltung der betriebsorganisatorischen Strukturen mit dem Ziel größerer Prozessnähe der jeweiligen Spezialisten und einer intensivierten funktionsübergreifenden Kooperation, (3) veränderte Entgeltsysteme, die in der Lage sind, die mittlerweile deutlich erweiterten Leistungskriterien in Beurteilungen aufzunehmen, einen dynamischen Leistungsbegriff zu ermöglichen und zugleich dem in hohem Maße kooperativen Charakter heutiger Produktionsprozesse Rechnung zu tragen und schließlich (4) betriebliche Steuerungs- und Koordinationsformen, die Aushandlungsprozesse ermöglichen und eine Balance herstellen zwischen der Notwendigkeit zentraler, ebenen- und bereichsübergreifender Koordination und dem Bemühen der Schaffung von dezentralen Handlungs- und Entscheidungsspielräume. Für Letzteres stehen beispielsweise die von

uns angetroffenen Zielvereinbarungen - zumindest dann, wenn diese, wie wir dies in einigen Fällen beobachten konnten, an relevante Mitsprachemöglichkeiten der Beschäftigten gekoppelt sind.

Wie bedeutsam die Kohärenz arbeitspolitischer Gestaltungslösungen ist, konnten wir in unseren Fallstudien nicht zuletzt immer dann feststellen, wenn es bei der Umsetzung der Konzepte zu Friktionen kam. Eine wichtige Gemeinsamkeit sowohl des abgebrochenen bzw. umakzentuierten Versuches der Einführung eines Kaizenkonzeptes im Fall Auto als auch Rückschritte bei der Umsetzung innovativer Arbeitspolitik in einem Fall der Chemie/Pharmaindustrie, um nur zwei Beispiele zu nennen, liegt gerade darin, dass sie Ausdruck einer selektiven Neugestaltung der betrieblichen Strukturen waren. Während das stark expertengetriebene Kaizenkonzept angesichts seiner rigiden Vorgehensweise im Widerspruch zu den arbeitsorganisatorischen Bemühungen um ein höheres Maß an Gruppenselbstorganisation stand und in der Produktion auf generellen Widerstand stieß, steht der Chemiefall für eine blockierte Reorganisationsdynamik aufgrund einer unzureichenden Neugestaltung der betrieblicher Führungsstrukturen.

Gerade an den Negativbeispielen wird schließlich noch eine weitere Besonderheit innovativer Arbeitspolitik deutlich. In sämtlichen von uns untersuchten Fällen griffen die Reorganisationskonzepte sehr weitreichend in die betrieblichen Sozialstrukturen ein. Bei innovativer Arbeitspolitik geht es letztlich eben nicht nur um flexiblere Arbeitsstrukturen oder eine qualifiziertere Produktionsbelegschaft, die in der Lage ist, indirekte Aufgaben zu übernehmen. Langfristig wichtiger ist vielmehr, inwieweit es den Betrieben gelingt, eine ausgeglichene Kompetenzverteilung, eine Stärkung von horizontalen, funktionsübergreifenden Kooperationsstrukturen sowie eine prozessnahe Organisation von Problemlösungs- und Optimierungskompetenzen zu realisieren. Aus diesem Grund bedeutet innovative Arbeitspolitik auch nicht nur einen Abbau betrieblicher Mikrohierarchien in den Produktionsbereichen, sondern die betrieblichen Sozialstrukturen insgesamt geraten unter Verän-

derungsdruck. Gerade Fälle des Scheiterns oder der Konzeptrücknahme sind dadurch geprägt, dass eine relevante Neugestaltung der betrieblichen Sozialstrukturen nicht gelang. Mal waren einflussreiche Akteure der bestehenden Strukturen nicht bereit, sich auf die angestrebten Veränderungen einzulassen und in der Lage diese zu unterlaufen. In anderen Fällen blieben relevante Ausschnitte der betrieblichen Sozialstrukturen von Beginn an außerhalb des Reorganisationskonzeptes. Ein Beispiel für diese Konstellation sind all jene Betriebe, in denen die Trennung von Planung und Ausführung sowie das Statusgefälle zwischen der Produktion und den verschiedenen Fachabteilungen unverändert fortbestanden, weil sozialstrukturelle Aspekte nur eine Nebenrolle bei der Ausgestaltung der betrieblichen Arbeitspolitik spielten. Gerade weil Organisationsveränderungen, die Eingriffe in die betrieblichen Sozialstrukturen beinhalten, besonders schwer zu realisieren sind, ist die Kohärenz arbeitspolitischer Reorganisationskonzepte von besonderer Wichtigkeit. Reichweite und Tiefe der notwendigen Veränderungsprozesse stellen einerseits zwar eine Hürde für betriebliche Gestaltungsprojekte dar, andererseits erweist sich die Kohärenz eines auf verschiedenen Ebenen angesiedelten Reorganisationskonzeptes aber auch als Vorteil: Die Veränderungsimpulse wirken auf verschiedenen Ebenen, die sich wechselseitig unterstützen können und dadurch die Reorganisationsdynamik vorantreiben.

7. Wirtschaftlichkeit

In den vorangegangenen Abschnitten haben wir nicht nur zentrale Prinzipien innovativer Arbeitspolitik herausgearbeitet sondern zugleich einige generelle Effekte insbesondere im Bereich arbeitssituativer Auswirkungen dargestellt. Weitgehend offen geblieben ist dabei bislang die Frage der Wirtschaftlichkeit innovativer Arbeitspolitik. Grundsätzlicher gefragt geht es darum, inwieweit sich Wirtschaftlichkeitsvorteile innovativer Arbeitspolitik feststellen lassen. In unseren Fallstudien haben wir hierzu ausgehend von den spezifischen Erfahrungen der Betriebe bereits einige Aussagen gemacht:

Wenn auch unterschiedlich ausgeprägt, wurden in allen Fällen wirtschaftliche Vorteile der neuen Organisationsstrukturen benannt. Teils spielten hierbei konkrete Kennziffern wie Produktivität eine Rolle oder es wurde auf die gestiegene Zahl und höhere Qualität von Verbesserungsvorschlägen verwiesen, wichtiger noch war die in allen Fällen im Management anzutreffende Einschätzung, dass die organisatorischen Strukturen insgesamt leistungsfähiger geworden seien. Drei unserer vier Fälle hatten in der ersten Hälfte der 90er Jahre massive Wirtschaftlichkeitsprobleme oder waren sogar von Verkauf oder Verlagerung bedroht. Die damalige Situation wurde von den Verantwortlichen weniger mit konjunkturellen sondern in erster Linie mit strukturellen Problemen der bisherigen Organisationsformen erklärt, die dann zu den eingeleiteten Reorganisationsmaßnahmen führten. Aus Sicht der Verantwortlichen hat sich die wirtschaftliche Situation der Betriebe inzwischen deutlich verbessert, was nicht zuletzt auf den Erfolg der Reorganisationsprozesse zurückgeführt wird. Gerade weil in den verschiedenen Fällen je spezifische Wirtschaftlichkeitsvorteile genannt werden, lassen sich hieraus jedoch noch keine generellen Aussagen zu Wirtschaftlichkeitseffekten innovativer Arbeitspolitik gewinnen. Hinzu kommt, dass die Betriebe selbst keine systematischen Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen angestellt haben: So wurden Aufwände und Erträge nicht gegenübergestellt, und auch eine faktorielle Zuordnung der Wirtschaftlichkeitsvorteile, so die Einschätzung in den Betrieben, ist kaum möglich.

Wie schwierig es ist, belastbare Aussagen über Wirtschaftlichkeitseffekte arbeitspolitischer Konzepte zu machen oder gar eine umfassende Wirtschaftlichkeitsbetrachtung innovativer Arbeitspolitik seriös und analytisch gehaltvoll vorzulegen, zeigt jedoch nicht nur das Fehlen systematischer interner Wirtschaftlichkeitsanalysen in den von uns untersuchten Unternehmen. Auch die betriebswirtschaftliche Debatte über Wirtschaftlichkeitseffekte komplexer Reorganisationsprozesse und erweiterte Wirtschaftlichkeitsrechnungen verdeutlicht die methodischen und praktischen Probleme einer solchen Analyse. Aufgrund der Komplexität der Reorgani-

sationsprozesse stellt bereits die schlichte Benennung der unterschiedlichen Einflussfaktoren ein gravierendes Problem dar, was sich noch dadurch verstärkt, dass die möglichen Einflussvariablen einen sehr unterschiedlichen Charakter haben und daher unterschiedlich eindeutig messbar sind. Hinzu kommt, dass auch auf der Nutzenseite kaum eindeutig und abschließend entscheidbar ist, worin der bereits realisierte und zukünftig noch zu erwartende Nutzen innovativer Arbeitspolitik liegt. Da Unternehmen sich zumeist in einem dynamischen Umfeld bewegen, stellt schon die Modellierung eines erklärenden Faktorenmodells ein erhebliches Problem dar.

Angesichts der dargestellten methodischen Probleme exakter Kosten-Nutzen-Analysen und aufgrund des Standes der Daten und Analysen in den Betrieben, war eine detailliertere Wirtschaftlichkeitsanalyse im Sinne einer exakten Kalkulation von Aufwänden und Erträgen nicht möglich, zumal die Frage der Wirtschaftlichkeit auch nicht im Zentrum unserer Untersuchung stand. Da uns außerdem eine vergleichende Betrachtung über die in die Untersuchung einbezogenen Branchen hinweg wichtig war, erschien uns auch der Versuch nicht sinnvoll, ein notwendigerweise prozess- und branchenspezifisches Instrument zur detaillierten Erhebung einzelner Einführungs- und Betriebskosten zu erarbeiten sowie eine monetäre Bewertung der unterschiedlichen Wirkungen zu versuchen. Um dennoch eine systematische, vergleichende Analyse unserer Fälle zu ermöglichen, haben wir uns schließlich in Kooperation mit einem betriebswirtschaftlichen Lehrstuhl zur Entwicklung eines Instrumentes zur Erhebung von Wirtschaftlichkeitseffekten auf der Basis von Experteneinschätzungen entschieden. Auf der Grundlage der vorliegenden Literatur, konzeptioneller Überlegungen zu möglichen Wirtschaftlichkeitseffekten innovativer Arbeitspolitik sowie in Kooperation mit den Controllingexperten der Untersuchungsbetriebe wurde dabei in Zusammenarbeit mit der Abteilung Wirtschaftsinformatik der Universität Göttingen zunächst ein Raster mit Untersuchungsdimensionen zu Performanzeffekten entwickelt. In einem zweiten Untersuchungsschritt wurde dieser Erhebungs-

bogen dann prozessnahen Experten vorgelegt, die jeweils auf einer Siebener-Skala einstufen sollten, wie sich die jeweilige Kenngröße in den Jahren seit Einführung der neuen arbeitspolitischen Konzepte insgesamt entwickelt hat und außerdem noch einmal getrennt, welchen Einfluss dabei der Faktor innovative Arbeitspolitik gehabt hat. Insbesondere bei der zweiten und für uns entscheidenden Beurteilung bleibt ohne Zweifel ein hohes Maß an Subjektivität, die sich unseres Erachtens aufgrund der Komplexität der Wirkungszusammenhänge jedoch nicht vermeiden lässt. Die Experten waren jedoch angehalten, ihre Einschätzungen mit realen Zahlen zu belegen. Außerdem wurde jeder Untersuchungsbereich unabhängig voneinander von zumindest zwei Experten beurteilt, wobei als Experten nur Personen in Frage kamen, die den Bereich über einen längeren Zeitraum kannten, einen Überblick über die betrieblich erhobenen Kennziffern des Bereiches hatten und zugleich über eine ausreichende Prozessnähe verfügten. Im Normalfall erfolgten die Einstufungen von dem für den Bereich zuständigen Meister oder Kostenstellenleiter sowie dessen direktem Vorgesetzten. In Einzelfällen wurden alternativ oder ergänzend aber auch interne Controller oder Arbeitsvorbereiter befragt. Ziel des von uns entwickelten Instrumentes ist letztlich nicht der Nachweis der Wirtschaftlichkeit der jeweils realisierten Arbeitspolitik oder gar die Ermittlung konkret bezifferbarer Wirtschaftlichkeitspotenziale. Im Mittelpunkt steht vielmehr der Versuch, die jeweiligen Experteneinschätzungen der Wirtschaftlichkeitseffekte transparent sowie branchenübergreifend vergleichbar zu machen.

Fasst man die wichtigsten Ergebnisse der von uns so erhobenen Daten zur Wirtschaftlichkeit innovativer Arbeitspolitik zusammen, so fällt zunächst auf, dass die Betriebe in fast allen von uns unterschiedenen Wirtschaftlichkeitsdimensionen eher Positiverfahrungen gemacht haben. Wenn auch unterschiedlich stark ausgeprägt, so lassen sich in allen Dimensionen eher Leistungsverbesserungen beobachten. Und selbst wenn man die Mittelwerte entlang einzelner Branchen aufgliedert, finden sich immer noch fast überall Positiveffekte. Lediglich schwach positive Effekte als Folge innovativer

Arbeitspolitik lassen sich im Bereich Chemie/Pharma bei den Durchlaufzeiten und bei der Liefertreue beobachten, was teils verfahrenstechnische Gründe hat, teils darin begründet liegt, dass die Wirkstoffproduktion keinen direkten Endkundenbezug hat und Liefertreue daher keine relevante Kenngröße darstellt. Verschlechterungen der Wirtschaftlichkeit lassen sich nur bei den Kosten im Bereich Elektro verzeichnen. Hier haben insbesondere die Personalkosten zugenommen, was durch die stark gestiegene Produktivität dieses Bereiches jedoch mehr als kompensiert wird. Umgekehrt lassen sich besonders starke Positiveffekte auf die Wirtschaftlichkeit in den Bereichen Chemie/Pharma sowie im Maschinenbau beobachten. Betrachtet man die Einzeldimensionen, so sind in den Bereichen Flexibilität, Qualität und Produktivität in allen vier Branchen besonders große Verbesserungen zu verzeichnen. Und vergleicht man sämtliche Einzelaspekte über alle Fälle hinweg, so finden sich nur sehr wenige Wirtschaftlichkeitsdimensionen, bei denen keine Positivwirkungen oder gar negative Effekte der neuen Arbeitspolitik auftreten. Negativ aus Sicht des Betriebes wirkt sich innovative Arbeitspolitik nur bei den Personalkosten aus, was von den Experten durchweg mit steigenden Lohnkosten begründet wird. Interessant mit Blick auf die allgemeine Debatte um innovative Arbeitspolitik ist außerdem der Befund, dass der Krankenstand sich aus Sicht der einstuftenden Experten hierdurch kaum verbessert hat. Dass in den Betrieben in Summe eher Positiveffekte zu verzeichnen sein dürften, wird schließlich daran deutlich, dass zu den Dimensionen mit besonders positiven Wirtschaftlichkeitswirkungen so wichtige Aspekte gehören wie Flexibilität insgesamt, Qualität insgesamt, Anzahl Reklamationen und die Produktivitätskennziffern. Wenig überraschend ist dagegen, dass die arbeitskräftebezogene Aspekte wie Arbeitseinsatz- und Personalflexibilität und die Kompetenz der Beschäftigten besonders positiv bewertet werden.

Obwohl angesichts der methodischen Probleme Vorsicht bei der Interpretation und vor allem der Generalisierung der hier dargestellten Befunde angezeigt ist, erscheint dennoch ein wiederkehrendes Muster der von

uns erhobenen Daten erwähnenswert. Über sämtliche Branchen hinweg, findet sich der Befund, dass sich in den Bereichen Qualität und Flexibilität - und bei der Produktivität an dritter Stelle - besonders positive Wirtschaftlichkeitseffekte der arbeitspolitischen Konzepte beobachten lassen und umgekehrt in der Kostendimension die geringsten Positiveffekte zu verzeichnen sind.

Auch wenn ein echter Nachweis nicht erbracht werden kann, sprechen die vorgelegten Untersuchungsergebnisse dafür, dass die von uns beschriebenen Formen innovativer Arbeitspolitik mit positiven Wirtschaftlichkeitseffekten verbunden sind und sich daher für die Betriebe rechnen. In den untersuchten Fällen war nicht nur eine positive wirtschaftliche Entwicklung zu beobachten, in allen Betrieben hatten sich auch relevante Kennziffern verbessert. Weitgehend übereinstimmend wurden diese Ergebnisse von den betrieblichen Experten zudem mit den neuen arbeitspolitischen Konzepten in Verbindung gebracht. Obwohl Kausalitätsnachweise schwierig bleiben und ein präzises Instrument zur Ermittlung von Wirtschaftlichkeitseffekten komplexer Reorganisationsprozesse nach wie vor fehlt, sprechen die Vielzahl der genannten Positiveffekte, die hohe Übereinstimmung der Expertenurteile sowie vorliegende Ergebnisse anderer Untersuchungen in Summe dennoch für die These, dass innovative Arbeitspolitik in unterschiedlichen Dimensionen, vor allem aber in den Bereichen Qualität, Flexibilität und Produktivität, eindeutig mit einer verbesserten Leistungsfähigkeit der Betriebe verbunden ist. Unbeantwortet bleibt allerdings die Frage, welchen Beitrag die unterschiedlichen Einzelaspekte innovativer Arbeitspolitik leisten sowie die Frage, welche Bedeutung die Kohärenzfrage für die Wirtschaftlichkeit hat. Und auch die arbeitspolitisch besonders relevante Frage, wie groß die Wirtschaftlichkeitseffekte unterschiedlicher Formen und Niveaus innovativer Arbeitspolitik sind oder welche Rolle Kontextfaktoren spielen, ist für die deutsche Industrie immer noch weitgehend ungeklärt.

8. Perspektiven innovativer Arbeitspolitik

In den vorangegangenen Abschnitten haben wir verschiedene Konzeptbestandteile innovativer Arbeitspolitik ausführlich beschrieben, und es ist bereits deutlich geworden, dass sich trotz aller branchen- und prozessbedingten Unterschiede der konkreten Ausgestaltung dennoch einige generelle Prinzipien innovativer Arbeitspolitik benennen lassen. Unsere Ergebnisse zur Frage der Wirtschaftlichkeit haben zudem deutlich gemacht, dass die dargestellten Lösungen nicht nur von den Beschäftigten als Verbesserung ihrer Arbeitssituation beurteilt werden, sondern zugleich für die Betriebe mit Wirtschaftlichkeitsverbesserungen verbunden waren. Für alle Intensivfälle gilt, dass die Betriebsleitungen die verbesserte wirtschaftliche Situation ihrer Organisationseinheiten mit den eingeleiteten arbeitspolitischen Veränderungen in Verbindung bringen. Letztlich spräche also vieles für eine weitere Verbreitung innovativer Arbeitspolitik und in den von uns untersuchten Betrieben gehen die Akteure auch von einer Fortführung des eingeschlagenen Weges aus. In sämtlichen Fällen wurde zum Zeitpunkt unserer Recherchen an der weiteren Ausgestaltung und Verbreitung des eingeschlagenen Weges gearbeitet. Gleichwohl sind die Verbreitungschancen innovativer Arbeitspolitik insgesamt eher unklar und in einer ganzen Reihe von Beiträgen zur Debatte um innovative Arbeitspolitik wird in den letzten Jahren ein eher skeptischer Ton angeschlagen. Obwohl einerseits die Notwendigkeit wächst, Wirtschaftlichkeitsvorteile auch durch innovative arbeitspolitische Konzepte zu erreichen und zugleich die Erfahrungen mit solchen Lösungen zahlreicher werden, hat nicht zuletzt die Debatte über Konzeptrücknahmen und veränderte Rahmenbedingungen von Arbeitspolitik deutlich gemacht, dass es sich hierbei um keine Einbahnstraße handelt und die Voraussetzungen für eine Diffusion innovativer Arbeitspolitik in vielen Bereichen keineswegs günstig sind.

Unsere Untersuchung kann keine Aussagen zu arbeitspolitischen Trends in der deutschen Industrie machen. Untersucht werden sollte vielmehr, ob sich Good-Prac-

tice-Beispiele innovativer Arbeitspolitik finden lassen, die sowohl für die Beschäftigten als auch für die Betriebe mit Verbesserungen verbunden sind, welche arbeitspolitischen Gestaltungsformen sich hierbei durchsetzen und inwieweit sich verallgemeinerbare Prinzipien innovativer Arbeitspolitik benennen lassen. Ob und unter welchen Bedingungen sich diese Formen ausbreiten (können), ist auch aus unserer Sicht offen und wäre Gegenstand einer eigenständigen, weiterführenden Untersuchung. Entgegen der von einigen Autoren formulierten grundsätzlichen Skepsis lässt sich auf der Basis der von uns durchgeführten Fallstudien jedoch feststellen, dass innovative Arbeitspolitik in unseren Untersuchungsbetrieben keineswegs eine vorübergehende Phase oder gar ein Auslaufmodell darstellt. Bestätigt wird demgegenüber die These der Notwendigkeit aufwendiger Reorganisationsprozesse. Auch die Veränderungen in unseren Fällen kamen nur über längere Zeiträume zustande und setzten die Bereitstellung umfangreicher Ressourcen voraus. Andererseits hat die Tatsache, dass innovative Arbeitspolitik auf mehreren Ebenen gleichzeitig ansetzte und nicht bei arbeitsorganisatorischen Veränderungen stehen geblieben ist, zwar den Reorganisationsaufwand erhöht, letztlich aber ein vergleichsweise hohes Maß an Stabilität erzeugt. In keinem Fall zeichnen sich - trotz durchweg schwieriger Rahmenbedingungen - Tendenzen einer arbeitspolitischen Rekonventionalisierung ab. Konzeptrücknahmen bei einzelnen Aspekten stehen vielmehr Landgewinne in anderen Bereichen gegenüber.

Entscheidend scheint uns zu sein, dass innovative Arbeitspolitik in dem hier dargestellten Sinne ein besonders voraussetzungsvolles Reorganisationskonzept darstellt. Es setzt auf mehreren Ebenen zugleich an, erfordert breite Bündnisse unterschiedlicher betrieblicher Akteure und die Erarbeitung integrierter Gestaltungsansätze und setzt eine in der Zielrichtung eindeutige arbeitspolitische Innovationsperspektive voraus. Die betrieblichen Interessenvertretungen spielten hierbei eine wichtige Rolle und die Verbreitung dieser Modelle in der deutschen Industrie insgesamt dürfte auch in Zukunft davon abhängen, ob sich in den Unternehmen

Akteure finden, die auf arbeitspolitische Innovationen setzen und hierin eine Chance sehen, eine höhere Leistungsfähigkeit der Betriebe im Konsens mit den Beschäftigten und unter deren Mitwirkung zu erreichen. Arbeitspolitische Konzepte bleiben im Management aber nach wie vor umstritten und es ist aufgrund fortbestehender Interessengegensätze und der genannten Hinderungsgründe bei der Realisierung innovativer Arbeitspolitik immer wieder mit Instabilitäten zu rechnen. Kompensiert werden die Realisierungsprobleme dadurch, dass das von uns beschriebene Konzept innovativer Arbeitspolitik im Prozess seiner schrittweisen Umsetzung mit wachsenden Kompromissmöglichkeiten und sich stabilisierenden Vertrauensbeziehungen einhergeht. Die arbeitspolitische Praxis wird in steigendem Maße durch ausgehandelte oder von den Betriebsparteien gemeinsam erarbeitete Lösungen geprägt. Der Zwang, den Wettbewerbsanforderungen nicht durch Rückgriff auf traditionelles Cost-Cutting oder Arbeitsintensivierung zu begegnen, sondern innovative, ausgehandelte Lösungen zu erarbeiten, bleibt letztlich jedoch eine ständige Herausforderung innovativer Arbeitspolitik. Auf Seiten der Beschäftigten konnten wir in unseren Interviews und Befragungen eine grundlegende Bereitschaft hierzu feststellen. Sie sind bereit, sich für die Effektivität ihrer Arbeitsprozesse und des Betriebes insgesamt zu enga-

gieren, ohne dass dies jedoch einen Verzicht auf die Wahrnehmung der eigenen Interessen bedeutet, und die Haltung der Beschäftigten geht auch nicht mit einem harmonistischen Bild der betrieblichen Realitäten einher. Innovative Arbeitspolitik schafft somit die organisatorischen Voraussetzungen für eine betriebliche Politik, in der die von Praktikern und Teilen der Wissenschaft oft beschworene Win-Win-Situation und damit breitere arbeitspolitische Bündnisse zumindest möglich werden. Unsere Untersuchung sollte jedoch auch deutlich gemacht haben, dass dies weder voraussetzungslos ist, noch im Schnellgang erreicht werden kann. In den von uns untersuchten Betrieben handelt es sich vielmehr um Resultate einer über einen längeren Zeitraum hinweg kontinuierlich betriebenen Politik. Dass wir höchst lebendige Beispiele eines anspruchsvollen Konzeptes innovativer Arbeitspolitik in vier sehr unterschiedlichen Konstellationen angetroffen haben, lässt uns optimistisch sein, dass die zu Recht bestehende Skepsis, was die Verbreitungschancen anbelangt, nicht das letzte Wort sein muss. Welche Wege bei der Suche nach innovativer arbeitspolitischer Konzepten beschritten wurden und wie zentrale Konzeptbestandteile innovativer Arbeitspolitik in den untersuchten Konstellationen aussehen können, hoffen wir auf der Basis unserer Fallstudien deutlich gemacht zu haben.

Lebensweise - unterschätzte Kategorie im Schatten der Ökonomie

Peter Bartelheimer/Klaus Peter Wittemann

Seit August 2000 koordiniert das Soziologische Forschungsinstitut (SOFI) einen Verbund sozialwissenschaftlicher Institute¹, der mit Förderung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) eine Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland konzipiert und entwickelt (Baethge/Bartelheimer 2002). Der erste Bericht des Verbunds soll im Herbst 2003 unter dem Titel „Arbeit und Lebensweisen“ erscheinen.

Das Konzept der sozio-ökonomischen Entwicklung soll als integrierende Fragestellung dienen, um empirische Befunde aus verschiedenen gesellschaftlichen Beobachtungsfeldern zusammenführen und aufeinander zu beziehen. Wie die Titelwahl für den ersten Bericht zeigt, erwies sich der in den Sozialwissenschaften nicht neue, aber keineswegs allgemein gültig definierte Begriff der Lebensweise dabei als wesentlich für das Verständnis der Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklung.

In diesem Beitrag soll die Eignung dieses Begriffs für eine sozio-ökonomische Berichterstattung zur Diskussion gestellt werden. Der erste Teil ruft einige theoretische Probleme in Erinnerung, die sich bei der Bestimmung des Verhältnisses von Wirtschaft und Gesellschaft stellen. Der zweite Teil stellt ein Modell sozio-ökonomischer Entwicklung vor, das Lebensweise nicht nur als Resultat von Ökonomie und Politik, sondern als relativ autonomes Moment sozioökonomischer Entwicklung auffasst, und erörtert seine Voraussetzungen. Der dritte Teil präsentiert exemplarische Überlegungen zu den ökonomischen Impulsen, die von veränderten Lebensweisen ausgehen können.²

1. Primat der Ökonomie oder Wirtschaft in der Gesellschaft?

Zahlreiche Ökonomen mögen vergessen haben, dass ihre Fachdisziplin zu den Gesellschaftswissenschaften zählt. Doch die wenigsten würden so weit gehen zu behaupten, dass die Wirtschaft außerhalb der Gesellschaft steht, und niemand würde bestreiten, dass die ökonomische und die soziale Entwicklung von Ländern oder Ländergruppen einen Zusammenhang bilden. Die Frage ist jedoch, wie dieser Zusammenhang beschaffen ist und welches die bestimmenden Triebkräfte gesellschaftlicher Entwicklung sind. Und wie es um die gesellschaft-

liche Einbettung der Ökonomie bestellt ist, bewegt nicht nur wissenschaftliche, sondern auch praktische Gemüter.

Ein gängiger und nicht immer unbegründeter Vorwurf an die marxistische Theorietradition lautet, sie versuche gesellschaftliche Entwicklung allein aus der Ökonomie zu erklären. Zwar hat Marx diesen Vorwurf des ökonomischen Determinismus etwa durch seine Beiträge zur politischen Geschichtsschreibung und durch seine Darstellung gesellschaftlicher Regulierung der Ökonomie am Beispiel des 8-Stunden-Tags widerlegt. Doch Engels hat eingeräumt, bei Formulierung des „Hauptprinzips“,

1 Weitere Verbundinstitute: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg (IAB), Internationales Institut für empirische Sozialökonomie, Stadtbergen (INIFES), Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, München (ISF); Materialien auf der SOFI-Website <http://www.sofi-goettingen.de/unter: Forschungsprojekte/> „Sozio-ökonomische Entwicklung“

2 Der vorliegende Text wurde zum Zweck der Selbstverständigung vor der Schlussredaktion des Berichts erstellt. Daher stehen die Klärung von Begriffen und die Auswertung von Literatur im Mittelpunkt; Ergebnisse der Berichterstattung werden dagegen nicht präsentiert. Auch die manchmal sperrige Darstellung erklärt sich aus dem Werkstattcharakter des Textes.

„das in letzter Instanz bestimmende Moment in der Geschichte“ seien „Produktion und Reproduktion des wirklichen Lebens“, habe man nicht immer „die übrigen an der Wechselwirkung beteiligten Momente zu ihrem Recht kommen lassen“ (1967, S. 463 f.)

Aber auch andere Theorietraditionen sind bei der Charakterisierung des sozioökonomischen Entwicklungszusammenhangs versucht, die gesellschaftlichen Verhältnisse als Anhängsel der Ökonomie zu behandeln. Hier auf verweist Mayer mit seinem Einwand, Konzepte wie „industrielle Arbeitsgesellschaft“ und „post-industrielle Lebensweise“ seien „viel zu grob“, um die Prozesse und Mechanismen zu verstehen, „über die gesamtgesellschaftlicher Wandel durchgesetzt und abgearbeitet, aber auch angestoßen und bewirkt wird“ (1995, S. 27 f.) Hradil und Immerfall wenden gegen die herkömmlichen Modernisierungstheorien kritisch ein, dass sie sich durchweg „auf Institutionen, Organisationen und materielle Gegebenheiten“ beziehen (1997, S. 14).

Die deutsche Wirtschafts- und Sozialgeschichte der letzten Jahrzehnte spielt vor dem Hintergrund ökonomischer Krisenerscheinungen und anhaltender Unterbeschäftigung. Vor dieser Kulisse erscheinen die hohen gesamtwirtschaftlichen Wachstumsraten der Nachkriegsprosperität und ihre sozialen Erträge, etwa hohe Beschäftigungsquoten, steigender Lebensstandard und Angleichung von Lebenschancen, also alle Faktoren, welche die Lebensweise positiv beeinflussen, in mancher Hinsicht als ein vergangenes ‚goldenes Zeitalter‘ (Marglin/Schorr 1990, Hobsbawm 1994, Esping-Andersen 1999). Mal implizit, mal explizit umkreist der politische Diskurs die Frage, ob es einen Weg zu einer neuen Konstellation gleichgerichteter ökonomischer und sozialer Entwicklung gibt. Dass dabei der Schluss von einer bestimmten Produktionsweise auf die gesellschaftliche Lebensweise oft so kurz gerät, verweist auf hartnäckige Grundprobleme der Gesellschaftstheorie.

1.1. Einbettung der Ökonomie: Marktgesellschaft oder Sozialmodell

Im wissenschaftlichen wie im politischen Diskurs über die gesellschaftliche Einbettung wirtschaftlicher Leistung stehen sich ein pessimistisches und ein optimistisches Deutungsmuster gegenüber. Der pessimistischen Richtung lassen sich sowohl die Maximen des ‚Neoliberalismus‘ als auch kritische Wortmeldungen gegen den globalisierten „Terror der Ökonomie“ (Forrestier 1999) zuordnen. Eine optimistische Gegenposition nehmen im politischen Raum vor allem zwei Strategiekonzepte ein, die ‚Lissabon-Strategie‘ der Europäischen Union und die Strategie der nachhaltigen Entwicklung.

Pessimistische Deutungen: Kolonialisierung und Vermarktlichung der Lebenswelt

In pessimistischer Deutung ist die gesellschaftliche Einbettung der Marktökonomie Gegenstand eines Kampfes, in dem es viel zu verlieren, aber wenig dauerhaft zu gewinnen gibt. Vom Standpunkt ‚neoliberaler‘ Wirtschaftsmodelle sind die Schuldigen für das Ende der industriekapitalistischen Erfolgsgeschichte rasch ausgemacht: es sind soziale Strukturen oder politische Regulierungen, die mit der wirtschaftlichen Entwicklung nicht Schritt gehalten haben und nun der ökonomischen Dynamik Fesseln anlegen. Allen Therapievorschlügen, die aus dieser Eingangsdiagnose hervorgehen, ist gemeinsam, dass sie die Anpassung der Gesellschaft an ‚alternativlose‘ ökonomische Imperative zur Voraussetzung für die Mobilisierung wirtschaftlicher Wachstumskräfte erklären, die später dann - so das Versprechen - von selbst auch wieder soziale Erträge abwerfen würden.

Es erscheint nur auf den ersten Blick paradox, dass auch die Kritiker des (Neo-)Liberalismus dessen pessimistische Interpretation der Beziehungen zwischen Ökonomie und Gesellschaft teilen. Wollen die einen, dass die Gesellschaft die Wirtschaft in Ruhe lässt, so warnen die anderen genau davor. Gemeinsam ist beiden Positionen

die Überzeugung, die Beziehung des wirtschaftlichen Teilsystems zum Ganzen könne nur negativ sein. Die Grundfigur dieses kritischen Pessimismus stammt von Polanyi, der bereits 1944 die Verallgemeinerung der Warenform und des marktformigen Tauschs als Entkopplung der Ökonomie von der Gesellschaft beschrieb. In den vorkapitalistischen Gesellschaften sei das Wirtschaftssystem in die Gesellschaft integriert gewesen. Erst über die Verbindung einzelner Märkte, die zuvor „bloß ein zusätzlicher Faktor eines institutionellen Rahmens“ gewesen waren, entstehe eine kapitalistische Marktwirtschaft. Ein ökonomisches System aber, „das ausschließlich von Märkten kontrolliert, geregelt und gesteuert wird“, behandle zwangsläufig „die Gesellschaft als Anhängsel des Marktes“ (1978, S. 102, S. 88). Die Anwendung der „Warenfiktion“ auf die Produktionsfaktoren Arbeit und Boden³ müsse in der Zerstörung der Gesellschaft enden, erzeuge deren „Selbstschutz“ nicht in der Staatsintervention eine Gegenbewegung, welche die Freiheit des Marktes in Bezug auf die Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Geld einschränkt (S. 182 f., S. 332). Dies hat nach Polanyi ein gegensätzliches „Wirken zweier Organisationsprinzipien innerhalb der Gesellschaft“ (S. 185) zur Folge: Marktregulation einerseits und gesellschaftliche Regulation durch Planung und Kontrolle andererseits liegen im Widerstreit.

Vor dem Erfahrungshintergrund von Weltwirtschaftskrise, Faschismus und Weltkrieg war Polanyis Überzeugung, die liberale Utopie der reinen Marktgesellschaft müsse in einer gesellschaftlichen Katastrophe enden, alles andere als spekulativ. In den kapitalistischen Demokratien fand daher die Suche nach Formen gesellschaftlicher Regulation der Ökonomie breite politische Zustimmung. Es gab bestimmte Lösungen für diesen Widerstreit zweier Prinzipien, die heute problematisch sind. Nun befürchten viele Gegenwartsdiagnosen von Habermas bis Bourdieu, dass mit der alten Form dieser von Polanyi für unverzichtbar erklärte Selbstschutz der Gesellschaft überhaupt in Frage steht.

Der Widerstreit systemischer und sozialer Integrationsmechanismen bildet die Grundfigur der zahlreichen kritische Beiträge von Habermas zur Zeitdiagnose. Als Lebenswelt bezeichnet Habermas (1987, S. 226 ff.) die Sphäre kommunikativen Handelns oder sinnhafter, an Normen und Werten orientierter sozialer Interaktion. Soziale Integration, also „die Koordinierung von Handlungen über legitim geregelte interpersonale Beziehungen“ (1987, S. 213), wird vor allem in der Privatsphäre und über die politisch-kulturelle Öffentlichkeit geleistet (1992). Ihre Systemintegration dagegen sichern funktional differenzierter Gesellschaften nach Habermas (der hier T. Parsons folgt) über Markt und Organisation, also über die anonymen und abstrakten Handlungszusammenhänge der Ökonomie sowie der Politik und Verwaltung, für die Geld und Macht die charakteristischen Steuerungsmedien bilden (1987, S. 176). Systemintegration kann Sozialintegration nicht ersetzen; insofern bleibt „die Lebenswelt das Subsystem, das den Bestand des Gesellschaftssystems im Ganzen definiert“ (1987, S. 223, S. 230). Doch monetäre und administrative Steuerungsmechanismen können die sozialen Ressourcen alltagsweltlicher Handlungsbereiche aufzehren; die Lebenswelt kann kolonialisiert werden (ebd., S. 522). Eine positive, auf Wertkonsens gestützte „Aufhebung“ eines kapitalistisch verselbständigten Wirtschafts- und eines bürokratisch verselbständigten Herrschaftssystems“ scheint Habermas nicht mehr realistisch, sondern nur mehr „die demokratische Eindämmung der kolonialisierenden Übergriffe der Systemimperative auf lebensweltliche Bereiche“ (1990, S. 36). Da moderne, ausdifferenzierte Gesellschaften keine einheitliche soziokulturelle Lebensform, also keine unmittelbar gemeinsam erlebte Lebenswelt mehr kennen, kann sich die „sozialintegrative Kraft der Solidarität (1987, S. 359) nur auf ein Geflecht zivilgesellschaftlicher Strukturen, auf Verfahrensregeln der Öffentlichkeit und auf das Medium des Rechts stützen (Heming 2000). Doch in dem Maße, wie sich eine globalisierte Wirtschaft dem Zugriff des regulatorischen Staates entzieht, argwöhnt Habermas, „die selbständig gewordenen systemischen Abläufe“ könnten „längst alle durch politische Kommunikation gestifteten Zusammenhänge abgehängt haben“ (1996, S. 146).

3 Weitaus weniger überzeugend zählt Polanyi auch das Geld als „Symbol für Kaufkraft“ zu den fiktiven Waren (ebd., S. 107, S. 264 ff.).

Während die neuere Wirtschaftssoziologie uns darüber beruhigen will, dass auch die Marktakteure weiter auf soziale Normen, Netzwerke und Vertrauen angewiesen bleiben (Beckert 1999; vgl. Neckel 2003), trauen die Globalisierungsgegner der Marktlogik und der ihr verpflichteten neoliberalen Theorie die Fähigkeit zu, ihr „Programm der planmäßigen Zerstörung der Kollektive“ tatsächlich wahr zu machen (Bourdieu 1998). Bourdieu sieht einen tiefen Bruch in der europäischen Gesellschaftsentwicklung seit den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts (Schimank 2000, S. 196): Mit der Durchsetzung neoliberaler Maximen in Unternehmen, Politik und Wissenschaft drohe die „Rückkehr zu einer Art des Raubkapitalismus“ und die fortschreitende Zerstörung eines zivilisatorischen Modells, „das auf einer zumindest teilweisen Zählung der archaischen Kraft des Marktes beruht“ (Bourdieu 1998, S. 44, 8)

Auch Neckel (2003) spricht von der „Wiederkehr einer modernen Marktgesellschaft“, in der sich die Unterscheidung von Markt und Gesellschaft zunehmend aufzulösen beginnt und in der sich die „institutionellen Formen des modernen Kapitalismus (...) aus der Regulation des wirtschaftlichen Wettbewerbs durch limitierende Sozialnormen sukzessiv herauslösen und dabei die relative Vielgestaltigkeit in den modernen Regeln der Ressourcenverteilung - Recht, Bedürftigkeit, Solidarität - auf das schließlich vorherrschende Prinzip von Angebot und Nachfrage reduzieren“ (S. 8 f.) Ein „Zusammenspiel“ der verschiedenen gesellschaftlichen Institutionen gebe es demnach künftig nur noch, indem sich „die Sphären der sozialstaatlichen Integration, der politischen Willensbildung und der privaten Lebensführung“ vermarktlichen, also „den Imperativen ökonomischer Märkte wesentlich anpassen“ (S. 9). Wo Polanyi auf andere, nicht vom Kapitalismus bestimmte „Formen der sozialen Selbstregulation“ setzte, die „noch einen Kontrast zur Marktlogik bilden konnten“, fragt sich Neckel, ob die Marktgesellschaft diese normativen Ressourcen „nicht restlos verzehrt“ (S. 16 f., 20).

Optimistische Deutungen: Sozialmodell

Jedoch führten der ausbleibende ökonomische Erfolg des ‚neoliberalen‘ Paradigmas und der Widerspruch, den es herausforderte, in den letzten Jahren auch zu einer politischen Gegenbewegung, welche die Frage nach der Einbettung oder Regulierung der Ökonomie optimistischer beantwortet. Diese optimistischen Deutungen finden sich aber weniger in Zeitdiagnosen als vielmehr in politisch-normativen Strategiekonzepten, die eine gemeinsame Optimierung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklungsziele anstreben. Von politischer Bedeutung sind vor allem das Konzept des europäischen Sozialmodells und das der sozialen Nachhaltigkeit.

Leitbilder wie ein modernisiertes europäisches Sozialmodell (Rat der Europäischen Union 2001) oder ein neu ausbalanciertes Modell Deutschland (Zukunftskommission 1998) können als „Programm einer wechselseitigen, politisch vermittelten Indiennahme der Ökonomie für die Gesellschaft und der Gesellschaft für die Ökonomie“ (Aust u.a. 2000, S. 14) bezeichnet werden. Die Gesellschaft wird als außerökonomische Voraussetzung der Ökonomie wieder entdeckt, auch wenn ihre Berücksichtigung eher funktional als normativ begründet wird: „Zum einen erfolgt eine politische Regulierung der Ökonomie zugunsten der gesellschaftlichen Integration. ... Zum anderen erfolgt eine politische Regulierung der Gesellschaft zugunsten des ökonomischen Wachstums“ (ebd.).

Die ‚Lissabon-Strategie‘ der ‚Modernisierung und Verbesserung des europäischen Gesellschaftsmodells‘, an der sich die Europäische Union seit dem Lissaboner Gipfel des Europäische Rats im März 2000 orientiert, soll die Union „zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt (...) machen - (zu) einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen“ (Rat der Europäischen Union 2001). Erreichen soll dies ein ‚policy mix‘ (Europäische

Kommission 2001; vgl. Ferrera et al. 2000, S. 14.): „Nachhaltiges Wirtschaftswachstum bei niedriger Inflation und gesunden öffentlichen Finanzen sind unerlässliche Voraussetzungen für Beschäftigungswachstum und stärkeren sozialen Zusammenhalt. Ein hoher Sozialschutzstandard und eine zielgenaue Sozialpolitik sind erforderlich, soll die Wirtschaft den Wandel bewältigen und sich eine leistungsstarke und gut geschulte Erwerbsbevölkerung herausbilden. Der Zugang zu einer qualitativ hochwertigen Ausbildung stärkt den sozialen Zusammenhalt und die Wettbewerbsfähigkeit, und die Anhebung der Beschäftigungsquote wird es ermöglichen, auf Dauer die soziale Sicherung zu finanzieren. (...) Der zu entwickelnde Policy Mix soll einen ‚circulus virtuosus‘ des wirtschaftlichen und sozialen Fortschritts schaffen, die Wechselwirkung zwischen den Politikbereichen widerspiegeln und die wechselseitige Beeinflussung optimieren.“ (Europäische Kommission 2001, S. 13.) Von solcher Rhetorik sind zweifellos viele Abstriche zu machen. Auch ist zu fragen, ob die EU hier nicht eher die alten, für die Nachkriegsprosperität typischen positiven Rückkopplungen zwischen ökonomischer und gesellschaftlicher Entwicklung beschreibt als eine „modernisierte und verbesserte“ Version. Doch bemerkenswert bleibt, dass damit die Vorstellung, ökonomische Dynamik sei nicht selbstregulierend, sondern gesellschaftlich eingebettet, und die gegenseitige Abhängigkeit der verschiedenen Politikbereiche sei positiv gestaltbar, in den Kanon offizieller EU-Programmatik eingegangen ist. „By and large, the European social model allows for a more socially acceptable and peaceful adjustment to international economic pressures thanks to the more developed welfare state and better employment relations. Europe’s comparative advantage continues to lie in its capacity for avoiding large inequalities, allowing long-term skill-investment, and social protection against all major social risks.“ (Ferrera et al. 2000, S. 14.)

Gegen die ‚Lissabon‘-Strategie zur Modernisierung des europäischen Sozialmodells lässt sich einwenden, dass ihr Zielkatalog die wechselseitige Verstärkung ökonomischer und gesellschaftlicher Dynamik „auf den Zu-

sammenhang von Erwerbssphäre und sozialer Sicherung“ verengt (Baethge/Bartelheimer 2002, S. 34), dass wirtschaftliche Ziele dominieren und gesellschaftliche Bedürfnisse weniger aus eigenem Recht denn als außerökonomische „Wettbewerbsfaktoren“ Berücksichtigung finden.⁴

Lässt sich die Strategie einer Modernisierung des europäischen Sozialmodells wie das deutsche Vorläuferkonzept, die Suche nach einem neuen „stimmigen und robusten ‚Modell Deutschland‘“⁵ als ‚aufgeklärtes Primat der Ökonomie‘ bezeichnen, so erklären die politischen Strategiekonzepte nachhaltiger Entwicklung, wie sie seit der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992 (UNCED) auf internationaler, staatlicher und lokaler Ebene formuliert wurden, ökologische und soziale Aspekte menschlicher Entwicklung gegenüber ökonomischen Zielen normativ für gleichberechtigt und gleichwertig (Hauff 1987, BMU 1993, Deutscher Bundestag 1998). Die Nationale Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung (2002) definiert für eine „Strategie, welche die ökonomische, ökologische und soziale Dimension in einer integrierten Sicht zusammen führt, vier Ziel-„Koordinaten“: Generationengerechtigkeit, Lebensqualität, sozialen Zusammenhalt und Internationale Verantwortung. Diese Ziele sollen die Grundlage „für weitere politische Reformen wie auch für ein verändertes Verhalten von Unternehmen und Verbrauchern“ sein.

4 Als wissenschaftliche Reaktion auf diese Strategie liegt daher der Vorschlag nahe (Aust u.a. 2000S. 11 ff.), das Konzept breiter anzulegen und nicht nur von einem „europäischen Sozialpolitik-Modell“, sondern von einer „europäischen Gesellschaftsformation“ als einem „Ensemble politischer, ökonomischer und gesellschaftlicher Institutionen“ zu sprechen (ebd.; vgl. auch Therborn 2000, Hradil/Immerfall 1997). Sehr fraglich ist allerdings, ob die Gemeinsamkeiten etwa gegenüber den USA oder Japan die Unterschiede in den Entwicklungspfaden und institutionellen Arrangements der europäischen Gesellschaften hinreichend überwiegen, um dieses Konzept zu rechtfertigen.

5 Bereits zwei Jahre vor ‚Lissabon‘, im Jahre 1998, hat die Zukunftskommission der Friedrich-Ebert-Stiftung für Deutschland ein ähnliches „Anforderungs-Dreieck“ von wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit, sozialem Zusammenhalt und ökologischer Nachhaltigkeit aufgestellt und einen „ausbalancierte(n) Lösungsansatz“ befürwortet, der alle drei Ziele simultan beachtet und so „im Ergebnis wieder zu einem in sich stimmigen und robusten ‚Modell Deutschland‘ unter den absehbaren Rahmenbedingungen der nächsten Jahrzehnte führen“ soll (Zukunftskommission 1998, S. 150 f.).

Nachhaltigkeitskonzepte fordern also die Einbindung der Ökonomie in ein gesellschaftliches Zielsystem, das gemeinsam optimiert werden soll: „Zentrales Ziel des Nachhaltigkeitsanliegens ist die Sicherstellung und Verbesserung ökologischer, ökonomischer und sozialer Leistungsfähigkeiten. Diese bedingen einander und können nicht teilloptimiert werden, ohne Entwicklungsprozesse als Ganzes in Frage zu stellen.“ (Deutscher Bundestag 1998, S. 19.) Von der ‚Lissabon‘-Strategie der EU unterscheiden sich die Nachhaltigkeitsstrategien zunächst durch eine größere Distanz zum politischen Entscheidungsprozess, also ein noch ungünstigeres Verhältnis zwischen Rhetorik und politischer Praxis, zwischen Leitbild und Umsetzung. Hinzu kommen eigene konzeptionelle Unschärfen. Um die schon in den 90er Jahren beklagte Verflachung des Nachhaltigkeitsbegriffs zu einer Allerweltsformel (Busch-Lüty 1992) umzukehren, müssten vor allem die ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeitsregeln präzisiert werden. Gerade hier aber, so stellte die Enquête-Kommission des Bundestags 1998 fest, bewegt man sich auf einem ungesichertem Gebiet, über das „weder ausreichende wissenschaftliche Grundlagen (...) zur Verfügung stehen noch eine ausführliche politische Debatte geführt werden konnte“ (Deutscher Bundestag 1998, S. 19). Empacher und Wehling (2002, S. 43) bezweifeln prinzipiell, ob die soziale Dimension von Nachhaltigkeit „in vergleichbarer Weise wie die ökologische Dimension durch ein Set einfacher und mehr oder weniger konsensfähiger ‚Management-Regeln‘ konkretisiert und beschrieben werden“ könne. An den vorliegenden Konzepten sozialer Nachhaltigkeit bemängeln sie vor allem den ständigen Perspektivenwechsel zwischen Zielen, die sich auf den Zusammenhalt des sozialen Systems beziehen, und Zielen für die Lebensbedingungen der Individuen, sowie „eine unausgesprochene Tendenz“, diese „eher im Sinne der Themenbereiche der Sozialpolitik zu verstehen“ (ebd., S. 13, S. 44).

1.2. Der Beobachtungszeitraum: Trend oder Formation

Wie schon eine kursorische Lesung sehr verschiedener Autoren und Strategieansätze zeigt, bewegt sich Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Entwicklung mitten in einer anhaltenden Kontroverse darüber, welches Maß an Autonomie man dem ökonomischen Teilsystem gegenüber der Gesellschaft beimisst und wo die bestimmenden Triebkräfte für Veränderungen ihres Zusammenspiels liegen. Versucht man wirtschaftliche und soziale Entwicklungen im Zusammenhang zu betrachten, wird man jedoch noch eine zweite grundlegende theoretische Wahl treffen müssen, die Auswirkungen auf die erste hat.

Die eine Option besteht darin, die sozio-ökonomische Entwicklung als Durchsetzung langfristiger Trends zu interpretieren. Trendbegriffe verweisen auf Theorien von säkularer historischer Reichweite. Dabei lassen der lange Zeithorizont und das dadurch bedingte hohe Abstraktionsniveau die Elemente von Kontinuität in den gesellschaftlichen Strukturen stärker hervortreten als die Veränderungen. Zeitgenössische Entwicklungssprünge erscheinen dann entweder als Phänomene des Übergangs von einem stabilen Ausgangszustand in eine neue, möglicherweise grundlegend andere sozio-ökonomische Struktur (z.B. von der Industrie- zur Dienstleistungs- oder Wissensgesellschaft). Oder der aktuelle ökonomische und soziale Wandel wird nur mehr als Moment von Normalität und grundlegender Stabilität aufgefasst (kritisch: Lutz 1984, S. 35 f.). Zapf (2003, S. 13) deutet die Geschichte der letzten zwei Jahrhunderte als „Dreischritt der Modernisierung“: „erstens der Durchbruch der Pioniergesellschaften seit der industriellen und der politischen Doppelrevolution ab dem letzten Drittel des 18. Jahrhunderts; zweitens die seitdem und bis heute weltweit wirksamen Aufhol- und Nachholbemühungen der anderen Länder und die sich daraus ergebende internationale Konkurrenz; drittens die ständigen Herausforderungen für entwickelte Gesellschaften wie für Nachzügler, mit neuen Problemen fertig zu werden, produktiv durch Innovationen und Reformen, destruktiv

durch Krieg und Gewalt“. Bei einem solchen Modell kann leicht der Eindruck entstehen, alles grundlegend Neue habe sich bereits ereignet, der ‚soziale Wandel‘ wird selbst zu einem Moment der Kontinuität.⁶ Was aber wird in dieser ‚großen (historischen oder theoretischen) Erzählung‘ aus dem ‚Muster von Boom und Depression, Wachstumsspurts, Stagnation und Erholung‘, welches Zapf in den modernen Gesellschaften gleichfalls sieht (1989, S. 178)?

Zwar können auch Trendbeschreibungen Beziehungen zwischen ökonomischen und sozialen Entwicklungen zum Gegenstand haben: Welche sozialen Folgen hat etwa die Ablösung von Industriearbeit durch Dienstleistungs- oder ‚wissensbasierte‘ Arbeit? Doch verstärkende oder störende Wechselwirkungen zwischen ökonomischen und sozialen Veränderungen lassen sich nur schwer zum Gegenstand einer solchen ‚großen Erzählung‘ machen, in deren Logik es liegt, einen Faktor oder wenige Faktoren als bestimmende oder unabhängige Variable(n) zu identifizieren. In dieser Sicht unterstellen Trendtheorien ‚in verkappter geschichtsphilosophischer Manier einen kausalen oder finalen Motor gesellschaftlicher Entwicklung‘ (Mayer 1995, S. 44). Und dabei geraten die ‚weichen‘ sozialen Triebkräfte von Veränderung gegenüber den ‚harten‘ ökonomischen oder institutionellen rasch ins Hintertreffen. Nimmt man etwa die drei großen Trends, die zur Beschreibung gegenwärtiger Gesellschaften wohl am häufigsten genannt werden: Globalisierung, Tertiärisierung, Alterung, so steht es immer schon 2:1 für die Ökonomie gegen die Gesellschaft. Demographische Kennziffern wie die Kinderzahl je Frau verweisen dann auf letzte Rückzugsgebiete gesellschaftlichen Eigensinns. ‚Herkömmliche Modernisierungstheorien‘, so Hradil und Immerfall (1997, S. 14) konzipierten ‚die Sphäre des Kulturellen, des Subjektiven, der Lebensweisen der Menschen in aller Regel als träge, als langsam, als dem Modernisierungsprozess hinterherhinkend‘. Will man nun aber im Rah-

men einer Trendtheorie dem kritisierten Primat der ‚objektiven‘ ökonomischen oder institutionellen Entwicklungslogik begegnen, liegt die Versuchung nahe, eine ‚subjektive‘, ‚personengebundene‘ Modernisierung zum Gegenteil auszurufen, die noch weniger überzeugt. Zwar bleibt für Hradil und Immerfall die ‚Standardisierung von ‚objektiven‘ Lebensverhältnissen und formalen Organisationen‘ effizient und unerlässlich ‚zur Abdeckung von Grundbedürfnissen‘. Doch sehen sie in der Vielfalt europäischer Gesellschaften heute eine ‚vorwärtstreibende Kraft des ‚subjektiven‘ Alltagsverhaltens, der individuellen Einstellungen und soziokulturellen Strömungen‘ (S. 18) am Werk; es seien die ‚Flickenteppiche‘ gesellschaftlicher Lebensweise, ‚von Bevölkerungsweisen, Lebensformen, ethnischen Kulturen, sozialen Milieus und Lebensstilen, Einrichtungen eines welfare mix, Einwandererkulturen, Konsumstilen und vieles andere mehr‘, die als ‚warme‘ Muster gesellschaftlichen Zusammenlebens ‚die gesellschaftliche Entwicklung weiter treiben‘ (S. 21). Zapf (2003, S. 13) nimmt diesen Einwand teilweise auf, indem er neben Konkurrenzdemokratie, Marktwirtschaft und Wohlfahrtsstaat auch den Massenkonsum zu den Basisinstitutionen der Moderne zählt. Dieser verbinde die Modernisierung mit der Wohlfahrtsentwicklung, also mit der ‚Verbesserung der objektiven Lebensbedingungen und des subjektiven Wohlbefindens der einzelnen und ihrer Familien‘.

In Absetzung zum Trendansatz lautet die andere Option, sozio-ökonomische Entwicklung als eine diskontinuierliche ‚Abfolge jeweils längerer Phasen von Expansion und Prosperität einerseits, Stagnation und vermutlich zunehmender Krisenanfälligkeit andererseits‘ (Lutz 1984) zu interpretieren. ‚Periodisieren können wir, wenn sich relative Kontinuität mit relativer Diskontinuität abwechselt.‘ (Jessop 2001, S. 9.) Zu erklären ist dann nicht gesellschaftliche Entwicklung überhaupt, sondern etwa jene Prosperitätsphase, die in den USA und anderen kapitalistischen Industrieländern nach dem Zweiten Weltkrieg einsetzte und für deren Bezeichnung als ‚Fordismus‘ ein spektakulärer Hersteller des industriellen Leitprodukts dieser Zeit (des Automobils) Pate

6 Den Erfolg solcher ‚Kontinuitätsparadigmen‘ führt Lutz (1984, S. 40 f.) nicht zuletzt darauf zurück, dass sie ‚Zeitbewusstsein und Politikverständnis‘ von Verantwortung entlasten, indem sie Zukunftsgewissheit verbreiten und Sachzwänge behaupten (S. 40 f.).

stand. Die Regulationstheorie ist als eine solche „Theorie mittlerer Reichweite“ (Merton 1957, S. 5 f.) entstanden, die diesen historischen Einzelfall des Fordismus zum Gegenstand hatte.

Nach dem Regulationsansatz ist für eine Gesellschaftsformation ist eine spezifische ‚Regulationsweise‘ kennzeichnend, in der die ökonomischen Strukturen des ‚Akumulationsregimes‘ (oder ‚Produktionsmodells‘) und die institutionellen, politischen, kulturellen und ideologischen Verhältnisse (das ‚Sozialmodell‘) ein relativ dauerhaftes Ensemble bilden (Boyer/Saillard 2002, Jessop 2001, Aglietta 2000, Bieling 2000, Hübner 1998, Lipietz 1985). „Als Kern des fordistischen Produktions- und Sozialmodells wird ein stabiler Verstärkungszusammenhang zwischen Entwicklungen im Produktionssektor und in der Konsum- und Lebensweise breiter Gesellschaftsschichten angenommen, der nur grob vereinfachend auf die Formel ‚Massenproduktion‘ plus ‚Massenkonsum‘ gebracht werden kann“ (Baethge/Bartelheimer 2002, S. 37). Die ‚postfordistische‘ Umbruchssituation, in welche die westlichen Industrieländer etwa ab Mitte der 70er Jahre eingetreten sind, kann dann aus vielfachen Störungen bzw. der Auflösung dieser positiven Rückkopplung erklärt werden.

Nun lässt sich einwenden, Regulationstheorie sei „trotz ihres interdisziplinären Anspruchs (...) im Wesentlichen ein makroökonomischer Erklärungsansatz geblieben, der gesellschaftliche Verhältnisse nur in Ausschnitten wahrnimmt“ (Baethge/Bartelheimer 2002, S. 38). Unstreitig hat der Ansatz sozialtheoretische Defizite (Bieling 2000, S. 217): er tendiert dazu, Strukturen und Prozesse der Sozialintegration als „Modalität zweiter Ordnung“ zu behandeln (Mahnkopf 1988), und Handlungsperspektiven und Motive von Akteuren und der Eigensinn von Institutionen spielen vor allem im Zusammenhang mit der Lohnarbeit und mit den Gewerkschaften als Tarifpartei eine Rolle. Wittke (1996, S. 24) bezieht diese „soziologische Lücke“ der Regulationisten ausdrücklich auf die Frage der Lebensweise: „Die Veränderung auf der Nachfrageseite (Massenkonsum) wird lediglich als ökonomisches Aggregat betrachtet, die da-

hinter stehende Veränderung der Lebensweise spielt keine Rolle.“

Diese „soziologische Lücke“ ist keineswegs ein hinnehmbarer Schönheitsfehler, legt doch die Selbstbeschränkung auf eine historisch bestimmte Beziehungskonstellation zwischen Wirtschaft, Politik und Konsum nahe, außerökonomische Faktoren - politische Ereignisse wie etwa Kriege oder Veränderungen der gesellschaftlichen Lebensweise - als eigene Antriebskräfte der Entwicklung ernst zu nehmen. Denn anders als ‚kleine‘ Krisen, die zyklisch im Rahmen einer spezifischen sozio-ökonomischen Formation auftreten, lassen sich ‚große‘ Krisen, in denen diese Formation an gesamtwirtschaftlicher Dynamik verliert und unter Umgestaltungsdruck gerät, nicht aus wirtschaftlichen Eigengesetzlichkeiten erklären. In gängigen Fordismus-Formeln wie ‚Massenproduktion und Massenkonsum‘ oder ‚American Way of Life‘ wird die Lebensweise ein Kriterium historischer Periodisierung. So versteht Lutz (1984, S. 40 f.) die historischen Wachstumsschübe als Phasen jeweils spezifischer „Landnahmen“ durch „den expandierenden industriell-marktwirtschaftlichen Teil der Volks- bzw. Weltwirtschaft“. In der Prosperitätskonstellation nach dem Zweiten Weltkrieg haben erfolgreiche wohlfahrtsstaatliche Politik und massiv steigende Lohn-einkommen dem modernen Sektor besondere binnenwirtschaftliche Wachstumschancen eröffnet; dieser verdrängte den traditionellen Sektor „aus seiner bislang dominanten Stellung in der Versorgung der Bevölkerung mit Gütern des täglichen Bedarfs“ (ebd., S. 23). Vorher bestimmten „Wirtschafts- und Produktionsweise der Betriebe und Lebensweise der Haushalte des traditionellen Sektors“ (ebd., S. 169), welchen Beitrag dieser zur Versorgung der Beschäftigten im industriell-marktwirtschaftlichen Sektor und als dessen Absatzmarkt leistet. Dass es der industriellen Produktionsweise schließlich gelingt, „Barrieren zu durchbrechen bzw. niederzulegen“, die einer weiteren Ausweitung marktwirtschaftlicher Tausch- und Verkehrsformen entgegen stehen (ebd., S. 23), hängt in diesem Erklärungsansatz entscheidend von den außerökonomischen Gegebenheiten

der gesellschaftlichen Lebensweise und der politisch-institutionellen Regulation ab.

Dass auch andere Theorietraditionen, wenn sie den Wechsel zwischen „Phasen der Beschleunigung und der Häufung“ und „Phasen der Erschöpfung und Vernachlässigung“ in der sozio-ökonomischen Entwicklung erklären wollen, auf Wechselbeziehungen zwischen Ökonomie und Lebensweise zurückgreifen, zeigt Zapf in einem Beitrag über soziale Innovation: „Nur Theorien, die Entwicklung als einen inhärent konfliktreichen, ungleichgewichtigen, unsicheren Suchprozess begreifen, können das Muster von Boom und Depression, Wachstumsspurts, Stagnation und Erholung begrifflich fassen.“ Der Streit darüber, ob Innovationen eher von der Angebotsseite, durch Erfindungen und Unternehmerleistungen, oder eher von der Nachfrageseite, also von Bedürfnissen, angestoßen werden, sei unfruchtbar. „Statt dessen haben wir Modelle, in denen gleichzeitig wirtschaftliche und politische Unternehmer neue Produkte, Dienste und Programme durchsetzen wollen, während Kunden und Wähler nach Lösungen für ihre wahrgenommenen Probleme suchen - so dass wir im ganzen einen dauernden Versuchs- und Irrtumsprozess der Selektion von Innovationen bekommen.“ (1989, S. 178 ff.)

2. Sozio-ökonomische Entwicklung und Lebensweise

2.1. Ein allgemeines Modell sozio-ökonomischer Entwicklung

Wollte man die sozio-ökonomische Entwicklung erst dann zum Gegenstand von Beobachtung und Berichterstattung machen, nachdem man über eine erklärende Theorie gesellschaftlicher Entwicklung verfügt, so müsste man dieses Projekt noch lange zurückstellen. Doch ein Berichtskonzept verlangt nicht Antworten auf alle Grundfragen der Gesellschaftstheorie und der Wirtschafts- und Sozialgeschichte. Das nachstehende erläuterte Modell der Wechselbeziehungen, in denen die

Wirtschaft mit der Gesellschaft steht, enthält ein Minimum an theoretischen Annahmen, die nötig erscheinen, um die empirische Beobachtung anzuleiten. Insbesondere gehören hierzu, wie oben gezeigt,

- die Annahme einer relativen Autonomie außerökonomischer Motive und Triebkräfte gegenüber der Ökonomie
- und die Annahme von Diskontinuität und Brüchen in den Mustern gesellschaftlicher Einbettung der Wirtschaft.

Die nachfolgende Übersicht versucht den sozio-ökonomischen Entwicklungszusammenhang abstrakt zu skizzieren. Die Ähnlichkeit zu gesamtwirtschaftlichen Modellen, in denen Geld- und Güterströme zwischen Unternehmen, Haushalten und Staat dargestellt werden, ist nicht zufällig - auf einem hohen Abstraktionsniveau weisen alle Gesamtdarstellungen der Gesellschaft gemeinsame Elemente auf. Es gibt aber vier wesentliche Unterschiede zu ökonomischen Modellen.

Erstens stehen die beiden Pole ‚Ökonomie‘ und ‚Lebensweise‘ für verschiedene Perspektiven auf die Gesellschaft, nicht für Sektoren eines Kreislaufmodells, die untereinander in Austausch treten. Sie als gesonderte Teilsysteme zu verstehen, würde rasch in die Irre führen: die Lebensweise etwa steht weder außerhalb der Arbeit noch außerhalb der Ökonomie.⁷ Der ökonomische Pol, für den das Unternehmen die elementare Analyseinheit darstellt, fasst die Motive zusammen, die Marktakteure veranlassen, bestimmte Waren und Dienstleistungen auf den Gütermärkten anzubieten (was wird produziert), diese auf eine bestimmte Weise herzustellen (wie wird produziert) und die Erträge in einem bestimmten Verhältnis zwischen Klassen oder Produktionsfaktoren zu verteilen (Primärverteilung). Dem gegenüber steht der Begriff Lebensweise für die subjektive

7 Habermas stellt sich bei der Unterscheidung von System und Lebenswelt ein entsprechendes Problem. Dass man die Gesellschaft weder ausschließlich als Sozialintegration noch ausschließlich als Systemintegration verstehen kann, beantwortet er mit der Formel, „dass Gesellschaften *systemisch stabilisierte* Handlungszusammenhänge *sozial integrierter* Gruppen darstellen“ (1987, S. 228).

ven Motivbündel und Interessenskonstellationen, mit denen Personen und Haushalte eine Stellung im System der gesellschaftlichen Arbeitsteilung anstreben und

ökonomisch mehr oder weniger stabilisiert tatsächlich einnehmen.

Übersicht:

**Sozio-ökonomische Entwicklung:
Arbeit und Lebensweise**

Lebensweise

- Zeitverwendung
- Erwerbsorientierung
- Arbeitsteilung im Haushalt
- Lebensverlaufsmuster
- Lebensform
- Bildungsverhalten
- Konsummuster

Märkte

- Güter
- Arbeit
- Ausbildung
- Wohnen

Arbeit

Eigenarbeit

- Qualifikation
- Haushaltsproduktion
- soziales Engagement



Erwerbsarbeit

- Beschäftigungsverhältnisse
- Arbeitsbedingungen

Regulation, Institutionen z.B.

- Teilhabestandards
- Verdienermodell
- Normalbiographien
- Normalarbeitsverhältnis

Ökonomie

- Was: Waren- und Dienstleistungsangebot
- Wie: Arbeitskraftnutzung
- Für wen: Primärverteilung der Einkommen

Zweitens geht es nicht um Geld- oder Güterströme. Die Beziehungen zwischen der Ökonomie und der gesellschaftlichen Lebensweise werden durch Arbeit (Eigenarbeit und Erwerbsarbeit) vermittelt, und deren gesellschaftliche Organisation steht im Mittelpunkt. Dabei kommt das Modell nicht ohne Berücksichtigung von Märkten aus. Erwerbsarbeit wird selbst marktförmig organisiert: Angebot und Nachfrage treffen sich auf dem Arbeitsmarkt, Qualifikationen werden wenigstens zum Teil auf einem besonderen Ausbildungsmarkt erworben. Die Eigenarbeit von Haushalten setzt voraus, dass diese bestimmte Waren und Dienstleistungen auf Gütermärkten beziehen und sich auf dem Wohnungsmarkt mit Wohnraum versorgen.⁸

Drittens ist es weder möglich, den Staat aus der Betrachtung auszublenden, wie es bestimmte ökonomische Modellbetrachtungen tun, noch lässt sich Regulation auf den staatlichen Bereich beschränken.⁹ Ökonomie und Lebensweise werden durch politische Instanzen und gesellschaftliche Institutionen vielfach reguliert. Regulierende Eingriffe, die den Arbeitsmarkt, Gütermärkte, die Unternehmensorganisation oder eben die Lebensweise zum Gegenstand haben, sind von den Akteuren beim Verfolg ihrer ökonomischen Interessen oder ihrer Lebensziele ins Kalkül zu ziehen. Sie bilden den Rahmen ihres Handelns.

Viertens ist das Modell nicht als Gleichgewichtsmodell zu verstehen. Wirken ökonomische Motive und Interessen der Lebensweise in die gleiche Richtung, können sie einander als Antriebskräfte gesellschaftlicher Entwicklung wechselseitig verstärken. Sie können aber auch in Widerspruch stehen und einander stören. Weil das spezifische Institutionengefüge eines Landes als Ergebnis eines längeren historischen Entwicklungspfad ein beträchtliches Beharrungsvermögen entwickelt, können

die Normalitätsannahmen von Institutionen in Gegensatz zu veränderten Produktions- und Lebensweisen der Gesellschaft geraten.

Mit einer Betrachtungsweise, die Motive der Lebensweise als unabhängigen Pol der sozioökonomischen Entwicklung annimmt, lassen sich Ökonomie und Politik auch von der Gesellschaft her interpretieren (Kocka 2002, S. 19). Gesellschaftliche Lebensweisen sind nicht nur passives Produkt der Ökonomie, zwischen diesen beiden Polen besteht kein einseitig gerichteter, sondern ein wechselseitiger Ursache-Wirkungs-Zusammenhang. Gesellschaftliche Individuen entwickeln eigensinnige Bedürfnisse und Lebensziele. Für deren Realisierung kommt es nun darauf an, wie weit die Ökonomie geeignete Ressourcen bereitstellt, oder ob sie diese Bedürfnisse ignoriert und ihnen die Mittel der Realisierung verweigert. Umgekehrt können von Veränderungen der Lebensweise Impulse ausgehen, die Anpassungen seitens des ökonomischen Systems provozieren. Würden sich die Lebensziele von Individuen vollständig von ökonomischen Interessen kolonialisieren lassen, wäre das hier skizzierte Modell hinfällig.

Das Modell soll dazu beitragen, solche Wechselwirkungen zwischen Ökonomie und Lebensweise in mittlerer historischer Frist zu identifizieren und den Wechsel von Beschleunigung und Erschöpfung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung als Durchsetzung und Auflösung einer sozio-ökonomischen Formation in einem bestimmten Land, d.h. unter Berücksichtigung seines Institutionensystems und seines historischen Entwicklungspfad¹⁰ zu erklären. Demnach wäre die Prosperitätsphase nach dem Zweiten Weltkrieg in Westdeutschland wie in anderen entwickelten kapitalistischen Ländern als eine besondere Faktorenkonstellation zu beschreiben, in der die industrielle Massenproduktion von Konsumgütern, hohe Beschäftigungsquoten und steigende Masseneinkommen sowie die sozialstaatliche Ab-

⁸ Arbeits-, Ausbildungs- und Wohnungsmarkt unterscheiden sich von den Gütermärkten dadurch, dass die Preise der auf ihnen gehandelten Waren nicht allein durch die Produktionskosten reguliert werden. Polanyi (1978) spricht in diesem Zusammenhang von „Warenfiktion“ und von „Quasi-Waren“.

⁹ Lessenich (1998, S. 295 ff.) bezeichnet sechs Strukturelemente als kennzeichnend für ein deutsches Sozialmodell: Soziale Marktwirtschaft, Sozialpartnerschaft, Sozialversicherung, Familialismus, Konsensdemokratie, kooperativen Föderalismus.

¹⁰ Aus dieser Sicht gehört hinter die Formel der EU von der ‚Modernisierung des europäischen Sozialmodells‘ ein doppeltes Fragezeichen: weil sie mehr institutionelle Kontinuität verspricht, als in einer Situation des Formationsumbruchs erwartet werden kann, und weil in der EU eine Vielzahl unterschiedlicher wohlfahrtsstaatlicher Entwicklungspfade koexistieren.

sicherung des Lohnarbeiterstatus, die Technisierung und Motorisierung der Haushalte als Schwerpunkte des Massenkonsums und tiefgreifende Veränderungen in der Lebensweise dieser Haushalte einander wechselseitig stützten und verstärkten. Ebenso sollten sich in einer Berichterstattung, die sich an diesem Modell orientiert, Veränderungen auf Seiten der Ökonomie wie der Lebensweise identifizieren lassen, welche die Auflösung dieser Konstellation, also den Umbruch dieses (west-)deutschen Produktions- und Sozialmodells erklären.

Das hier erörterte Modell beruht nicht auf idealen oder normativen Vorstellungen von einer gemeinsamen Optimierung ökonomischer und sozialer Entwicklung; es soll vielmehr ergebnisoffene empirische Untersuchungen und datengestützte Berichterstattung anleiten. Die makroökonomischen Fragestellungen und Konzepte, zu denen die Regulationstheorie wesentlich beigetragen hat, werden mit dem Konzept der Lebensweise soziologisch erweitert.¹¹ Seine Funktion als forschungsleitendes Konzept beschreibt zugleich seine Grenzen: Es setzt die Elemente, die zur Charakterisierung eines Produktions- und Sozialmodells herangezogen werden müssen, nur in abstrakter Form zueinander in Verbindung. Es erklärt noch keine konkreten Wechselbeziehungen, liefert kein Modell der gesamtgesellschaftlichen Bilanzierung (Stahmer 2002) und quantifiziert die Beziehungen zwischen ökonomischen und sozialen Größen nicht, wie man es von einem Modell im ökonometrischen Sinn erwarten würde.¹² Konkrete Zusammenhangsannahmen sind Aufgabe weiterer theoretischer und empirischer Arbeit.

11 Boyer hat kürzlich (2002, S. 533, S. 539, S. 550) auf die Notwendigkeit hingewiesen, die regulationstheoretische Dichotomie zwischen Markt und Staat zu erweitern, und z.B. vorgeschlagen, die „Haushaltsordnung“ (ordre domestique) als eigenes Element in die „Architektur“ der fordistischen Regulationsweise aufzunehmen.

12 Ökonometriker, die ihre Modelle um ökologische und soziale Modellteile erweitern wollen, um die von Nachhaltigkeitsstrategien geforderte Optimierung ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele zu überprüfen, stehen vor ähnlichen Fragestellungen wie den hier erörterten. Frohn (2002, S. 103) wirft die Frage auf, wie sich die „indirekte Beeinflussung der ökonomischen und ökologischen Modellteile über durch soziale Komponenten bewirkte ‚Lebensumstände‘“ modellieren ließe. Dieser „Zwischenbereich“ der „Lebensumstände“ bleibt aber ein unbeschriebenes Blatt. (Vgl. Meyer 2002.)

2.2. Lebensweise in der sozio-ökonomischen Berichterstattung

Räumt man der Lebensweise, wie es hier geschieht, einen zentralen Stellenwert bei der Beobachtung und Analyse sozio-ökonomischer Entwicklung ein, so wird es notwendig, diesen in der Literatur bislang meist bei-läufig und mit sehr verschiedener Reichweite verwendeten Begriff genauer zu klären.

Ein kurzer Literaturbericht

Bei marxistischen Autoren der 70er Jahre präzisiert das Begriffspaar ‚Produktionsweise‘ und ‚Lebensweise‘ die Formel von der „Produktion und Reproduktion des wirklichen Lebens“ (Lütke 1978, S. 318; vgl. Heller 1978; Lefebvre 1974 zur Analyse des Alltagslebens); Lebensweise bleibt jedoch eine theoretische Kategorie.¹³

Erst in zwei Arbeiten aus den 80er und 90er Jahren erfüllt die Kategorie der Lebensweise eine Funktion bei der empirischen Analyse der bundesdeutschen Wirtschafts- und Sozialentwicklung. Bei Lutz (1984; vgl. oben 1.2) ist die Durchsetzung einer veränderten Lebensweise entscheidend für das Gelingen einer ‚inneren Landnahme‘ des industriell-marktwirtschaftlichen Sektors auf dem Terrain der traditionellen Hauswirtschaft. „Der traditionelle Sektor charakterisiert sich dadurch, dass in ihm ... die Trennung von Arbeit und Familienleben, Betrieb und Haushalt allenfalls partiell vollzogen ist“ (ebd., S. 125). In der Prosperitätsphase der Nachkriegsjahrzehnte „setzt sich dann im Großteil der Industrienationen Europas unaufhaltsam eine Lebensweise durch, die in wesentlichen Zügen in der middle class der USA zwischen den beiden Kriegen entstanden war“. Charakteristische Merkmale dieser Lebensweise, deren

13 In einem frühen Text, der „Deutschen Ideologie“, bestimmen Marx und Engels den Lebensprozess als Einheit von Produktions- und Lebensweise: Die „Weise der Produktion“ sei nicht bloß „die Reproduktion der physischen Existenz der Individuen“, sondern „schon eine bestimmte Art der Tätigkeit dieser Individuen, eine bestimmte Art, ihr Leben zu äußern, eine bestimmte Lebensweise derselben“ Marx/Engels, MEW 3/1958, S. 21, S. 25).

„Verbrauchsstandards“ und „Zeitbudgets“ sich in der gesamten Bevölkerung ausbreiten, sind der Massenkonsum von Gütern und Leistungen des industriellen bzw. marktwirtschaftlichen Sektors, die Substitution von familieneigener oder bezahlter Hausarbeit durch Industriegüter und Haushaltstechnik („Technisierung der privaten Lebenswelt“) und das Entstehen einer „Freizeitkultur“ (ebd., S. 216).

Interessiert Lutz das Verständnis historischer Entwicklungsbrüche, so sehen Voy u.a. (1991) die sozio-ökonomische Entwicklung der Bundesrepublik eher in der Kontinuität einer parallelen „Entfaltung der Industriegesellschaft und der modernen Lebensweise“. „Gesellschaft und Lebensweise, die sich in der Bundesrepublik und Westeuropa nach dem Zweiten Weltkrieg entfalten, haben sich zu einem Modell verdichtet. Als identifizierbares Modell hebt es sich aus dem historischen Kontinuum hervor und gibt den Bezugspunkt ab, von dem aus sich der davor liegende historische Prozess strukturieren lässt“ (ebd., S. 19). Zu dem historischen Ensemble gesellschaftlicher Arrangements, das die Autoren dieser Studie als Lebensweise bezeichnen, zählen das Erwerbsverhalten, die Lebensverhältnisse im Haushalt und die Familienform der doppelt belasteten Halbverdienerin, die Muster des Konsums von Waren und Dienstleistungen einschließlich sozialstaatlicher Dienstleistungen sowie das Aktivitätsspektrum und die Zeitbudgets der Haushalte. Eigenheim und Automobil werden als „Zentren der Lebensweise“ ausgemacht (Polster 1991).

Seit der UN-Konferenz von Rio 1992 (BMU 1993, vgl. oben 1.1.) und der Studie „Zukunftsfähiges Deutschland“ des Wuppertal-Instituts (BUND/Misereor 1996) beschäftigt sich - aus ökologischer Perspektive - eine rasch wachsende Zahl von Beiträgen mit Fragen einer ‚nachhaltigen Lebensweise‘. Das ‚expansive Produktions- und Konsumtionsmodell, das die Lebensweise einer großen Mehrheit der Menschen in den Industrieländern prägt‘, lässt sich nicht weltweit verallgemeinern (Gestring u.a. 1997, S. 10 ff.), und ‚die Realisierung einer ‚dauerhaft umweltgerechten Entwicklung‘ (kann)

nicht ohne massive Auswirkungen auch auf die Alltagsorganisation in den privaten Haushalte bleiben“ (Bogun 1996, S. 3). Kontrovers wird jedoch diskutiert, wie sich das Alltagsverhalten von Individuen und Haushalten ‚angesichts der Pluralität der Lebensstile und sozialen Lagen mit stark ausdifferenzierten Interessen und Bedürfnissen‘ politisch beeinflussen lässt (Byzio u.a. 2000) und welchen Spielraum Verhaltensnormen des alltäglichen Lebens gegenüber einer ‚gesamtgesellschaftlichen Lebensweise‘ haben (Bogun 1996; vgl. unten). Jedenfalls wird in dieser Diskussion eine Einheit von ‚industrieller‘ Lebens- und Wirtschaftsweise angenommen, der gegenwärtige Gesellschaftszustand also auch von Konsumverhalten und Lebensweisen der Bevölkerung her charakterisiert (Zukunftskommission 1998, Gestring u.a. 1997, Reusswig 1994). Als bestimmende Elemente dieser ‚Lebensweise des städtischen Konsumentenhaushalts‘ nennen Gestring u.a. (1997, S. 10 f.), dass

- Wohnort und Arbeitsort auseinander treten und Lohnarbeit betrieblich organisiert wird,
- eine engere Form von ‚Hausarbeit‘ an die Stelle einer traditionell umfassenden ‚Selbstversorgungsökonomie des ganzen Hauses‘ tritt,
- Haushalte in ihren alltäglichen Verrichtungen einerseits vom Markt, andererseits von einer städtischen Infrastruktur der Ver- und Entsorgung und der sozialen Dienstleistungen abhängig werden.

„Der Konsumentenhaushalt (...) ist in funktionaler Hinsicht ‚Ort der Nicht-Arbeit‘, in sozialer Hinsicht ‚Ort der Familie‘ und unter sozialpsychologischen Gesichtspunkten ‚Ort der Privatheit und Intimität‘“ (ebd., S. 19). Die Durchsetzung dieser ‚industriellen‘ oder ‚urbanen‘ Lebensweise ist ‚nicht allein Ergebnis von Zwängen‘; an sie knüpften sich auch ‚emanzipatorische Hoffnungen (...) auf Befreiung vom Naturzwang und von sozialen Kontrollen‘ (ebd., S. 11).

Darüber hinaus verwendet auch die soziologische Literatur zu Lebensverläufen und Lebensstilen gelegentlich den Begriff der Lebensweise, um Modelle oder Struktu-

ren institutionalisierter Lebensverläufe zu bezeichnen, die sich historisch wandeln, etwa von einer industriellen Arbeitsgesellschaft zu einer post-industriellen Lebensweise. Die hier als Lebensverlaufmodell verstandene Lebensweise bildet die „Schnittstelle zwischen gesamtgesellschaftlichen Institutionen und individuellen Akteuren“ (Mayer 1995, S. 28 ff.).

Diewald (1990, S. 28) schlägt vor, die Begriffe ‚Lebensführung‘, ‚Lebensweise‘ und ‚Lebensstil‘ parallel für verschiedene Aspekte des gleichen Sachverhalts zu benutzen, nämlich für Ordnungsmuster des Alltags. Andere Autoren ziehen einen der konkurrierenden Begriffe hierfür vor. Voß (1991, 1995) bezeichnet das „Handlungssystem“ oder Arrangement, durch welches Personen ihr gesamtes Tätigkeitsaufkommen zeitlich, räumlich und sachlich auf verschiedene Lebensbereiche verteilen und zum Teil widersprüchlichen Handlungsanforderungen gerecht zu werden suchen, als ‚alltägliche Lebensführung‘. Müller und Zapf meinen mit ihrem an objektiven, sozialstrukturellen Gegebenheiten orientierten ‚Lebensstil‘-Begriff etwa das gleiche, nämlich „raum-zeitlich strukturierte Muster der Lebensführung (...), die von Ressourcen (materiell und kulturell), der Familien- und Haushaltsform und den Werthaltungen abhängen“ (Müller 1989, S. 66), oder „die Art und Weise, wie Personen die Ausgabe ihrer Ressourcen (ihre Konsum-, Zeit-, Aktivitätsbudgets) so organisieren, dass gleichzeitig ihre Bedürfnisse befriedigt und ihre Werte und Statusansprüche ausgedrückt werden“ (Zapf 1989, S. 176; vgl. Zapf u.a. 1987). Lebensstile wären demnach „individuelle Institutionalisierungen von Problemlösungen“; „Entscheidungen darüber, wie man sein Leben einrichtet, insbesondere in Familie und Haushalt, um mit den Veränderungen in der sozialen Schichtung, im Lebenszyklus, der politischen Affiliation fertig zu werden“ (Zapf 1989, ebd.).

Schließlich steht in der Forschung und Berichterstattung zu sozialer Ungleichheit die Kategorie ‚Lebensweise‘ für die Gesamtheit materieller Mindeststandards der sozio-kulturellen Teilhabe. In einer Definition, die auf Townsend (1979) zurück geht, bezeichnet die EU rela-

tive Armut als eine Lebenslage, in der Personen, Familien und Gruppen „über so geringe (materielle, kulturelle und soziale) Mittel verfügen, dass sie von der Lebensweise ausgeschlossen sind, die in dem Mitgliedsstaat, in dem sie leben, als Minimum annehmbar ist“ (Rat der Europäischen Gemeinschaft 1984, vgl. Kommission 1991, S. 4).

Elemente der Lebensweise

Für die Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Entwicklung empfiehlt es sich, einen weiten Begriff von Lebensweise zugrunde zu legen. Er soll grundsätzlich alle Berichtsgegenstände einschließen können, in denen das Alltagshandeln von Individuen und Haushalten ihr Verhalten als Marktakteure beeinflusst, in dem also der Eigensinn individueller Lebensziele und die Nutzung persönlicher Handlungsspielräume ökonomische Effekte auslösen können. Bei aller begründbaren Vielfalt sollte gesellschaftliche Lebensweise jedoch nicht als „Flickenteppich“ (Hradil/Immerfall 1997) beliebiger subjektiver, personengebundenen Aktivitäten und Verhaltensweisen verstanden werden. Zur Charakterisierung von Lebensweisen und zur Beobachtung ihres Wandels waren im Rahmen der sozio-ökonomischen Berichterstattung bislang die folgenden sieben Elemente zu berücksichtigen (vgl. Übersicht): Zeitverwendung, Lebensverlauf, Lebensform, Erwerbsorientierung, Bildungsverhalten, Arbeitsteilung im Haushalt, und Konsummuster. Gemeinsam ist diesen Elementen der Praxiszusammenhang, den das tagtägliche Handeln von Individuen und Haushalten bildet.

Zeitverwendung: Ein nahe liegendes gemeinsames Maß für „das gesamte menschliche Tätigkeitsspektrum (...) von der Erwerbsarbeit über Hausarbeit, Qualifizierung und soziales Engagement bis hin zu Freizeitaktivitäten“ bildet die Zeit, die Personen und Haushalte für ihre verschiedenen Aktivitäten verwenden (Stahmer 2002, S. 2 ff.). Im Zeitbudget, genauer in den Mustern, nach denen der 24-Stunden-Tag auf die verschiedenen Aktivitätsformen verteilt wird, bilden sich zentrale Merk-

male der Lebensweise ab, etwa das relative Gewicht von Erwerbsarbeit, Reproduktionsarbeit und anderen, weniger arbeitsgebundenen Tätigkeiten. Mit dem Interesse an der Zeitverwendung wird auch handgreiflich, dass es wenig Sinn macht, Erwerbsarbeit und Lebensweise einander als getrennte soziale Teilsysteme gegenüber zu stellen.

Lebensverlauf: Die Abfolge der großen persönlichen und beruflichen Lebensphasen, etwa schulische und berufliche Ausbildung, erste Haushaltsgründung, berufliche Etablierung, Heirat, Geburt des ersten Kindes, Haupterwerbsphase, Berufsaustrittsphase, ergibt typische „lebenszeitliche Übergangsmuster“. Vor allem aufgrund von „Interventionen und rechtlichen Codierungen des Wohlfahrtsstaates“ werden latente ökonomische „Interessen und Erfordernisse der industriellen Arbeitswelt“ im Lebensverlauf institutionalisiert und zu einer „Lebenszeitstruktur“ oder „Normalbiographie“ verfestigt (Mayer 1995, S. 29), wobei Geschlechterordnungen und Geschlechterpolitik (Ostner/Lewis 1998) für Männer und Frauen unterschiedliche Normalitätsannahmen befestigen.

Lebensform: Die Größe und Zusammensetzung der Haushalte, die Zahl der Generationen im Haushalt, und die Beziehungsmuster zwischen Partnern definieren die Lebensform (Zapf u.a. 1987, Meyer 2002a). Diese Faktoren bestimmen wesentlich die Erwerbsbeteiligung der Haushaltsmitglieder und ihr Reproduktionsverhalten. Auch dieser Bereich der Lebensweise ist politisch reguliert und institutionell gerahmt: „Familienpolitik“, Steuerrecht und Anspruchsvoraussetzungen des Systems sozialer Sicherung setzen Normen, etwa in Bezug auf die Form der Partnerschaft oder auf bestimmte Erwerbskonstellationen des Haushalts (Ein-Verdiener-Haushalt, Hauptverdiener und Teilzeitverdiener/in, mehrere Verdiener; vgl. Schulze Buschoff 2000, Ostner 1998).

Erwerbsorientierung: Neben der sozialen Lage und dem Erwerbsmuster des Haushalts beeinflussen individuelle Motive und Orientierungen, ob und in welchem Umfang

Personen Zugang zum Arbeitsmarkt suchen. Diese individuellen Erwerbsorientierungen äußern sich jedoch nicht nur in Arbeitsmarktstrategien während Phasen der Stellensuche, sondern auch als „Arbeitsverständnis“ (Baethge 1991) oder „Arbeitsbewusstsein“ (Schumann 1999) in Bewertungen von Arbeitsbedingungen, in Erwartungen an Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung in der Arbeit und in kollektiven, an die Stellung in der Erwerbsarbeit geknüpften Identitäten. Es ist wohl eine Folge zunehmender Individualisierung und abnehmender Prägekraft von Klassenlage und Arbeiterbewegung, dass ältere Konzepte wie Klassenbewusstsein oder Berufsstand dem neutraleren soziologischen Begriff der Erwerbsorientierung weichen.

Bildungsverhalten: Wie die Erwerbsbeteiligung, so wird auch der Erwerb von Qualifikationen von subjektiven Ansprüchen und Erwartungen beeinflusst. Entscheidungen etwa über die Wahl der Schulform, über das angestrebte Niveau schulischer und beruflicher Abschlüsse sowie über den Zeitpunkt von Ausbildungsphasen im Lebensverlauf liegen Hoffnungen auf soziale Positionen zugrunde, die über Qualifikationsniveaus erreicht werden können, ferner vorausgegangene Lernerfahrungen und unterschiedliche Ansprüche an Erwerbsarbeit. Begriffe wie Lernkompetenz und (Weiter-) Bildungsbewusstsein (Baethge/Baethge-Kinsky 2002) verweisen auf diese subjektive Seite des Bildungsgeschehens.

Arbeitsteilung im Haushalt: Die Muster, in denen Eigenarbeit und Versorgungsarbeit im Haushalt einschließlich der Erziehungsarbeit oder der Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger zwischen den Geschlechtern geteilt werden, bilden das Gegenstück zu den Motiven und Orientierungen, die über das Arbeitskraftangebot und die Erwerbskonstellation des Haushalts entscheiden.

Konsummuster: Welche Güter und Dienstleistungen des täglichen Bedarfs Haushalte konsumieren, wie sie wohnen und mit welchen Verkehrsmitteln sie sich räumliche Mobilität sichern, ist nicht allein abhängig vom Einkommensniveau und anderen wirtschaftlichen Gegeben-

heiten, sondern auch von subjektiven Präferenzen und von Entscheidungen über die Lebensform und über die Erwerbskonstellation des Haushalts.

Relative Autonomie und ihre Grenzen

Gegenüber der uneinheitlichen Verwendung des Begriffs ‚Lebensweise‘ in der Literatur hat das hier umrissene Konzept eine Reihe von Präzisierungen erfahren, die sich in fünf Stichworten zusammenfassen lassen: Autonomie, Materialität, soziale Strukturierung, Regulation, Verhaltensorientierung. Wie sich zeigt, kann die Lebensweise gegenüber wirtschaftlichen Antriebskräften eine *relative* Autonomie beanspruchen: Bei ihrer Beobachtung betritt man weder eine ökonomiefreie Zone noch einen Bereich ungehemmter Subjektivität. Am ehesten lässt sich diese relative Autonomie in Anlehnung an das Konzept der Lebenslage (Nahnsen, nach Andretta 1991, S. 82) als Handlungsspielraum auffassen, welchen die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umstände den einzelnen Personen und Haushalten zur Entfaltung und Befriedigung ihrer wichtigen Interessen bieten.

Autonomie: Die oben genannten Elemente der Lebensweise befinden sich in dynamischer Bewegung: Die Anteile von Erwerbsarbeit und Eigenarbeit in Zeitbudgets und ihre Lage im Ablauf des Alltags verschieben sich. Bestimmte Formen des Zusammenlebens und bestimmte Erwerbskonstellationen des Haushalts gewinnen, andere verlieren an Gewicht - etwa nimmt die Erwerbsbeteiligung verheirateter Frauen zu. Subjektive Ansprüche an Erwerbsarbeit (Baethge 1991) und Bildungserwartungen verändern sich. Andere Erwerbsmodelle stellen bestehende Rollenverteilungen in der Hausarbeit und bestehende Konsumstrukturen in Frage. Diese Veränderungen der Lebensweise sind fraglos ökonomisch relevant; sie beeinflussen den Umfang und die Zusammensetzung des Erwerbspotenzials, die demographische Struktur der Bevölkerung und die Güternachfrage. Sie lassen sich jedoch nicht einfach als Anpassungen von Individuen und Haushalten an ökonomische

Zwänge deuten - ihnen liegen eigensinnige und relativ autonome Motive zugrunde. Daher gehen nicht nur von der Ökonomie, sondern auch von der Lebensweise Anstöße aus, die von der Gesellschaft verarbeitet werden müssen.

Materialität: Lebensweisen beruhen auf einem objektiv beobachtbaren materiellen Substrat; hierzu gehören ein bestimmtes Zeitbudget, Arbeitsleistungen, Höhe und Zusammensetzung des Haushaltseinkommens, eine Güterstruktur, Wohnverhältnisse, die verfügbare Infrastruktur an Dienstleistungen und Verkehrsmitteln und vieles andere mehr.

Soziale Strukturierung: Während die soziologische Lebensstilforschung auf der Annahme beruht, dass soziale Lage, Bewusstseinsformen und Verhaltensweisen sich zunehmend entkoppeln, und daher individuelle bzw. gruppenspezifische Lebensstile für mehr oder weniger frei gewählt hält (Bogun 1996, S. 9), sollen hier Lebensweisen nicht unabhängig von den Strukturen sozialer Ungleichheit betrachtet werden. Die Handlungsspielräume, in denen eine bestimmte Lebensweise entstehen kann bzw. hervorgebracht wird, werden durch die materielle Lebenslage begrenzt. Die Ökonomie stellt verschiedenen sozialen Gruppen unterschiedliche Ressourcen zur Realisierung ihrer Lebensweise zur Verfügung. Die Unterscheidung typischer Lebensweisen kann selbst eine Kategorie der Sozialstruktur sein.

Regulation: Lebensweisen sind gesellschaftlich und politisch, insbesondere sozialstaatlich, reguliert. Vor allem durch die nachstehenden vier Felder der Regulation, die eng auf einander bezogen sind und gewissermaßen einen regulativen Komplex bilden, werden Lebensweisen institutionell flankiert:

- durch das Normalarbeitsverhältnis als Norm sozial geschützter Erwerbsarbeit,
- durch die Normalarbeitszeit als Norm gesellschaftlicher Zeitstrukturen,

- durch das Verdien- oder ErnährermodeLL, also ein bestimmtes, sozialstaatlich als normal unterstelltes Erwerbsbeteiligungsmuster des Haushalts,
- durch die Normalbiographie, die Lebensabschnitte strukturiert und bestimmte Statusübergänge als normal unterstellt und sozialstaatlich absichert.

So entstehen soziale Gefährdungen nicht nur aus dem Umbruch der Ökonomie, etwa aus der abnehmenden Beschäftigungsleistung des Arbeitsmarkts, sondern auch aus zunehmenden Spannungen zwischen den Normalitätsannahmen des Sozialstaats und den Lebensweisen der Haushalte.

Verhaltensorientierung: Lebensweise ist eine Verhaltenskategorie, sie drückt sich im objektiv beobachtbaren Verhalten von Individuen und Haushalten aus. Diesem Verhalten entsprechen subjektive Motive, Deutungsmuster und Einstellungen, diese sind jedoch erst in zweiter Linie Gegenstand der Beobachtung.

Diese näheren Bestimmungen begründen auch, warum für die hier gemeinten Ordnungsmuster der Begriff der Lebensweise dem ‚Lebensstil‘ vorgezogen wird. Bei aller Heterogenität des Lebensstil-Begriffs (Geißler 2002, Bogun 1996, Konietzka 1995, Müller 1989) dominieren in der Lebensstilforschung doch Wertorientierungen, Einstellungen, expressive Bedürfnisse und Geschmackspräferenzen. So weit das Verhalten zur Typisierung von Lebensstilen herangezogen wird, ist es eher das Freizeit- und Konsumverhalten als die Erwerbsbeteiligung oder die berufliche Orientierung. Dagegen zielt hier die Kategorie ‚Lebensweise‘ auf die materiell Basis solcher Selbststilisierungen.

Lebensweisen und gesellschaftliche Lebensweise

Eins allerdings haben Lebensweise und Lebensstil gemeinsam - sie kommen nicht ohne den Plural aus. Alle beobachtbaren Veränderungen sprechen für eine soziale Differenzierung und Pluralisierung von Lebensweisen. Daher ist es sinnvoll, wie Reusswig (1994) vorgeschla-

gen hat, zwischen einer gesamtgesellschaftlichen Lebensweise und konkret verschiedenen, gruppenspezifischen Lebensweisen zu unterscheiden.¹⁴

Auf einem hohen Abstraktionsniveau lassen sich allgemeine Elemente einer materiellen Lebensweise bestimmen, die für eine gesellschaftliche Formation charakteristisch sind. So ist es sicher sinnvoll, den männlichen Allein- oder Hauptverdiener, den technisierten, dienstbotenlosen Zwei-Generationen-Haushalt, bestimmte Formen des Massenkonsums wie etwa das Auto usw. als Elemente einer ‚fordistischen‘ Lebensweise zu bezeichnen. Doch solche allgemeinen Charakterisierungen sind wohl immer erst im Rückblick, aus der Perspektive eines Umbruchs, möglich. Empirische Veränderungen sind zunächst an den konkreten Beobachtungsgegenständen der Lebensweisen nachzuvollziehen und nicht am abstrakten Aggregat ‚der‘ Lebensweise. Und möglicherweise gehört es zu den Besonderheiten des gegenwärtigen Gesellschaftszustands, dass eine Angleichung der Lebensverhältnisse weniger gelingt als in der ‚fordistischen‘ Prosperität. Solche Fragen ergebnisoffen zu untersuchen, verlangt Zurückhaltung. Die Lebensweise soll in der sozio-ökonomischen Berichterstattung ein Feld empirischer Beobachtung eröffnen und nicht eine Projektionsfläche für rasche Verallgemeinerungen.

3. Lebensweisen im Umbruch - am Beispiel des Massenkonsums von Dienstleistungen

Die nachstehende Gedankenskizze soll an einem exemplarischen Punkt zeigen, welche Impulse der Fordismus, verstanden als „Massenproduktion plus Massenkonsum“, für die Lebensweisen setzt, wie die Elemente der daraus entstandenen fordistischen Lebensweise in der gegenwärtigen Umbruchssituation unter Druck geraten und von Seiten der gegenwärtigen Lebensweisen Anforderungen an die Ökonomie entstehen (können). Da es

14 Reusswig (1994, S. 13) stellt „die übergreifende Lebensweise einer ganzen Gesellschaft“ und „die verschiedenen Lebensstile in dieser Gesellschaft“ gegenüber. Aus den oben genannten Gründen soll aber der Lebensstilbegriff auch für die pluralisierten Erscheinungsformen der Lebensweise vermieden werden.

zunächst allein darum geht, den untersuchungsleitenden Wert des oben unter 2.1. vorgestellten Modells zu veranschaulichen, wird keine vollständige Darstellung dieser Umbruchkonstellation angestrebt, also etwa die neue Struktur der Weltmärkte, so wichtig sie ist, nicht behandelt. Auf den Nachweis von Literatur wird ebenso verzichtet wie auf eine empirische Beweisführung.

In den Nachkriegsjahrzehnten wandelte sich abhängige Erwerbsarbeit zu einem sozialstaatlich regulierten und flankierten Status, der einige soziale Sicherheit bot. Eine über die zyklische Bewegung der Konjunktur hinaus stetig steigende Massenkaufkraft machte die Massenproduktion von Konsumgütern erst ökonomisch effektiv; so wurde diese zur tragenden Grundlage einer längeren Wachstumsphase. Unter den damaligen weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen bewirkte dieses Wachstum auch eine erheblichen Nachfrage nach einheimischen Arbeitskräften sowohl im fordistischen Sektor (etwa der Automobil- oder der Elektroindustrie - vgl. Wittke 1996) wie auch – vermittelt - in anderen Wirtschaftsbereichen, etwa im Maschinenbau oder im Bau-sektor. Die aus der weitgehenden Ausschöpfung des Erwerbpersonnenpotenzials resultierende Arbeitsmarktlage (,Vollbeschäftigung') verschaffte den privaten Haushalten eine erhebliche Planungssicherheit. Eine - jedenfalls im historischen Vergleich - stetige Aufwärtsentwicklung des Lebensstandards wurde zur Normalität.

In diesem gesellschaftlichen Rahmen bewirkten vor allem drei Faktoren, dass sich die Lebensweisen verschiedener Bevölkerungsgruppen in die gleiche fordistische Richtung entwickelten und angleichen, obwohl doch der fordistische Leitsektor immer nur einen Teil des gesellschaftlichen Produktionsapparats umfasste.

- In diesem für die Lohnabhängigen günstigen Arbeitsmarkt griffen Instrumente wie Flächentarifverträge weitgehend. Die vor allem männlichen Beschäftigten des fordistischen Sektors konnten starke Kollektivregelungen durchsetzen, und diese strahlten auch auf Bereiche aus, in denen vergleichbare Regelungen aus eigener Kraft nicht er-

reichbar gewesen wären. So ließen sich die (Entlohnungs-)Bedingungen von Produktionsarbeit auch auf andere Arbeitsarten ausdehnen und verallgemeinern. Auch die Beschäftigten in den nichtfordistischen Sektoren (etwa im Öffentlichen Dienst) nahmen nicht nur an den Produktivitätseffekten des fordistischen Produktionsmodells teil, sondern auch am Anstieg der Geldlöhne. Sozialstaatliche Transfers zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen einerseits und zwischen aktiven und ehemaligen Erwerbstätigen andererseits verstärkten diesen Angleichungsprozess.

- Die tarifpolitische Durchsetzungskraft der Gewerkschaften ermöglichte es, Schicht- und Wochenendarbeit mit außerökonomischen Argumenten weitgehend auf den Bereich zu begrenzen, in dem die Abweichung von der Normalarbeitszeit stofflich bzw. produktionstechnisch begründet war (z.B. in der Prozessindustrie oder in Krankenhäusern). Sicher gab es auch im Fordismus Arbeitszeitlagen, die genau gegenläufig zur Arbeitszeit in der Masse der Betriebe und Verwaltungen konzipiert waren: etwa in der Bewirtungs- oder Unterhaltungsbranche, aber auch - passend zum Fordismus - an Tankstellen, bei Pannenhelfern und Unfallnotärzten. Doch galten für den größten Teil der Beschäftigten ,normale' Zeitstrukturen.

- Die breite Masse der Lohnabhängigen in der Produktion wurde ökonomisch in die Lage versetzt, zu Konsumenten ,ihrer' Waren aufzurücken, wenn auch erst zeitversetzt nach dem Vorbild der besser Verdienenden und vielleicht in einer einfacheren Warenausführung.

Der Massenkonsum massenproduzierter Industrieprodukte hat jedoch nicht nur eine ökonomische Seite. Er unterstellt auf Seiten der Haushalte eben nicht nur eine entsprechende Kaufkraft, sondern auch dazu passende Konsumformen, also die Fähigkeit und Bereitschaft, die Gebrauchswerte der vom Markt bezogenen Waren zu erschließen. Anders als etwa bei der Nutzung der Trans-

portmittel von Bahn oder Flugzeug, bei denen die Transportleistung selbst die Ware ist, geht es beim Automobil darum, die Transportleistung selbst zu erzeugen. Damit dies gelingt, sind neben externen, infrastrukturellen Voraussetzungen wie Straßen, Tankstellen usw. auch einige Eigenleistungen des Nutzers gefordert, etwa der Erwerb des Führerscheins und vor allem das Fahren selbst. Andere die Lebensweisen prägende Konsumformen beziehen sich auf die Gebrauchswertproduktion im privaten Haushalt. Entgegen der Vermutung, endverbrauchsnahe Produkte der Lebensmittel- oder Bekleidungsindustrie oder die Haushaltstechnik hätten die Haushaltsarbeit primär reduziert, zeigt sich im Rückblick, dass diese Konsumformen in der Regel nicht für einen Rationalisierungseffekt genutzt wurden (gleicher Output per weniger Arbeitszeit), sondern um einen Kapazitätseffekt zu erzielen: Haushaltstechnik wurde eingesetzt, um mehr und bessere Gebrauchswerte zu erzeugen. Eigenarbeit wurde von einem Bereich auf andere verlagert, etwa wurden Kinder zeitintensiver betreut.

Der Zugewinn von Freizeit und der steigende Familienlohn ließen die Lebensform der Kleinfamilie mit männlichem Alleinernährer und dessen Hausfrau, die bisher ein ideologisches Leitbild war, für breite Schichten erstmals Realität werden. Als sich Arbeitskräftemangel einstellte, wurde Abhilfe nicht darin gesucht, das weibliche Erwerbspersonenpotenzial zu mobilisieren und so die interne Erwerbsquote zu erhöhen. Statt dessen wurden Arbeitsmigranten angeworben.

So weit lässt sich die Durchsetzung des Fordismus als ‚innere Landnahme‘ (Lutz 1984) des hoch produktiven Industriesektors beschreiben, der sich in der Lebensweise des ‚städtischen Konsumentenhaushalts‘ (Gestring u.a. 1997) einen inneren Absatzmarkt erschließt. Indem sich Lohnarbeiter in männliche Familienernährer und Automobilisten, Lohnarbeiterinnen in Hausfrauen verwandeln, vollziehen sie nicht einfach eine ökonomische Gesetzmäßigkeit nach: Ökonomische Motive einerseits, Lebensziele und Ambitionen breiter Bevölkerungsschichten sowie gesellschaftspolitische Leitbilder des entstehenden Sozialstaats andererseits bewirken in ‚Ko-

produktion‘ eine Verallgemeinerung dieser neuen Elemente der ‚fordistischen‘ Lebensweise.

Auf dieser Grundlage können nun auch in den Haushalten, nicht nur in den Fabriken Antriebskräfte einer ‚sozialen Revolution‘ (Hobsbawm 1994) der Lebensweise entstehen. Von eigensinnigen Veränderungen in den Mustern der Lebensführung großer Bevölkerungsgruppen gehen Impulse aus, die sowohl auf die Ökonomie als auf die Lebensweisen anderer Gesellschaftsgruppen zurückwirken. Dabei ist die Richtung ihrer ökonomischen und gesellschaftlichen Wirkung keineswegs festgelegt, sondern vielmehr abhängig von dem institutionellen Rahmen, in dem sich diese Veränderungen durchsetzen, etwa den geltenden arbeits-, sozial- und steuerpolitischen Regeln. Von den gegenwärtigen Umbruchserscheinungen in den Lebensweisen soll eine hier exemplarisch betrachtet werden: das Entstehen einer massenhaften Nachfrage nach persönlichen Dienstleistungen. (Ähnliche Bedeutung haben wohl die Bildungsexpansion und die Durchsetzung neuer Leitwaren des Massenkonsums und neuer Konsummodi im Zusammenhang mit der ‚Informatisierung‘ der Gesellschaft.)

Der typische fordistische Haushalt konsumiert zuerst Industriegüter und in zweiter Linie sozialstaatlich organisierte Dienstleistungen, jedoch nur in geringem Umfang private, personenbezogene Dienstleistungen. Dass nun eine massenhafte zusätzliche Nachfrage nach eben solchen Dienstleistungen einsetzt, hat mindestens zwei Ursachen:

- veränderte Lebensentwürfe der Frauen
- und demographisch bedingte Alterung der Bevölkerung.

Für Frauen, insbesondere auch für verheiratete Frauen und Frauen mit Kindern, wird Erwerbsarbeit, also das eigene Einkommen und die eigene ‚Beschäftigungsfähigkeit‘, zunehmend zu einer ‚normalen‘ biographischen Erwartung. Die steigenden Erwerbsquoten der Frauen sind ein allgemeines Merkmal des Umbruchs in allen entwickelten kapitalistischen Industrieländern.

Doch da das grosse Gewicht des Ein-Verdiener-Modells zu den Besonderheiten des westdeutschen Entwicklungspfad gehört, findet der Anstieg in den alten Bundesländern von einem vergleichsweise niedrigen Niveau aus statt. (Da in der ehemaligen DDR eine andere Gesellschaftsformation entstanden war, bringen die neuen Bundesländer unter anderem ein charakteristisches eigenes Haushaltserwerbsmuster ein, das des Zwei-Verdiener-Haushalts.) Das Entstehen neuer Erwerbsmuster in Mehr-Personen-Haushalten, insbesondere des Eineinhalb-Verdiener-Modells mit Teilzeitarbeit der Frau, bewirkt Veränderungen im Zeitbudget der Haushalte: Parallel zur Verkürzung der Erwerbsarbeitszeit für den bisherigen männlichen ‚Normalarbeiter‘ weitet sich die Erwerbsarbeitszeit des Haushalts aus. Da sich jedoch die haushaltsinterne Arbeitsteilung, die den Frauen den Großteil der häuslichen Eigenarbeit zuweist, nur sehr langsam ändert, entsteht eine Situation der Doppelbelastung; diese stellt das alte Modell der eigenarbeitsaufwändigen Gebrauchswerterschließung im Haushalt in Frage. Die veränderten Zeitbudgets und Ansprüche an die Lebensführung erzeugen eine vermehrte Nachfrage nach personenbezogenen Dienstleistungen, die Eigenarbeit substituieren können: etwa nach Haushaltshilfen, Kinderbetreuung, Freizeitdienstleistungen.

Ein eigenständiger zweiter Nachfrageimpuls geht von der Alterung der Bevölkerung aus. Ältere Menschen haben einen zunehmenden Betreuungs- und Pflegebedarf. Obwohl ein Großteil dieser Leistungen immer noch von Familienangehörigen erbracht wird, kann dieser Bedarf in Zukunft wohl nur durch vermehrten Rückgriff auf externe, bezahlte Pflegeleistungen gedeckt werden.

Dieser Umbruch in den Konsummustern der Haushalte - die vermehrte Nachfrage nach Dienstleistungen - ist ökonomisch und gesamtgesellschaftlich vermutlich weitaus folgenreicher als andere Änderungen des Konsumverhaltens. So bewirkt die zunehmende Differenzierung der Konsumentenwünsche gegenüber Industrieprodukten keineswegs das Ende der Massenproduktion: Hinter der ausgeprägten Individualität der Endprodukte steckt weiter Massenproduktion, etwa der elektroni-

schen Bauteile. Dagegen können personenbezogene Dienstleistungen als Bestandteil des Massenkonsums nicht im fordistischen Muster produziert und konsumiert werden.

Auf Seiten der Käufer entscheidet der Preis als kritische Größe darüber, in welchem Ausmaß Eigenarbeit durch Dienstleistungen ersetzt werden kann. Da Dienstleistungen in ‚Ko-Produktion‘, also in räumlicher und zeitlicher Nähe zu den Verbrauchern erbracht werden müssen, sind diese verhältnismäßig arbeitsintensiv. Die Besonderheiten der Dienstleistungsarbeiten setzen ihrer Technisierung und Rationalisierung großen Widerstand entgegen, auch lassen sich die meisten Leistungen nicht importieren.

Auf Seiten der Dienstleister wird die Preiselastizität der Nachfrage als Produktivitätsproblem erfahren - zu einem hohen Preis, der für existenzsichernde Einkommen und hohe Steuern und Sozialbeiträge sorgen würde, lassen sich Dienstleistungen kaum massenkonsumfähig machen. Zugleich erschwert die räumliche und zeitliche Zersplitterung der Leistungserbringung die Organisation und die kollektive Interessenvertretung, was in vielen Dienstleistungsbereichen stark gegen die Beschäftigten wirkt. Eine bereits gängige Antwort auf das Produktivitätsproblem ist die sozialstaatliche Organisation persönlicher Dienstleistungen, etwa in Schulen und Kindergärten oder im Gesundheits- und Pflegebereich. Da diese steuer- oder beitragsfinanzierten öffentlichen Dienstleistungen nicht zu Marktpreisen erbracht werden und ihre Adressaten nicht die unmittelbaren Kostenträger sind, steuert die Produktivität nicht unmittelbar die ‚Nachfrage‘. Jedoch begrenzen die fiskalischen Probleme der öffentlichen Kostenträger bzw. politische Optionen die Ausweitung des Angebots. Ein weiteres Problem haben die öffentliche und private Produktion personenbezogener Dienstleistungen gemeinsam: die Lage der Arbeitszeit lässt sich nur schwer ‚normalisieren‘. Da Dienstleistungen am Adressaten erbracht werden müssen, sind die Arbeitszeiten der damit Beschäftigten nur in einigen Bereichen synchron zu denen der Konsumenten (etwa bei

der Kinderbetreuung), in anderen Bereichen (etwa Einzelhandel und Freizeitangeboten) dagegen asynchron.

Alle drei Faktoren, die in der fordistischen Konstellation eine Tendenz zur Angleichung der Lebensweisen und zur Verallgemeinerung bestimmter Konsum-, Erwerbs- und Zeitverwendungsmuster bewirkten, sind bei der ökonomischen Anpassung an diesen Nachfrageimpuls, der aus veränderten Lebensweisen entsteht, außer Kraft gesetzt.

- Wenn Mehrheiten oder auch nur zahlungsfähige Minderheiten, die personenbezogene Dienstleistungen nachfragen, auf sogenannten Käufermärkten auf Anbieter treffen, deren Belegschaften geringe Primärmacht haben, keine gewerkschaftliche Vertretungsmacht aufbauen können und über politische Regelungen nicht (mehr) geschützt werden, führt die Verschiebung im gesellschaftlichen Arbeitskörper zur Entstehung eines neuen breiten Beschäftigungssegments, in dem niedrige Löhne und prekäre Vertragsbedingungen bis hin zur Illegalität (wie bei einem Großteil der Haushaltshilfen) die Regel sind.
- Sowohl der Rückgang des Anteils von Produktionsarbeit an den inländischen Beschäftigten als auch die wachsende Nachfrage nach personenbezogenen Dienstleistungen weiten Arbeitszeitlagen aus, die von der Normalarbeitszeit abweichen müssen. Diese wachsende Nachfrage nach Dienstleistungsarbeit vor oder nach der eigenen Arbeitszeit wird durch die größere Zeitflexibilität, die vielen Beschäftigten abgefordert wird, zusätzlich verstärkt. Die seit den 80er Jahren anhaltende Auseinandersetzung um den Ladenschluss zeigt, dass es den Beschäftigten in den Dienstleistungsbereichen bei hoher gesamtwirtschaftlicher Unterbeschäftigung nicht mehr möglich ist, diese zusätzliche Belastung durch ungünstige Arbeitszeitregelungen bei den in der Regel niedrig entlohnten Tätigkeiten abzuwehren.

- Aufgrund der niedrigen Einkommen ist es für viele Dienstleistungsbeschäftigte unrealistisch, ihren eigenen Bedarf an entlastenden Diensten zu decken; sie haben keine Aussicht, selbst zu Konsumenten ‚ihrer‘ Leistungen zu werden.

Ob diese Umbruchssituation, in der prekär beschäftigte Lohnabhängige „wieder dienen lernen“ (Mayer-Ahuja 2003) und in die Haushalte anderer Lohnabhängiger „die Dienstmädchen zurückkehren“ (Odierna 2000), eine neue Stufe der ‚inneren Landnahme‘ der Marktökonomie einleitet, also zur Grundlage einer gesamtwirtschaftlichen Wachstumsphase werden kann, hängt entscheidend von sozialen Innovationen ab. Dies können Innovationen zum einen ‚von oben‘ sein, etwa neue Formen der sozialstaatlichen Organisation personenbezogener Dienstleistungen oder Strategien der Regulierung oder Deregulierung des Dienstleistungssektors. Zum anderen sind auch soziale Innovationen ‚von unten‘ denkbar, die auf „Alltagsexperimenten“ und Praktiken der Haushalte beruhen (Zapf 1989, S. 177, S. 182): etwa die räumliche Entkopplung der ‚Koproduktion‘ bei Teledienstleistungen, die Substitution von Informationsleistungen durch Selbstauskunftssysteme oder die grenzüberschreitende Mobilität der Kunden von Urlaub bis zum ‚Krankenhaus‘- oder ‚Pflegetourismus‘.

Wenn Umbrüche von Gesellschaftsformationen auch Situationen sozialer Innovationen sind, was etwa an der Herausbildung des Fordismus gut zu verfolgen ist, scheint es aktuell ein ausgesprochenes Innovationsdefizit zu geben. Dieses Defizit mag dieser Skizze der gesellschaftlichen Folgen, die sich aus der von Veränderungen der Lebensweisen induzierten vermehrten Nachfrage nach personenbezogenen Dienstleistungen ergeben, eine falsche Zwangsläufigkeit geben. Zukünftige soziale Innovationen werden sich aber auf jeden Fall dem Fakt widmen müssen, dass im Zuge der aktuellen ‚inneren Landnahme‘ Erwerbs- und Konsummuster wie Zeitbudgets - im Vergleich zum Fordismus - ungleicher werden. Der Massenkonsum personenbezogener Dienstleistungen wird Lebensweisen nicht angleichen, sondern differenzieren:

- in eine Lebensweise, die durch den Konsum dieser Dienste geprägt ist,
- in eine, die vom Konsum neuer Dienstleistungen ausgeschlossen ist
- und in eine dritte, die diese Dienste erbringt, aber selbst nicht nutzen kann.

Wie diese Gedankenskizze zeigt, kann das Modell eines Zusammenspiels von Ökonomie und Lebensweise dazu beitragen, sowohl die Entstehung der sozio-ökonomischen Formation des Fordismus wie dessen derzeitige Krise besser zu verstehen. Das Modell der sozio-ökonomischen Entwicklung liefert allerdings weder eine neue Großtheorie noch ein ‚soziometrisches‘ Prognoseinstrument. Die Soziologie hat auf diesem Feld „keine ‚großen‘ Antworten und einfachen Prognosen anzubieten, sondern zum Glück nur Instrumente für die empirische Analyse einer komplizierten Vergangenheit und einer offenen Zukunft“ (Mayer 1995, S. 45).

Literatur

- Aglietta, M. (2000): Ein neues Akkumulationsregime, Die Regulationstheorie auf dem Prüfstand, Hamburg.
- Andretta, G. (1991): Zur konzeptionellen Standortbestimmung von Sozialpolitik als Lebenslagenpolitik, Regensburg.
- Aust, A.; Leitner, S.; Lessenich, S. (2000): Sozialmodell Europa, Eine konzeptionelle Annäherung, in: Aust, A.; Leitner, S.; Lessenich, S. (Hrsg.): Sozialmodell Europa, Konturen eines Phänomens, Opladen, S. 7 ff.
- Baethge, M. (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität - Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit, Soziale Welt, Vol. 42 (1), S. 6-19.
- Baethge, M.; Baethge-Kinsky, V. (2002): Arbeit - die zweite Chance, Zum Verhältnis von Arbeitserfahrungen und lebenslangem Lernen, in: Weiterbildungsforschung, A.b. (Hrsg.) Kompetenzentwicklung 2002, Auf dem Weg zu einer neuen Lernkultur, München, Berlin, S. 69-140.
- Baethge, M.; Bartelheimer, P. (2002): Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Leistungsfähigkeit in Deutschland, SOFI-Mitteilungen Nr. 30, Juni 2002, Vol., S. 27-45.
- Beckert, J. (1999): Ökonomische Rationalität und die Einbettung wirtschaftlichen Handelns, in: Paul, A.T. (Hrsg.) Ökonomie und Anthropologie, Berlin, S. 89-101.
- Bieling, H.-J. (2000): Dynamiken sozialer Spaltung und Ausgrenzung, Gesellschaftstheorien und Zeitdiagnosen, Münster.
- Bogun, R. (1996): Was heißt ‚ökologische Lebensstile‘? Fragen und Anmerkungen zum Verhältnis von Lebensstilanalyse und sozialwissenschaftlicher Umweltforschung, Bremen (Universität Bremen, ZWE ‚Arbeit und Region‘, Arbeitspapiere 26)
- Bourdieu, P. (1998): Gegenfeuer, Wortmeldungen im Dienste des Widerstands gegen die neoliberale Invasion, Konstanz.
- Boyer, R. (2002): La théorie de la régulation à l'épreuve des années quatre-vingt-dix, Postface à l'édition de 2002; in: Boyer, R., Saillard, Y. (eds): Théorie de la régulation; l'état des savoirs, Paris, S. 531-550.
- Boyer, R.; Saillard, Y. (eds) (2002): Théorie de la régulation; l'état des savoirs, Paris (Éditions La Découverte).
- BUND/Misereor (Hrsg.) (1996): Zukunftsfähiges Deutschland, Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung, Basel, Boston, Berlin.
- Bundesministerium für Umwelt/Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (Hrsg.) (1993): Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro: Agenda 21, Bonn.
- Bundesregierung (2002): Perspektiven für Deutschland, Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung, Berlin.
- Busch-Lütty, C. (1992): Nachhaltigkeit als Leitbild des Wirtschaftens, Politische Ökologie, Vol. 1992, S. 6-15.
- Byzio, A.; Heine, H.; Mautz, R.; Rosenbaum, W. (2002): Zwischen Solidarhandeln und Marktorientierung, Ökologische Innovation in selbstorganisierten Projekten - autofreies Wohnen, Car Sharing und Windenergienutzung, Göttingen.
- Deutscher Bundestag (1998): Konzept Nachhaltigkeit - vom Leitbild zur Umsetzung, Abschlussbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung, BT-Drs. 13/11200, Berlin.
- Diewald, M. (1990): Wandel von Lebensformen - eine Entsolidarisierung der Gesellschaft durch Individualisierung, Gegenwartskunde, Vol. 39, S. 165-176.
- Empacher, C.; Wehling, P. (2002): Soziale Dimension der Nachhaltigkeit, Theoretische Grundlagen und Indikatoren, Frankfurt am Main.
- Esping-Andersen, G. (1999): Politics Without Class: Postindustrial Cleavages in Europe and America, in: Kitschelt, H.; Lange, P.; Marks, G. u. a. (Hrsg.): Continuity and Change in Contemporary Capitalism, Cambridge, UK, S. 293-316.

- Europäische Kommission (2001): Die Beschäftigungs- und Sozialpolitik der EU 1999-2001: Arbeit, Zusammenhalt, Produktivität, Luxemburg.
- Ferrera, M.; Hemerick, A.; Rhodes, M. (2000): *The Future of Social Europe: Recasting Work and Welfare in the New Economy*, Milan, Leiden, Florence.
- Forrestier, V. (1999): *Der Terror der Ökonomie*, Wien.
- Frohn, J. (2002): Zur Erweiterung von ökonometrischen Umweltmodellen um soziale Komponenten, in: Hartard, S.; Stahmer, C. (Hrsg.): *Magische Dreiecke, Berichte für eine nachhaltige Gesellschaft*, Marburg, S. 89-104.
- Geißler, R. (2002): *Die Sozialstruktur Deutschlands*, 3., grundlegend überarbeitete Auflage, Wiesbaden.
- Gestring, N.; Heine, H.; Mautz, R.; Mayer, H.-N.; Siebel, W. (1997): *Ökologie und urbane Lebensweise, Untersuchungen zu einem anscheinend unauflösbaren Widerspruch*, Braunschweig, Wiesbaden.
- Habermas, J. (1987): *Theorie des kommunikativen Handelns*; Band II, 4. Auflage, Frankfurt am Main.
- Habermas, J. (1990): Vorwort zur Neuausgabe von 1990, in: ders. (Hrsg.) *Strukturwandel der Öffentlichkeit*, Frankfurt am Main, S. 11-50.
- Habermas, J. (1996): *Die Einbeziehung des Anderen, Studien zur politischen Theorie*, Frankfurt am Main.
- Hauff, V. (Hrsg.) (1987): *Unsere gemeinsame Zukunft, Der Brundtlandbericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung*, Genf.
- Heller, A. (1978): *Das Alltagsleben*, Frankfurt am Main.
- Heming, R. (2000): *Systemdynamiken, Lebenswelt und Zivilgesellschaft - Zeitdiagnostische Aspekte der Gesellschaftstheorie von Jürgen Habermas*, in: Schimank, U.; Volkmann, U. (Hrsg.): *Soziologische Gegenwartsdiagnosen I, Eine Bestandsaufnahme*, Opladen, S. 57-73.
- Hobsbawm, E. (1994): *The Age of Extremes; A History of the World, 1914-1991*, London.
- Hradil, S.; Immerfall, S. (1997): *Einleitung: Auf dem Wege zur europäischen Gesellschaft?, Die westeuropäischen Gesellschaften im Vergleich*, Opladen, S. 11-25.
- Hübner, K.; Mahnkopf, B. (1988): *Einleitung*, in: Mahnkopf, B. (Hrsg.) *Der gewendete Kapitalismus, Kritische Beiträge zur Theorie der Regulation*, Münster, S. 7 ff.
- Jessop, B. (2001): *Nach dem Fordismus: Das Zusammenspiel von Struktur und Strategie*, das argument 239, 43. Jg., Vol. 1/2001, S. 9 ff.
- Kocka, J. (2002): *Sozialgeschichte in Deutschland seit 1945*, Bonn.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1991): *Schlussbericht des Zweiten Europäischen Programms zur Bekämpfung der Armut 1985-1989*, Brüssel.
- Konietzka, D. (1995): *Lebensstile im sozialstrukturellen Kontext: Ein theoretischer und empirischer Beitrag zur Analyse soziokultureller Ungleichheiten*, Opladen.
- Lefebvre, H. (1974): *Kritik des Alltagslebens*, Bände 1-3, München.
- Lessenich, S. (1998): *Dynamischer Immobilismus - Kontinuität und Wandel im deutschen Sozialmodell*, in: Cattero, B. (Hrsg.) *Modell Deutschland - Modell Europa, Probleme, Perspektiven*, Opladen, S. 287-307.
- Lipietz, A. (1985): *Akkumulation, Krisen und Auswege aus der Krise: Einige methodische Überlegungen zum Begriff 'Regulation'*, Prokla 58, S. 109 ff.
- Lüdtke, A. (1978): *Alltagswirklichkeit, Lebensweise und Bedürfnisartikulation, Gesellschaft, Beiträge zur Marxschen Theorie*, Vol. 11, Frankfurt am Main, S. 311 ff.
- Lutz, B. (1984): *Der kurze Traum immerwährender Prosperität: eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts*, Frankfurt/Main; New York.
- Mahnkopf, B. (1988): *Soziale Grenzen 'fordistischer Regulation'*, in: Mahnkopf, B. (Hrsg.) *Der gewendete Kapitalismus, Kritische Beiträge zur Theorie der Regulation*, Münster, S. 99 ff.
- Marglin, S.; Schor, J. (Hrsg.) (1990): *The Golden Age of Capitalism*, Oxford.
- Marx, K.; Engels, F. (1967): *Marx / Engels - Werke*, Band 37, Berlin.
- Mayer, K.-U. (1995): *Gesellschaftlicher Wandel, Kohortenungleichheit und Lebensverläufe*, in: Berger, P.; Sopp, P. (Hrsg.): *Sozialstruktur und Lebenslauf*, Opladen, S. 27-47.
- Mayer-Ahuja, N. (2003): *Wieder dienen lernen? Vom westdeutschen 'Normalarbeitsverhältnis' zu prekärer Beschäftigung seit 1973*, Berlin.
- Merton, R.K. (1957): *Social Theory and Social Structure*, Glencoe, Ill.
- Meyer, B. (2002): *Die Ergänzung des umweltökonomischen Modells PANTA RHEI um die soziale Dimension*, in: Hartard, S.; Stahmer, C. (Hrsg.): *Magische Dreiecke, Berichte für eine nachhaltige Gesellschaft*, Marburg, S. 105-127.
- Meyer, T. (2002a): *Private Lebensformen im Wandel*, in: Geißler, R. (Hrsg.) *Die Sozialstruktur Deutschlands*, 3., grundlegend überarbeitete Auflage, Wiesbaden, S. 401-433.
- Müller, H.-P. (1989): *Lebensstile - ein neues Paradigma der Differenzierungs- und Ungleichheitsforschung?*, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Vol. 41 (3), S. 53-71.
- Neckel, S. (2003): *Die Marktgesellschaft als kultureller Kapitalismus, Zum neuen Synkretismus von Ökonomie und Lebensform*, *Mitteilungen, Institut für Sozialforschung*, Vol. 14; April 2003, S. 7-21.
- Odierna, S. (2000): *Die heimliche Rückkehr der Dienstmädchen. Bezahlte Arbeit im privaten Haushalt*, Opladen.

- Ostner, I. (1998): Quadraturen im Wohlfahrtsdreieck. Die USA, Schweden und die Bundesrepublik im Vergleich, in: Lessenich, S.; Ostner, I.H. (Hrsg.): Welten des Wohlfahrtskapitalismus. Der Sozialstaat in vergleichender Perspektive., Frankfurt am Main, New York, S. 225-252.
- Ostner, I.; Lewis, J. (1998): Geschlechterpolitik zwischen europäischer und nationalstaatlicher Regelung, in: Leibfried, S.; Pierson, P. (Hrsg.): Standort Europa, Europäische Sozialpolitik, Frankfurt am Main, S. 196-239.
- Polanyi, K. (1978) [1944]: The Great Transformation, Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen, Frankfurt am Main.
- Polster, W. (1991): Wandlungen der Lebensweise im Spiegel der Konsumententwicklung - Vom Dienstleistungskonsum zum demokratischen Warenkonsum, in: Voy, K.; Polster, W.; Thomasberger, C. (Hrsg.): Gesellschaftliche Transformationsprozesse und materielle Lebensweise, Beiträge zur Wirtschafts- und Gesellschaftsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland (1949-1989), Band 2, Marburg, S. 193-262.
- Rat der Europäischen Gemeinschaft (1984): Beschluss vom 19. Dezember 1984, Abl. Nr. L 2/24.
- Rat der Europäischen Union (2001): Europäische Sozialagenda (auf der Tagung des Europäischen Rates in Nizza am 7., 8. und 9. Dezember 2000 angenommen), Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften vom 30.05.2001, C157/4 ff.
- Reusswig, F. (1994): Lebensstile und Ökologie, Gesellschaftliche Pluralisierung und alltagsökologische Entwicklung unter besonderer Berücksichtigung des Energiebereichs, Frankfurt am Main.
- Schimank, U. (2000): Pierre Bourdieus Analyse gesellschaftlicher Exklusionstendenzen, in: Schimank, U.; Volkmann, U. (Hrsg.): Soziologische Gegenwartsdiagnosen I, Eine Bestandsaufnahme, Opladen, S. 171-198.
- Schulze Buschoff, K. (2000): Über den Wandel der Normalität im Erwerbs- und Familienleben, WZB (P00-511), Berlin.
- Schumann, M. (2003) [1999]: Das Lohnarbeiterbewusstsein des „Arbeitskraftunternehmers“, in: Schumann, M. (Hrsg.) Metamorphosen von Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein, kritische Industriesoziologie zwischen Taylorismusanalyse und Mitgestaltung innovativer Arbeitspolitik, Hamburg, S. 99-106.
- Stahmer, C. (2002): Sozio-ökonomische Input-Output-Rechnung, Wiesbaden.
- Therborn, G. (2000): Die Gesellschaften Europas 1945-2000, Frankfurt am Main, New York.
- Townsend, P. (1979): Poverty in the United Kingdom, A Survey of Household Resources and Standards of Living, Harmondsworth.
- Voß, G. (1991): Lebensführung als Arbeit, Über die Autonomie der Person im Alltag der Gesellschaft, Stuttgart.
- Voß, G. (1995): Von der „Arbeitsteilung der Person“ zur „Alltäglichen Lebensführung“, Entwicklung und Eckpunkte des theoretischen Konzepts, in: Lebensführung, P.A. (Hrsg.) Alltägliche Lebensführung, Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung, Opladen, S. 23-44.
- Voy, K.; Polster, W.; Thomasberger, C. (1991): Gesellschaftliche Transformationsprozesse und materielle Lebensweise, Beiträge zur Wirtschafts- und Gesellschaftsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland (1949-1989), Band 2, Marburg.
- Wittemann, K.P. (1996): Warum sollte sich die Industriesoziologie mit den Veränderungen von Konsumformen befassen? Plädoyer für einen anderen Zugriff auf industrielle Restrukturierung, SOFI-Mitteilungen 23, Vol., S. 119 ff.
- Wittke, V. (1996): Wie entstand industrielle Massenproduktion? Die diskontinuierliche Entwicklung der deutschen Elektroindustrie von den Anfängen der „großen Industrie“ bis zur Entfaltung des Fordismus (1880-1975), Berlin.
- Zapf, W. (1989): Über soziale Innovationen, Soziale Welt 1/2, 1989, Vol. 40, S. 170-183.
- Zapf, W. (2003): Modernisierung und Wohlfahrtsentwicklung, Berlin.
- Zapf, W. u.a. (1987): Individualisierung und Sicherheit, Untersuchungen zur Lebensqualität in der Bundesrepublik Deutschland, München.
- Zukunftskommission der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) (1998): Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, sozialer Zusammenhalt, ökologische Nachhaltigkeit, Drei Ziele - ein Weg, Bonn.

Globalization and Financialization as Triggers for Enterprise Reorganisation and the Impact on Industrial Relations*

Jürgen Kädtler/Hans Joachim Sperling

1. Introduction

It is indisputable that the industrial relations system plays a crucial part in sustaining the model of post war capitalism in Germany that many scholars have analyzed under various headings, such as "Model Germany" (Schlupp 1979; Schroeder 2000; Schroeder/Esser 1999), "Rhenish Capitalism" (Albert 1991) or a variant of Mesocorporatism (Amable/Barré/Boyer 1997). It is equally uncontroversial that both - German industrial relations and "Model Germany" - have come under pressure in the wake of the decline of the "Golden Age" of Fordist regulation (Marglin/Schor 1990). Taking serious one of Regulation Theory's central contentions, namely that that perfect match between societal subsystems should in fact be taken as the outcome of a highly contingent historical instance ("trouvaille") and as limited in time, we argue, that the question of whether and how a constellation of comparable coherence and stability could be recaptured, should not be taken as the leading question for an analysis of the actual developments and perspectives in industrial relations. The pertinent question is rather, in what way actors and organizations maintain their room for maneuver and capacity to act under the conditions of continued contradictions and uncertainty, and on what resources they can draw while doing so. For this reason we will not take into consideration all those aspects of the crisis of industrial relations in Germany that result from the disintegration of the Fordist regulation regime, especially from outcomes of general mass unemployment on union strategies that

are strongly linked to full employment as their precondition (Kädtler 1986). Instead, we focus on particular bargaining constellations and ask for the resources that might enable trade unions and employee representatives to gain power and use it in these constellations.

We will concentrate on one particular aspect of this question, namely the significance of locally embedded positions and thus power resources in bargaining situations that works councils in large companies, and especially within companies that reorient themselves transnationally, may have. One consequence of this increasing transnational orientation is a widespread loss of significance and autonomy on the part of individual production sites or national societies, at least as far as the formal organizational structures in these large transnational companies go. In view of the decisive role that large companies have always played for the shape of industrial relations in Germany and, we submit, will continue to play, studying the distribution of power within large transnational companies will capture central aspects of possible future developments in the area of industrial relations. We would like to emphasize, though, that this leaves out other important aspects of the ongoing transformation of company and industry structures.

We will proceed in three steps. In the following section we will briefly outline the connection between institutional arrangements and locally based power positions in the context of German industrial relations. We will also describe the possible repercussions of organizatio-

* Der vorliegende Text ist ein Beitrag zum 13. Weltkongress der International Industrial Relations Association (IIRA) vom 8.-12. September 2003 in Berlin. Er stützt sich auf Ergebnisse eines Forschungsprojekts, das im Rahmen des DFG-Schwerpunkts „Regulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfeldern von Globalisierung und Dezentralisierung“ am SOFI durchgeführt wurde.

nal globalization in this context. In the third and fourth section we will present some evidence on restructuring in the chemical and pharmaceutical industry and in the automobile industry. The final section of this paper presents our tentative conclusions about future developments in industrial relations in the emerging field of tension between the production side of the economy and the increasing weight of financial markets.

2. Industrial Relations between Local Embeddedness and Organizational Globalization

The regulatory effects of the German system of industrial relations are essentially a function of their deep-seated basis in local bargaining constellations, even though statutory and organizational structures on the national level or the organizational capacities of employers' associations are constitutive preconditions. The extent to which employee representatives can use their statutory rights of participation in company decisions or their veto powers, crucially depends on the support that works councils can obtain and maintain while trying to utilize the venues of influence at their disposal. As the vast majority of works councils are union members, the reputation that works councils build when using their statutory codetermination rights then becomes a key determinant of union attempts at recruiting and mobilizing members.

One important aspect in this is the proximity to relevant decision-makers in the local context. The significance of local power positions depends strongly on the room for maneuver and decision scope of their counterparts in the management-camp. At the same time permanent personal contact between employee representatives and representatives of the company management becomes an important additional avenue of influence, which may go much further than all statutory regulation of participation rights. The presence of employee representatives, usually works councilors and union members, on the supervisory boards of large companies is equally im-

portant. The way in which these different arenas are related and linked to one another (often by means of personal contacts) determines the kind and the extent of effective influence as well as the balance of power in companies.

Within this syndrome of statutory codetermination rights, company-internal power positions, and informal relationships of communication and trust, emphasis can be on different aspects. In some companies employee representatives hold strong primary power positions on the shop-floor, but only marginal positions on supervisory boards, while in others both levels are complementary to one another and strengthen each other. Still others concentrate on intense and highly informal contacts to the board of directors, and the results that can be reached on this level play a crucial role in legitimizing works councils members in the eyes of a rather passive work force. In the following we will demonstrate that the established configurations of power and influence strongly affect the development of bargaining constellations once companies start becoming active on a global scale.

By referring to globalization of companies, instead of globalization of markets, or even globalization without further specification we seek to take into account the fact that company strategies are more than direct reflections of market conditions. The elimination of barriers of trade, the falling costs of transportation, the dynamic development of information and communication technologies, etc. all generate new options on the bargaining agenda that cannot simply be ignored in a competitive environment. They remain the background for behavior under the conditions of bounded rationality (Simon 1949, 1995, 1982). This means that they are at the same time the limits and the backdrop for decision-makers' assumptions about the certainty they face when devising their corporate strategy. The effect of a changing environment for the companies then becomes a function of companies' choice of strategy (Child 1972, 1997). Things like given product and market conditions, existing skills and opportunities, the influence of different

actors and maybe even their guiding ideas are all important factors of influence in these choices. The result of the process is - in the best case - feasible business strategies, but by no means inevitable or irreplaceable ones. Other strategies in their place would have been possible in principle. As far as there is indeed some degree of pressure toward unambiguous best practices of business models and corporate strategies, this pressure has its sources not in imperatives of the production economy, but in guiding principles and fads of the financial markets.

Financial markets in this context must not be seen as markets, but as an institutionalized public. Large publicly traded companies do not finance their business by issuing shares, but instead heavily buy back their own shares in the 1990s. Therefore the power of financial markets on business strategies is not the outcome of financial dependency. Instead it derives from the financial community's ability to define norms, visions, and even fashions, that become decisive for business strategies (Kädtler/Sperling 2002; Orléan 1999). These become effective in companies, when top management refers to them in order to develop and/or to legitimize business strategies. And there is no simple answer to the question, to what extent top managers must be seen as driven by or as actively promoting those requirements of financial markets. The more these become current opinion, the more it becomes difficult for individual managers, not to follow them. On the other hand, as shareholder-value-management is strongly connected to rising management income, there is no really strong motivation for managers to dissent at this point. In any case, financial markets do not provide unambiguous and binding guidelines that only must be implemented by business strategies.

Actually there is one general trend in the development of large German industrial companies within this new business environment, for the time being: Business strategies solely relating to the national context, i.e. to the export of domestically made products, are becoming less and less important (Beyer 2001). Moreover, trans-

national organizations and governance structures are increasingly replacing (multi)national ones. In the formal organization of companies particular locations in national contexts are meanwhile nothing more than intersections, or local suppliers within business areas that operate internationally, optimize costs and revenues autonomously on this global scale, and make investment decisions solely on the basis of this kind of optimization, rather than taking into account certain national or local interests. We are referring to "organizational globalization" to characterize this trend.

The challenge for the significance of specific locales, as it is manifest in the formal organizational structures of companies in fact implies a declining role of locally based bargaining positions. However the magnitude of this effect depends on how important certain locally specific resources and skills still are - or should be - for the firm, and whether such resources can be used to the advantage of employees of the company. There is a broad range of possible scenarios:

- local power positions are eroding, because the resources on which they rely are losing their importance or can be obtained more inexpensively elsewhere within the firm.
- local power positions are losing their influence, in spite of the fact that the resources on which they are based remain very important, because global organizational structures and decision making prerogatives are restricting the scope of local influence;
- local power positions are losing their significance, even though the respective location remains very important, because other resources of that location are becoming more and more important, and these new resources, unlike the ones that use to be crucial, are no basis for the collective representation of employee interests;

- local power positions maintain and even extend their importance, because the complexity of global production networks implies increasing vulnerability to disruptions of the flow of production, and the smooth operation of every single production location is becoming more and more important for the overarching scheme;
- local power positions remain intact, because employee representatives play an important role in the 'dominant coalition' (Child 1972) that makes the decisions about business strategies, or local power positions are lost, because the influence of employee representatives was based solely on their membership in that dominant coalition and due to a lack of primary mobilization resources they could not prevent losing or compensating for the loss of that membership.

One could imagine other constellations or a number of combinations between the constellations listed here. In the following we will analyze the development of employee representation in a few large companies, whose significance extends beyond the singular instance, because of their position as core companies of the two largest industrial sectors, which also stand for alternative models of German industrial relations. The metal-working industries can be taken as the archetype of "conflictual partnership", which is often used as a concept for German industrial relations in general. The chemical and pharmaceutical industries in contrast stand for a more cooperative model, labeled as "chemical partnership" by the union and the employers organisation themselves. We will identify the factors that governed and may still govern the evolution of local positions of influence, on the part of employee representatives, in each case respectively. All the firms under scrutiny are companies that have been operating on a global scale for a long time.

3. Organizational Globalization - Erosion or Realignment of Partnership in the Chemical Industry

For decades the three large chemical companies Hoechst, Bayer, and BASF have already been among the German companies farthest advanced in their global operations. At the same time, established relationships of cooperation and bargaining have profoundly influenced industrial relations in the German chemical and pharmaceutical industry. The co-optation of the works council leadership into the dominant coalitions as well as substantial company-internal margins for redistribution have traditionally curbed the ambition of most works councilors in the field of collective bargaining and as a result also put limits on the mobilizing capacity of the labor union as a whole. At the same time the breadth of the fields of operation in the large companies in the chemical industry as well as their regional scope have generated an extremely unified and firmly institutionalized industrial relations system in an industry that is extremely heterogeneous in the size of its companies and the areas of operation. The realignment of business strategies on a global scale and its repercussions for the company-internal bargaining constellations are affecting this model with the programmatic title "partnership in the chemical industry" at its core.

The Hoechst AG was completely split off. Its former main site has been replaced by the 'Industrial park Höchst' with employees scattered across several dozens of independent firms, most of which are small and medium sized companies. The only large firm that has its headquarters there is a service and infrastructure provider with more than 4000 employees, which had been the repository of most of Hoechst's service functions when the company was divided up, and based on a preliminary agreement it remains in its current form until the end of 2002. The chemicals and pharmaceuticals plants in the domestic location are all parts of global companies with their headquarters abroad. The works council of Hoechst's immediate successor firm Aventis-Pharma Germany GmbH now represents around 5000

employees, within a global company with 75,000 employees worldwide. Moreover, since all important enterprise functions are governed on a global scale and merely the domestic Marketing is still the immediate task of the national holding, the works council finds itself negotiating with a "king without a country".

Until 2001 Bayer's top management maintained the profile of an integrated chemical-pharmaceutical firm. It is organized in largely autonomous global business areas, with the corporation's board of directors not intervening in their business in principle. But being responsible for coordination and synergies, the board ultimately decides about business locations and some single cases ruled out the decisions of business areas' top management. The traditional constellation of exclusive agreements at peak level remains in place for all German production sites, albeit under severely deteriorating terms of trade for employee representatives. Top management can and really does use synergies across business areas while at the same time emphasizing, vis-a-vis the employees of the whole sites, the unfavorable bargaining position of one local production unit within its global business area. So an agreement for the main site in 1997, the business year with the best result ever, included cutbacks in fringe benefits in the amount of DM 320 million, in return for a certain minimal amount of domestic investment and promising to do without forced layoffs being guaranteed for the duration of the agreement. It is not clear up to now, whether the reorganization of Bayer as a Strategic Management Holding, that started in 2002, will be - as with Hoechst - a mere intermediate step on the way to a complete split off, or just a further reconfiguration of the chemical-pharmaceutical conglomerate structure. In any case, it will lead to a further weakening of the workers representation, at least within the traditional bargaining context.

In both cases, the deterioration of former influence of workers representatives does not result from a lack or weakening of the companies' dependence on territorialized or localized assets, caused by intensified globalization. So during the restructuring of Hoechst p. e.,

employees in the R&D at Frankfurt had demonstrated a considerable amount of power, when they faced a rigid schedule of cutbacks, devised by the new management. They not only opposed this, and encouraged the highly unionized laboratory personnel to do the same. This put management of both the national unit and the entire company under massive pressure, particularly as the production staff became involved too and the conflict was deliberately brought to the public. Since the internal institutions of conflict resolution such as bargaining structures were already missing in this case, this conflict became widely conceived as a stiff confrontation between top management, important parts of the workforce, and the general public. Without this conflict, as union officials openly admit, the comparatively far-reaching transitional agreements for the whole company that could be reached in addition to certain modifications of the cutback plans in R&D that initially sparked the conflict would not have been possible. But it is important to recognize, that this conflict is not an episode in which employee representatives could rely on strongly organized parts of the workforce, but instead they were used by these poorly organized, but strategically important groups of employees and could benefit from the conflict to some extent.

The argument not only holds for this single case, but some generalisation is possible. There are strong indications, that local power resources of the large R&D locations and their employees have not declined but instead grown by becoming part of globally governed networks, and in a similar way, the employees of the strategic production sites have a considerable amount of power within global production networks. These networks in principle provide the preconditions for internal competition as a means of global governance, but this does not set in motion a sweeping race to the bottom. Taking into account that such local power resources and the bargaining position of works councils based on them had not played any role in the traditional constellation, but instead was the result of a new development, then the weight of this locally-based power position certainly becomes even more remarkable.

The real losers of restructuring processes in both companies are those areas that are left out of the global company. At Hoechst, this means the majority of former employees, but particularly those of now small and medium sized service providers. At Bayer up to now this mainly concerns the logistics areas, for which a company agreement was concluded during the outsourcing process. As local service providers, they are still part of the global production networks of the respective companies, but as external service providers among other ones. Instead of the margins for distribution of the chemical industry, these employees now have to deal with the profit margins in the local service sector. From the perspective of workers representation in global chemicals and pharmaceuticals firms, on the other hand, these traditionally highly organized parts of the workforce are not available as a potential power base any more. At least for the Hoechst case we would nevertheless argue, that there are indications of new forms of workers representation, which in fact are the standard forms in German industrial relations in general.

So the dramatic loss of influence of former powerful employee representatives on the tide of global restructuring at Bayer and Hoechst stands for the impossibility to defend a general level of wages and working standards within the traditional configuration of industrial relations. It does not demonstrate a decreasing significance of locally-based power positions within global companies, nor the end of workers representation in those areas, which are the localized losers of global restructuring.

The BASF AG is - or used to be - different from Hoechst and Bayer in two crucial respects: a very strong union presence in the company and a clear concentration on industrial chemistry based on the "Verbundchemie", where not cost efficiency of single products is the strategic focus, but producing an extremely broad range of products with high efficiency; a technological option, defined as core competence by the company. Particularly at the site of the headquarters and the main production units this union strength is based on close ties

between the company internal structures of employee representation and the industrial union. In addition, by defining "Verbundchemie" as its core competency the company commits itself to large and highly complex industrial systems which need constant improvement and further development. They depend on the collective competence of a highly qualified workforce of workers and technicians needed to operate and continually optimize this complex technology. About 75% of the workforce are unionized, and unions are present in an all-embracing system of communication and representation maintained by an army of shop stewards and works council members. This strong presence creates the basis for a power position of the employees that is very potent politically.

While the practical business of company-internal social partnership at BASF hardly differed from the one at Hoechst and Bayer, there was a stark contrast to the other two firms in the reaction when management challenged the traditional modes of interaction. At Hoechst and Bayer rather far-reaching changes could be implemented without major disruptions. Beginning in the second half of the 1990s BASF workforce, by contrast, staged massive protest demonstrations and thus reacted quite strongly to relatively minor infractions, and management did take the forewarning expressed by this strong reaction seriously. The abolition of a seniority benefit, originally planned in 1994, was revoked and is considered taboo ever since, the attempt of implementing the cutback in sick pay had to be abandoned quickly in 1996, and when management recently attempted to reduce an extra benefit that used to be linked to the development of dividend, even though in that very year dividends were extraordinarily high, massive protests were the result as well. All these incidences brought about attempts to readjust the internal relationship of cooperation and exchange that went far beyond the scope of the initial event triggering the conflicts. In the most recent conflict this attempt at readjustment takes the form of major negotiations with the CEO of the production site about the strategic further development of this main business site in Ludwigshafen. Creating this

position of the head Ludwigshafen-site, filling it with a member of the company board of directors, as well as the negotiations initiated recently have long been demands raised by the employee representatives. Moreover, a new global organizational and governance structure was introduced, in which global or regional business areas and systems and locations with their continental orientation are put side by side as bargaining partners. All these processes entail increasing influence of the production sites and by this - at least potentially - and a very strong union presence in the company persistent influence of locally based primary power positions of workers. It is also in this company, that we find a European Works Council of practical relevance as well as similar institutions developing for Latin America and Asia as parts of a world wide network of employees' representation.

In contrast, the case of the German tire manufacturer Continental shows, that even strong positions of union fade, where local employee representatives cannot rely on a power base of locally embedded resources and skills on which the company would depend. With over 90% of all its employees in Germany union members, Continental used to be the stronghold of union representation in the rubber industry. But to this day the industry is a classical repository for semi-skilled workers. In standard production training times have become, if anything, even shorter than they used to be, and in the areas of higher quality production no relevant increase in the skill-requirement has occurred. As a consequence, transnational locational competition is a pervasive and permanently threatening governance principle. The traditional high-wage locations do not compete with the low-wage locations in this, but they compete with one another over the volume of production remaining in their sector, causing a continuous downward spiral in wage and labor standards.

4. Global Realignments in the Automobile Industry - Stability of Conflictual Partnership?

German automotive companies are the core companies of the German metalworking industries, also dominating the industrial relations in these industries. They can be seen as textbook cases of "conflictual partnership" (Müller-Jentsch 1993), combining continuous cooperation between employees representatives and management with conflictual encounters in the realm of wage bargaining, but also in exceptional situations on the company level. This "conflictual partnership" is based on statutory rights of codetermination, including representation in the advisory board, and on company specific power resources of a highly unionized workforce and its representative institutions on the other. The outcome are established and reliable bargaining arenas, as well as implicit and sometimes explicit productivity pacts. In these pacts high productivity gains combine with wages and social benefits strongly above average standards.

This constellation of "conflictual partnership" developed under conditions, where into the 1980s, partly even as late as into the 1990s, strong international engagement of the companies was largely limited to export business. This applies for both the German manufacturers and European subsidiaries of US-manufacturers. It was only during the last ten years that the three large German car-makers started to restructure their operative and their strategic business activities with global perspectives beyond home based export business. At the same time the two German subsidiaries of US car manufacturers, which had always been parts of global systems of production and development, were kept on a much shorter lead. This organisational realignments caused pressure on employees representatives in the majority of these companies, but they did not really jeopardize the established model of industrial relations. There is a generalisation and intensification of concession bargaining, but framed by respective reconfiguration of bargaining arenas, with intensified interaction between the local or national and the European level as

an important innovation. We would summarize this outcome as “negotiated globalisation”.

As the most spectacular example for this we would see the German subsidiary of General Motors. All the way until the 1980s Opel, and similarly Vauxhall in Great Britain, could be considered paradigmatic examples of the classical pattern of the multinational company. From the perspective of the Detroit headquarters of General Motors “these overseas operations largely functioned as independent, parallel industries, rather than integrated divisions of the US parent” (Flynn 1998, p. 181). The result was that the European production systems had “far-reaching autonomy in technological and organizational respects.” (Jürgens/Malsch/Dohse 1989, p. 75). This was true for the patterns of labor relations and the room for maneuver in these systems, which have always adapted to the respective regulatory frameworks and the conventions in the respective countries. With respect to all practical terms, industrial relations included, Opel was one German automotive company among others.

This constellation changed significantly not before the early 1990s, when a famous shareholder revolt brought a new management, strongly committed to financial markets requirements, to the top of GM. The new management implemented a new global governance structure, with the single subsidiaries and sites integrated in a highly centralized global network. The main thrust of this strategic realignment of the company’s global activities was informed by cost-driven restructuring. In North America this strategy led to plant shutdowns and redundancies and caused a dramatic deterioration of labor relations in the company, which escalated in the Flint-Strikes at the end of the decade.

In Europe, the new strategy resulted in an economic disaster. The low cost strategy caused severe quality problems per se. And giving the Opel development center at the German main site worldwide responsibilities outside the US without adequately increasing resources, made that specialized skills in engineering and production were not available for the planning of products and

processes in their original regional markets and brands. In view of a national and European market on which standard products increasingly lose ground, customized products are becoming increasingly popular and on which competitors frequently present innovative products, this strategy turned out to be a disaster. Market share declined due to innovation deficits and quality deficiencies documented by spectacular recall actions. All this caused heavy conflicts between local (American) and global Management, focussed precisely on the role of locally embedded positions of competence and power within a global company. Defining these positions and roles was the subject of struggles on many different levels.

The crucial point with respect to industrial relations is, that at least at three points employees representatives’ intervention had lasting effects on the outcome of these struggles and on the strategy of reorganisation:

- The employees representatives in the advisory board used their position to wield some influence on management positions and strategic planning and to get an agreement on “Guidelines for the Cooperation between the Adam Opel AG and General Motors Europe”, which establish the autonomous responsibility of the German management for the activities of Opel, by taking the desired unanimity for the election of a new CEO as their lever;
- They also played an important role in the early resignation of this new CEO and the appointment of his successor. The nomination and election of the new CEO Forster, a former BMW manager with a distinctive background in production management, underscores the strategic emphasis on engineering and production competence;
- When GM and FIAT made a joint venture on purchasing parts, engines and transmission systems, a local strike at the mostly affected German site at Bochum led to a campaign on the European level, that resulted in a binding contract between Euro-

pean management and the European works council, securing the employment status of the employees that would be subject to outsourcing.

- When the local management at Luton/UK withdraw guarantees given to the employees at Luton in exchange for concessions they had made some months before in a plant centred restructuring contract, a local mobilization campaign was taken up by employees of other European sites with final result of a day of strikes and demonstrations all across Europe in January 2001. An important side effect of this was the stopping of a competitive downward spiral, that had been set off by the first of those plant centred pacts in Germany in 1998.

When at least in summer 2001 the Opel management announced an ambitious restructuring program with a reduction of 15 % capacity or 13.000 jobs, among a lot of other measures to increase productivity and efficiency, the striking point was that top management and employee representatives on the European level could come to an understanding about a framework agreement within a very short period of time, even though briefly before rumors about plant shutdowns and mass layoffs had been floating around. The framework agreement, which will be valid for all of GM's 16 European sites of the brands Opel, Vauxhall, and Saab, essentially states that plant shutdowns and redundancies in the wake of restructuring will be ruled out, and that the measures, which will have to be specified in detail on company level, national level, or plant level, cannot be imposed by management unilaterally, but instead must be devised in consultation and agreement with the employee representatives in charge. An European level agreement of that scope, embodying the prerequisite for all negotiations in the respective national contexts, is a completely new feature of industrial relations. However, this upgrading of the European bargaining arena does by no means make local power of employees and their delegates less important. On the contrary: It is only possible because of this local power and because of the ability

and the willingness of local actors to use it with an European perspective.

This is even more obvious in the case of the indigenous German car manufacturer Volkswagen, an extraordinary 'showcase' of the German styled "co-operative conflict solution" model of labor relations, but where bargaining conditions changed significantly, when the management built up a "global-breathing production network" starting in the late eighties, early nineties with the acquisition of Seat und Skoda and the establishment of new production capacities all over Europe and beyond. Integrating different brands under the roof of a large holding and introducing the strategy of a unified brand-overlapping product platform, enlarged the options of production decisions and changed the balance of power between company and labor. Continuous internal competition and routinized benchmarking as permanent tools of governance provided cost and performance targets, put local production sites under permanent pressure and increased competition between them mainly within Europe (including increasingly Eastern Europe) but also to a certain extent with non-European sites; as well as intensified competition between parts and component suppliers inside and outside the Group, at home and abroad.

On the other hand, locational competition within the company is framed by a system of complex social exchanges, interest arrangements and new bargaining arenas, that become even more important. As units are becoming increasingly integrated and intertwined within production networks, there is increasing need to react to new problems, and extensions and supplements of the institutions and procedures of bargaining are the result. The emerging patterns of a bargained globalisation within the Volkswagen Group are rooted in firmly established power and bargaining positions of the general works council at the company's headquarter, emanating from a highly unionized workforce, strong statutory co-determination rights and long-standing informal contacts within the dominant coalition. With the creation of a European Works Council in the early and a world-

wide works council in the late 1990s Volkswagen enlarged the scope of negotiations on decision-making processes. These institutions provide at least a relative balance between different interests with regard to issues like investment, new models and volume capacities, and general standards for social protection and working conditions.

This kind of interest mediation is locally supported by annual "production site symposia", which provide forums for information and consultation between the local management and the employee representatives and often lead to site-specific alliances concerning investment priorities, volume specifications and cost and productivity measures, strengthening local influence on central decisions, on the part of the employee representation as well as on the part of the local management. Actually management's potential to exert pressure through transnational mobility options may be regulated, but is not suspended. But so far these plant-level arrangements at different sites of the Volkswagen Group do not cause a downward spiral, deteriorating working and social standards. The established and proved channels of information and consultation between the local employee representatives at European (and increasingly world-wide) works councils enables a relatively efficient coordination of interests between different locations, which bring into play their respective locally specific resources and skills as part of an integrated production network that is depending on these competencies.

5. The Future of the Local Basis of Industrial Relations in Global Companies

Two general conclusions about our initial question of what the future weight of local bargaining positions in globally active firms might be can be drawn from the developments of corporate strategies discussed here.

- Organizational globalization does not automatically lead to a decline of the significance of locally embedded collective skills and cooperation ar-

rangements that could constitute the power basis of employee representation. Instead, the fate of employees' bargaining positions differs across business areas, and the most serious consequences of increasingly global forms of organization and activity can be found not in structural changes within global companies, but instead in areas that fell victim to outsourcing activities.

- Whether and to what extent the influence and the leverage of local bargaining position is lost within global corporate structures, can be defended, or even becomes more important, depends on the actors and structures of industrial relations. There is a considerable room for maneuver in the design and the emphasis of the different kinds of bargaining arenas within the German system of industrial relations, beyond it even on the level of European industrial relations, and in the way in which these different arenas are connected to one another. How this room for maneuver is used will affect the possibility and the extent scale on which local power positions can be consolidated and used in the context of global company structures.

The first one of these two points would require us to distinguish the different arrangements of locally embedded skills and cooperative relationships, which will then shape the significance of particular production sites with their locally embedded skills. In this context we draw on Robert Salais and Michael Storper (Storper 2000; Storper/Salais 1997) and their analysis of the role of conventions in economic life. Based on the categories in their analysis we can identify three ideal-typical constellations of products and production strategies that characterize the position of individual plants as well as the position of certain corporate functions and business areas in the context of large companies:

- The production of customer-specific specialty products, based on highly specific, but at the same time broadly employable skills and resources, as well as industrial standard production on the basis

of complex and capital intensive machinery and competence which is being developed over long periods of time. In the industries discussed here this constellation can be found in the R&D areas, the manufacturing of the essential part of automobiles in the car industry, "Verbundchemie" with its complex production systems, other parts of the production of chemicals, in which technologically advanced aggregates are central parts of the production process, as well as high-tech products in the tire industry

- The production of industrial standard products for particular customers or for anonymous markets, where the demanding requirements described for the first constellation are missing; areas that fall into this category are simple, non-critical products in the automobile supplier industry, the production of simple pharmaceutical goods, standard products and standardized machinery in the chemical industry, as well as the standard products of the tire industry.
- Finally maintenance, infrastructure, and supplier services that are specific to the production site; examples of this are large parts of the logistics functions, but also traditional centers of competence, such as centralized R&D in the chemical industry in companies that concentrate on one or a few core business areas and thus lose the connection with this broad resource.

In the first constellation one can find a concentration of high wage locations to the disadvantage of peripheral locations, unless specific regional wage differentials between economic zones can be used, as it is the case in Mexico or Eastern Europe. The second constellation is the league of business areas in which production is indeed moved around on a global scale. Locational competition is important within each one of these leagues, and but hardly between them. The third league finally emerges where - and to the extent to which - the neces-

sary skills and resources per se can be defined as non-specific standard products.

Two aspects are important about this distinction between ideal-typical constellation. The constellations do not describe objective features of production sites and market segments, as becomes obvious when examining examples such as the different position of maintenance functions at BASF, as opposed to the same functions at Hoechst/Aventis and Bayer, or the decline of the former centralized R&D capacities at Hoechst. Instead of objective characterizations, the constellations capture the role ascribed to certain functions and business areas in the context of corporate strategies. Accordingly, the distinctions between the constellations are not only quite fluid, but shifts in these distinctions are an important part of the evolution of firms. Many of the current industrial restructuring activities, for instance, are geared toward separating large parts of the central high-wage segment and transfer them into the other two "leagues". To what extent this can in fact be realized and restructuring strategies can be built around this pattern depends on whether this kind of product strategy will ultimately be successful on the market. To take the example of Opel/GM, a low cost strategy for GM's European subsidiaries will only be successful if such low cost products can be sold on the European car market at all. Corresponding contingencies seem to loom behind different maintenance and logistics strategies in the chemical and pharmaceutical industry.

The second important point about the three constellations is that here too structures of employee representation play an influential role in the strategy choices of corporate management. The influence of employee representatives hits its ultimate limit where descending from the high-wage league into the constellation of locational competition is at issue, and where escaping this fate by offering a high technology alternative is no option. Insofar as the statutory participation rights and other power position in the firm can be used in this context, this can only help alleviate the social consequences. However, there is nothing new to this, as it is a

constant thread of union politics in Germany that unions not prevent rationalisation, but instead support it and ensure socially acceptable conditions for the employees along the way (Kädtler 1986).

In restructuring initiatives where core units of the company do not drift into the low-cost area but firms try to consolidate them in the context of a global scheme of centers of excellence - and the vast majority of the cases presented here are of that kind - it is not the lack of power resources in general that poses the challenge to employee representatives. Instead, the main problem is to consolidate and employ these power resources effectively within global companies. This is even more important as the ability to draw on locally-based power resources is becoming more and more important. Our examples have demonstrated how decade-old stable and influential positions of employee representatives at the top of enterprises can quickly become worthless if the informal consensus on which they were based is withdrawn unilaterally by management, and employee representatives then do not have effective ties to local power resources. At the same time, other examples demonstrated that and how demonstrations of local power can be used to push forward the development of durable structures of employee representation and bargaining even beyond the national scope.

Developments in this last vein require very traditional forms of support in the local workforce. Mobilizing and including groups of employees that were traditionally only weakly unionized, poses a challenge in the sense that the position of people with crucial skills more and more shifts into the area of highly qualified white collar workers. How far this can succeed in companies in which a strong union presence and a sound power position of works councils is not part of the firm's tradition is an open question, but it is also a decisive one. That local interests play a big role in any mobilization of local power resources is self-evident. At the same time, however, our examples also indicate that practices of representation that reach beyond the individual production site, maybe in the form of trying to regulate loca-

tional competition, are more likely where the influence of works councils is not solely based on their privileged access to informal relationships of consultation and negotiation but is also backed up by a workforce that can be mobilized. This is particularly true for transnational level. Where we find rather efficient coordination in European Works Councils, it is always based on such localized strength at important sites, especially the main sites of corporations, and on the opinion of respective local actors, that investing part of this local strength in transnational structures might serve their own well defined interests.

In conclusion we should emphasize that it is not the companies' global operations per se, but instead the instability of global operations that poses the central problem for employee representation within the new global enterprise structures. Strategic management of the company challenge the realm of production by defending the rationality of financial markets, or, to use Dahrendorf's words, representatives of a new "global class" challenge the traditional local actors

The shared understanding and thus the basis for company-internal bargaining is becoming more unstable as employee representatives increasingly face the members of this new "global class" who challenge the traditional orientation toward long-term growth and company-internal synergies by consistently taking the criteria of portfolio management as the standards for their decisions. This situation in which the bargaining arena itself is unreliable, since the operating routines and the code of behavior for company internal labor relations have to be renegotiated anew all the time puts employee representatives under heavy strain. And where management itself does not know how the company will look like two years from now, and individual managers have no idea where in the company will be their own position in the future, then relationships of trust lose their foundations.

At the same time, such instabilities can also entail new opportunities for exerting influence. The greater the

distance between strategic top management and the operative areas, the closer is often the relationship between operative management and employee representatives. And since financial management in principle never provides any specific directives for the operative business, the question of what financial indicators entail is often a contested issue even among top managers. This situation sometimes opens up chances of forging alliances across the usual lines of conflict in industrial relations. The main issue even in these favorable constellations is the problem that poses itself anew time after time, namely the problem of consolidating such selective and situation-specific power resources.

The question of what the consequences of the developments discussed here are for German industrial relations in general must remain open at this point. What should have become clear is that it is not so much local bargaining constellations within global companies that get under pressure, but rather the ones outside the large firms. This finding then spurs the question of what the future role of the large companies - hitherto decisive for German industrial relations - will be in the national contexts after their global restructuring.

Bibliography

- Albert, M. (1991): *Capitalisme contre capitalisme*. Paris: Éditions du Seuil.
- Amable, B./Barré, R./Boyer, R. (1997): *Les systèmes d'innovation à l'ère de la globalisation*. Paris: Economica.
- Beyer, J. (2001): „One best way“ oder Varietät? Strategien und Organisationsstrukturen von Großunternehmen im Prozess der Internationalisierung. *Soziale Welt*, 52, S. 7-28.
- Child, J. (1972): Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology. The Journal of the British Sociological Association.*, 6, S. 1-23.
- Child, J. (1997): Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. *Organization Studies*, 18, S. 43-76.
- Flynn, M. (1998). The General Motors Trajectory: Strategic Shift or Tactical Drift? In Freyssenet, M./Mair, A./Shimizu, K./Volpato, G. (Hrsg.): *One Best Way?* (S. 179-210). Oxford New York: Oxford University Press.
- Jürgens, U./Malsch, T./Dohse, K. (1989): *Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich*. Berlin / Heidelberg / New York u.a.: Springer.
- Kädtler, J. (1986): *Gewerkschaften und Arbeitslosigkeit. Zwischen Vollbeschäftigungsziel und selektiver Besitzstandswahrung*. Göttingen: Sovec.
- Kädtler, J./Sperling, H. J. (2002): The Power of Financial Markets and the Resilience of Operations. Arguments and Evidence from the German Car Industry. *Competition and Change*, 8, S. 81-64.
- Marglin, S. A./Schor, J. B. (Hrsg.) (1990): *The Golden Age of Capitalism: Reinterpreting the Postwar Experience*. Oxford: Clarendon.
- Müller-Jentsch, W. (Hrsg.) (1993): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. München / Mering: Rainer Hampp.
- Orléan, A. (1999): *Le pouvoir de la finance*. Paris: Éditions Odile Jacob.
- Schlupp, F. (1979): Internationalisierung und Krise - das „Modell Deutschland“ im metropolitanen Kapitalismus. *Prokla*, 7, S. 12-35.
- Schroeder, W. (2000): *Das Modell Deutschland auf dem Prüfstand*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schroeder, W./Esser, J. (1999): Modell Deutschland: Von der Konzertierte Aktion zum Bündnis für Arbeit. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 49, S. 3-12.
- Simon, H. A. (1949): *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*. New York: Macmillan.
- Simon, H. A. (1995). Bounded Rationality and Organizational Learning. In Cohen, M. S./Sproull, L. S. (Hrsg.): *Organizational Learning*. (S. 175-187). Thousand Oaks / London / New Delhi: Sage.
- Simon, H. A. (Hrsg.) (1982): *Models of Bounded Rationality*. Cambridge/Mass.: MIT-Press.
- Storper, M. (2000). Globalization and Knowledge Flows: An Industrial Geographers Perspective. In Dunning, J. H. (Hrsg.): *Regions, Globalization, and the Knowledge Based Economy* (S. 42-62). Oxford New York: Oxford University Press.
- Storper, M./Salais, R. (1997): *Worlds of production. The action frameworks of the economy*. Cambridge (Mass.) / London: Harvard University Press.

Neue Formen der Nutzung und Steuerung wissenschaftlicher Arbeit(skraft) in der Pharma- und Biotechindustrie

Kendra Briken/Constanze Kurz

Bei dem nachfolgenden Text handelt es sich um einen Vortrag, den wir im Rahmen der gemeinsamen Tagung der DGS-Sektionen Arbeits- und Industriosziologie, Wissenschafts- und Techniksoziologie sowie des Arbeitskreises „Professionelles Handeln“ am 10. Mai an der TU München gehalten haben.

Das Thema dieses Beitrags ist die Wissensproduktion in den industriellen Forschungs- und Entwicklungsfunktionen. Für diese Funktionsbereiche werden wir Inhalte, Organisation und Steuerung der Wissensproduktion sowie ihre Fassung als Arbeit beleuchten. Unsere Projektionsfläche ist die Pharma- und Biotechindustrie. Die Empirie des Vortrags basiert auf 85 qualitativen Interviews.

In den Großunternehmen der Pharmaindustrie fällt der Forschung die Aufgabe zu, neue Wirkstoffe zu finden und zu charakterisieren. Diese Substanzen werden von der Entwicklung optimiert, im Tierversuch validiert, am Menschen auf Wirksamkeit und Nebenwirkungen getestet und im großen Konzert der Funktionen von Zulassung, Produktion, Marketing, Vertrieb und Finanzen in den Markt gebracht. Die Pharmaforschung ist auf spezifische Anwendungen, d.h. ganz bestimmte Krankheiten und darauf bezogene marktliche Zielsetzungen ausgerichtet. In diesem Sinne ist sie anwendungsorientiert. Doch zugleich ist sie eine bis in die Grundlagen der Naturwissenschaften hineinreichende Tätigkeit, die sich auf wissenschaftliche Wissensformen stützt und von akademisch ausgebildeten Beschäftigten betrieben wird. In dieser Konstellation greift die Pharmaforschung nicht nur auf neue Wissenschaftsentwicklungen zu, sondern erzeugt sie zum Teil selbst.

Die industrielle Wissensproduktion erfolgte nun lange Jahre in einem Modus, der durch eine strikte, konsekutive Arbeitsteilung zwischen Forschung und Entwicklung sowie eine harte Form der hierarchischen Steuerung bestimmt war. Seine Wissensinhalte wurden von der analytischen Chemie sowie dem Prinzip der Einzelsubstanzsynthese beherrscht. Seine zentralen Akteure waren Chemiker, sein exklusiver Ort die Großunternehmen, die mit der akademischen Welt in loser, vielfach personenbezogener Verbindung standen. Heute findet die Wissenserzeugung in einem anderen Modus statt: Die Molekularbiologie wurde auf die Tagesordnung der akademischen wie der industriellen Forschung gesetzt. Mit ihr betraten die Biotechunternehmen die Bühne der industriell-kommerziellen Sphäre. Sie sind ein Akteur, der im inneren Kreis des akademischen Gefüges zwar tief verwurzelt ist, dessen Brückenfunktion für den Transfer wissenschaftlichen Wissens in industrielle Innovationen aber auch außer Frage steht. Hierdurch erhält der Modus der Wissensproduktion eine neue zwischenbetriebliche Dimension. Gleichzeitig wird die interne Forschung und Entwicklung reorganisiert.

Unsere zentrale These lautet, dass dieser Wandel des Modus der Wissensproduktion erhebliche Veränderungen für die Arbeit der Wissensproduzenten einschließt. Hiervon betroffen sind sowohl die Kompetenzprofile wie auch die Steuerung wissenschaftlicher Arbeit. Im

Fortgang unserer Argumentation werden wir zunächst die wissenschaftlichen Inhalte, Organisations- und Steuerungsformen des neuen Modus hervorheben, die - auf Grundlage unserer Befunde - von hoher Relevanz für einen anderen Umgang mit Arbeit sind. Daran anknüpfend werden wir die wesentlichen Dimensionen des Kompetenz- und Leistungswandels charakterisieren.

1. Der neue Modus der industriellen Wissensproduktion

Die wissenschaftliche Dimension des neuen Modus der Wissensproduktion ist durch die analytischen und technischen Möglichkeiten der Molekularbiologie bestimmt. Für die Pharmaindustrie eröffnet dieses Wissen grundlegend neue Ansatzpunkte für die Ursachenanalyse von Krankheiten wie für die Findung neuer oder zumindest grundlegend verbesserter Therapie- und Wirkprinzipien. In Aussicht steht so nicht nur eine verbesserte Forschungsmethodik und damit eine Erhöhung der Produktivität. Vielmehr rücken neue Produkte und Märkte in den Blickpunkt und damit Optionen, die für die Pharmaindustrie eine besonders große Attraktivität besitzen. Denn ihre blendenden Renditen basieren auf wenigen Blockbustern, für die es in naher Zukunft kaum Ersatz gibt. Stattdessen laufen Patente aus und ist der Nachschub aus den Forschungspipelines versickert.

Von daher überrascht es nicht, dass alle von uns untersuchten Großunternehmen hohe Investitionen in neue Technologien (roboterisiertes Screening, kombinatorische Bibliotheken, usw.) getätigt und ihre FuE-Infrastruktur massiv modernisiert haben. Sie haben darüber hinaus Kooperationen mit Biotechunternehmen etabliert, in die sie gegenwärtig ca. 30 % ihrer primären Forschungskosten investieren. Auf diese Weise erlangt die Pharmaindustrie Zutritt zu neuem Wissen. Doch ist dieses Wissen weit davon entfernt, kartiertes Gelände zu sein.

Denn bis heute operieren die Unternehmen auf Basis eines noch frühen Reifestadiums molekularbiologischen

Wissens und sehen sich dabei - ebenso wie Akademia - allenthalben den „Grenzen des Erklärbaren“ gegenüber. Dieses Reifestadium bietet zwar vielfältige Möglichkeiten, die analytische Methodik und stoffliche Basis der Wirkstoffsuche zu erweitern. Aber: Die Trajektorien der Wissenschaftsentwicklung sind noch nicht klar und die Realität etwas weniger sensationell, als es die vollständige Kartierung des menschlichen Genoms vielleicht vermuten lässt. Denn damit steht man erst am Beginn eines tieferen Verständnisses von Krankheiten, mit der Gensequenz allein lassen sich die Regulationsmuster in einer Zelle, die Interaktion von Genen und Proteinen nicht erklären. Weder ist es den Unternehmen bisher in größerem Umfang gelungen, neue Produkte etwa gegen Krebs- oder Herz-, Kreislauferkrankungen in den Markt zu bringen. Noch verhilft der molekularbiologische Ansatz zu schnellen Produktivitätseffekten. Im Gegenteil: Zu verzeichnen sind weiterhin steigende Aufwände und Kosten in der Pharmaindustrie. 800 Millionen Euro und mindestens 12 Jahre nimmt die Erzeugung eines neuen Medikaments in Anspruch. Und nach wie vor stürzt das Gros der Entwicklungskandidaten in der Phase der klinischen Prüfung ab.

Das viel beklagte Innovationsdefizit der Pharmaindustrie, das heißt, die geringe Ausbringungsrate an innovativen Medikamenten, wird nicht schnell zu überwinden sein. Die Biotechindustrie bietet zwar vielfältige technologische Problemlösungen, aber letztlich nur wenig reife Produkte an. Auch wenn die Biotechs sich bei Gründung in der Regel an der vordersten Linie der akademischen Wissenschaftsentwicklung befinden, müssen auch sie zunächst einmal die vorhandenen Wissenslücken füllen. Weder ist es den Biotechs bislang gelungen, den Forschungs- und Entwicklungszyklus entscheidend abzukürzen noch mehr Entwicklungskandidaten durchzubringen.

Für die Inhalte der industriellen Wissensproduktion zeitigt die Wissenschaftsentwicklung also eine zwiespältige und für die Reorganisation folgenreiche Konsequenz: Einerseits haben sich die quantitativen und qualitativen Möglichkeiten der Wissenserzeugung durch das mole-

kularbiologische Analyse- und Methodensetting erheblich ausgeweitet. Statt fünf Verbindungen pro Woche werden heute 100.000 Substanzen am Tag auf ihre biologische Wirkung getestet. Andererseits bergen die neuen Möglichkeiten der Biowissenschaften zunehmende Unsicherheiten, man könnte auch sagen eine massive Zunahme von „Nichtwissen“ in sich. Auf 5.000 bis 10.000 Verbindungen entfällt im Schnitt ein Treffer, der in sehr aufwendigen Prozeduren optimiert und im weiteren Verlauf der Entwicklung vielfach wieder fallen gelassen werden muss. Beides hat die Komplexität der Wissensproduktion enorm anwachsen lassen. Es ist mehr, heterogeneres und in seinen Tiefenstrukturen unbekannteres Wissen zu generieren, zu transferieren und weiterzuentwickeln.

Diese Tatsache begründet für die Form der Wissensproduktion in der Pharmaindustrie einen organisatorischen Lösungsbedarf, der über den Horizont klassischer Anpassungsmaßnahmen hinaus reicht. Natürlich hat auch die Pharmaindustrie in der Vergangenheit das Auf und Ab der Integration und Desintegration von Funktionen und Abteilungen sowie die Rationalisierung einzelner Prozessschritte erlebt. All dies hat aber letztlich wenig daran geändert, dass sie im Kern durch eine sehr strenge interne Arbeitsteilung und dadurch geprägt blieb, dass die Wissenserzeugung exklusiv unter ihrem Dach und ohne organisatorisch gestützte Verbindung zur akademischen Welt stattfand.

Diese Organisationsgrenze wird nun zugunsten der unternehmensübergreifenden Arbeitsteilung und Zusammenarbeit mit den Biotechunternehmen aufgebrochen. Mit dem Rückgriff auf die Ressourcen von Biotech bietet sich für Pharma die Möglichkeit, den Zugang zu extern generiertem Wissen sicherzustellen und das Komplexitätsproblem handhaben zu können. Dabei ist jedoch nicht jedes neue Wissen, sondern Wissen gefragt, das für die spezifischen Produktlinien der Großunternehmen relevant ist und einen gewissen Reifegrad aufweist. Zugespielt formuliert: Die Biotechunternehmen haben sich den Anforderungen ihrer Kunden zu unterwerfen und nicht umgekehrt. Für die Steuerung der

Wissensorganisation bedeutet dies: Big Pharma agiert als fokale Unternehmung, die den Markt, die Produkte und die zu ihrer Erzeugung heranzuziehenden Technologien und Strategien definiert.

Die Kooperationen selbst sind in der Regel projektförmig und das heißt zunächst zeitlich befristet organisiert. Sie umfassen einerseits formell vertragliche „fee for Service“ Abkommen. Dabei handelt es sich um schlichte Technologielieferungen. Dementsprechend ist die zeitliche Fristigkeit der Beziehungen oftmals extrem kurz und die Fluktuation unter den Technologielieferanten hoch. Deutlich anders liegt der Fall bei den gemeinsam betriebenen Forschungsk Kooperationen, dort ist der kommunikative Austausch und die Zusammenarbeit oft auf Jahre ausgelegt. Auch sie kann allerdings wieder sehr schnell aufgekündigt werden, nämlich dann wenn die äußerst präzise definierten Meilensteine von den Biotechunternehmen nicht erreicht werden. Die Art und Weise wie und von wem genau die Wissensbestände im Rahmen der Projektorganisation aufeinander abgestimmt werden, ist vielgestaltig. In jedem Fall aber geht es im Kern darum, dass unterschiedliche Subsysteme und Wissenskontexte zur Erzeugung und Steigerung von Wissen zusammenwirken. Dreh- und Angelpunkt zur Koordination dieser Aktivitäten sind die sogenannten Offices of Technologies. Sie identifizieren, bewerten und stellen den Einbau externen Wissens in den Unternehmenskontext sicher. Am Neuaufbau dieser Abteilungen zeigt sich, dass die Pharmaindustrie mittlerweile in erheblichem Umfang Kompetenzen und Ressourcen mobilisiert hat, um nicht nur ihre Führungsfähigkeit gegenüber den Biotechs, sondern auch ihre Verknüpfungskompetenz innerhalb der Unternehmung sicherzustellen.

Pharma zielt weder auf eine Quasi-Externalisierung der eigenen Forschung, noch auf eine Quasi-Internalisierung der Forschungskompetenz von Biotech. Inhouse liegt der Fokus auf der sukzessiven Renovierung der bestehenden Kernkompetenzen. Auf diese Weise ist die chemisch basierte Forschung und mit ihr die Entwicklung in einem sehr langfristigen Anpassungsprozess auf molekularbiologische Beine gestellt worden. Hierdurch

hat sich nicht nur der Gehalt des Wissens, sondern die Qualität von kommunikativen Vermittlungsleistungen deutlich verändert. Zwischen Forschung und Entwicklung sind Forschungsziele und Wege der Problemlösung frühzeitiger und in ihren Arbeitsinhalten direkter aufeinander zu beziehen und abzustimmen. Im Rahmen der bestehenden Funktions- und Arbeitsteilung sind also neue „Kommunikations- und Wissensbrücken“ zu schlagen, die eine breitere Diskussion und Reflexion des erzeugten Wissens erlauben. Dies gilt einmal mehr für die Integration der neu aufgebauten Genomics- und Bioinformatikbereiche, deren Wissen für alle Akteure von Belang ist und vollkommen quer zur bisherigen Funktions- und Arbeitsteilung liegt.

All dies heißt: Auch im Rahmen der unternehmerischen Binnenorganisation hat sich die Notwendigkeit erhöht, eine Organisationsform zu installieren, die beständige wissenschaftliche Direktkontakte erlaubt. Dies ist der eine Grund, warum nun auch für den Forschungsalltag innerhalb der Pharmaunternehmen die Projektorganisation bestimmend wird. Der andere Grund liegt darin, dass die Projektorganisation die Möglichkeit bietet, die Lösung des Komplexitätsproblems dem Optimierungshandeln der Akteure auf der operativen Ebene zu überantworten. Auf Basis marktbezogener Maßstäbe werden Prozesse der Selbstorganisation und der dezentralen Ressourcenallokation angeregt, ohne dabei eine Einbuße an strategischen Steuerungsmöglichkeiten riskieren zu müssen.

Im Unterschied zur großen Pharmaindustrie, in der die Existenz der Forschung die vieler anderer Funktionen einschließt, liegt die Kernkompetenz der Biotechunternehmen eindeutig im Bereich der Forschung. Darin liegt ihre Innovationsressource und ihr Spezialisierungsvorteil. Gleichwohl stellen die Biotechunternehmen keine diese Ressource exklusiv absichernde Organisationsform dar.

Denn um den Spezialisierungsvorteil in einen Wettbewerbsvorteil ummünzen und dauerhaft absichern zu können, benötigen die Biotechunternehmen nicht alle,

aber doch zentrale Funktionen eines großen Pharmaunternehmens. Dies gilt insbesondere für Produktunternehmen, die Systeme zum Wirkstofftransport oder gar Therapeutika zu generieren versuchen. Komplementäre Kompetenzen in „Finanzen“, „Business Development“, „Entwicklung“ und „Zulassung“ sind unabdingbar. Unabdingbar ist aber auch eine Formalisierung der Forschungspraxis. Denn Kunden und Zulassungsbehörden legen gerade bei Produkten überaus harte Qualitäts-, Prüf- und Signifikanzkriterien an. Von daher sind weder kreatives Forschungschaos noch Pseudo-Organigramme für die Wissensproduktion in den Biotechunternehmen bestimmend, sondern eine formal ausdifferenzierte Arbeits- und Funktionsteilung.

Diese ist natürlich weit weniger tief gestaffelt und basiert auf flacheren Hierarchien als in der Pharmaindustrie. Analog zu Pharma sind aber auch in diesen vergleichsweise kleinen Unternehmen die Projektgruppen das zentrale Medium der Wissensproduktion. Im deutlichen Unterschied zu Pharma steht die Koordination und Steuerung der Projekte unter dem Stern des Erfolgs oder Misserfolgs der zwischenbetrieblichen Kooperationen. Droht ein solcher Misserfolg oder winkt eine Akquisemöglichkeit, dann mobilisiert die Unternehmensführung in sehr traditioneller autokratischer Manier alle verfügbaren Ressourcen und Kapazitäten und nimmt die gesamte Organisation in den Dienst eines Ziels. Der Organisationsmodus schließt also schnelle Zweck- und Strategiewechsel ein und muss im Wachstumsprozess beständig neu austariert werden. Dies ändert aber im Kern nichts daran, dass die Biotechunternehmen einen langwierigen und teuren Prozess der Wissensproduktion etablieren müssen, der dem von Pharma zumindest ähnelt.

Und genau darin liegt das zentrale Bestandsproblem der Biotechunternehmen: Sie benötigen sehr viel Eigenkapital für die Erzeugung von Wissen, dessen ökonomischer Nutzwert bei Gründung allenfalls erahnt werden kann. Biotechunternehmen sind damit auf Venture Kapital und eine Finanzierungsform angewiesen, welche die langen Fristigkeiten und Unwägbarkeiten der Medika-

mentenentwicklung nicht goutiert. Auf einen Nenner gebracht: Venture Capital will keine Unternehmen aufbauen, sondern kurzfristig überdurchschnittliche Renditen erzielen. Und es ist genau diese Logik, die Biotech gegenwärtig als kalten Hauch der Finanzmärkte zu spüren bekommt. Was diese Entwicklungen aus der Perspektive der Arbeit bedeuten, wird nun genauer darzulegen sein.

2. Strukturmerkmale wissenschaftlicher Arbeit in der Pharma- und Biotechindustrie

Wissenschaftliche Arbeit ist im von uns untersuchten Feld gekennzeichnet durch experimentelles, auf fachlicher Spezialisierung basierendes Arbeitshandeln im Labor, d.h. die disziplinären Grenzen bestimmen die konkreten Arbeitsvollzüge. In der traditionell funktional geprägten Welt der Pharmaindustrie optimierten die einzelnen Funktionen relativ autonom die einzelnen Arbeitsschritte. Die Ergebnisse wurden nach dem Prinzip der Staffelstabübergabe von einer Funktion zur nächsten überreicht, was erhebliche Reibungsverluste implizierte und eine Abschottung der einzelnen Wissensbestände zur Folge hatte. Mit der Einführung von Projektgruppen werden nun Ziele und daraus resultierende Problemstellungen von Anfang an mit Vertretern der relevanten Fachdisziplinen gemeinsam diskutiert. Die disziplinenorientierte wird um eine interdisziplinäre Problemwahrnehmung ergänzt. Dieser Wandel wird durch den Einzug der Molekularbiologie als neuem Querschnittswissen forciert und erweitert damit die fachlichen „Betroffenheitswelten“ erheblich. In ihrem Kern, in den konkreten Arbeitsvollzügen also, bleibt wissenschaftliche Arbeit in diesem Prozess ihren disziplinären Grenzen verhaftet. Kompetenzbasis ist das disziplinäre Spezialistentum, aber es verbindet sich mit der Notwendigkeit, Verständnis für die Perspektiven und fachlichen Belange anderer Fakultäten, Entstehungs- und Anwendungskontexte zu entwickeln. Von daher liegt eine wichtige Veränderung wissenschaftlicher Arbeit nicht so sehr auf der Ebene der konkreten Arbeitsvollzüge im Labor, sondern darin, heterogene fachliche Expertisen und deren

unterschiedliche Problemlösungsstrategien möglichst früh zusammenzuführen und für die eigene Forschungsarbeit fruchtbar zu machen. Dies setzt die Fähigkeit voraus, nicht nur das eigene (fachliche) Blickfeld um die Fülle möglicher anderer Betrachtungsweisen und Interessen zu erweitern, sondern auch die eigenen Erfahrungen und Kompetenzen beständig zu aktualisieren und zusammen mit anderen, internen wie externen Kooperationspartnern die konkreten Anforderungen immer wieder neu zu bestimmen.

Damit zeichnet sich eine zweite wichtige Veränderung auf der kommunikativ-kooperativen Ebene ab. Der wissenschaftlichen Arbeit ist ein kollektiver Charakter inhärent, d.h. Kommunikation und Kooperation in Form kontinuierlicher Kontakte (formell wie informell, intern wie extern) sind kennzeichnend für Forschungsarbeit. Entscheiden ist daher nicht die Tatsache, dass kommuniziert und kooperiert wird, sondern zwischen welchen Akteuren und auf welchem Weg. Erst in dieser Perspektive werden die qualitativ neuen Anforderungen an Kommunikation und Kooperation deutlich. Die Projektgruppen konstituieren sich aus unterschiedlichen Akteuren, die höchst disparate Wissensbestände miteinander verbinden (sollen). Hier treffen unterschiedlich sozialisierte Wissenschaftler mit verschiedenen Sichtweisen und geprägt durch differierende Fachsprache aufeinander. Und bedingt durch die stetig wachsende Anzahl externer Kooperationen sind auch ganz verschiedene Geschäftslogiken zu integrieren. Die projektinternen Abstimmungsprozesse setzen ein deutlich differenzierteres Verhandlungs- und Kommunikationsgeschick der Beteiligten voraus. Denn es gilt nun, komplexe Sachverhalte zu artikulieren, zu transferieren und für andere Belange und Fakultäten verstehbar und anschlussfähig zu machen.

In den Projektgruppen werden darüber hinaus die Freiheitsgrade für eigenverantwortliches Handeln für die Wissensproduzenten erheblich ausgeweitet. Nun ist der auf Expertentum und akademischen Qualifikationen basierende Typus wissenschaftlicher Arbeit bereits durch hohe Anteile an Selbststeuerung, Selbstregulierung und

Selbstintegration geprägt. Allerdings waren die individualistischen Arbeitsanteile eingebunden in eine streng formalisierte Forschungsorganisation. Dies bedeutete, dass Teilziele und Problemstellungen für die Arbeit in den funktionsorientierten, disziplinar definierten Märgen von einigen wenigen Entscheidungsträgern formuliert wurden. Der Eigenart und Komplexität des Medikamentenentwicklungsprozesses konnte diese Steuerung des Forschungsprozesses immer weniger gerecht werden. Die unternehmerischen Strategien, die das Problem von Projektabbrüchen in späten und teuren Phasen des Entwicklungsprozesses vermeiden sollten, wurden Teil des Problems. An die Stelle bürokratisch-hierarchisch vermittelter Fremdsteuerung der Arbeit tritt nun auf Ebene der Projekte das diskursive Korrektiv der Projektgruppe. Das heißt auch, dass Projektabbrüche und fehlschlagende Experimente nicht mehr nur als teure Misserfolge, sondern zugleich als wichtige kollektive Lernprozesse verstanden werden. Es sind der aus der projektförmigen Organisation resultierende erweiterte Aktionsradius, das Mehr an Selbständigkeit sowie die engere Kooperation, die die Korrektur von Irrtümern durch interaktive Rückkopplungsschleifen einschließen und für die Unternehmen derzeit die adäquate Reaktion auf das Unsicherheits- und Komplexitätsproblem darstellen.

Nicht übersehen werden darf allerdings, dass die Öffnung der starren funktionalen und fachlichen Grenzen, das Mehr an Selbstorganisation sowie die deutlich erweiterten Entscheidungsbefugnisse auf horizontaler Ebene nach wie vor mit der vertikalen Entscheidungsstruktur der Hierarchie konfrontiert sind. Innerhalb dieser konkurrieren die Projektgruppen mit anderen Projekten um knappe Ressourcen wie Zeit, Personal und Kapital. In einem internen Benchmarking werden in übergeordneten Gremien die Kriterien für Projektstarts festgelegt, und hier müssen sich die Einzelprojekte bewähren. Um auf Projektebene die effizientesten und erfolgversprechendsten Ansätze so früh wie möglich herauszufiltern, sind die Gruppen in ein kurzgetaktetes und systematisches Monitoring und Tracking von Zeitvorgaben, Qualitätskriterien und Kosten eingebettet. Die Anbin-

dung an die unternehmensinterne Kostenökonomie ist damit wesentlich direkter als in der alten Organisationsform.

Dies verschärft die Belastungen für die Beschäftigten und insbesondere für die Projektmanager. Sie verantworten den Prozessfortschritt, leiten die Projektgruppe und berichten den Vorgesetzten in der Fachfunktion oder anderen übergeordneten Gremien. Sie agieren an der Schnittstelle von vertikalen und horizontalen Entscheidungsstrukturen, und sehen sich durchaus ambivalenten Anforderungen gegenüber, bei denen sie vor dem Hintergrund insgesamt begrenzter Ressourcen und enger Zeitvorgaben ziel- und trotzdem teamorientiert mit einer größeren Menge von Menschen und Problemen umgehen müssen.

Trotz aller neuen betrieblichen Anforderungen, die aus der Heterogenität der Projektarbeit entstehen, resümieren unsere GesprächspartnerInnen in den Großunternehmen ihre Arbeit durchaus positiv, insbesondere die höheren Freiheitsgrade in der eigenen wissenschaftlichen Tätigkeit. Statt Vorgaben zu erfüllen, steht nun die eigenständige Problemdefinition im Vordergrund, und auch Ressourcen für riskantere Projekte sind mit guten Argumenten zu bekommen. Damit ist insgesamt aus Sicht der Befragten ein neuer Steuerungsmodus wissenschaftlicher Arbeit im industriellen Kontext bezeichnet, der die Attraktivität der Industrieforschung deutlich anhebt und dem wissenschaftlichen Selbstverständnis in weitaus höherem Maß entspricht als im traditionellen Modus.

Im Gegensatz dazu ist die wissenschaftliche Arbeitskraft in den Biotechs in einen Wachstums- und Ausdifferenzierungsprozess eingebettet, in dessen Folge sich das homogene, kleine und forschungsorientierte Gründungsteam zunehmend in eine heterogene Belegschaft ausdifferenziert. In der Forschung etwa treten neben die Molekularbiologen die Chemiker, die die Grundlagen für die Produktentwicklung legen, und technisches Personal unterstützt die Arbeit im Labor. Die Geschäftsführung wird erweitert um Controller und Business Devel-

oper. Im Bereich der Zulassung prüfen Patentanwälte eingereichte Ideen auf ihre wirtschaftliche Verwertbarkeit. Kurzum: Wo anfangs einige wenige Gleichgesinnte eine Menge unterschiedlicher Dinge gemeinsam regeln mussten, sind nun mehr und mehr Spezialisten in verschiedenen Funktionen tätig. Damit sind mit dem Kompetenzprofil wissenschaftlicher Arbeit der pharmazeutischen Industrie durchaus vergleichbare Eckpunkte bezeichnet, geht es doch darum, unterschiedliche Sichtweisen, Fachgebiete und Anforderungen unter einen Hut zu bringen. Allerdings ist der Wachstumsprozess der Unternehmen durch eine starke Abhängigkeit von den kurzfristig ausgerichteten Renditeerwartungen der Finanziere und Kooperationspartner gekennzeichnet.

Dies hat erhebliche Konsequenzen für die Arbeitssituation und Arbeitsinhalte in der Forschung, denn für sie werden ökonomische wie auch wissenschaftliche Kriterien und Nützlichkeitsvorstellungen maßgeblich, die von außen definiert sind. Zum Taktgeber im Forschungsprozess wird der nächste Termin mit einer VC-Gesellschaft oder der Projektmeilenstein mit Big Pharma. Die Anforderungen, die der Normalbetrieb der Forschungsarbeit stellt, bleiben unberücksichtigt, zumindest aber werden sie schwer kalkulier- und planbar.

Unsere Befunde zeigen, dass damit für die Beschäftigten in den Biotechs die Spannungen zwischen wissenschaftlichen Verhaltensnormen und wirtschaftlicher Orientierung erheblich steigen. Denn zunehmend müssen die Beschäftigten Einschränkungen in punkto Selbständigkeit und eigenverantwortlichem Handeln hinnehmen. Und auch eigene Ansprüche an die gute wissenschaftliche Praxis fallen nicht selten dem Evaluationsdruck der Finanziere zum Opfer. Sowohl in der Belastungs- wie in der Leistungsdimension bilanzieren die Befragten ihre Arbeitssituation denn auch eher negativ. Als Konsequenz wechseln viele in die Industrie oder zurück an die Universität - die hohen Fluktuationsraten in den Biotech-Start ups gerade in den ersten zwei Jahren nach Unternehmensgründung belegen dies eindrücklich.

3. Der neue Modus der Wissensproduktion im Zugriff der Industrie- und Arbeitssoziologie

Die hier skizzierten Entwicklungen implizieren für einen industriesoziologisch fundierten Analyse- und Problemzugriff erhebliche Konsequenzen, die wir für die Ebenen der Organisations- und Arbeitsanalyse zumindest andeuten wollen.

In der Kombination von zwischenbetrieblicher und interner Reorganisation versucht die Pharmaindustrie, ihre Wissensproduktion den neuen Implikationen der Wissenschaftsentwicklung anzupassen. Den Biotechunternehmen fällt dabei mal die Rolle eines Impulsgebers für Innovationen, mal die des komplementären Wissensproduzenten zu. Einige der hieraus resultierenden Abhängigkeiten haben wir anzudeuten versucht. Doch scheint uns die Frage nach Interessendifferenzen und Machtasymmetrien in strategisch geführten Netzwerkorganisationen nicht der entscheidende Ansatzpunkt zum Verständnis der wissensintensiven Beziehung zwischen Pharma- und Biotechunternehmen zu sein. Vielmehr ist ein durch die Wissenschaftsentwicklung bedingter und von der Arbeitssoziologie auch vielfach thematisierter Sachverhalt zu berücksichtigen: Beide Akteure, Biotechunternehmen wie Big Pharma stehen vor dem grundlegenden Problem, dass dem Modus der Wissensproduktion die quantitative wie qualitative Zunahme von „Nichtwissen“ inhärent ist. Die hieraus resultierenden Unwägbarkeiten für den Prozess der Wissenserzeugung vermag weder die Projektorganisation, noch die fairste Verwertungsvereinbarung zu heilen. „Man muss Projekte killen können“ lautet ein Leitspruch der Pharma- wie der Biotechindustrie. Diese Maßnahme ist in vielen Fällen nicht kosten- und wettbewerblichen Zwängen, schlechtem Netzwerk- oder Projektmanagement, sondern den „Grenzen des Erklärbaren“ geschuldet. Von daher sollte es zukünftig verstärkt darum gehen, den Faktor „Nichtwissen“ - der etwas grundlegend anderes als marktlich bedingte Unsicherheiten meint - als eine mögliche Erklärungsvariable betrieblicher wie netzwerkförmiger Organisationsentwicklung zu verstehen und auszudeuten.

Die Rekonfiguration von Kompetenzen und Leistungsanforderungen haben wir in enger Kopplung zu wissenschaftlichen und organisatorischen Aspekten des neuen Modus der Wissensproduktion betrachtet. Dieser Zugriff versucht dem Sachverhalt Rechnung zu tragen, dass das klassische Methoden- und Analyseinstrumentarium der Arbeits- und Industriosozilogie für den Typus wissenschaftlicher Arbeit, aber, wie wir meinen, auch für andere Arbeitsformen, vielfach nicht mehr adäquat ist. Denn die traditionelle Arbeitsforschung fokussiert in der Regel auf Maßnahmen der Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation, aus denen heraus Arbeitsveränderungen erklärt werden. Die betriebliche und zwischenbetriebliche Organisationsebene gerät dabei als arbeits-

relevanter Erklärungszusammenhang allzu selten, die Wissenschaftsentwicklung so gut wie nie in den Blick. Doch es sind genau diese Entwicklungen, die - so dürfte deutlich geworden sein - für die Wissensproduzenten von Belang sind. In dieser Perspektive ist der veränderte Umgang mit Arbeit als eine Dimension des neuen Modus der Wissensproduktion zu interpretieren. Arbeitsbezogene Forschungsansätze stehen also vor der Herausforderung, sehr unterschiedliche - und von der Soziologie bislang vielfach in harter Arbeitsteilung bearbeitete - Gegenstandsbereiche aufeinander zu beziehen und zu einer Diagnose von Arbeit zu verdichten. Wir haben zumindest einen kleinen Brückenschlag in diese Richtung versucht.

Industrielle Gruppenarbeit und der Leittypus des Arbeitskraftunternehmers

Detlef Gerst

Der vorliegende Text ist die erweiterte Fassung eines Vortrags, den der Autor im Rahmen eines Workshops im ISF München gehalten hat. Der Workshop fand am 13. und 14. Februar 2003 statt und hatte den Titel „Empirische Befunde zur Arbeitskraftunternehmer-These“. Dies ist zugleich der Arbeitstitel des Sammelbandes, in dem auch der vorliegende Aufsatz im Frühjahr 2004 erscheinen wird. Herausgeber sind Hans Pongratz und Günter Voß.

1. Einleitung

Vor dem Hintergrund einer wachsenden Flexibilität von Arbeit, steigenden Qualifikationsanforderungen sowie dem zunehmenden Stellenwert von Gruppen- und Projektarbeit scheint die Kategorie des Arbeitskraftunternehmers treffend die Arbeits- und Lebenssituation moderner Erwerbepersonen zu kennzeichnen. Beispiele für Beschäftigte mit einem unternehmerischen Verhältnis zu ihrer eigenen Arbeitskraft finden sich im Weiterbildungssektor, in der Organisationsberatung, in Medien- und Kulturberufen sowie im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie. Hier folgt ein Großteil der Arbeitskräfte keinen detaillierten Arbeitsanweisungen, sondern passt seine Arbeitsleistung kreativ wechselnden Anforderungen an, stets auf der Suche nach neuen beruflichen Herausforderungen und ohne starre Grenze zwischen Arbeit und Privatleben.

Insofern hat der Begriff des Arbeitskraftunternehmers einen hohen analytischen und heuristischen Wert. Fraglich wird der Arbeitstypus jedoch als Bestandteil einer Wandlungsthese, derzufolge „längerfristig (über mehrere Jahrzehnte hinweg) der Arbeitskraftunternehmer den Typus des verberuflichten Arbeitnehmers als *Leittypus* der gesellschaftlichen Formung von Arbeitskraft ablösen wird“ (Pongratz/Voß 2003, S. 5). So verneint etwa Hans-Jürgen Urban einen grundlegenden Wandel der Arbeitstypen und bezeichnet den „neuen gesellschaftli-

chen Leittypus“ als Produkt einer „Spektakelsoziologie“ (Urban 2001), die dazu neigt, auf der Grundlage von Einzelbefunden allzu weitreichende Thesen zum gesellschaftlichen Wandel zu formulieren. Skeptisch zeigt sich auch Michael Faust, indem er etwa auf den unternehmerischen Umgang mit der eigenen Arbeitskraft bereits beim Typus des, wie Hans Pongratz und Günter Voß ihn nennen, verberuflichten Arbeitnehmers verweist (Faust 2002). Angesichts derartiger Einwände stellen sich einige Fragen bezogen auf den Inhalt und die Reichweite der Wandlungsthese. Welche Beschäftigtengruppen werden überhaupt von dem prognostizierten Wandel erfasst und inwieweit handelt es sich beim Arbeitskraftunternehmer wirklich um einen *neuen* Typus von Arbeitskraft?

Wirft man einen Blick auf die industriesoziologische Literatur, dann erweisen sich Arbeitskräfte mit einem unternehmerischen Verhältnis zu ihrer eigenen Arbeitskraft als kein neues Phänomen. Zu denken ist hier etwa an hochqualifizierte Angestellte (Kotthoff 1997) oder an das Fachpersonal in den produktionsnahen Bereichen der Industrie. Selbst das Produktionspersonal in strikt tayloristisch gestalteten Arbeitsorganisationen ist nicht frei von Orientierungen des Arbeitskraftunternehmers. In der tayloristischen Fabrik waren selbsttätig handelnde Arbeitskräfte stets ein notwendiges Korrektiv gegenüber den Unzulänglichkeiten der bürokratischen Detailsteuerung. Arbeiten muss hier, so hält Harald Wolf in einer

Auswertung industriesoziologischer Studien fest, „in nicht unerheblichem Maße als ein Kompensieren von Fehlern, Störungen, planerischen ‚Lücken‘, Unvollständigkeiten, Fehlkalkulationen begriffen werden“ (Wolf 1999, S. 82). Im System der bürokratischen Kontrolle, das nach Richard Edwards seit 1945 zunehmend die technologisch vermittelte Kontrolle verdrängt, wird von den Beschäftigten folglich mehr als nur die Regelorientierung erwartet. Das Management fordert von Beschäftigten auf einer mittleren hierarchischen Ebene Zuverlässigkeit, auch „wenn die Regeln nicht hundertprozentig anwendbar sind“, und für die oberen Ebenen eine Selbstkontrolle auf der Grundlage internalisierter Unternehmensziele (Edwards 1981, S. 163 f.).

Man könnte vor diesem Hintergrund die Wandlungsthese einschränkend als These einer *zahlenmäßigen Verbreitung eines seit langem bekannten Arbeitstypus*, vor allem des klassischen, durch eine Beitragsorientierung gekennzeichneten hochqualifizierten Angestellten (Kotthoff 1997) lesen. Während dessen quantitative Zunahme durch den Trend zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft angetrieben wird¹, könnte der strukturelle Wandel zu einer auf dem Typus des Arbeitskraftunternehmers beruhenden Ökonomie bestimmte Beschäftigtengruppen vollständig ausschließen, wie etwa Industriearbeiter im Segment der repetitiven Arbeit (Kurz 1999). Eine andere Deutung der Wandlungsthese könnte darin liegen, dass sich der Typus des Arbeitskraftunternehmers innerhalb von Beschäftigtengruppen verbreitet, die bislang eher dem Typus des verberuflichten Arbeitnehmers, und damit dem historischen Vorläufer des Arbeitskraftunternehmers, entsprachen. In dieser Lesart müsste es nicht notwendigerweise eine neue Grundform von Arbeit geben, sondern lediglich beispielsweise eine *neue Form des industriellen Produktionsarbeiters*, dessen Orientierungen sich zumindest punktuell denjenigen von hochqualifizierten Angestellten angleichen.

1 Eine IAB/Prognos-Projektion zur Entwicklung der Arbeitslandschaft bis zum Jahr 2010 gelangt zu dem Ergebnis, dass ein starker Rückgang bei den produktionsorientierten und einfachen zugunsten anspruchsvoller Tätigkeiten wie „Disposition, Organisation, Management, Planung, Beratung, Forschung, Entwicklung“ (Dostal/Reinberg 1999, S. 1) zu erwarten ist.

Die These einer Diffusion des Arbeitskraftunternehmers in neue Beschäftigtengruppen soll im Folgenden am Beispiel der *industriellen Gruppenarbeit* überprüft werden. Restriktive Formen der Gruppenarbeit wurden bereits von Hans Pongratz und Günter Voß (2003, S. 53) untersucht. Dabei erwiesen sich lediglich zwei von 30 interviewten Arbeitern als Arbeitskraftunternehmer, verglichen mit 21 von 30 Angestellten. Bezogen auf das untersuchte Sample zeigte sich der Arbeitskraftunternehmer somit als *Angestelltenphänomen* (193f). Mein Schwerpunkt wird dagegen die teilautonome Gruppenarbeit sein. Lässt sich vor dem Hintergrund der Studie von Pongratz und Voß die Verbreitung von Arbeitskraftunternehmern in tayloristisch geprägter Gruppenarbeit mit großer Wahrscheinlichkeit ausschließen, so lautet meine These, dass dies für das erweiterte Realisierungsniveau einer teilautonomen Gruppenarbeit nicht in gleicher Weise gilt. Übernehmen Arbeitskräfte Planungs-, Steuerungs- und Optimierungsaufgaben, ist zumindest eine ausgeprägte Selbst-Kontrolle, möglicherweise zudem eine Selbst-Ökonomisierung zu erwarten.²

2. Merkmale teilautonomer Gruppenarbeit und der Typus des Arbeitskraftunternehmers

Teilautonome Gruppenarbeit lässt sich durch ein Bündel von Gestaltungsmerkmalen definieren. Einer Definition des Instituts für Arbeit und Technik (IAT) (Nordhause-Janz/Pekruhl 2000, S. 41-51) zufolge handelt es sich um eine Arbeitsform, in der die Beschäftigten nicht nur eng miteinander kooperieren, sondern zudem über eine ausgeprägte *Partizipation* und einen hohen Grad an *Autonomie* verfügen. Mit Partizipation ist in der Studie die Beteiligung an Veränderungen der Arbeitsumgebung gemeint, mit Autonomie die Zuständigkeit für die Organisation von Arbeitsaufträgen sowie die Qualitätskontrolle. Diese Kriterien sind um einen *weiten Umfang* an

2 Der von Pongratz und Voß formulierte Idealtypus des Arbeitskraftunternehmers ist in seiner weit reichendsten Fassung durch drei Merkmale gekennzeichnet, eine Selbst-Kontrolle, eine Selbst-Ökonomisierung und eine Selbst-Rationalisierung. Diese Dimensionen werden im Laufe der Argumentation erörtert.

direkten und indirekten Produktionsaufgaben zu ergänzen. Und auf der Ebene der Leistungssteuerung beruht teilautonome Gruppenarbeit auf der *partiellen Ersetzung einer direkten Kontrolle durch eine indirekte Kontextsteuerung*. Die umgestellte Kontrollpraxis weist den Beschäftigten eine neue Funktion im Rahmen der Transformation von abstrakter in konkrete Arbeitsleistung zu. Arbeitskräfte werden als kreative und problem-lösende Subjekte aktiviert. Dies gibt zugleich den Anstoß für einen Wandel im Arbeitstypus.

Wie bereits im Rahmen der sogenannten Labour-Process-Debatte in den 70er Jahren diskutiert, gibt es für die Kontrolle von Arbeit (man könnte auch sagen: für die Integration von Arbeitskräften in einen grundlegend fremdbestimmten betrieblichen Produktionsprozess) recht unterschiedliche Lösungen. Hierbei lassen sich Formen einer direkten von der indirekten Kontrolle bzw. Steuerung unterscheiden. Grundlage einer *direkten Kontrolle* ist die Enteignung von Produzentenwissen und dessen Integration in technisch-organisatorische Abläufe. In diesem Zusammenhang bedeutet Kontrolle die Überwachung einer im Detail vorstrukturierten Arbeit (Braverman 1977). Die direkte Kontrolle ist keine einheitliche Kontrollpraxis, sondern sie findet sich in unterschiedlichen Varianten: in der unmittelbaren persönlichen Anweisung sowie in der technologischen und daneben in bestimmten Formen der bürokratischen Kontrolle (Edwards 1981). Alle Varianten einer direkten Kontrolle setzen eine standardisierbare und in überprüfbare Einzelteile zerlegbare Arbeitsleistung voraus. Sie finden sich deshalb vor allem in der standardisierten Massenproduktion.

Bei der *indirekten Kontextsteuerung* orientiert sich die Kontrolle nicht mehr vorrangig an den Details der Arbeitsausführung, sondern am Arbeitsergebnis. Dies bedeutet, dass den Beschäftigten Spielräume für die Zielerreichung eingeräumt werden. Direkte und indirekte Steuerung lassen sich somit nach den Kriterien für die Bewertung von Arbeitshandeln voneinander unterscheiden. Niklas Luhmann spricht hierbei in Anlehnung an March und Simon (March/Simon 1993) von *Entscheidung*

programmen. Diese „definieren Bedingungen der sachlichen Richtigkeit von Entscheidungen“ (Luhmann 2000, S. 257). Input-orientierte Programme, bezeichnet als Konditionalprogramme, „haben die allgemein Form des ‚wenn-dann‘“ (263), d. h. sie definieren handlungsauslösende Bedingungen und legen damit das Arbeitshandeln im Detail fest. Zweckprogramme sind dagegen output-orientiert; sie messen Entscheidungen am Ergebnis und sind flexibel bezogen auf die gewählten und eingesetzten Mittel.

In beiden Fällen wird Leistung bewertet, nur sind hierfür jeweils spezifische Kriterien ausschlaggebend, im Fall der Kontextsteuerung die Einhaltung von Wenn-dann-Verknüpfungen, im Fall der Zweckprogrammierung die Zielerreichung. Während die Konditionalprogrammierung die Funktion erfüllt, Spielräume des Arbeitshandelns einzuschränken, erfordert die Zweckprogrammierung ein flexibles Arbeitshandeln. Dies ermöglicht Betrieben die Absicherung von Arbeitsabläufen gegen externe und unvorhersehbare Störungen. Die Zweckprogrammierung eignet sich deshalb insbesondere für die Produktion unter unsicheren Umweltbedingungen.

Während Betriebe mittels direkter Formen der Kontrolle versuchen, den Arbeitsprozess von einer als widerspenstig angenommenen Subjektivität unabhängig zu machen, zielt die indirekte Kontrolle darauf, *spezifische subjektive Leistungen* in den Arbeitsprozess zu integrieren und in die betriebliche Kontrollpraxis einzufügen. Dabei geht es zum einen um *kognitive Fähigkeiten*, die sich nicht objektivieren, d. h. in Handlungsanweisungen, -routinen oder technologische Abläufe integrieren lassen (Schimank 1986). Dies betrifft vor allem das Wahrnehmungs-, Interpretations- und Urteilsvermögen. Zugleich wird von den Beschäftigten eine *Arbeitshaltung* erwartet, die sich mit den allgemeinen Tugenden Fleiß, Disziplin, Sorgfalt, Gewissenhaftigkeit charakterisieren lässt sowie mit der Suche nach arbeitsinhaltenlichen Herausforderungen und dem Bedürfnis, für besondere Leistungen Anerkennung zu erfahren. Die *instrumentelle Nutzung subjektiver Leistungen* kennzeichnet

eine neue „Stufe der Rationalisierung, die auf eine Objektivierung des arbeitsorganisatorisch freigesetzten Arbeitshandelns abzielt“ (Böhle 2002, S. 114).³ Auch bei der teilautonomen Gruppenarbeit wird ein Teil des Arbeitshandelns arbeitsorganisatorisch freigesetzt. Für Arbeitskräfte in der teilautonomen Gruppenarbeit bedeutet die indirekte Steuerung die Erweiterung ihrer Arbeitsaufgaben vor allem um optimierende, arbeitsvorbereitende und planerische Aufgaben. Sie orientieren sich an allgemeinen Zielvorgaben, wie zum Beispiel Lieferterminen oder der Reduktion sogenannter nicht-wertschöpfender Zeiten. Bei dieser Form einer „*unechten*“ (Tullius 1999, S. 68) bzw. „*simulierten Vermarktlichung*“ (Moldaschl 1998, S. 212; Moldaschl/Sauer 2000, S. 214 f.) wird den Beschäftigten ein erhebliches Maß an *Optimierungsleistungen* abverlangt. Mit deren Einbindung in die Prozessoptimierung schaffen Betriebe eine Voraussetzung dafür, dass Arbeitskräfte Orientierungen des Arbeitskraftunternehmers ausbilden.

3. Überblick über das zugrundeliegende empirische Material

Das mit Blick auf den Arbeitskrafttypus im nächsten Abschnitt auszuwertende empirische Material stammt aus einer Reihe von Gruppenarbeitsevaluationen, die in den Jahren 1993 bis 1996 zum überwiegenden Teil im Unternehmensauftrag durchgeführt wurden. Die drei einbezogenen Unternehmen hatten sich in Pilotvereinbarungen für das anspruchsvolle *Konzept einer teilautonomen Gruppenarbeit* entschieden. Die Gruppenmitglieder sollten nicht nur über die Arbeitsplätze in ihrem Arbeitsbereich rotieren, sondern zudem eine weitreichende Zuständigkeit für indirekte Aufgaben erhalten – „im Sinne einer ganzheitlichen Auftragsdurchführung“, wie es in der Betriebsvereinbarung eines der drei beteiligten Unternehmen heißt. Meister wurden als Unterstützer selbstorganisierter Arbeitsgruppen und Gruppensprecher als Moderatoren und gleichberechtigte Grup-

penmitglieder definiert. Die Evaluation bot die Möglichkeit, ‚best practice‘ Beispiele zu analysieren und darüber hinaus, da sich die Konzepte der drei einbezogenen Unternehmen weitgehend glichen, das Verhältnis von Gestaltungsabsicht und Arbeitsrealität in den Blick zu nehmen.

Gegenstand war jeweils eine Kostenstelle mit sämtlichen dort eingesetzten Arbeitsgruppen. Evaluiert wurden 17 unterschiedliche Gruppenarbeitsbereiche mit insgesamt 80 Arbeitsgruppen. Den Schwerpunkt bildet die Automobilindustrie mit den Bereichen Rohbau, Mechanische Fertigung sowie Band- und Boxenmontage. Daneben wurde ein Automobilzulieferer aus der Elektroindustrie einbezogen, mit den Bereichen Leuchten- und Scheinwerferfertigung, Leiterplattenbestückung sowie Produktion pneumatischer Systeme. Die Befunde stützen sich auf Arbeitsplatzbeobachtungen, 830 schriftlich befragte Gruppenmitglieder, 200 qualitative, leitfadengestützte Beschäftigteninterviews sowie 200 Expertengespräche mit Führungskräften, Mitarbeitern indirekter Bereiche, Betriebsräten und Gruppenbegleitern.

Pluralität von Umsetzungsformen

Um die Pilotprojekte miteinander zu vergleichen, wurden sie jeweils entlang von neun Bewertungsdimensionen⁴ eingestuft. Hierbei dient die Summe der Einstufungen als Indikator für die *Reichweite der Projektgestaltung*. In der Gegenüberstellung der Pilotprojekte zeigte sich trotz der weitreichenden Übereinstimmungen in den Gestaltungskonzepten eine große Bandbreite an tatsächlich realisierten Gruppenarbeitsformen: auf der einen Seite eine *teilautonome Gruppenarbeit*, die weitgehend den Pilotvereinbarungen entspricht, auf der anderen eine *tayloristische Gruppenarbeit*, daneben als Zwischenform eine *modifiziert tayloristische Gruppenarbeit*.

3 Die Funktionen subjektivierenden Arbeitshandelns liegen u. a. darin, Arbeitsabläufe zu strukturieren und bei eingetretenen oder bevorstehenden Störungen kompensatorisch einzugreifen (Kleemann/Matuschek/Voß. 2002, S. 84 f.).

4 Die Einstufung umfasst den Umfang an direkten Produktionsaufgaben, den Umfang an indirekten Produktionsaufgaben, den Umfang an dispositiven Aufgaben, die Zusammenarbeit mit dem Umfeld, die Zusammenarbeit mit Kollegen, die Selbstorganisation, die Einsatzflexibilität, die Möglichkeiten des Belastungsausgleichs sowie die Qualifikationsanforderungen.

Von den 17 untersuchten Fällen gelang in nur neun Pilotprojekten eine Realisierung der teilautonomen Gruppenarbeit. Hier arbeiten 50 % der befragten Gruppenmitglieder. In vier Fällen findet sich die modifiziert-tayloristische Variante mit 26 % der Gruppenmitglieder und in vier Fällen die tayloristische Gruppenarbeit mit 24 % der Befragten. Die große Bandbreite unterschiedlicher Umsetzungsformen trotz einheitlicher Gestaltungsabsicht zeigt, dass sich ausgehend von Gestaltungskonzepten nur bedingt die betriebliche Praxis erschließen lässt. Strategische Absichten beeinflussen, determinieren aber nicht die Arbeitsrealität. Dieser Befund unterstreicht noch einmal die Erkenntnis mikropolitischer Organisationstheorie, derzufolge Organisationen weniger als Ergebnis von Strategien oder einer abstrakten Kapitallogik anzusehen sind, sondern als Resultat einer komplexen betrieblichen Praxis (Schienstock 1993), in der

vorgängige Entscheidungen, die Verteilung von Machtressourcen und die Organisationskultur relativ enge Entscheidungskorridore (Ortmann 1995, S. 39) für die Verfolgung strategischer Absichten bilden.

Gruppenarbeit im Urteil der Beschäftigten

Unterschiede in den Projektprofilen finden sich signifikant in den Bewertungen der Beschäftigten wieder. Dies zeigen etwa die bilanzierenden Urteile von Beschäftigten in unterschiedlichen Formen der Gruppenarbeit (vgl. Tabelle 1). Das Gesamturteil fällt umso positiver aus, je mehr die Arbeitsform dem Idealtypus einer teilautonomen Gruppenarbeit entspricht. Die Bewertungsunterschiede zeigen sich darüber hinaus statistisch signifikant

Tabelle 1: Bewertung von Gruppenarbeit*

	(n = 796, Angaben in %)	Teilautonome GA	Modifiziert tayloristische GA	Tayloristische GA	Gesamt	p
Gesamtbewertung	verbessert	61	38	30	48	0,000
	weder, noch	24	41	35	31	
	verschlechtert	15	21	36	22	
Interessantheit	verbessert	64	57	28	54	0,000
	weder, noch	32	29	53	36	
	verschlechtert	5	14	19	11	
Zusammenarbeit mit Kollegen	verbessert	59	34	32	46	0,000
	weder, noch	28	46	47	37	
	verschlechtert	13	20	21	17	
Selbständigkeit	verbessert	68	42	37	54	0,000
	weder, noch	27	46	55	39	
	verschlechtert	5	12	8	7	
Arbeitsbelastungen	verbessert	21	11	8	15	0,000
	weder, noch	42	43	32	40	
	verschlechtert	38	47	60	45	
Zeitdruck	verbessert	14	4	3	10	0,004
	weder, noch	32	41	34	34	
	verschlechtert	53	55	63	56	
Belastungen auf Dauer	verbessert	32	18	8	22	0,000
	weder, noch	41	46	51	45	
	verschlechtert	28	36	41	33	

* Hinter der Kategorie „Belastungen auf Dauer“ verbirgt sich die Formulierung: „Möglichkeiten, mit den Belastungen auf Dauer fertig zu werden“.

in einer Vielzahl von Einzelaspekten.⁵ Besonders positiv urteilen Arbeitskräfte in der teilautonomen Gruppenarbeit über inhaltliche sowie kooperative und kommunikative Aspekte ihrer Arbeit. Auch bezogen auf die Leistungsanforderungen schneidet die teilautonome Gruppenarbeit besser ab als die beiden anderen Gruppenarbeitsvarianten.

Angesichts der Befragungsergebnisse wäre es jedoch falsch, bei der teilautonomen Gruppenarbeit von einer Entdramatisierung der Leistungsanforderungen und der Arbeitsbelastungen zu sprechen. Dies zeigt sich insbesondere beim Zeitdruck. Offensichtlich ermöglicht die erweiterte Selbstorganisation allenfalls in geringem Maße die Abwehr von Leistungszumutungen. Die Beschäftigten verfügen zwar über erweiterte Handlungsspielräume, doch sind sie im Rahmen einer indirekten Steuerung gezwungen, diese im Interesse fremdgesetzter Ziele zu nutzen. So kann die Öffnung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen zur Grundlage für ein neues Autonomieerleben werden. Diese Autonomie bleibt jedoch, und dies ist den Beschäftigten zumeist bewusst, eine „Autonomie innerhalb der Heteronomie“ (Gorz 1989, S. 163).

Teilautonome Gruppenarbeit ermöglicht jedoch spezifische Entlastungen, die einen Teil der steigenden Leistungsanforderungen kompensieren. Der erweiterte Arbeitsplatzwechsel, die Möglichkeit, sich gegenseitig in der Arbeit zu unterstützen, und die Zuständigkeit für eine Reihe von indirekten Aufgaben, lassen in der teilautonomen Gruppenarbeit gegenüber den beiden anderen Gruppenarbeitsformen relativ viele Beschäftigte zu dem Urteil gelangen, dass sich die Möglichkeiten verbessern, „dauerhaft mit den Belastungen fertig zu werden“. Doch scheinen hiervon nicht alle Gruppenmitglieder in gleichem Maße zu profitieren. Ein knappes Drittel, die die Belastungen in der Gruppenarbeit als langfristig weniger erträglich empfinden, sind ein Hinweis auf *Verlierer in einer Gewinnerkonstellation*.

4. Befördert teilautonome Gruppenarbeit den Wandel zum Arbeitskraftunternehmer?

In den folgenden Auswertungen verwende ich bezogen auf die Teilaspekte Leistungsorientierung, berufsbiographische Orientierung und Elastizitätsmuster von Arbeit und Privatleben die von Pongratz und Voß (2003) entwickelten Typologien und Abgrenzungskriterien. Ebenso wie die beiden Autoren stuft ich Beschäftigte dann als Arbeitskraftunternehmer ein, sobald sie zumindest in zwei der drei maßgeblichen Dimensionen die charakteristischen Orientierungen aufweisen.

Im Zentrum steht ein Pilotprojekt, das sich deutlich von restriktiven Varianten der Gruppenarbeit unterscheidet und deshalb stellvertretend für die teilautonome Gruppenarbeit steht. Der ausgewählte Fall, eine DNC-Dreherei, umfasst 47 Beschäftigte, aufgeteilt auf vier Gruppen, von denen zwei in der Früh- und zwei in der Spätschicht arbeiten. Die Beschäftigten sind nahezu ausschließlich Facharbeiter, sieben Gruppenmitglieder verfügen nach durchlaufener Weiterbildung über eine Qualifikation als Programmierer. In dem Pilotprojekt werden mehrere Hundert unterschiedliche Drehteile gefertigt, oftmals in kleinen Serien. Ein nicht unerheblicher Teil dieses Spektrums sind Neuteile, wofür in Konkurrenz mit anderen Anbietern Aufträge zu akquirieren und diese anschließend kostendeckend in der zugesagten Lieferzeit zu bearbeiten sind.

Um die nötige Flexibilität zu gewährleisten und diese mit harten Kostenzielen zu vereinbaren, ist der Betrieb auf erhebliche Optimierungsleistungen der Gruppenmitglieder angewiesen. Deren Einbindung in Prozesse der Planung und Optimierung bildet die Grundlage für eine ausgeprägte *Selbst-Kontrolle* und einer für den Arbeitskraftunternehmer typischen Leistungsorientierung.

⁵ In den folgenden Tabellen gibt p die Irrtumswahrscheinlichkeit auf der Grundlage von χ^2 an. Getestet wurde jeweils die Verteilung der Antworten zwischen den drei Formen der Gruppenarbeit.

Reichweite der Selbst-Kontrolle und Umgang mit Optimierungsanforderungen

Selbst-Kontrolle bedeutet „verstärkte selbständige Planung, Steuerung und Überwachung der eigenen Tätigkeit“ (Pongratz/Voß 2003, S. 24). Ein Indikator hierfür ist die *Leistungsoptimierung*, eine Orientierung, die sich auch bei den Gruppenmitgliedern der DNC-Dreherei findet. Ein unternehmerischer Blick auf die eigene Arbeit wird bereits dadurch gefördert, dass die Gruppenmitglieder bei Neuteilen in informellen Vorabsprachen mit den Planern in die Preisgestaltung eingebunden werden. Bei einem Neuauftrag erhält die Gruppe die entsprechenden Zeichnungen und Liefertermine und ist dann für die Programmierung und Einrichtung der Werkzeugmaschinen sowie die Auftragssteuerung zuständig. Hierbei gibt es eine Vielzahl von Handlungsoptionen mit recht unterschiedlichen wirtschaftlichen Konsequenzen. Fällt eine Maschine aus, füllen die Gruppenmitglieder entstehende Wartezeiten mit indirekten Aufgaben. Falls dies nicht gelingt, verbleibt die Möglichkeit, das Gleitzeitkonto zu belasten. Zur Anpassung der Personalbesetzung verfügen die Gruppenmitglieder zudem über die Möglichkeit, Personal in andere Kostenstellen zu verleihen.

Im Rahmen einer derart weitreichenden Einbindung in den Optimierungsprozess bleiben die Gruppenmitglieder abhängig Beschäftigte, doch verändert sich ihr Status. Sie werden, auch wenn sie sich selbst nie so bezeichnen würden, zu „Mitunternehmern“ (Kuhn 1997), nicht weil sie jetzt finanziell am Unternehmen beteiligt sind oder sich auf gleicher Stufe mit dem Management sehen, sondern weil sie Aufgaben aus den Bereichen *Planung und Innovation* übernehmen. Diese Funktionen lagen vor der Einführung der Gruppenarbeit in der Verantwortung von Einrichtern, Meistern und Planern.

Dass die Beteiligung am Prozess der Optimierung und Rationalisierung auch die Leistungsorientierung der Gruppenmitglieder prägt, belegen die qualitativen Interviews. Bei der Beschreibung ihrer Arbeitsinhalte betonen alle zwölf interviewten Gruppenmitglieder, dass sie

seit Einführung der Gruppenarbeit aktiv in die Optimierung von Arbeitsprozessen und technischen Abläufen eingebunden sind und auf vielfältige Weise versuchen, die Produktionskosten zu senken. Die Gruppenmitglieder bemühen sich bei Produktionsunterbrechungen, ihre Zeit sinnvoll mit indirekten Aufgaben auszufüllen und über die Fertigungssteuerung und Maschineneinrichtung die Umrüstzeiten zu vermindern sowie die Bearbeitungszeiten und den Werkzeugverschleiß in ein wirtschaftliches Verhältnis zu bringen. Eine besondere Herausforderung sehen die Gruppenmitglieder darin, auch Kleinserien kostengünstig zu fertigen.

Zehn der zwölf interviewten Gruppenmitglieder weisen ausdrücklich darauf hin, dass sie ihre Arbeit aufgrund der erweiterten Aufgabenstellung als abwechslungsreicher und herausfordernder empfinden, vor allem deshalb, weil umfassendere Kenntnisse gefordert sind und man nun „auch mit dem Kopf arbeiten muss“. Vier Gruppenmitglieder betonen den „Spaß“, den ihnen die Optimierung von Fertigungsprozessen bereitet. Da sie den Ausschluss aus dem Geschäft der Rationalisierung stets bedauert hatten, empfinden sie es nun als persönlichen Ansporn, immer bessere Arbeit zu leisten. Ein Gruppenmitglied fasst dies in die Formulierung: „Wenn man Eigenverantwortung trägt, dann will man auch zeigen, dass man etwas kann.“

Daneben steht für fünf Gruppenmitglieder weniger der Spaß im Vordergrund, wengleich auch hier die Arbeitsaufgaben als Herausforderung angenommen werden. Diese Beschäftigten empfinden es jedoch vor allem als eine *Pflicht*, sich an der Optimierung zu beteiligen, sei es, weil ihr Arbeitsverhalten letztendlich an den Kosten gemessen wird oder mit Bezug auf ihr Verhältnis zum Unternehmen, das ihrer Ansicht nach auf einem einigermaßen gerechten Geben und Nehmen beruht. Für einen weiteren Befragten sind die Bezüge Spaß und Pflichtgefühl gleichgewichtig.

Doch auch die Gruppenmitglieder, die die Optimierung als arbeitsvertragliche Pflicht ansehen, verfügen über die für den Arbeitskraftunternehmer charakteristische

Orientierung der *Leistungsoptimierung*. Entscheidend ist hier die große Bereitschaft zur Neustrukturierung ihrer Arbeitsleistungen. Diese zeigt sich in der „Akzeptanz von Selbstorganisationsansprüchen“ (Pongratz/Voß 2003, S. 130) und „in der permanenten Anpassung des eigenen Arbeitsstils“ „an wechselnde Arbeitserfordernisse“ (131). Den Beschäftigten geht es nicht allein darum, betrieblichen Vorgaben zu folgen. Von zentraler Bedeutung in ihrem Selbstverständnis ist die ‚eigenmotivierte‘ Suche nach Möglichkeiten, Produktionskosten zu senken und die Ziele Flexibilität und Wirtschaftlichkeit zu vereinbaren. Betriebliche Ansprüche an Optimierungsleistungen werden nicht abgelehnt, sondern treffen auf ein ausgeprägtes Bedürfnis nach einer eigenverantwortlichen und kreativen Arbeit.

Beteiligung an Rationalisierung und Kostensenkung als riskantes Arbeitshandeln

Die eigene Beteiligung an der Rationalisierung erscheint den Gruppenmitgliedern jedoch nicht nur als notwendi-

ge und attraktive, sondern zugleich als riskante Aufgabe. Dieses *ambivalente Verhältnis zum eigenen unternehmerischen Handeln* findet sich interessanterweise in allen drei vorgefundenen Formen der Gruppenarbeit. Dabei verfügen Gruppenmitglieder in der modifiziert tayloristischen und vor allem der teilautonomen Gruppenarbeit über deutlich mehr Erfahrungen mit eigener Rationalisierungsbeteiligung als ihre Kollegen in der tayloristischen Gruppenarbeit. Offenbar führt eine intensivere Einbindung in die Rationalisierung bei der teilautonomen Gruppenarbeit weder zu einer größeren Bereitschaft, sich an Optimierungsprozessen zu beteiligen, noch zu einer grundlegenden Revision einer durch Misstrauen und Interessendivergenzen geprägten Einstellung zum Management. Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung lassen sich in drei Punkten zusammenfassen: Unabhängig von der Gruppenarbeitsvariante sehen Arbeiter *erstens* die Rationalisierung mehrheitlich auch als ihre Aufgabe oder lehnen die Vorstellung zumindest nicht grundlegend ab, dass sie in ihren Zuständigkeitsbereich fällt (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Rationalisierung als Aufgabe der Arbeitskräfte

(n = 796, Angaben in %)	Teilautonome GA	Modifiziert tayloristische GA	Tayloristische GA	Gesamt	p
"Kostensenkung und Rationalisierung sollten auch eine Aufgabe für mich als Arbeiter sein."					
eher ja	51	53	46	51	0,847
teils, teils	37	37	44	39	
eher nein	12	10	9	11	
"Kostensenkung und Rationalisierung sind allein Sache des Betriebes."					
eher ja	16	13	30	17	0,096
teils, teils	35	36	32	35	
eher nein	49	51	39	48	
"Wenn durch die Gruppenarbeit die Arbeit interessanter wird, dann bin ich auch bereit, mich noch mehr anzustrengen "					
eher ja	62	69	70	66	0,465
teils, teils	27	22	17	23	
eher nein	12	9	13	11	

Dies würde man vor dem Hintergrund etwa eines traditionellen Arbeiterhabitus (Wittel 1998) oder eines gegen jegliche Neuerung gerichteten arbeitspolitischen Konservatismus von Industriearbeitern (Schumann u. a. 1983) nicht unbedingt erwarten. Diesem Ergebnis entspricht, dass der geringste Anteil der Befragten die Auffassung vertritt, dass Rationalisierung allein eine „Sache des Betriebes“ sei. Die Befragungsergebnisse zeigen darüber hinaus ein starkes Interesse an einer inhaltlich aufgewerteten Arbeit. In allen drei Gruppenarbeitsformen würden sich die Beschäftigten auf das Tauschgeschäft interessantere Arbeit gegen größere Anstrengungen einlassen.

Das Engagement für die Ziele Wirtschaftlichkeit und Flexibilität trifft jedoch *zweitens* auf ein nur teilweise günstiges Betriebsklima (vgl. Tabelle 3). Zwar gehen die Befragten davon aus, dass sich der Betrieb „mitdenkende und selbstbewusste Arbeiter“ wünscht, und vermuten insofern ein ernsthaftes Interesse des Managements, Produktionsarbeiter in den Rationalisierungsprozess einzubinden. Jedoch fühlen sich die Gruppenmitglieder nur teilweise mit ihren Rationalisierungsvorschlägen ernst genommen. Positive Urteile finden sich

hierbei eher bei der teilautonomen und der modifiziert tayloristischen Gruppenarbeit, doch ist diese Differenz nicht statistisch signifikant. So überwiegt in allen Umsetzungsformen die Erfahrung, dass der Betrieb ein *selektives Interesse* am Engagement der Beschäftigten zeigt und nur die Vorschläge auf Akzeptanz stoßen, die sich in die Vorstellungen betrieblicher Rationalisierungsexperten einfügen.

Hintergrund für die Urteile eines Großteils der befragten Gruppenmitglieder ist *drittens* ein aus ihrer Sicht bestehender *grundlegender Interessengegensatz* zum Management (vgl. Tabelle 4). In allen drei Gruppenarbeitsvarianten halten die Beschäftigten Misstrauen gegenüber dem Unternehmen weiterhin für angebracht. Ein Blick auf die qualitativen Interviews zeigt, dass aus Sicht der Gruppenmitglieder der tagtägliche Kampf um die Zeiten auch bei der teilautonomen Gruppenarbeit keineswegs an sein Ende gelangt. Dies begründet eine tief verankerte Distanz zum Management. Das Statement, „Die Betriebe versuchen immer, ihre Wirtschaftlichkeit auf Kosten der Arbeiter zu verbessern. Daran ändert auch die Gruppenarbeit nichts“, findet deshalb in allen drei Gruppenarbeitsformen ausgesprochen große Zustimmung.

Tabelle 3: Betrieblicher Umgang mit Optimierungsvorschlägen

(n = 796, Angaben in %)	Teilautonome GA	Modifiziert tayloristische GA	Tayloristische GA	Gesamt	p
"Die Gruppenarbeit zeigt, dass der Betrieb sich mitdenkende und selbstbewusste Arbeiter wünscht."					
eher ja	55	58	57	57	0,525
teils, teils	35	26	30	29	
eher nein	11	16	13	14	
"Auch bei Gruppenarbeit werden die Vorschläge der Arbeiter zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit nicht wirklich ernst genommen."					
eher ja	32	38	50	38	0,139
teils, teils	51	45	30	44	
eher nein	17	17	20	18	

Tabelle 4: Rationalisierungsbeteiligung und Interessengegensatz

(n = 796, Angaben in %)	Teilautonome GA	Modifiziert tayloristische GA	Tayloristische GA	Gesamt	p
"Nach wie vor sollte der Arbeiter allem gegenüber misstrauisch sein, was vom Betrieb kommt."					
eher ja	36	37	35	36	0,348
teils, teils	33	41	35	37	
eher nein	32	22	30	28	
"Die Betriebe versuchen immer ihre Wirtschaftlichkeit auf Kosten der Arbeiter zu verbessern. Daran ändert auch die Gruppenarbeit nichts."					
eher ja	73	68	74	71	0,013
teils, teils	22	23	7	20	
eher nein	5	9	19	9	
"Mit der Gruppenarbeit gelingt es, bei der Rationalisierung die Interessen des Betriebes mit denen der Beschäftigten zu vereinbaren"					
eher ja	30	25	28	27	0,346
teils, teils	47	43	38	44	
eher nein	24	33	34	29	

Rationalisierung wird somit von den Beschäftigten in allen drei Formen der Gruppenarbeit zugleich als *Bedrohung eigener Interessen* und als *interessanter Gegenstand einer Aufgabenintegration* beurteilt. Finden sich in dieser grundlegenden Orientierung vor allem Gemeinsamkeiten, so unterscheiden sich die drei Formen der Gruppenarbeit in der *Intensität der Rationalisierungsbeteiligung*. Vor dem Hintergrund einer größeren Einbindung in die betriebliche Rationalisierung gewinnen mehr Beschäftigte den Eindruck, dass sich das Management tatsächlich für ihre Vorschläge zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit interessiert. Diese Erfahrung lässt sich jedoch nicht als umfassender Einstellungswandel gegenüber der Rationalisierung deuten, sondern bringt eine veränderte Aufgabenstellung zum Ausdruck. Wenn sich Beschäftigte in der teilautonomen Gruppenarbeit stärker am Rationalisierungsprozess beteiligen, dann tun sie dies nicht, weil sie ihr grundlegendes Misstrauen gegenüber dem Unternehmen verlieren, sondern weil die Prozessoptimierung zum Bestandteil ihrer Arbeitsaufgabe und ihre Orientierung der Leistungsoptimierung nun handlungswirksam wird.

Grundsätzliche Vorbehalte gegenüber dem Management und ein ausgeprägtes Gefahrenbewusstsein angesichts der Rationalisierung führen im Resultat zu einer *selektiven Beteiligung am Rationalisierungsprozess*. Auch wenn sie die Prozessoptimierung als interessante und fachlich herausfordernde Aufgabe erleben, versuchen Gruppenmitglieder ihre Aktivitäten auf die Effektivierung⁶ von Arbeit zu beschränken und hierbei Arbeitsplatzverluste, soweit möglich zu vermeiden. Dass sich Gruppenmitglieder nicht vorbehaltlos auf den Rationalisierungsprozess einlassen, liegt vor allem daran, dass sie die eigene Beschäftigung in ihrem jetzigen Unternehmen auf Dauer angelegt sehen. Dies erzwingt Beiträge zur Sicherung der Produktivität, doch dürfen hierbei weder die Arbeitsplätze der Rationalisierung zum Opfer fallen noch die Leistungsanforderungen schwer erträgliche Ausmaße annehmen. Vor dem Hintergrund mangelnder beruflicher Alternativen und den Risiken, die

6 Im Unterschied zur Intensivierung steigt bei der Effektivierung „der Produktionsausstoß, ohne dass die physische und psychische Belastung der arbeitenden Menschen heraufgesetzt wird“ (Spitzley 1980, S. 85). Hintergrund sind technologische und organisatorische Verbesserungen, die zwar Arbeitsplätze beseitigen können, aber nicht die Poren des Arbeitstages verdichten.

ein Betriebswechsel nach sich ziehen könnte, zeigt sich die auch für das Sample von Pongratz und Voß charakteristische Mentalität einer berufs- und unternehmensbezogenen Absicherung (2003, S. 168 ff.). Die Absicherungsmentalität wirkt sich einschränkend auf die Rationalisierungsbeteiligung aus, indem die Gruppenmitglieder deren Formen und Ziele selektieren.

Die Strategie einer dosierten Rationalisierungsbeteiligung beruht auf einem als *ambivalent erlebten betrieblichen Status*, der sich auch in späteren Evaluationsstudien des SOFI nachweisen lässt. Kuhlmann und Schumann stellen zusammenfassend fest: „Sich aktiv an der Rationalisierung zu beteiligen und den Betriebserfolg auch zum eigenen zu machen heißt nicht, Arbeitskraftvernutzung, Statusbenachteiligung, Entlohnungsungerechtigkeit und Beschäftigungsunsicherheit als Bedrohung der Lohnarbeiterexistenz und als Zeichen von Ungleichheit für überwunden zu halten“ (2000, S. 24).⁷

Diese Ambivalenz steht allerdings Orientierungen, wie sie für den Arbeitskraftunternehmer typisch sind, nicht entgegen. Auch wenn die Gruppenmitglieder eine erhebliche Distanz zum Unternehmen zeigen und Rationalisierung als Bedrohung empfinden, sind sie doch in erheblichem Maße nicht nur in Prozesse der Optimierung eingebunden, sondern begreifen dies zudem als eine Herausforderung. Die Gruppenmitglieder können bzw. wollen sich den betrieblichen Anforderungen an die Selbst-Kontrolle nicht entziehen. Erstens treffen die vom Unternehmen in die Beschäftigten gesetzten Erwartungen auf deren arbeitsinhaltliche Interessen und auf ein bei vielen Arbeitskräften zumindest in Ansätzen ausgeprägtes „unternehmerisches Selbst“ (Bröckling 2002). Zweitens arbeiten die Gruppenmitglieder in dem Bewusstsein, dass ihr eigener Arbeitsplatz und die wirtschaftliche Existenz ihres Unternehmens in nicht unerheblichem Maße von ihrem persönlichen Engagement abhängen. Drittens erzwingt eine ergebnisbezogene

Leistungssteuerung, in deren Rahmen der Handlungserfolg zum Maßstab der Leistung wird (Bender 1997), ein Mindestmaß an Improvisation, Kreativität und Selbst-Kontrolle. Insofern überschneiden sich arbeitsbezogene Interessen der Beschäftigten mit Erfordernissen der indirekten Kontextsteuerung. Vor diesem Hintergrund bilden Arbeitskräfte eine für den Arbeitskraftunternehmer typische Leistungsorientierung aus. Gleichzeitig schwindet das Lohnarbeiterbewusstsein in dem Maße, in dem sich die Gruppenmitglieder für das Leistungsergebnis persönlich verantwortlich fühlen. Hierin sieht André Gorz ein Merkmal nachfordistischer Arbeitsformen. Der Post-Fordismus „erhebt es zum Prinzip, dass die Zugehörigkeit des Arbeitnehmers zum Unternehmen seine Zugehörigkeit zur Gesellschaft und seiner Klasse überwiegt“ (Gorz 2000, S. 56).

Die Dimension der Selbst-Ökonomisierung

Die zweite den Arbeitskraftunternehmer kennzeichnende Dimension ist die *Selbst-Ökonomisierung*, definiert als „zunehmende aktiv zweckgerichtete ‚Produktion‘ und ‚Vermarktung‘ der eigenen Fähigkeiten und Leistungen - auf dem Arbeitsmarkt wie innerhalb von Betrieben“ (Pongratz/Voß 2003, S. 24). Inwieweit dieses Merkmal die Arbeitskräfte in der teilautonomen Gruppenarbeit kennzeichnet, ist nicht zweifelsfrei einzuschätzen. Ausgehend von der von Pongratz und Voß vorgelegten Typologie müsste sich bei den Gruppenmitgliedern eine „Karriereambition“ nachweisen lassen, und zwar zumindest im Subtypus „Chancenoptimierung“ (137). Die Schwierigkeiten bei der Zuordnung hängen damit zusammen, dass dieser Typus durch mehrere Teilkriterien charakterisiert ist, die nicht notwendigerweise in ihrer Gesamtheit erfüllt sein müssen. Somit wird für die Einstufung der Gesamteindruck entscheidend, was erhebliche Interpretationsspielräume eröffnet. Orientiert man sich an dem Kriterium, dass Arbeitskraftunternehmer ein großes Bedürfnis haben, „immer wieder Neues auszuprobieren“, und angetrieben werden durch „die Suche nach einer anspruchsvollen Aufgabe, in der man sich beweisen kann“ (2003, S. 99), dann

⁷ Siehe auch Schumann (1999, S. 61). In den späteren Evaluationsstudien deutet sich eine leichte Differenzierung der Urteile in unterschiedlichen Varianten der Gruppenarbeit an. Die Beschäftigten in der teilautonomen Gruppenarbeit urteilen etwas positiver und weniger misstrauisch, bleiben dem Management gegenüber jedoch in einer distanzierteren Position.

lässt sich für etwa die Hälfte der Beschäftigten in der DNC-Dreherei eine Selbst-Ökonomisierung nachweisen.

So betonen sieben der befragten Gruppenmitglieder, dass es für sie von großer Bedeutung ist, aktiv ihre Kompetenzen und Arbeitsaufgaben zu erweitern. Sechs Gruppenmitglieder bewerten dies als Chance, etwas aus ihren Entwicklungsmöglichkeiten zu machen - eine Chance, die sie ergreifen, weil sie ein großes Interesse am Lernen und an anspruchsvollen und abwechslungsreichen Aufgaben haben. Die Erweiterung ihrer Kompetenzen ermöglicht diesen Beschäftigten, nicht nur in einem aus ihrer Sicht attraktiven Produktionsabschnitt zu arbeiten, sondern dort auch besonders interessante und fachlich herausfordernde Aufgaben zu übernehmen. Eine eher passive Lern- und Karriereorientierung zeigen dagegen lediglich drei Gruppenmitglieder. Diese Beschäftigten haben zwar auch einen Lernprozess durchlaufen, doch steht hier das Motiv im Vordergrund, mit steigenden Anforderungen mithalten zu können und ein Auseinanderdriften von Anforderungen und Kompetenzen zu verhindern.

Gewichtet man dagegen ein weiteres Kriterium, nämlich, dass der Blick bei der Chancenoptimierung weiter als beim Subtypus der „Laufbahnorientierung“ „auf die persönlichen Chancen am überbetrieblichen Arbeitsmarkt gerichtet“ (Pongratz/Voß 2003, S. 98) ist, dann vermindert sich die Anzahl der Gruppenmitglieder mit dem Merkmal der Selbst-Ökonomisierung. Diesem Kriterium entspricht bei einer engen Auslegung nur noch einer der zwölf befragten Gruppenmitglieder. Drei Gruppenmitglieder äußern zwar ernsthafte und konkrete Überlegungen, zumindest den Arbeitsbereich zu verlassen und außerhalb der DNC-Dreherei größere Herausforderungen zu suchen, jedoch orientiert sich hierbei nur ein Gruppenmitglied am externen Arbeitsmarkt. Würden sich hier berufliche Entwicklungschancen ergeben, wäre jedoch allen drei Interviewten zuzutrauen, dass sie diese ergreifen. Bei vier weiteren Befragten, die ebenfalls über Perspektiven der Weiterentwicklung außerhalb ihres gegenwärtigen Arbeitsbereiches nachdenken,

sind dagegen weder konkrete Vorstellungen noch Absichten zu erkennen, erste Überlegungen zu vertiefen und in die Tat umzusetzen.

Fragt man nach den Gründen für die fehlende Ausrichtung auf den externen Arbeitsmarkt, dann liegt die Antwort bei elf der zwölf Befragten in einer vor allem inhaltlich und betriebsklimatisch begründeten *engen Bindung an die gegenwärtige Arbeit*. Vor allem, weil die gegenwärtige Arbeit weitgehend ihren inhaltlichen Ansprüchen entspricht, und wegen des als positiv empfundenen Arbeitsklimas unter den Kollegen sehen sich die Befragten wenig gedrängt, ihre gegenwärtige Beschäftigung aufzugeben. Nur bei einem Gruppenmitglied wird eine instrumentelle Arbeitsorientierung bei weitgehend fehlendem inhaltlichen Anspruch erkennbar. Für die restlichen Gruppenmitglieder zählt, dass sie persönlich weit mehr erreicht haben, als im Rahmen einer Industriearbeiterkarriere üblicherweise zu erwarten ist. Vor diesem Hintergrund erscheinen den Beschäftigten die Möglichkeiten, durch einen Betriebswechsel ihren Status noch einmal zu verbessern mehr als begrenzt. Vereinzelt ziehen sie den Wechsel in eine Abteilung, in der ausschließlich Versuchsteile produziert werden, oder die Weiterentwicklung zum Meister in Betracht. Beide Optionen stehen aber nur einem kleinen Teil der Gruppenmitglieder offen.

Da die Befragten eine erhebliche Bereitschaft zur Entwicklung ihrer Kompetenzen und zur Neustrukturierung ihrer Aufgabenprofile zeigen, und die mangelnde Orientierung am externen Arbeitsmarkt nicht als Ausdruck von Passivität und Strukturvertrauen zu werten ist, sollte meiner Ansicht nach die Suche nach anspruchsvollen Aufgaben höher bewertet werden als die Orientierung am externen Arbeitsmarkt. Demnach findet sich bei sechs der zwölf Befragten das Merkmal der Selbst-Ökonomisierung. Diese Beschäftigten suchen neue berufliche Herausforderung und sind dafür bereit, aktiv ihre Arbeitskraft zu entwickeln. Hierbei gewinnt das Aufgabenprofil eine für Produktionsarbeit untypische Breite. Gemessen am Standard industrieller Produktionsarbeit sind die in Gruppenarbeit beschäftigten Arbeitskraftun-

ternehmer hochgradig qualifiziert. Sie verfügen über ein breites Kompetenzprofil, das, wie Baethge und Baethge-Kinsky bezogen auf die prozessorientierte Arbeitsorganisationen diagnostizieren (Baethge/Baethge-Kinsky 1998), keinem Berufsbild und keinem standardisierten betrieblichen Tätigkeitsmuster entspricht. Was sich bei den Gruppenmitgliedern findet, ist somit „eine Art individueller Beruf“ (Voß 2002, S. 107), nur dürfte für die berufliche Identifikation und die Einordnung auf dem Arbeitsmarkt der erlernte Beruf weiterhin die ausschlaggebende Bedeutung für die Beschäftigten haben (Faust 2002, S. 65).

Die Dimension der Selbst-Rationalisierung

Schließlich bleibt zu überprüfen, inwieweit die Gruppenmitglieder dem Orientierungsmuster der Selbst-Rationalisierung entsprechen. Dieser Begriff steht für eine „wachsende bewusste Durchorganisation von Alltag und Lebensverlauf und Tendenz zur Verbetrieblichung von Lebensführung“ (Pongratz/Voß 2003, S. 24). Voraussetzung hierfür ist eine Organisation der Arbeitszeiten, die eine entsprechende zeitliche Flexibilität überhaupt erst ermöglicht. Sieht man einmal von Überstunden und der gelegentlichen Mehrarbeit am Wochenende ab, dann existiert eine ausreichend flexible Arbeitszeitregelung in dem gesamten Sample der Gruppenarbeits-evaluation allein in der DNC-Dreherei.

Im Bereich der Elastizitätsmuster von Arbeit und Privatleben müsste für das Merkmal der Selbst-Rationalisierung zumindest der Orientierungstyp der „Integration“ zu finden sein (Pongratz/Voß 2003, S. 138). Dieser ist charakterisiert durch „unregelmäßige, aber gemäßigte Abweichungen vom Normalarbeitstag, die nach individuellen Vorstellungen gezielt gestaltet werden“ (2003, S. 139). Dies ist nicht so zu interpretieren, dass jeder, der von einer Gleitzeitregelung Gebrauch macht, zwangsläufig zum Selbst-Rationalisierer wird. Eine gelegentliche Variation des täglichen Arbeitsanfangs und -endes um eine relativ kurze Zeitspanne, auch wenn sich die Flexibilisierungsbereitschaft primär an den Ar-

beitserfordernissen orientiert, entspricht einem anderen Orientierungsmuster, nämlich dem der „gleitenden Segmentation“. Dieses Orientierungsmuster kennzeichnet den verberuflichten Arbeitnehmer, der daran festhält, dass Familienleben und Freizeit durch die Variation der Arbeitszeiten nicht beeinträchtigt werden, weshalb das Arbeitsleben hier nicht, wie beim Typus der Verschränkung, in das Privatleben eingebunden wird.

Bezogen auf diese Typologie lassen sich die Beschäftigten der DNC-Dreherei dem Typus „gleitende Segmentation“ zuordnen. Die Arbeitszeit variiert in einem engen zeitlichen Korridor, wobei die Gruppenmitglieder gelegentlich von der Gleitzeit Gebrauch machen, um persönlichen Interessen nachzugehen. Der Hauptgrund für flexible tägliche Arbeitszeiten liegt in Erfordernissen der Arbeit, wenn die Gruppenmitglieder etwa einen eiligen Auftrag noch über das übliche Schichtende hinaus bearbeiten oder eine Maschine vollständig einrichten, bevor sie sie an die nächste Schichtmannschaft übergeben. Grundsätzlich bevorzugen die Gruppenmitglieder jedoch eine gleichbleibende Arbeitszeit. Arbeit und Freizeit bleiben strikt voneinander getrennte Bereiche, wahrscheinlich allein schon deshalb, weil es für Produktionsarbeiter grundsätzlich nicht die Möglichkeit gibt, einen Teil der Arbeit mit nach Hause zu nehmen. Auch wird die berufliche Weiterbildung, wenn überhaupt, dann in sehr geringem Umfang in die Freizeit verlagert. Aus diesen Gründen kann bei den Gruppenmitgliedern der DNC-Dreherei von einer Tendenz zur Verbetrieblichung der Lebensführung keine Rede sein; sie entsprechen eindeutig *nicht* dem Typus des Selbst-Rationalisierers.

5. Ergebnis

Vor dem Hintergrund der vorliegenden Studien lässt sich die These formulieren, dass eine Ausweitung der teilautonomen Gruppenarbeit den Wandel vom verberuflichten Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer verstärkt. Bei teilautonomer Gruppenarbeit findet sich der Arbeitskraftunternehmer zumindest in zwei für die-

sen Arbeitstypus maßgeblichen Orientierungen. Eindeutig ausgeprägt und am stärksten verbreitet ist das Merkmal der Selbst-Kontrolle, daneben gibt es auch die Selbst-Ökonomisierung, wobei jedoch die entsprechende berufsbiographische Orientierung kaum auf den externen Arbeitsmarkt gerichtet ist. Am wenigsten kennzeichnet die Gruppenmitglieder das Merkmal der Selbst-Rationalisierung. Dieser am Beispiel eines Gruppenarbeitsprojektes herausgearbeitete Befund lässt sich bezogen auf die teilautonome Gruppenarbeit des Samples verallgemeinern.

Unter der Annahme, dass Arbeitskraftunternehmer durch zwei der drei grundlegenden Orientierungen hinreichend identifiziert sind, bedeutet dies bezogen auf die Wandlungsthese: Es gibt eine *Diffusion* des Typus des Arbeitskraftunternehmers in die Beschäftigtengruppe der Produktionsarbeiter. Dies betrifft jedoch allein die teilautonome Gruppenarbeit, und hier ist einschränkend festzuhalten, dass nicht alle Gruppenmitglieder mit teilautonomer Gruppenarbeit zu Arbeitskraftunternehmern werden. Selbst für die Gruppenmitglieder der DNC-Dreherei, die über ausgesprochen große Aufgabenumfänge und eine ausgeprägte Selbstorganisation verfügen, gilt dies nur etwa für die Hälfte der Beschäftigten. In der modifiziert tayloristischen und der tayloristischen Gruppenarbeit ist die Verbreitung von Arbeitskraftunternehmern dagegen ausgesprochen unwahrscheinlich. Der Umfang an optimierenden und planerischen Aufgaben ist hier so gering, dass sich allenfalls eine moderate Leistungsoptimierung, mangels beruflicher Kompetenzen und Karrierechancen aber nicht das Orientierungsmuster der Chancenoptimierung finden lässt.

Wo sich Gruppenmitglieder zu Arbeitskraftunternehmern entwickeln, handelt es sich weiterhin um Beschäftigte, die sich als abhängige Lohnarbeiter verstehen, die eine untergeordnete Stellung im Betrieb einnehmen und Benachteiligungen und Gefährdungen ausgesetzt sind. Sie bleiben deshalb bei einer distanzierten Haltung gegenüber dem Management und dessen Rationalisierungsbestrebungen. Hintergrund ist ein von ihnen wahrgenommener grundlegender Interessengegensatz, der

auch durch die eigene Beteiligung an der Rationalisierung und selbst durch positive Gruppenarbeitserfahrungen nicht beseitigt wird. Das Bewusstsein einer Statusbenachteiligung steht allerdings nicht im Widerspruch zum Orientierungsmuster des Arbeitskraftunternehmers. Arbeitskraftunternehmer müssen sich weder emotional mit dem Unternehmen verbunden fühlen, noch sich als mündige, vom Betrieb anerkannte Arbeitskräfte empfinden.⁸ Entscheidend für den Typus des Arbeitskraftunternehmers ist die Funktion, die er innerhalb von Arbeitsprozessen einnimmt. Und diese ist mit den Begriffen Selbst-Kontrolle, Selbst-Ökonomisierung und Selbst-Rationalisierung umrissen.

Literatur

- Baethge, M. und Baethge-Kinsky, V. (1998). Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? - Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 3, S. 461-471.
- Bender, G. (1997). Lohnarbeit zwischen Autonomie und Zwang. Neue Entlohnungsformen als Element veränderter Leistungspolitik. Frankfurt/Main, New York.
- Böhle, F. (2002). Vom Objekt zum gespaltenen Subjekt. In M. Moldaschl und G. G. Voß (Hrsg.), Subjektivierung von Arbeit (S. 101-133). München, Mering.
- Braverman, H. (1977). Die Arbeit im modernen Produktionsprozess. Frankfurt/Main (orig. 1974).
- Bröckling, U. (2002), Jeder könnte, aber nicht alle können. Konturen des unternehmerischen Selbst. Mittelweg 36, 4, S. 6-26.
- Dostal, W. und Reinberg, A. (1999). Ungebrochener Trend in die Wissensgesellschaft. Entwicklung der Tätigkeiten und Qualifikationen. IAB Kurzberichte, 10, S. 1-5.
- Edwards, R. (1981). Herrschaft im modernen Produktionsprozeß. Frankfurt/Main, New York (orig. 1979).
- Faust, M. (2002). Der „Arbeitskraftunternehmer“ - eine Leitidee auf dem ungewissen Weg der Verwirklichung. In E. Kuda und J. Strauß (Hrsg.), Arbeit-

8 Der Interessengegensatz ist kein Ausschlusskriterium für die Einstufung als Arbeitskraftunternehmer: „Der Widerspruch zwischen Kapital und Arbeit in kapitalistischen Unternehmen verschwindet nicht mit dem Typus des Arbeitskraftunternehmers, sondern er wandelt sich in einen strukturellen Widerspruch zwischen Unternehmern unterschiedlicher Art“ (Pongratz/Voß 2003, S. 32).

- nehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung (S. 56-80). Hamburg.
- Gorz, A. (1989). Kritik der ökonomischen Vernunft. Berlin.
- Gorz, A. (2000). Arbeit zwischen Misere und Utopie. Frankfurt/Main.
- Kleemann, F., Matuschek, I. und Voß, G. G. (2002). Subjektivierung von Arbeit - Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion. In M. Moldaschl und G. G. Voß (Hrsg.), Subjektivierung von Arbeit (S. 53-100). München, Mering.
- Kotthoff, H. (1997). Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin.
- Kuhlmann, M. und Schumann, M. (2000). Was bleibt von der Arbeitersolidarität? Zum Arbeits- und Betriebsverständnis bei innovativer Arbeitspolitik. WSI-Mitteilungen, 53, 1, S. 18-27.
- Kuhn, T. (1997). Vom Arbeitnehmer zum Mitunternehmer. Anmerkungen zur Intention, Begründung und Umsetzung eines Transformationsvorhabens. Zeitschrift für Personalforschung, 2, S. 195-220.
- Kurz, C. (1999). Repetitivarbeit - unbewältigt. Betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitstypus. Berlin.
- Luhmann, N. (2000). Organisation und Entscheidung. Opladen.
- March, J. und Simon, H. (1993). Organizations. Cambridge/Massachusetts (orig. 1958).
- Moldaschl, M. (1998). Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In SOFI u. a. (Hrsg.), Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten (S. 197-250). Berlin.
- Moldaschl, M. und Sauer, D. (2000). Internalisierung des Marktes - Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In H. Minssen (Hrsg.), Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit (S. 205-224). Berlin.
- Nordhause-Janz, J. und Pekruhl, U. (2000). Managementmoden oder Zukunftskonzepte? Zur Entwicklung von Arbeitsstrukturen und von Gruppenarbeit in Deutschland. In J. Nordhause-Janz und U. Pekruhl (Hrsg.), Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland (S. 13-68). München u.a.
- Ortmann, G. (1995). Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen.
- Pongratz, H. J. und Voß, G. G. (2002): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin.
- Schienstock, G. (1993). Soziologie des Managements: Eine Prozessperspektive. In W. H. Staehle und J. Sydow (Hrsg.), Managementforschung 3 (S. 271-308). Berlin/New York.
- Schimank, U. (1986). Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen. In R. Seltz, U. Mill und E. Hildebrandt (Hrsg.), Organisation als soziales System (S. 71-91). Berlin.
- Schumann, M. (1999). Das Lohnarbeiterbewusstsein des „Arbeitskraftunternehmers“. SOFI-Mitteilungen, 27, S. 59-63.
- Schumann, M., Einemann, E., Siebel-Rebell, C. und Wittemann, K.-P. (1983). Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Eine empirische Untersuchung der Industrialisierung auf der Werft. Frankfurt/Main.
- Spitzley, H. (1980). Wissenschaftliche Betriebsführung, REFA-Methodenlehre und Neuorientierung der Arbeitswissenschaft. Köln.
- Tullius, K. (1999). Dezentralisierung, Vermarktlichung und diskursive Koordinierung: Neue Rationalisierungsstrategien und deren Auswirkungen auf die unteren Produktionsvorgesetzten. Eine Fallstudie aus der Automobilindustrie. SOFI-Mitteilungen, 29, S. 65-82.
- Urban, H.-J. (2001). Der Arbeitskraftunternehmer - Ein neues Produkt der Spektakel-Soziologie? In H. Wagner (Hrsg.), Interventionen wider den Zeitgeist. Für eine emanzipatorische Gewerkschaftspolitik im 21. Jahrhundert. Helmut Schauer zum Übergang in den Un-Ruhestand (S. 99-119). Hamburg.
- Voß, G. G. (2002). Der Beruf ist tot! Es lebe der Beruf. In E. Kuda und J. Strauß (Hrsg.), Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung (S. 100-118). Hamburg.
- Wittel, A. (1998). Gruppenarbeit und Arbeitshabitus. Zeitschrift für Soziologie, 27, 3, 178-192.
- Wolf, H. (1999). Arbeit und Autonomie. Ein Versuch über die Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion. Münster.

Lebenslanges Lernen und Arbeit: Weiterbildungskompetenz und Weiterbildungsverhalten der deutschen Bevölkerung*

Martin Baethge

Das Leben selbst ist der beste Lehrmeister. Wer wollte dieser alten Spruchweisheit auch heute ernsthaft widersprechen, zumal einem dieser Lehrmeister ein Leben lang begleitet, also der früheste Verfechter lebenslangen Lernens ist. Da ein Großteil des Lebens aus Arbeit besteht, ist die Spruchweisheit berechtigter Weise auf die Arbeit übertragen worden. Allein weder der Lehrmeister Leben noch der Lehrmeister Arbeit kommen heute zur Vermittlung ihrer Weisheit ohne wissenschaftsgestützte Übersetzungshilfen aus. Nikolaus Kopernikus lehrte uns vor 450 Jahren mit der Erkenntnis, dass sich die Erde um die Sonne drehe: Unsere Sinnesorgane sind nicht in der Lage, die Welt und das Leben so zu erkennen, wie sie sind. Sie sind anders, als sie uns im alltäglichen Leben erscheinen. Beruht eine der schönsten und melancholischsten Erfahrungen der Menschen, an einem heiteren Sommerabend am Meer die Sonne fern in die Fluten versinken zu sehen, auf einer Sinnestäuschung? Physikalisch gesehen ist dies so, emotional bleibt die Erfahrung trotzdem schön!

Seit Kopernikus wissen wir, dass das Leben selbst nicht unverschlüsselt zu uns spricht, sondern dass wir einen Schlüssel zur Decodierung seiner Botschaften brauchen. Kopernikus und Galilei läuteten die Ära der modernen empirischen Wissenschaft ein, deren Organisation von der Lebens- und Arbeitspraxis getrennt war und in deren Gefolge auch die Institutionen des Lernens zunehmend in eigenen Einrichtungen separiert wurden – von der Grundschule bis zur Weiterbildung.

Warum erzähle ich Ihnen diese Geschichte? Ich erinnere Sie an diesen weiten historischen Bogen, um Ihnen die Reichweite und Grundsätzlichkeit unseres Themas „(Lebenslanges) Lernen und Arbeiten“ deutlich zu machen. Ich will dabei nicht zu hoch greifen, aber es könnte schon etwas mit den großen Zäsuren der Wirtschafts- und Sozialgeschichte, mit dem Übergang zur industriellen und heute zur digitalen Revolution zu tun haben (vgl. u a. Castells 1996).

Die institutionelle Separierung von Arbeiten und Lernen bedeutete, dass sich die jeweiligen Organisationen weitgehend unabhängig voneinander nach eigenen regulativen Prinzipien entwickelten. In der Modernisierungstheorie bezeichnet man diesen Vorgang als „funktionale Differenzierung“, das heißt: die großen institutionellen Bereiche der Gesellschaft – in unserem Fall Bildung und Erwerbsarbeit – können ohne große Rücksicht aufeinander ihrer jeweiligen Funktionslogik folgen; die Institutionen der Erwerbsarbeit den Grundsätzen ökonomischer Effizienz und Rationalisierung, die Bildungsstätten den Prinzipien der Wissensgenerierung und Persönlichkeitsentfaltung. Jedem von uns ist die Sinnmäßigkeit der Differenz unmittelbar einsichtig. Kinder unter das strenge Zeit-, Arbeitsteilungs- und Verhaltensregime eines Industriebetriebs zu stellen, würde der Entfaltung ihrer Persönlichkeit wenig zuträglich sein. Umgekehrt würde es die ökonomische Effizienz der Arbeit vermutlich nicht unbedingt erhöhen, wenn man den Beschäftigten die Irrtumstoleranz und Umwege zugestände, die wir Kindern und Jugendlichen geneigt sind, zu ihrer Selbstfindung einzuräumen.

* Eröffnungsvortrag auf dem 4. Zukunftsforum „Lernkultur für Morgen“, Berlin, 12. März 2003.

Die Steigerung funktionaler Effizienz ist die positive Seite der institutionellen Separierung, auf die auch heute niemand verzichten wird. Niemand, der heute dafür plädiert, Arbeiten und Lernen wieder stärker zu integrieren, will das Rad der Geschichte zurückdrehen und meint, dass heute jemand unberührt von institutionalisiertem Wissen auf den Acker, in die Fabrik oder in das Büro gehen und sich dort in der praktischen Tätigkeit das qualifikatorische Rüstzeug für sein weiteres Berufsleben aneignen könnte. Er weiß, es bleibt dabei: Im Zuge der stärkeren Durchdringung aller Lebensbereiche mit Wissen – in der öffentlichen Diskussion wird dieser Sachverhalt mit dem Kürzel „Weg in die Wissensgesellschaft“ apostrophiert – steigen die Lern- und Wissensvoraussetzungen für die Wahrnehmung einer dauerhaften Erwerbstätigkeit. (Sie können das an dem in den letzten beiden Jahrzehnten hohen Anstieg der Beschäftigten mit Hochschulabschluss schnell überprüfen).

Wer heute für eine stärkere Integration von Arbeiten und Lernen – wie weit wir diese auch immer fassen wollen – plädiert, hat die andere, die problematische Seite der funktionalen Differenzierung im Auge: Fortschreitende institutionelle Verselbständigung ist unweigerlich mit der Gefahr der Dissoziation zwischen den gesellschaftlichen Bereichen verbunden. Dissoziation heißt, dass die Abstimmungsprozesse zwischen den Bereichen – in unserem Fall Weiterbildung/Lebenslanges Lernen und Erwerbsarbeit – störungsanfälliger werden und immer weniger friktionslos klappen, weil die Umfeldbedingungen sich verändert haben. Die Dissoziation von Bildung/Lernen und Arbeit hat unvermeidlich die für die Industriegesellschaft typische Dialektik von bildungsferner Arbeit und arbeitsferner Bildung hervorgebracht, die heute zunehmend problematisch wird, weil die für die Industriegesellschaft typischen Markt- und Arbeitsstrukturen sich gewandelt haben. Um es am Beispiel zu verdeutlichen: solange wir in der Erwerbsarbeit relativ stabile Markt- und Tätigkeitsstrukturen mit überschaubaren Wandlungstendenzen hatten, konnte eine extern institutionalisierte, das heißt angebotsorientierte berufliche Weiterbildung halbwegs den Bedarf und die Bedürfnisse der Beschäftigten nach neuer Qualifizie-

rung decken. Diese Bedingungskonstellation hatten wir über die längste Zeit der Industriegesellschaft. In dem Moment, in dem sich der Strukturwandel der Tätigkeiten in Richtung auf wissensgeprägte Arbeit (im Gegensatz zu manuell geprägter) beschleunigt, die Märkte unsicherer und weniger kalkulierbar werden, das Innovationstempo steigt und dementsprechend erworbenes Berufswissen schneller veraltet, müssen auch die Abstimmungsprozesse zwischen Nachfrage und Angebot an beruflichen Qualifikationen dynamischer werden und an die Stelle der sehr weiten Kopplungen müssen enge zwischen Arbeiten und Lernen treten. Tatsächlich wird unter diesen benannten Bedingungen, die seit über einen Jahrzehnt die Realität in der Bundesrepublik abgeben, die Dissoziation zwischen Lernorganisation und Arbeitsorganisation prekärer, und zwar insbesondere im Bereich der Weiterbildung. Die Auflösung der prekärer gewordenen Dissoziation ist nicht eine Frage der institutionellen Veränderung nur des einen Bereichs, des der beruflichen Weiterbildung, sondern betrifft beide, also ebenso den der Erwerbsarbeit.

Es geht also um eine zunehmende Integration von Arbeiten und Lernen (enge Kopplungen), ohne dass damit die Eigenständigkeit beider aufgehoben würde. Das Spannungsverhältnis zwischen Lernen und Arbeiten ist nicht völlig auflösbar, und man sollte es auch nicht anstreben, weil damit auch die positiven Seiten institutioneller Separierung, die wechselseitige Kontrolle, verloren gehen könnten. Aber es ist abzumildern; beide Bereiche muss man enger zusammenbringen, durch

- lernintensive Arbeit und
- nachfrageorientierte Weiterbildung.

Die Auflösung prekärer Dissoziation ist nicht ohne ein verändertes Lernbewusstsein zu bewerkstelligen. Institutionelle Abschottungen bewirken mentale Fixierungen, in unserem Fall eine normative Vorstellung vom Lernen. „Lernen ist das, was in der Schule oder in schulähnlichen Arrangements inszeniert wird.“ Dieses Bewusstsein entsprach in der Vergangenheit vermutlich noch weniger der Realität als heute, wo wir auf den Höhepunkt organisierten Lernens stehen. Dieses Be-

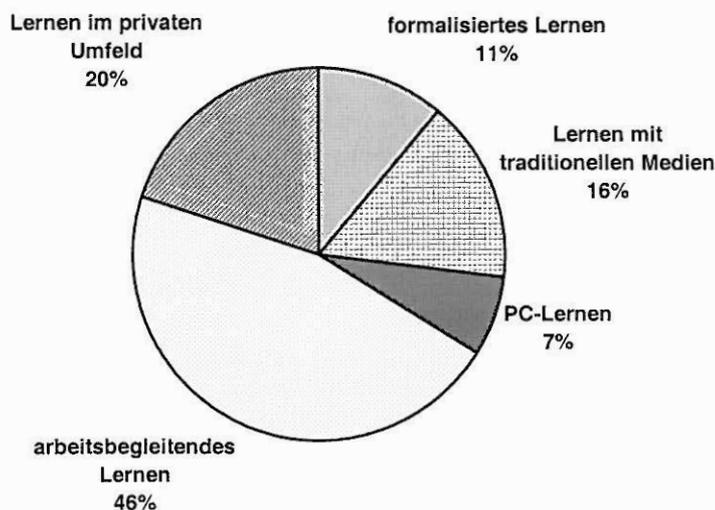
wusstsein wurzelt weniger in der Alltagserfahrung von Lernen in den Lebens- und Arbeitszusammenhängen als vielmehr in der Erfahrung der gesellschaftlichen Anerkennungsverhältnisse bei der Besetzung von Stellen und in tariflichen Eingruppierungen; hier herrscht immer noch vordringlich Zertifikat und Berechtigungswesen, also das, was jemand an Bildungsabschlüssen vorzuweisen hat. Es ist diese institutionelle Definition von Lernen, die auf dem Arbeitsmarkt und in den Bildungseinrichtungen die Gestaltung des Bildungswesens bestimmt.

Fragt man danach, wo Menschen meinen, am meisten für ihre berufliche Entwicklung gelernt zu haben, entsteht ein anderes Bild. Dann sagt in unterschiedlichen Untersuchungen – so auch in unserer – die Mehrheit, sie habe am meisten in der Arbeit gelernt; die formalisierten Bildungsprozesse treten dann in den Hintergrund. (Abbildung 1) Das Problem dieser Aussage liegt darin, dass ihr Bezugspunkt offensichtlich nur die je konkrete Arbeit, nicht aber die für berufliche Entwicklung des Individuums wichtige Lernkompetenz ist. Denn es zeigt sich, dass „das meiste“, was Menschen in der Arbeit ge-

lernt haben, nicht unbedingt viel sein muss, in jedem Fall aber sehr unterschiedlich viel ist (Abbildung 2). An der Abbildung zum Zusammenhang zwischen den wichtigsten Lernkontexten wird das unmittelbar einsichtig. Diejenigen, die das Lernen in der Arbeit und das Lernen im privaten Umfeld, also die eher informellen Lernformen als ihren wichtigsten Lernkontext deklarieren, zeichnen sich eher durch eine niedrige Lernkompetenz aus, während diejenigen, die mediales oder formalisiertes Lernen als ihre wichtigsten Lernkontext sehen, eine deutlich höhere Lernkompetenz aufweisen.

Dies hat etwas mit Formen des Wissens zu tun, das in die alltägliche Arbeit eingeht und das für Lernkompetenz erforderlich ist. Bei der von uns gestellten Frage können auch alle, die auf Routinearbeitsplätzen beschäftigt sind, sagen, sie hätten am meisten in der Arbeit gelernt. (Dies entspricht den Ergebnissen der Livingston Untersuchung in Kanada, bei denen sich 94% der einfachen Arbeiter in dieser Richtung äußerten). Und sie haben damit auch recht, weil sie die vielfältigen Tricks und Einsichten im Auge haben, die ihnen die alltägliche Arbeit schneller von der Hand gehen lässt und ihnen ein sicheres Gespür dafür gibt, wie man sich Vorgesetzten

Abbildung 1: Verteilung der wichtigsten beruflichen Lernkontexte ("am meisten gelernt") (N=3746; Angaben in %)



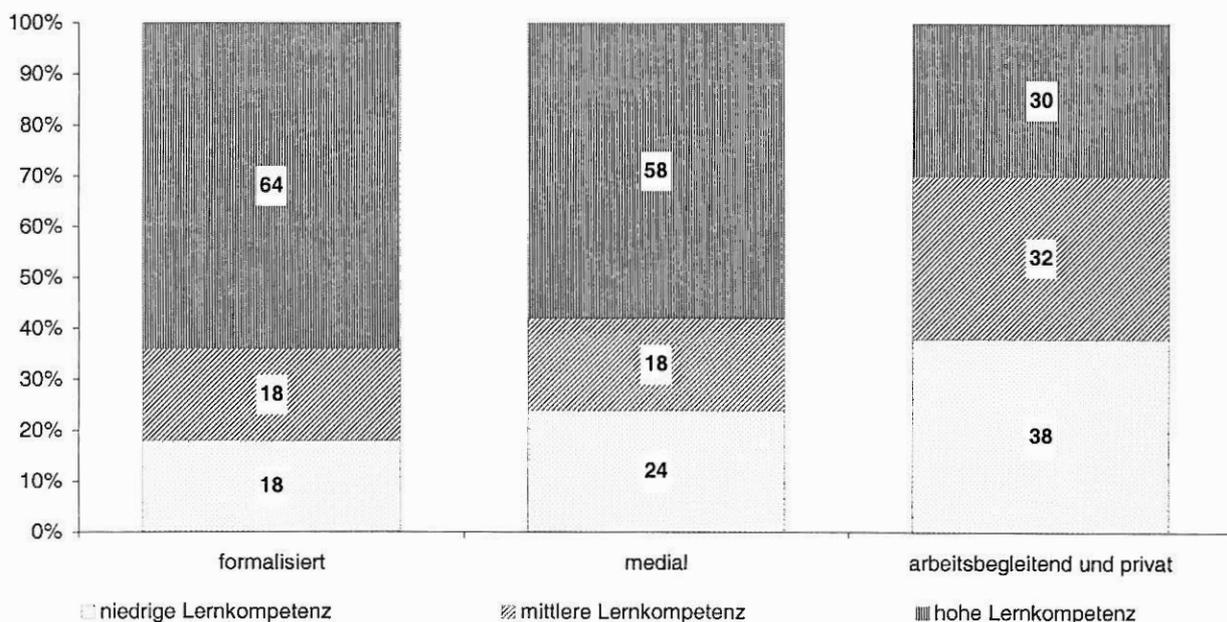
und Kollegen gegenüber verhält und Konflikten aus dem Weg geht. Damit hat man sich wichtige Kompetenzen für die Bewältigung der alltäglichen Arbeit, nicht aber die Kompetenzen angeeignet, die für ein eigenständiges Agieren am Arbeitsmarkt und für lebenslanges Lernen erforderlich sind. Es macht also solange wenig Sinn, aus dem informellen Lernen in der Arbeit einen Mythos zu machen, solange wir die Syntax und die Unterschiedlichkeit dieses arbeitsintegrierten Lernens nicht präzisiert haben.

Spätestens an diesem Punkt stellt sich die Frage, wie denn die Zusammenhänge zwischen lebenslangem Lernen und Arbeiten bzw. Arbeitsorganisation überhaupt aussehen. Dies ist das Zentrum der Repräsentativstudie, die wir zusammen mit dem Berlin-Brandenburger Institut für Sozialforschung, dem Lehrstuhl für Erwachsenenbildung der Universität Heidelberg, Infratest-Burke München und dem Methodenzentrum der Universität Göttingen in den letzten beiden Jahren durchgeführt haben und deren wichtigste Ergebnisse ich Ihnen im Folgenden skizzieren werde.

Vor den Ergebnissen drei kurze Zwischenbemerkungen:

- Ich muss Sie – was immer ein bisschen misslich ist – um den Vertrauensvorschuss bitten, dass wir die Untersuchung methodisch sorgfältig und den wissenschaftlichen Standards entsprechend durchgeführt haben (ist kontrollierbar für die Skeptiker unter Ihnen anhand unserer Veröffentlichung im Band „Kompetenzentwicklung 2002“ der ABWF).
- Ich verzichte auf regionale Differenzierungen zwischen alten und neuen Bundesländern. Was es an Unterschieden gibt, ist nicht so substantiell, dass es die Richtung der Ergebnisse in beiden Regionen wesentlich differenzierte. In diesem Punkt scheint es inzwischen eine weitgehende Einheit zwischen West und Ost zu geben. (Nachlesbar im Beitrag von Woderich/Ferchland und Koch im genannten Band).
- Drittens – und hier muss ich nun doch etwas Methodisches sagen - das Konzept für lebenslanges Lernen, das wir der Untersuchung zugrundegelegt

Abbildung 2: Niveau der Lernkompetenz nach den wichtigsten Lernkontexten



haben, meint nicht einfach Weiterbildung oder Weiterbildungsbereitschaft. Vielmehr haben wir im Rückgriff auf die intensive Debatte der letzten Jahre ein modernes Konzept „Kompetenz für lebenslanges Lernen“ entwickelt, in das mehrere Dimensionen eingehen, die für lebenslanges Lernen unter den geschilderten Bedingungen konstitutiv sind, d.h. es geht nicht im allgemeinen um Lernen, wie man es in der Vergangenheit in der Schule praktiziert hat – rezeptiv und passiv; es geht vielmehr um einen neuen Typus von stark selbstorganisiertem Lernen. Wir unterscheiden drei Dimensionen:

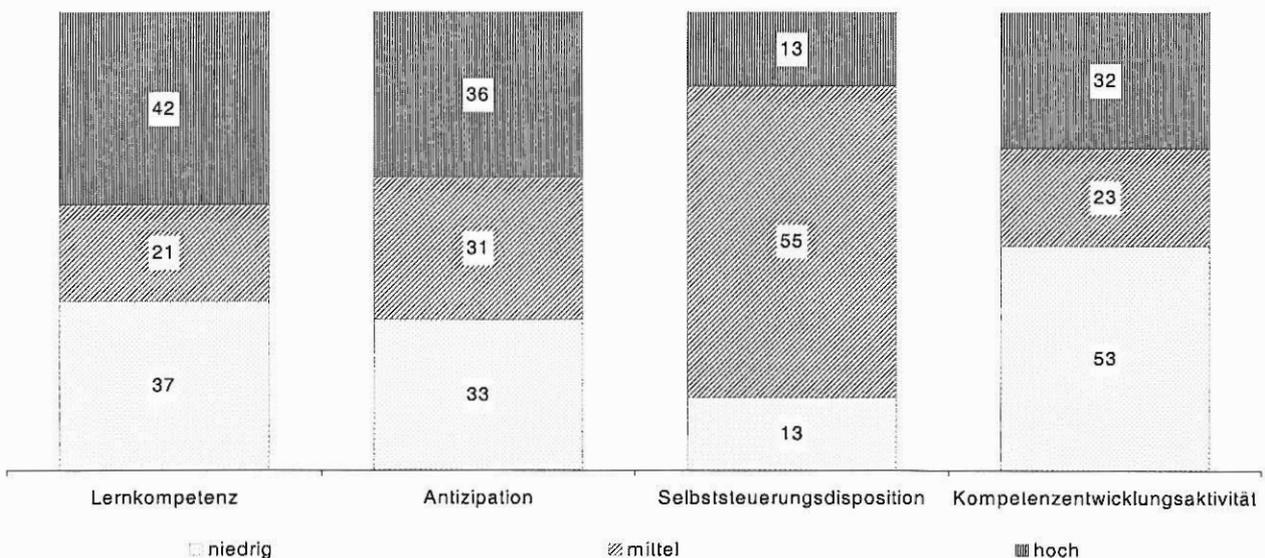
- *Antizipationsfähigkeit* als Kompetenz zur biographisch-strategischen Auseinandersetzung mit Veränderungen in Arbeit und Beruf (Kognitive Voraussetzung für Beschäftigungsfähigkeit); es geht darum, seine eigenen Fähigkeiten in Bezug zu kommenden Anforderungen zu setzen; letztlich setzt dies ein hohes Maß an Reflexivität voraus.
- *Selbststeuerungsdisposition* als Fähigkeit und Bereitschaft zu Selbststeuerung und Selbstorganisation von Lernen (Kombination kognitiver und mo-

tivationaler Faktoren); sie drückt das Maß intrinsischer Motivation, das Wissen, wo man was findet und die Fähigkeit, sein eigenes Lernen organisieren und kontrollieren zu können.

- *Kompetenzentwicklungsaktivität* als Initiative und Aktivität, sich den Zugang zu Lernprozessen zu verschaffen (Verhaltensdimension) und dabei auch Hindernisse zu überwinden.

Das Ergebnis unserer stufenförmigen Auswertungs- und Validierungsprozesse ist eher ernüchternd, was die Verbreitung der Lernkompetenzen in der erwerbsfähigen Bevölkerung anbelangt: Nur 36 % weisen ein hohes Antizipationsniveau, nur 32 % eine hohe Selbststeuerungsdisposition und gerade einmal 24 % eine hohe Kompetenzentwicklungsaktivität auf. Diese Ernüchterung wird nur geringfügig modifiziert, wenn man die drei Indikatoren zu einem komplexen Index für Lernkompetenz zusammenfasst und – bei geringerer Strenge der Zuordnungskriterien – eine Graduierung vornimmt: Wir finden dann nur bei gut zwei Fünftel der erwerbsfähigen Bevölkerung in Deutschland eine hohe Lernkompetenz¹, während immerhin 37 % eine niedrige Kompetenz aufweisen (Abbildung 3).

Abbildung 3: Ausprägungen der Lernkompetenz insgesamt und ihrer einzelnen Dimensionen (19- bis 64jährige Bevölkerung) (Angaben in %)



¹ Hoch, mittel oder niedrig drückt hier keine Bewertung, sondern Unterschiede in den Messniveaus aus.

Der Blick auf die Zusammenhänge zwischen biographischen Struktur- und Verlaufsvariablen und den drei Kompetenzvariablen bestätigt zunächst die Annahme, dass die vorgängige Lern- und Erwerbsbiografie einen erheblichen Einfluss auf die Lernkompetenzen hat.

Es sind jedoch nicht die *Mobilitäts- und Arbeitsmarkterfahrungen*, die einen hohen Einfluss auf die Kompetenz für lebenslanges Lernen ausüben. Vor dem Hintergrund, dass die Berufs- und Arbeitsmarktmobilität der deutschen Erwerbsbevölkerung insgesamt nicht sehr ausgeprägt ist, weisen alle von uns geprüften Mobilitätsindikatoren wie Berufswechsel, Firmenwechsel, Wechsel des Wohnortes keine signifikanten Zusammenhänge mit dem Gesamtindex „Kompetenz zu lebenslangem Lernen“ und mit dessen einzelnen Komponenten (Selbststeuerung, Antizipation, Aktivität) auf, lediglich bei mehrfacher Arbeitslosigkeitserfahrung zeigt sich ein negativer, wenngleich eher schwacher Zusammenhang.

Tatsächlich geht der höchste Einfluss von den erworbenen Schul- und beruflichen Ausbildungsabschlüssen aus; hier handelt es sich in jedem Fall um *stark ausgeprägte Zusammenhänge*: So finden wir ein hohes *Antizipationsniveau* insbesondere bei Personen mit fachgebundener oder allgemeiner Hochschulreife bzw. mit einem Berufsabschluss oberhalb des Levels qualifizierter (dualer) Ausbildung. Haupt- und Realschulabsolventen bzw. Personen ohne bzw. mit Berufsausbildung im dualen System zeigen hingegen überdurchschnittlich ein niedriges Antizipationsniveau. Ähnlich große und in der Tendenz gleiche Unterschiede zeigen sich sowohl in Bezug auf die *Selbststeuerungsdisposition* als auch auf die *Kompetenzentwicklungsaktivität*; in Bezug auf die Vermittlung von Kompetenzen für lebenslanges Lernen bekommt das duale Ausbildungssystem keine guten Noten: dagegen legen etwa Personen mit Abitur zu 42 % bzw. zu 45 % ebenso überdurchschnittlich eine hohe Aktivität an den Tag wie Meister, Techniker (45 %) und Hochschulabsolventen (58 %). Insbesondere Haupt- und Realschulabsolventen und Erwerbspersonen ohne qualifizierten Berufsabschluss weisen häufig eine niedrige bzw. keine Aktivität auf (zu 66 % bzw. 72 %).

Im Gegensatz zum geringen Einfluss, den die Mobilitäts- und *Arbeitsmarkterfahrungen* besitzen, stehen die *Arbeitserfahrungen*, die wir unter dem Aspekt möglicher *Lernförderlichkeit der Arbeit* detailliert erfasst haben. Die Lernförderlichkeit der Arbeit haben wir als einen komplexen Indikator konstruiert, in den folgende Dimensionen eingegangen sind:

- Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung und Handlungsspielraum;
- Kommunikativität;
- Partizipation an Entscheidungen;
- berufliche Entwicklungschancen im Betrieb

Es wird ein sehr hoher Zusammenhang zwischen der erfahrenen Lernförderlichkeit der Arbeit, in der jemand tätig ist, und der Kompetenz für lebenslanges Lernen deutlich. Beschäftigte, die in Arbeitsverhältnissen mit stark ausgeprägter Lernförderlichkeit tätig sind, weisen eine weit überdurchschnittliche Lernkompetenz (56 %) auf, Personen an Arbeitsplätzen mit schwach ausgeprägter Lernförderlichkeit zeichnen sich dagegen eher durch ein sehr niedriges Niveau der Lernkompetenz aus. (Abbildung 4)

Was für den Gesamtindex Kompetenz gilt, findet sich bei seinen einzelnen Komponenten unterschiedlich stark ausgeprägt wieder. Am stärksten ist der Zusammenhang zwischen positiven Arbeitserfahrungen und der Selbststeuerungsdisposition (Abbildung 5); wo die Lernförderlichkeit stark ist, ist auch die Selbststeuerungsdisposition hoch und vice versa. Einen besonders hohen Einfluss hat die Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe.

Besondere Aufmerksamkeit verdient auch der technologische Modernisierungsgrad des Arbeitsplatzes, den wir über das Merkmal Arbeit mit PC bzw. mit Informationstechnologie erfasst haben. Auch hier ist der Zusammenhang eindeutig. (Abbildung 6) Beschäftigte an technologisch modernen Arbeitsplätzen weisen sowohl eine höhere Gesamtkompetenz als auch die stärker ausgeprägte Selbststeuerungsdisposition auf als Arbeitskräfte an unmodernen Arbeitsplätzen. Im Modernisierungs-

grad drückt sich nicht – wie es zunächst den Anschein hat – eine technische Modernität aus; vielmehr spiegelt sich in ihm ein insgesamt moderner Zuschnitt von Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur.

Bis hierher wären die Ergebnisse nicht besonders erwähnenswert, wenn die positiven Arbeitserfahrungen vor allem auf einen hohen Bildungs- und Ausbildungs-

stand zurückzuführen wären. Dies wäre nur die Verlängerung der Bildungsprivilegierung in der Jugend und würde die geläufige These einer Aufwärtsspirale zwischen hohem Bildungsstand und positiver Arbeitserfahrung bestätigen. *Tatsächlich scheint es sich anders zu verhalten und die Arbeitsorganisation ein unabhängiger Faktor in der Kompetenzentwicklung der Individuen zu sein, und zwar ein gewichtiger, wenn nicht gar der entscheidende.*

Abbildung 4: Niveau der Lernkompetenz nach Lernförderlichkeit der Arbeit (Angaben in %) (N=2331)

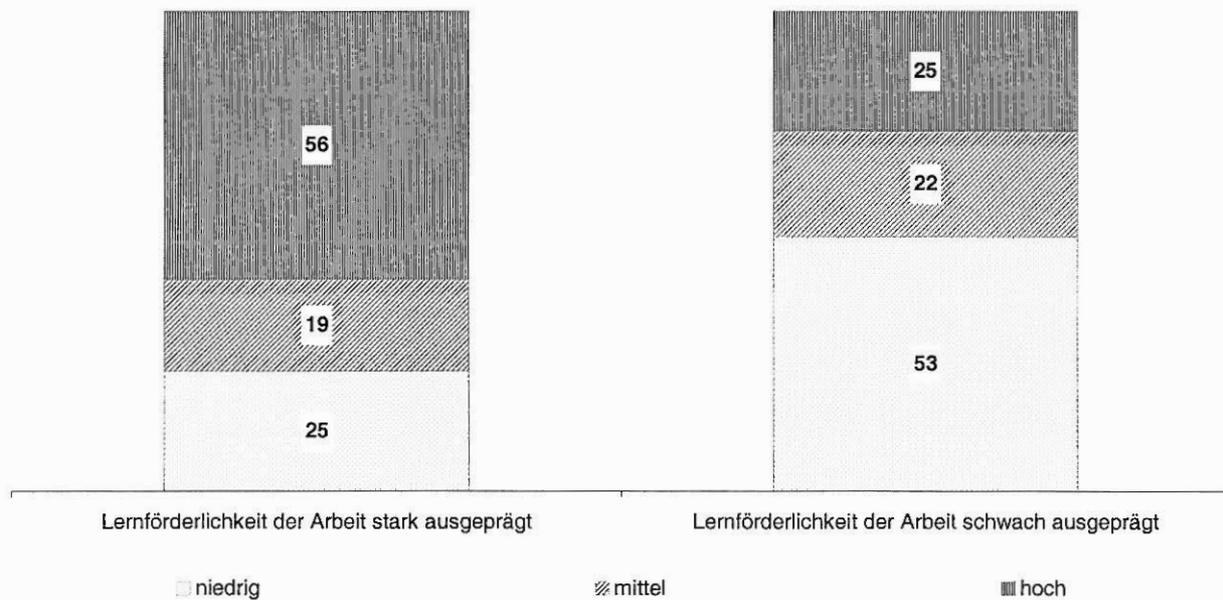


Abbildung 5: Selbststeuerungsdisposition nach Lernförderlichkeit der Arbeit und Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung

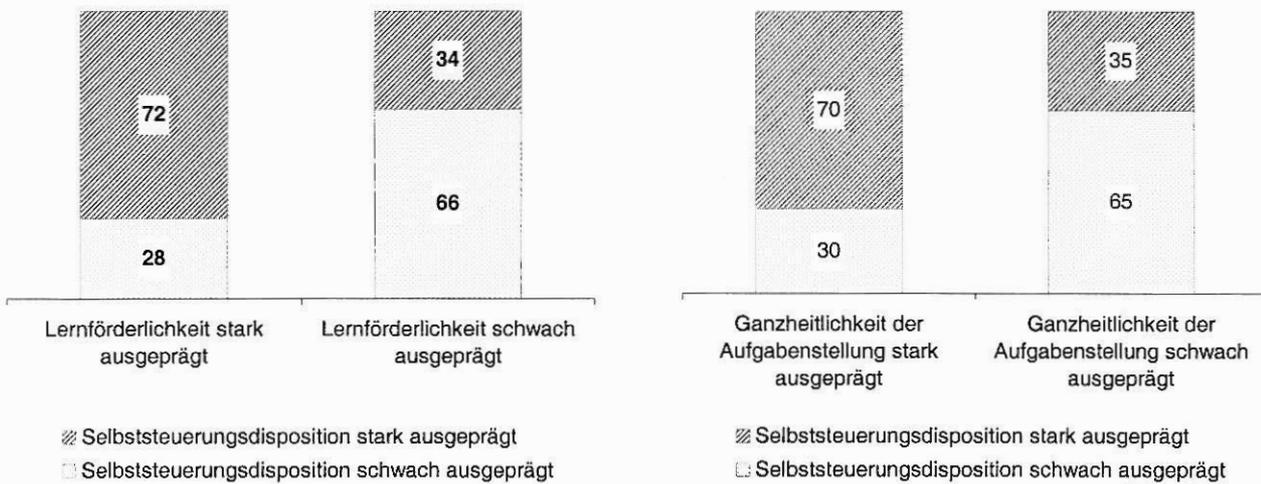
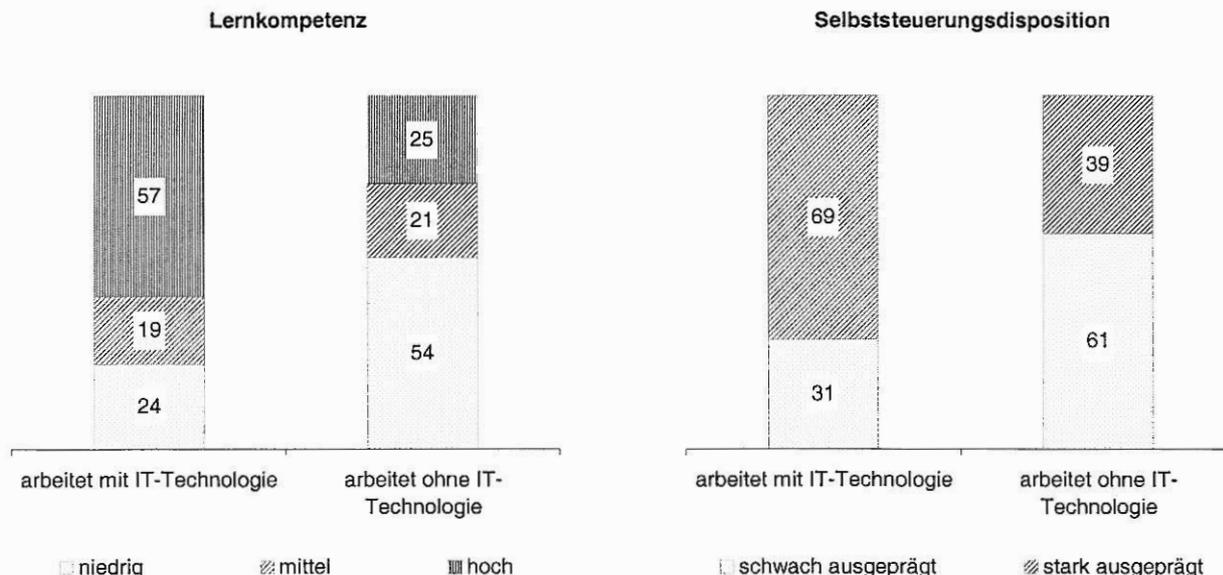


Abbildung 6: Lernkompetenz und Selbststeuerungsdisposition nach Modernisierungsgrad (IT-Bezug) der Arbeit



Mit Hilfe einer multiplen Regression haben wir die Stärke der Zusammenhänge untersucht, die zwischen Sozialisation/Bildung (Erfahrungen in Familie, Schule und Ausbildung), Arbeitserfahrungen und weiteren Faktoren (Aspirationen in Arbeit und Privatleben, erwerbsstrukturelle Merkmale wie Erwerbstatus und Tätigkeitsniveau) und den Kompetenzmerkmalen bestehen. Im Resultat zeigt sich nicht nur eine ausgeprägte Bestimmtheit der Lernkompetenz durch die von uns erfassten Dimensionen, sondern vor allem auch der größere Effekt, den die betriebliche Organisation der Arbeit im Vergleich mit allen anderen Faktorenbündeln (insbesondere mit den berufsbiografischen und sozialisatorischen Faktoren) auf sie hat (Abbildung 7). Dies gilt für den Gesamtindex und noch stärker für das Merkmal der Selbststeuerungsdisposition (Abbildung 8).²

Dieses Ergebnis bedeutet, dass die betriebliche Organisation der Arbeit offenbar eine relative Eigenständigkeit gegenüber anderen lernrelevanten personenbezogenen Merkmalen hat. Die darin enthaltene gute Nachricht besteht darin, dass die Kompetenzen für Lebenslanges Lernen eben nicht mit Abschluss der vorberuflichen Sozialisation in Familie und Schule determiniert sind, wie

uns dies Kognitionspsychologen vielfach versichern. Das heißt nicht, dass die vorberuflichen Sozialisationsfaktoren nicht eine hohe Bedeutung für Lebenslanges Lernen hätten und wir die Organisation schulischer Lernprozesse nicht auch mit Blick auf ihren Beitrag zur persönlichen Kompetenz für Lebenslanges Lernen überprüfen müssten. Aber es heißt, dass die Arbeit einen eigenständigen Prägefaktor zur Entfaltung von Lernkompetenz im Erwachsenenalter darstellt, dass sie gleichsam eine „zweite Chance“ für die Beschäftigten bietet, wenn die Betriebe die Arbeitsplätze organisatorisch und technisch lernförderlich gestalten – was nicht identisch sein muss damit, auch selbst viel Weiterbildung anzubieten.

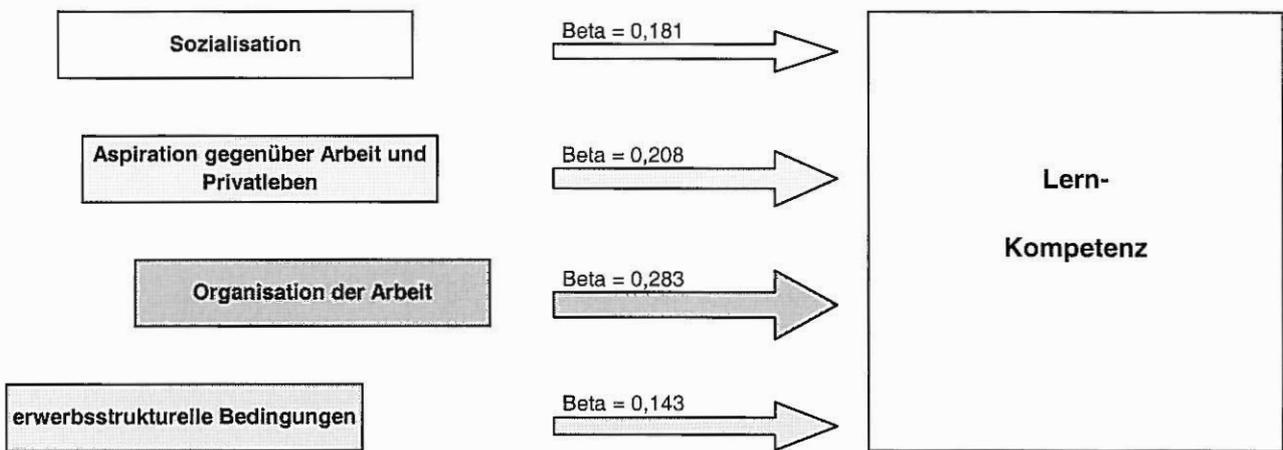
Damit wissen wir jetzt also, welche Bedeutung die Arbeit für die Lernkultur von heute hat. Diese Bedeutung wird sich für die „Lernkultur für Morgen“ noch steigern, da der Weg in eine noch stärker wissensintensive Wirtschaft mit noch höherem Tempo von Innovation und Wandel vorgezeichnet ist. Wir haben gesehen, dass die Arbeit für viele eine „zweite Chance“ der Kompetenzentwicklung darstellt. Aber wir wissen noch nicht, für wie viele und für welche Gruppen von Beschäftigten das gilt. In der Arbeit zu lernen, setzt voraus, dass man in der Arbeit auch lernen kann. Diese Bedingung kann

² Wir haben die Eigenständigkeit der Faktoren anhand von Kollinearitätsanalysen überprüft.

man nicht überall als selbstverständlich voraussetzen. Sie gilt sicherlich für die wissensintensiven Dienstleistungen von FuE bis zur Software-Produktion und –Anwendung, und es ist nicht zufällig, dass in den einschlägigen Debatten genau diese Bereiche immer wieder als

Beweisfelder erhalten müssen. Die Frage, die es noch zu beantworten gilt, lautet: Sind die Lernchancen in allen Arbeitsbereichen gleich groß, so dass man ohne Unterschied von Lernen in der Arbeit sprechen kann, oder gibt es gravierende Unterschiede?

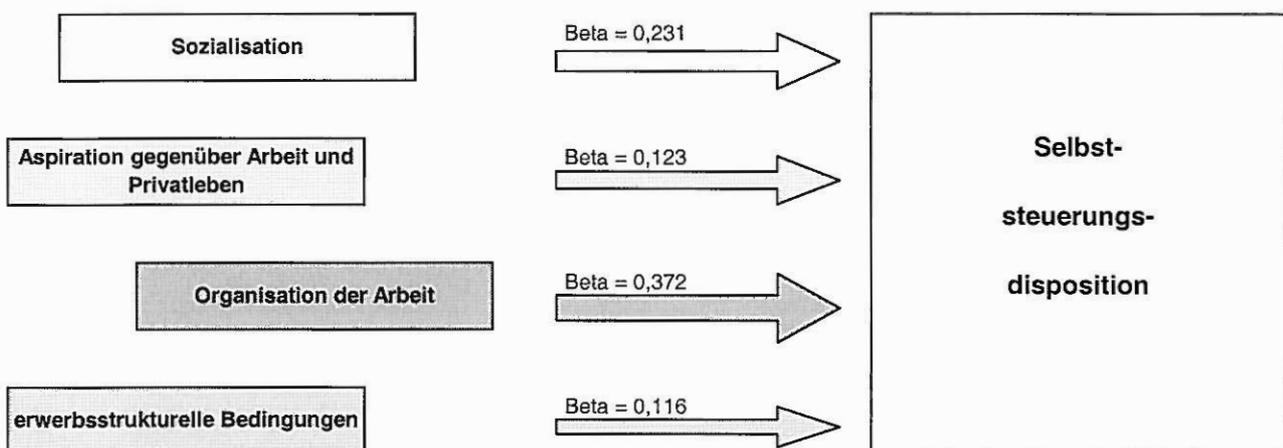
Abbildung 7: Einfluss¹⁾ Sozialisation, Aspiration, Arbeitsorganisation und erwerbsstrukturelle Bedingungen auf die Lernkompetenz



Bestimmtheitsmaß der Lernkompetenz $R^2=0,312$

1) nach relativer Effektstärke (Beta).

Abbildung 8: Einfluss¹⁾ nach Sozialisation, Aspiration, Arbeitsorganisation und erwerbsstrukturellen Bedingungen auf die Selbststeuerungsdisposition



Bestimmtheitsmaß der Selbststeuerungsdisposition $R^2=0,388$

1) nach relativer Effektstärke (Beta).

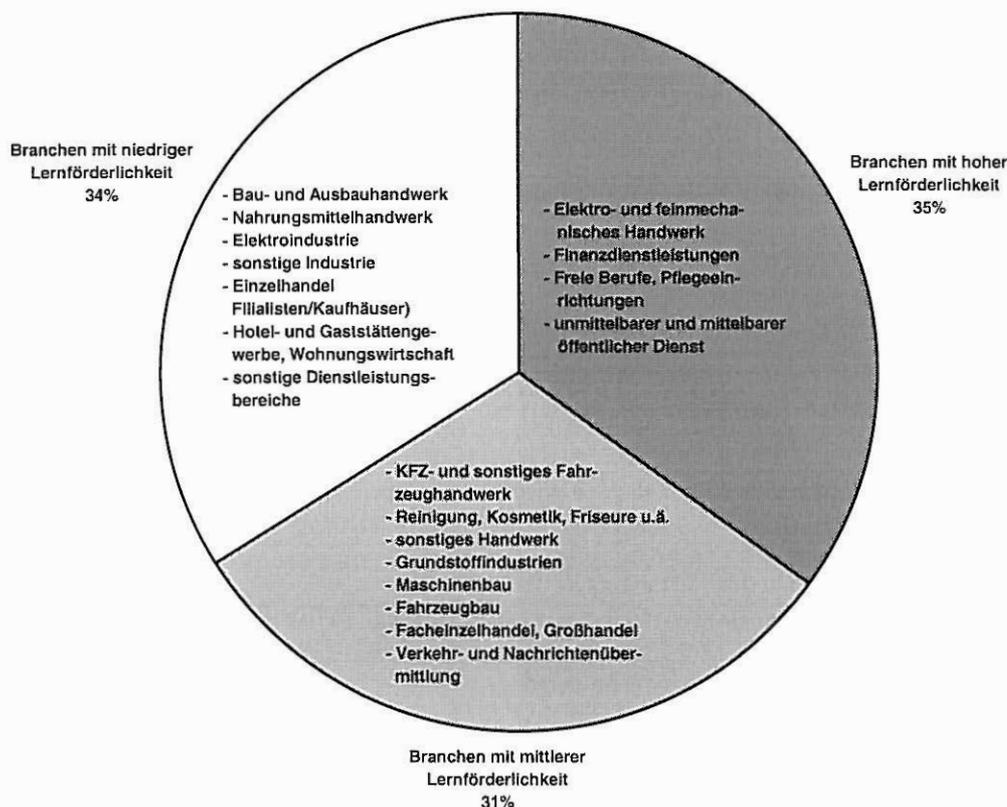
Natürlich gibt es gravierende Unterschiede, auch darüber muss man nicht lange streiten, man muss es insbesondere in der politischen Debatte zur Gestaltung lebenslangen Lernens nur im Auge behalten und ernstnehmen. Dazu ist es wichtig, das Ausmaß und die ökonomische Struktur der mehr oder weniger großer Lernförderlichkeit der Arbeit zu kennen. Ich will dies mit Hilfe einer Branchendifferenzierung einmal an dem sehr komplexen Indikator der Lernförderlichkeit der Arbeit, zum anderen an dem Merkmal „berufliche Entwicklungsmöglichkeiten“ im Betrieb verdeutlichen. Beide Merkmale zeigen eine ähnliche, wenn auch nicht deckungsgleiche Verteilung auf die Branchen. Zunächst die „Lernförderlichkeit“ (Abbildung 9):

Wenn man den empirischen Befund in drei Grade der Lernförderlichkeit untergliedert, dann erhalten wir drei etwa gleich große Segmente von Branchen: ein erstes Segment mit Arbeitsverhältnissen, die eine hohe Lernförderlichkeit aufweisen (35 %), ein zweites Segment,

das Branchen mit mittlerer (31 %) und ein drittes Segment, das Branchen mit überwiegend niedriger Lernförderlichkeit umfasst (34%). Da die Segmente nach den empirischen (nicht arithmetischen) Mittelwertdifferenzen gebildet sind, bedeutet die Zuordnung nicht, dass man in der jeweiligen Branche entweder nur Arbeitsplätze mit hoher, mittlerer oder niedriger Lernförderlichkeit findet. In allen drei Segmenten gibt es jeweils sowohl Arbeitsplätze mit hoher als auch solche mit niedriger Lernförderlichkeit. Aber die Chance, im ersten Segment eine Tätigkeit zu erlangen, die lernförderlich ist, ist ungleich größer als im zweiten und dritten Segment, wo es eher wahrscheinlich ist, dass der Arbeitsplatz nicht sehr lernintensiv ist.

Die Verteilung der Branchen auf die drei Segmente zeigt im ersten Segment im Schwerpunkt private wissensintensive Dienstleistungen und große Teile des öffentlichen Dienstes sowie das Elektro- und feinmechanisches Handwerk. Auf der Gegenseite des Segments mit

Abbildung 9: Branchen nach Niveau der Lernförderlichkeit der Arbeit und Beschäftigtenanteil (N=2517)

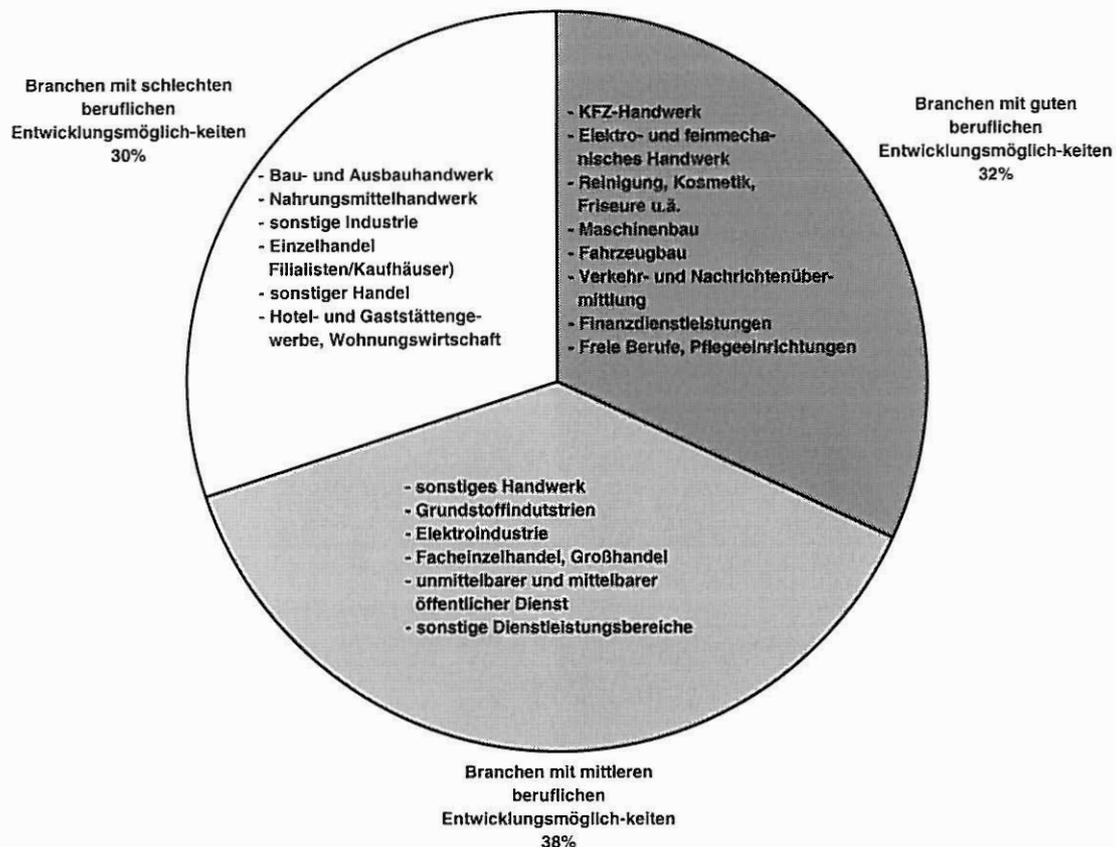


niedriger Lernförderlichkeit finden wir die beschäftigungsstarken Branchen des Handels und des Hotel- und Gaststättengewerbes, die Bauindustrie im weitesten Sinne und die kleineren Industrien (Textil u.a.), während wir im mittleren Segment die klassischen Industrien und das große und sehr heterogene Feld der sonstigen Dienstleistungen (Energie-, Wasserwirtschaft, Entsorgung; Sport, Freizeit; Gebäudereinigung; Sicherheitsdienste; Zeitungen, Medien) haben.

Stellt man die Frage direkt nach den beruflichen Entfaltungsmöglichkeiten im Betrieb, so finden wir in der Tendenz die gleiche Branchenstruktur in den Antworten, nur mit einer insgesamt etwas kritischeren Sichtweise (Abbildung 10). 32% der Erwerbspersonen entfalten auf das Segment mit guten, 38% auf das mit mittleren sowie 30% auf das Segment mit schlechten beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten.

Die Analyse demonstriert sehr klar, dass wir eine Polarisierung unter den Beschäftigten haben zwischen solchen, die an lernförderlichen Arbeitsplätzen tätig sind, und solchen, deren Arbeit ihnen keine oder allenfalls geringe Lernchancen bietet. Wir können unsere Branchenanalyse nicht auf die Gesamtheit der Beschäftigten hochrechnen. Aber unsere Schätzung auf der Basis der Repräsentativ-Studie geht dahin, dass zwischen den Polen ein Kontinuum liegt von etwa einer Hälfte, die der eher positiven, und der anderen Hälfte, die der negativen Seite der wenig lernförderlichen Arbeitsplätze zuzuordnen ist. Die Größenordnung deckt sich in etwa mit den Verteilungen zwischen Routinearbeitern und Nicht-Routinearbeitern bei der von Volkholz/Köchling vorgenommenen Sekundärauswertung der Berufsverlaufuntersuchungen von BiBB/IAB. Da diese eine Längsschnittperspektive erlauben, ließe sich der Befund, dass sich zwischen Mitte der 80er und Ende der 90er Jahre

Abbildung 10: Branchen nach Niveau beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten und Beschäftigtenanteil (N=N2447)



die Anteile von etwa 60 % Routine- und 40 % Nicht-Routinearbeiter kaum verschoben haben, als Indiz dafür interpretieren, dass sich die Lernförderlichkeit der Arbeitsplätze in den letzten beiden Jahrzehnten nicht sehr stark verändert hat. (Die methodische Einschränkung dieser Aussage liegt in dem Sachverhalt, dass es sich um subjektive Daten handelt, die uns keine Auskunft darüber geben, ob sich in der Zwischenzeit die Beurteilungskriterien für Lernförderlichkeit von Arbeit verändert haben oder gleich geblieben sind.)

Fazit

Welche Schlüsse lassen sich aus den Ihnen vorgetragenen Befunden für die Debatte über das Verhältnis von Arbeit und Lebenslangem Lernen ziehen? Ich denke, an den beiden Grundthesen dieser Debatte, dass für die Beschäftigungsfähigkeit (employability) der Individuen im Lebensverlauf ihre Fähigkeit und Bereitschaft zu kontinuierlichem Lernen eine zentrale Voraussetzung bleibt und dass eine enge Verbindung von Arbeiten und Lernen – in welchem institutionellen Arrangement auch immer – ein erfolgversprechendes Konzept darstellt, muss man keine Abstriche machen. Im Lichte dieser Prämissen ziehe ich folgende Lehren aus der ihnen vorgestellten Untersuchung.

1. Die relative Eigenständigkeit des Faktors Arbeitsorganisation in der Kompetenzentwicklung als Basis für die Sicherung der subjektiven Voraussetzungen von Beschäftigungsfähigkeit markiert sowohl Chancen als auch Grenzen für Subjekte und staatliche Politik und stellt Rückfragen an die aktive Arbeitsmarktpolitik, insbesondere an ihre Instrumente Fortbildung und Umschulung. Unsere Befunde zum Verhältnis von Weiterbildungsteilnahme und (noch mehr) von Arbeitslosigkeitsbetroffenheit und individueller Kompetenzentwicklung legen den Schluss nahe, dass die employability weniger von externen (Weiterbildungs-)Angeboten als von betriebsinternen Möglichkeiten des Lernens in und durch Arbeit abhängig ist. Diese Abhängigkeit wird – mit Blick auf die

Zukunft – noch einmal durch die technologische Entwicklung verstärkt.

Die aufgeführten Zusammenhänge sind aber nicht dahingehend zu interpretieren, dass formalisierte Weiterbildung keine Wirkungen zeitigte und man sich nur noch auf arbeitsintegrierte informelle Lernprozesse verlassen sollte. Unsere Befunde zeigen, dass die Teilnahme an formalisierter Weiterbildung, insbesondere auch die an der vielgeschmähten der Bundesanstalt für Arbeit (vgl. Staudt und Kriegesmann 1999), sich mit einem sehr viel höheren Selbststeuerungs- und Antizipationsniveau verbindet, als der Verzicht auf eine solche Teilnahme – dies ist besonders stark in den neuen Bundesländern ausgeprägt. Dahinter steht der Sachverhalt, dass die Erfahrung lernförderlicher Arbeit oft auch mit formalisierter Weiterbildung verbunden ist und umgekehrt diejenigen, die nur informelle Lerngelegenheiten nutzen, oft an wenig lernförderlichen Arbeitsplätzen tätig sind (vgl. Baethge und Baethge-Kinsky 2002, S. 84 ff.).

2. Eine engere Kopplung von Arbeiten und Lernen ist – entgegen großen Hoffnungen der Diskussionen über die nachindustrielle Gesellschaft – kein automatisches Beiprodukt der Entwicklung zur Wissensgesellschaft, sondern muss in weiten Bereichen der Erwerbstätigkeit arbeits-, arbeitsmarkt- und weiterbildungspolitisch immer wieder hergestellt werden. Es bleiben auch in der Wissensgesellschaft offensichtlich große Areale unqualifizierter und wenig lernförderlicher Arbeit, welche die Fähigkeiten zu selbstorganisiertem Lernen eher destruieren als befördern. Weil das so ist, kommen wir aus dem eingangs erwähnten Dilemma von lernferner Arbeit und arbeitsfernem Lernen nicht einfach heraus und deswegen behalten die betriebsexternen Institutionen des lebenslangen Lernens ihre Funktion. Effizient erfüllen freilich können sie diese nur, wenn es zu anderen Brücken zwischen Lern- und Arbeitsorganisation kommt und wenn in den Betrieben gezielt die Lernmöglichkeiten der Arbeit verbessert werden. Auf jeden Fall bleiben die politischen Akteure auf den unterschiedlichen Ebenen von Arbeitsmarkt, Arbeits- und Lernorganisation gefordert und in der Verantwortung.

3. Die dargestellten Abhängigkeiten zwischen Arbeit und Kompetenzen für lebenslanges Lernen lassen sich auch dahingehend interpretieren, dass dem Subjekt auch in einer mit dem Übergang zur Wissensgesellschaft zunehmend subjektivierten Arbeit in dieser Arbeit Grenzen für autonomes Handeln gesetzt sind. Das Individuum, dem für die Sicherung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit Autonomie, Kompetenz, Selbststeuerungsfähigkeit abverlangt wird, kann sich bei deren Erwerb und Aufrechterhaltung weniger von der Bindung an die betriebliche Arbeit emanzipieren, als die These von der zunehmenden Subjektivierung der Arbeit annehmen lässt. Die Hervorbringung eines neuen Arbeitskrafttypus, der die Organisation nicht nur seiner Arbeit, sondern auch seiner Erwerbsbiografie (einschließlich der dafür erforderlichen Lernprozesse) in die eigene Hand nimmt, hängt damit auch wesentlich mit von der betrieblichen Arbeitsorganisation ab.

4. Das ganze Problem des Zusammenhangs von Arbeiten und lebenslangem Lernen hat nicht zuletzt eine eminent sozialstrukturelle Seite. Wenn es nicht gelingt, die Lernförderlichkeit in den niedrig oder unqualifizierten Bereichen der Arbeit zu erhöhen und zugleich neue Formen eines engeren Zusammenhangs von Lernen und Arbeiten zu finden, droht eine Vertiefung und Verfestigung der gesellschaftlichen Spaltung. Wenn wir die „zweite Chance Arbeit“ im Segment gering qualifizierter Arbeit nicht systematisch ausbauen, werden die Beschäftigten dieses Segments stärker von Ausgrenzung bedroht sein als je zuvor. Unter den Bedingungen beschleunigten und wenig kalkulierbaren Strukturwandels und verstärkter Innovationsdynamik verläuft die Demarkationslinie zwischen beruflicher Privilegierung und

Depravierung auf dem Arbeitsmarkt nicht erst zwischen denen, die drin, und denen, die draußen sind, sondern bereits im Betrieb zwischen denen, die an lernförderlichen Arbeitsplätzen tätig sind, und denen, die diesen Vorzug nicht genießen. Der Kampf gegen die Arbeitslosigkeit, insbesondere gegen die Langzeitarbeitslosigkeit beginnt nicht erst auf dem Arbeitsmarkt, sondern in der Arbeit, im Betrieb.

Sie sehen, wir haben im Feld Arbeiten und Lernen schwierige und große Aufgaben zu lösen und es bleibt viel zu tun.

Literatur

- Baethge, M.; Baethge-Kinsky, V. (2002): Arbeit – die zweite Chance. Zum Verhältnis von Arbeitserfahrungen und lebenslangem Lernen. S. 69-140. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management ABWF (Hg.): Kompetenzentwicklung 2002. Münster/New York.
- Castells, M. (1996): The Rise of the Network Society. Oxford.
- Staudt, E.; Kriesemann, B. (1999): Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Misserfolgen der Weiterbildung. S. 17-59. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hg.): Kompetenzentwicklung '99. Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Münster/New York.
- Volkholz, V.; Köchling, A. (2001): Lernen und Arbeiten. S. 375-415. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hg.) Kompetenzentwicklung 2001. Münster/New York.
- Woderich, R.; Koch, Th. u.a. (2002): Berufliche Weiterbildung und Lernkompetenzen im Ost-West-Vergleich. In: ABWF, a.a.O.

Struktureller Wandel und Entwicklung der Qualifikationsanforderungen*

Michael Schumann

I.

Die Debatte über den Strukturwandel der Arbeit erlaubt mittlerweile einige gesicherte Festschreibungen. Drei Aspekte des Wandels seien hervorgehoben:

1. Die Konkurrenzsituation der Unternehmen hat sich insbesondere durch die Internationalisierung bzw. Globalisierung der Ökonomie deutlich verschärft. Die Konsequenzen für die Unternehmen sind u.a.:

- beschleunigte Innovationsdynamiken;
- erhöhte Reaktionsgeschwindigkeiten;
- vergrößerte Komplexität der zu beherrschenden Prozesse;
- priorisierender Kundenbezug;
- verschärfte Kostensteuerung aller betrieblichen Abläufe (einschließlich der Ausbildungssektoren).

Die Unternehmen sind dabei, eine grundlegende Strukturveränderung ihrer Organisation vorzunehmen. Eine prozessorientierte Betriebs- und Arbeitsorganisation beginnt sich als neues Paradigma der Unternehmensgestaltung breitflächig durchzusetzen. „Wettbewerbsvorsprung durch Prozessmodelle“ betitelte im Jahr 2002 auf dem REFA-Fachkongress Fahrzeugbau in Dresden deren Präsident, Hartmut Binner, seinen Vortrag. Er erklärte darin für Industrie wie Dienstleistung, für Groß- wie Kleinbetriebe die prozessorientierte Umstrukturierung als zwingende Voraussetzung für die Sicherung

der Konkurrenzfähigkeit. Damit wurde vom REFA-Verband etwas zum eigenen Programm erklärt, was, jedenfalls in den stilbildenden Unternehmen der wichtigsten Branchen, längst als Lösung erkannt und zunehmend breiter implementiert wird.

3. Dieser Wandel der Wirtschaft hat unmittelbare Auswirkungen auf die Arbeitsstrukturen und damit auf die Qualifikationsentwicklungen. Im Unterschied zur traditionellen Organisation nach Fachabteilungen und entsprechenden Berufen strukturieren jetzt die Erfordernisse der Prozesse gleichermaßen Aufgabenzuschneide, Zuständigkeiten, Kooperationen wie Verantwortlichkeiten.

Der wissenschaftliche Konsens endet jedoch dort, wo genauer nach den Auswirkungen auf die Arbeit und die Konsequenzen für die Qualifikationsentwicklung und die Ausbildungserfordernisse gefragt wird. Aus meiner Sicht bedeutet das Konzept der Prozessorientierung – heute noch vielfach zu trennen von seiner betrieblichen Realisierung, aber in seinen Folgewirkungen für die Arbeit ansatzweise erkennbar – für den Produktionsarbeiter zweierlei:

- erweiterte Zuständigkeit nicht nur für die Durchführung der jeweiligen Produktionsaufgaben, sondern auch für (zumindest Teilbereiche) der Wartung-Instandhaltung-Logistik-Planung. Technische, organisatorische und ökonomische Optimierungen

* Vortrag auf dem 4. BiBB Fachkongress in Berlin, November 2002.

gehören tendenziell ebenso mit zu seinem Geschäft wie die Berücksichtigung von Kundenwünschen und Kundenklagen.

- gleichermaßen ausdifferenzierte wie vertiefte Kooperationsbezüge in der Arbeit, die nicht mehr beim eigenen Berufskollegen halt machen, sondern horizontal mit anderen Fachvertretern und vertikal mit mehreren, zum Teil hierarchisch höheren Ebenen Arbeitsbeziehungen herstellen.

In der Arbeitsgruppe sind – jedenfalls in den technisierten Produktionsbereichen – Schlosser und Elektriker zusammen mit Fertigungsmechanikern mehr oder weniger komplett für eine gemeinsame Anlage zuständig. In dieser Kooperation hat zwar jeder seine, seinem Berufs-Know how entsprechende und zum Teil nach wie vor durch die Berufsgenossenschaften definierte Rolle zu spielen, aber letztlich wird nicht danach gefragt, wer bei notwendigen Interventionen was macht. Im „Optimierungsteam“ sitzt diese Gruppe zusammen mit Entwicklern, Verkäufern, Logistikern; im „Planungsteam“ kommt sie zusammen mit Einkäufern, Designern und Planern. Gefordert ist in diesen unterschiedlichen Konstellationen stets eine erhöhte Kommunikationsfähigkeit und Offenheit jenseits der eigenen Fach- und Statusgrenzen. Die Anforderungen an die eigenen „produktiven“ Kooperationsbeiträge bleiben freilich weitgehend auf die ausbildungsbegründete Expertenrolle konzentriert.

Eine ähnliche Qualifikationsverschiebung durch die neue Prozessorientierung der Unternehmensorganisation gilt auch für die höherqualifizierten und akademisch vorgebildeten Kader. Die Aufgabe des „Planungs- und Entwicklungsingenieurs“ verlangt nicht mehr nur eine optimale technische Lösung nach technischen Bewertungsmaßstäben. Neuerdings müssen Aspekte des individualisierten Kundenauftrags, der leistungsgünstigen Beschaffung, der fertigungsgerechten Produktion und des erfolgversprechenden Vertriebs mit einbezogen werden. Und die Kooperation beim Planer und Entwickler beschränkt sich nicht mehr auf Fachkollegen, sondern schließt „Einkäufer“ und „Verkäufer“ ebenso mit

ein wie „Fertigungsingenieure“, „Designer“, „Industrial Engineering Experten“ und eben auch Produktionsarbeiter unterschiedlicher Berufsrichtungen. Auch für den Ingenieur gilt insofern die doppelte Aufgabenerweiterung: einerseits vieldimensioniertere, über enge Fachgrenzen hinausweisende Arbeitsvorgaben mit vielfältigeren Kooperationsbezügen, andererseits erweiterte Kommunikationsfähigkeit, Lernoffenheit und Perspektivenwechsel.

Eine Wirkung dieser Neuzuschneide von Zuständigkeiten, Kooperationen und Verantwortlichkeiten bei prozessorientierter Gestaltung ist die Dekonturierung der Grenzziehungen zwischen Produktions- und Dienstleistungssektoren. Unter der Regie der Produktion werden produktionsvor-, nach- und nebengelagerte Dienstleistungsaufgaben in einen gemeinsamen Topf geworfen und danach zum Teil neu aufgeteilt. Die Grenzen verflüssigen sich, ohne dass dabei freilich die alten Kernbestände jede Identität verlören. Aber es kommt zu einer Abwertung – nicht immer gleich Auflösung – der alten Fachabteilungen. Denn die Privilegierung von Prozessnotwendigkeiten heißt eindeutig: Die Produktion hat das Sagen, die indirekten Bereiche werden eingegliedert und dabei unterstellt. Nur Restbestände zumeist hochqualifizierter Spezialisten überleben auch organisatorisch selbständig.

Damit verliert der Facharbeiter der indirekten Bereiche seine betrieblich eindeutig lokalisierte Heimstätte mit allen ihren Identifikationsangeboten und Bornierungsgefahren. Allerdings können die Fachkräfte im neuen interfakultativen Arbeitszusammenhang ihre modifizierte – man könnte auch sagen: modernisierte – Berufsidentität durchaus bewahren. Sie müssen sich öffnen zu den übrigen Teammitgliedern und deren je spezifische Beiträge zur Aufgaben-/Problemlösung zu begreifen suchen. Fachbornierte Lösungen sind ebenso kontraproduktiv wie Abschottung und Verweigerung. Sein eigenes Know how weitergeben und selbst von den anderen lernen, verbessert die Chancen für gemeinsame erfolgreiche Aufgabenbewältigung. Ich sehe keine Anhaltspunkte dafür, dass die Schwächungen der alten Beruf-

lichkeit nicht überkompensiert werden könnten durch die neuen positiven Herausforderungen.

II.

Um meine Position zu verdeutlichen, möchte ich kurz auf die Debatte eingehen, die zu diesem Thema vor zehn Jahren geführt wurde. In der durch die Wirtschaftskrise 1992/93 ausgelösten sozialwissenschaftlichen Diskussion um den Standort Deutschland spielten zwei Aspekte eine zentrale Rolle: Als besondere Krisenursachen wurden (1) die hierarchisch-bürokratische und darüber unflexibel gewordene Organisationsgestaltung der deutschen Industrie betont und (2) die duale Ausbildung und das Berufsprinzip mit seinen beruflichen Abschottungen. Insbesondere Horst Kern und Charles Sabel (1994) erkoren damals den deutschen Facharbeiter zum Hauptschuldigen: In seinem sturen Beharrungsverhalten und seiner kommunikativen Rigidität sahen sie entscheidende Innovationsbarrieren der deutschen Industrie.

Zehn Jahre später sind wir klüger. Was sich in der Wirtschaft in dieser Zeit verändert hat und was heute gerade die deutschen Kernsektoren so erfolgreich auf den Weltmärkten konkurrieren lässt, ist die Einführung der Prozessorganisation. Die Kritik an den bürokratisch erstarrten Hierarchien entlang der Fachsäulen traf ins Schwarze. Eine radikale Umstrukturierung ist zwingend angesagt – bei Drohung des Verlusts der Weltmarktfähigkeit. Und was den zweiten Fokus der Kritik, den deutschen Facharbeiter, betrifft, sehe ich meine schon damals formulierte Skepsis gegen die Abgesänge durch die reale Entwicklung bestätigt: *Mit* dem deutschen Facharbeiter gelangte die Wirtschaft aus dieser Krise heraus; das Festhalten an ihm war ein Garant für ihre Bewältigung.

Die Marktbehauptung und die Markterfolge der deutschen Industrie in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre sowohl in den klassischen Facharbeiterindustrien (vor allem im Anlagen- und Maschinenbau) wie in den traditionellen Massenarbeiterbranchen verdanken sich der

radikalen Organisationsreform hin zur prozessorientierten Fertigung *und* dem Facharbeitereinsatz. Man kann heute ohne unzulässige Verallgemeinerung für den Automobilbau ebenso wie für die Großchemische Industrie festhalten: Nahezu alle Produktionstechnik betreuenden, regulierenden, steuernden, prozessoptimierenden und problemlösenden Funktionen, in denen vor zehn Jahren auch noch angelernte „Einrichter“, „Maschinenführer“ und „Messwarte“ zu finden waren, sind mittlerweile fast durchweg mit einschlägig ausgebildeten Produktionsfacharbeitern besetzt. Dies geschieht immer häufiger in interfakultativ zusammengesetzten Teams, in denen Schlosser, Elektriker bzw. Elektroniker und Fertigungsmechaniker gemeinsam ihre Aufgaben lösen. Schauen wir uns das jüngste Beispiel eines Fabrikaufbaus, die „Auto 5000 GmbH“ von VW, an: Zwar wird aus dem Arbeitslosenreservoir rekrutiert, doch für die Positionen der „Systemregulierer“ bzw. „Anlagenfahrer“ im „Rohbau“, im „Lack“ wie in der „Montage“ werden ausschließlich bereits einschlägig ausgebildete Facharbeiter ausgewählt. Das von ihnen geforderte prozessspezifische Wissen und Know how sowie die erhöhten Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten für die geplante interfakultative Gruppenarbeit wird in theoretisch-praktischen Vorschulungen auf die bereits vorhandenen Facharbeiterausbildungen aufgesetzt.

III.

In der Einschätzung der Facharbeiterpotenziale habe ich nicht nur mit den alten Positionen von Horst Kern, sondern auch mit den neuen von Martin Baethge Probleme. Seine These von der „Erosion des Berufs“, oder, in Aufnahme von dessen gesellschaftlichen Implikationen, von der „Beruflichkeit“, kann ich nur soweit folgen, wie darin der Übergang zur prozessorientierten Betriebs- und Arbeitsorganisation entwickelt wird. Doch meine Schlussfolgerungen für Beruf und Ausbildung lassen keine Erosion erwarten.

In der mit der Prozessorientierung einhergehenden „erweiterten Zuständigkeit“ und „ausdifferenzierten, ver-

tieften Kooperation“ sehe ich wenig „Verdünnung“ und „Entgrenzung“ der Berufskonturen; „Ergänzungen“ und „Umgewichtungen“ scheinen mir den Sachverhalt besser zu treffen. Nicht „Abkehr von nach berufstypischen Qualifikationen geschnittenen Mustern der Aufgabenteilung“ (Baethge 2002, S. 37) ist meines Erachtens angesagt, sondern Neukonturierung und Öffnung zu anderen Problemstellungen. Nicht „Überfachlichkeit“ ist nun vom Einzelnen gefordert, sondern gezielter Fachbeitrag zu fachübergreifend gestellten Prozessanforderungen.

Auch der Norweger Ole J. Olsen gibt zu bedenken, ob Entgrenzungen immer als Erosion der Beruflichkeit interpretiert werden müssen. „Sie können auch als Öffnungen für Erweiterungen der Beruflichkeit wirken ... Grenzen können neu gezogen werden, oder sogar die Öffnung zu anderen Berufen hin kann als Teil eigener (veränderter) Beruflichkeit gefasst werden. Die neuen Prozessfacharbeiter in Norwegen wurden ursprünglich in Frage gestellt, gerade auch als Ausbildungsberufe ..., eben weil sie breite, diffuse und kommunikative Arbeitsinhalte repräsentierten. Inzwischen haben sie allmählich ihre Beruflichkeit und zudem eine berufliche Zugehörigkeit entwickelt“ (Olsen 2001, S. 173).

Berufstypische Bornierungen und Abschottungen kann sich keiner mehr leisten – also muss man sie ablegen. Man muss sich öffnen für unvertraute „Professions-Logiken“ wie die des Planers und des Kaufmanns oder sich auch die Perspektive des potenziellen Kunden zu eigen machen. Diese Ansätze in ihrer je besonderen Begründung gelten zu lassen und ein Stückweit zu verstehen – das ist neu gefordert. Deswegen ist heute in keiner Fachausbildung mehr auf den neuen Baustein „Kooperations- und Kommunikationsfähigkeiten“ zu verzichten.

Aber was bleibt für den theoretisch-systematischen Teil der Ausbildung an berufssprengender Veränderung? Mit den Vorschlägen, die Edgar Sauter unter dem Titel „Ein neues Paradigma für die Konstruktion von Berufsbildern“ formuliert hat, kann ich sehr gut leben: Eine systematische Berücksichtigung von Öffnungsmöglichkei-

ten, „indem das Prinzip der Dynamik in die Berufskonstruktion integriert wird“; die erhöhten Flexibilitätserfordernisse durch Ausdifferenzierung der Ausbildungsmodelle und durch die Ausweitung der möglichen Zusatzqualifikationen erreichen (Sauter 2002, S. 5). Soweit durch die technischen Weiterentwicklungen notwendig geworden – siehe die IT-Berufe –, steht selbstverständlich auch die Generierung von neuen Ausbildungsbildern an.

IV.

Bringt der Aspekt der „Verbindung von Fachlichkeit und praktischer Arbeitserfahrung“ beim traditionellen Facharbeiter, den Martin Baethge und Volker Baethge-Kinsky (1998) stark gemacht haben, ein neues Argument in diese Debatte? Ich kann es nicht erkennen. Auch bei Prozessorientierung bleibt der Facharbeiter Experte seines – erweiterten, umgewichteten – Berufsfeldes. Sein Spezialwissen und seine Offenheit für erweiterte Fragestellungen bestimmen seinen Wert in den neuen Kooperationsstrukturen; für seine Expertise, seine Beiträge zur Problemlösung, haben seine Arbeitserfahrungen nach wie vor einen besonderen Wert.

Freilich: Auch für das Erfahrungswissen, also das implizite, nicht durch Ausbildung erworbene Know how und die so genannten tacit skills wäre schlichte Fortschreibung verhängnisvoll. Gemachte Arbeitserfahrungen sind nicht nur zu nutzen und zu verlängern, sondern auch zu modifizieren und ggf. durch neue zu ersetzen. Denn bei Prozessveränderungen gilt es vor allem weiter zu lernen, den Wert alter Erfahrungen stets neu zu überprüfen, sie vielleicht sogar bewusst über Bord zu werfen. Bei habitualisierten Routinen ist das gar nicht immer so einfach! Dennoch gilt: Sich offen zu halten für nicht in Schulung und Ausbildung erwerbbar Arbeits-Erfahrungen, -Einsichten und -Wahrnehmungen macht nach wie vor den besonderen Wert des Experten der Praxis aus.

Für eine Erweiterung, nicht Verdünnung des Berufsprofils spricht m.E. auch, dass sich die Anforderungen der Betriebe mit dem Paradigmenwechsel in ihrer Gestaltung gerade für die qualifiziert eingesetzten Arbeitskräfte insofern erhöht haben, als eben die spezifischen Prozesskenntnisse auf die Berufskennnisse aufgesattelt werden. Im Rohbau der Automobilfertigung etwa wird kein Schlosser, Elektroniker oder Fertigungsmechaniker mehr eingesetzt, der nicht etwas vom Blechen, Verformen, Vorrichten und Schweißen versteht. Hier setzt die betriebliche Anpassschulung an. Die Einführung des Laserschweißens, wie sie bei VW im Rohbau der neuen „Auto 5000 GmbH“ in einer bisher für den Automobilbau einmaligen Breite erfolgt, kann nur durch Eigenschulung vermittelt werden.

Prozessorientierte Arbeitsgestaltung braucht beides: den Berufs- und den Prozessfachmann. Die Vermittlung der Systematik eines Faches leistet die traditionelle Ausbildung, die Vermittlung des Gesamtzusammenhangs und des Verständnisses für die Kausalitäten eines bestimmten komplexen Fertigungsprozesses kann nur der Betrieb übernehmen, in mehr oder weniger systematischer Aufqualifizierung.

Volker Baethge-Kinsky und Peter Kupka argumentieren, man könne diese Veränderungen deswegen nicht als „Weiterentwicklung“ des Qualifikationsbedarfs verstehen, weil sich für die Fachkräfte eine neue „Offenheit der Aufgabenstellung“ ergeben habe. „Zur nach wie vor definierten Hauptaufgabe ... tritt die Erledigung ‚offener‘ Aufgabenstellungen, d.h. das Lösen von Kunden-, Produkt- oder Prozessproblemen, die zum Teil selbst aufgespürt werden müssen und bei denen Ursachen wie auch Möglichkeiten ihrer Behebung nicht einfach auf der Hand liegen. ... Das bisherige berufliche Handlungsrepertoire (reicht) nicht mehr aus. ... Weitere Gesichtspunkte wie z.B. ökonomische, organisatorische und soziale Zusammenhänge (müssen) bedacht werden“ (Baethge-Kinsky/Kupka 2002, S. 59 f.). Dem ist so nicht zu widersprechen. Aber damit ist keineswegs die These von der Erosion des Berufsprinzips begründet. Ich sehe in dieser Beschreibung eher ein Argument für

die bereits genannte fachübergreifende Aufstockung der Ausbildungsinhalte um die gestiegenen Kooperations- und Kommunikationserfordernisse.

Zudem ist der Hinweis auf die „Offenheit“ der Lösungsperspektiven durchaus anschlussfähig an die jüngste Debatte um den Kompetenzbegriff. Constanze Kurz hat gezeigt, wie mit dem Kompetenzansatz die zentrale neue Herausforderung der prozessorientierten Arbeitsgestaltung im Sinne von Selbstorganisation und Selbststeuerung beantwortet wird. „Kompetenz fokussiert ... auf eine subjektzentrierte Betrachtung von Arbeitskraft, in der das Arbeitshandeln nicht als Ausdruck fremdorganisierter, anforderungsorientierter Anpassungsleistungen, sondern als aktiver Selbst- und Dispositionsbezug der Arbeitenden auf ihre Fähigkeits- und Handlungspotenziale gefasst wird. Was die Beschäftigten zur Handlung befähigt, umfasst ein komplexes und mannigfaches Set von Elementen wie Wissen, Kenntnisse, Fertigkeiten, Erfahrungen, Haltungen, Einstellungen und persönliche Eigenschaften“ (Kurz 2002, S. 4).

Neben der Aufrüstung von Sozialkompetenz ist dieser handlungsorientierte Kompetenzbegriff sicher für die weitere Ausbildungsdebatte von besonderem Belang.

V.

Abschließend möchte ich für die Qualifikations- und Ausbildungsdiskussion einen Faktor ins Spiel bringen, der gleichsam unterhalb der prozessorientierten Unternehmens-Organisation verortet werden muss: die Arbeitspolitik. Sie entscheidet über die konkrete Umsetzung der Prozessorientierung auf die Arbeitsgestaltung.

Es ist nicht ausgewiesen, welche Arbeitspolitik der Projektion von IAB-Prognos zur Qualifikationsentwicklung unterlegt wurde (siehe Übersicht I). Wichtig ist aber: die Größe der Anteile der „mittelqualifizierten Tätigkeiten“ und „einfachen Tätigkeiten“ wird ganz wesentlich von der sich in den nächsten Jahren durchsetzenden Ar-

beitspolitik bestimmt. Hier ist in den Unternehmen gegenwärtig viel in Bewegung.

Ohne den Einsatz des Produktionsfacharbeiters in den technisierten Fertigungsprozessen ist weder eine hinreichende Prozessbeherrschung noch eine Optimierung der Fertigungskonditionen möglich. Hier ist ausschließlich ein weiterer Ausbau der Fachkompetenz angesagt. Anders sieht es in den traditionellen Handarbeitsbereichen, insbesondere in den Montagen, aus. Auch die in diesen Bereichen erfolgte Umstrukturierung zu einer prozessorientierten Gestaltung eröffnet erweiterte Spielräume für den konkreten Arbeitseinsatz, doch sie werden bisher nicht hinreichend für Professionalisierungen genutzt. Umgekehrt: In diesen Fertigungen gewinnen bei der Suche nach möglichst effizientem Arbeitseinsatz in jüngster Zeit Formen der Rigidisierung, insbesondere der Zyklusverkürzungen, Re-Standardisierungen und Re-Hierarchisierungen der Arbeit neues Gewicht. Das heißt: zurück zur „repetitiven Arbeit“ unter den Vorzeichen erweiterter Flexibilität und weiter gestiegener Ökonomisierung. Was wir über die neuesten Entwicklungen im Kreditgewerbe und im Einzelhandel erfahren, also über die nicht-industriellen Dienstleistungssektoren, macht deutlich: Auch hier gewinnt für bestimmte Einsatzfelder der Trend zur Standardisierung der Arbeit neue Impulse (siehe Baethge, Wilkens 2001, S. 98 ff.).

Andererseits bleibt aber auch für diese Fertigungen und Verwaltungen innovative Arbeitspolitik, d.h. funktionserweiterte und selbstorganisierte Arbeit eine durchaus produktive Lösungsperspektive. Bei den Montagearbeitern gilt etwa: Durch den erweiterten Einbezug nicht nur in die indirekten Funktionen der Anlagenwartung, Logistik und Qualitätskontrolle, sondern insbesondere in die der Prozessoptimierung und neuerdings sogar Neuplanung von Technik und Arbeitsorganisation in der Rolle der „Experten der Praxis“ werden gleichermaßen erweiterte prozess- wie fachspezifische Qualifikationen gefordert (siehe Übersicht 2).

Der Einsatz besser ausgebildeter Arbeitskräfte wird hier neu begründet. Es wäre fatal, wenn das Ausbildungssystem nicht jene Politik unterstützen würde, die sich um die flächige Durchsetzung innovativer Arbeitspolitik auch in den Montagen und den Routine-Verwaltungen bemüht. Damit wird auch über die zukünftigen Arbeitsstrukturen entschieden. Ob die in der Projektion von IAB-Prognos aufgezeigten Linien Geltung gewinnen, wird ganz wesentlich davon abhängen, welche Form der Arbeitspolitik in Deutschland welches Gewicht bekommen wird.

**Übersicht 1: Qualifikationserfordernisse
Projektion IAB/Prognos 1999¹**

	1995	2010
Höher qualifizierte Tätigkeiten		
Führungsaufgaben, Organisation und Management, qualifizierte Forschung und Entwicklung, Betreuung, Beratung, Lehren u.ä.	35%	41%
Mittelqualifizierte Tätigkeiten		
Fachtätigkeiten in der Produktion, Maschinen einrichten u.ä., Reparieren, Fachverkäufer Facheinkäufer, Sachbearbeiter, Assistententätigkeit in Forschung und Entwicklung, nicht-akademische Betreuung u.a.	46%	44%
Einfache Tätigkeiten		
Hilfstätigkeiten i.d. Produktion, Reinigung, Bewirtung, Lagerhaltung, Transport, einfache Bürotätigkeiten, Verkaufshilfen u.ä.	20%	16%

¹ IAB-Projekt 1/4-436A, W. Dostal.

**Übersicht 2: Innovative Arbeitspolitik
Komponente "Planungsbeteiligung"**

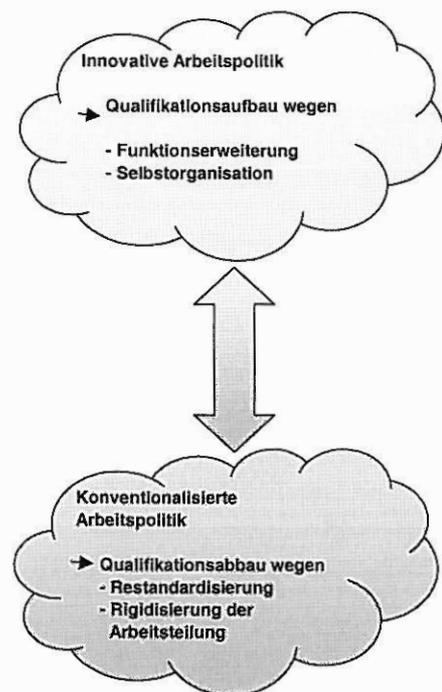
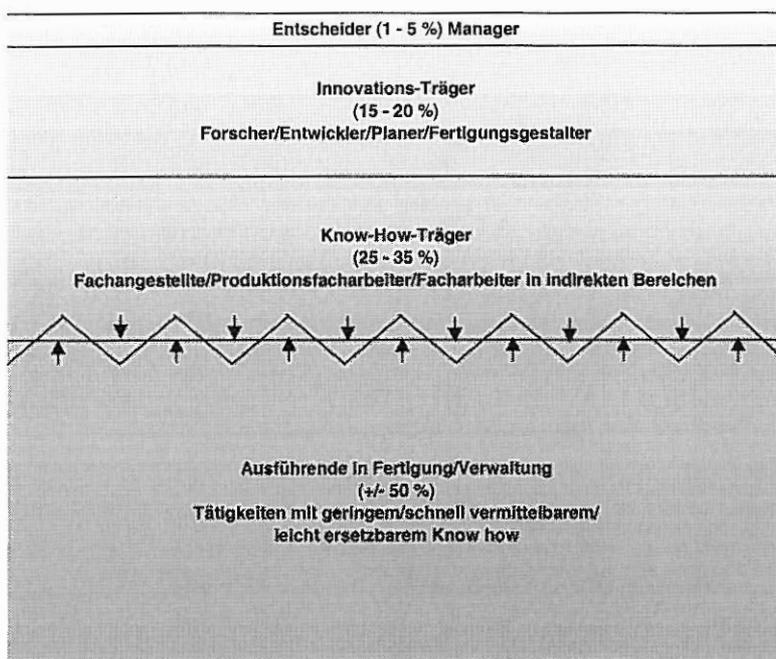
- Grundidee: Die Mitarbeiter in der Fabrik als "Mit-Gestalter" einbeziehen
- Ansatz: Nutzung von aktuellem Wissen, von Erfahrungen und Ideen der Fertigungsteams
- Produktkonstruktion
 - Arbeitsmethode und Arbeitsorganisation
- durch aktives Einbinden ab Prototypenbau
- Ziele:
- größere fertigungstechnische Produktreife
 - bessere Arbeitsmethoden
 - höhere Akzeptanz und Nachhaltigkeit
 - höhere Planungsgeschwindigkeit

Am Beispiel der Automobilindustrie ist das zu verdeutlichen. Je nach der praktizierten Arbeitspolitik werden sich vor allem die Grenzlinien zwischen den „Know-how-Trägern“ und der „Ausführung“ in Fertigung/Verwaltung verschieben. Konkret: Eine innovative Arbeitspolitik würde zumindest Teile der jetzigen Repetitivarbeit in das Segment der „Know-how-Träger“ eingliedern (siehe Übersicht 3).

Die Konsequenzen lassen sich in zwei Punkten zusammenfassen:

1. Die erhöhten Wettbewerbsanforderungen haben die Anforderungen an die Fachausbildungen zwar verändert, diese aber dabei keineswegs obsolet werden lassen. In modifizierter Form ist an ihnen festzuhalten. Durch die Erweiterung des Fachkanons um Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten und um einen Baustein

Übersicht 3: Arbeitsstrukturen im Automobilbau im Jahr 2002



handlungszentrierter Kompetenz hat der Facharbeiter sogar durchaus Chancen, wieder an gesellschaftlicher Attraktivität zu gewinnen

2. Die neue, prozessorientierte Unternehmensorganisation erhöht die arbeitspolitischen Gestaltungsspielräume. Beim Neuzuschnitt von Zuständigkeiten und Verantwortungen gibt es gute Argumente, in Nutzung des verbesserten Ausbildungs-Inputs in allen Prozessen auf Funktionserweiterung und Selbststeuerung zu setzen. Damit können gleichermaßen die Wirtschaftlichkeit erhöht und die Beruflichkeit stabilisiert bzw. neu begründet werden.

Literatur

- Baethge, Martin, Baethge-Kinsky, Volker (1998): Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration, in: *MittAB* 31/1998, S. 461-472.
- Baethge, Martin, Wilkens, Ingrid (2001): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung, Opladen.
- Baethge, Martin (2002): Das berufliche Bildungswesen in Deutschland am Beginn des 21. Jahrhunderts, Göttingen.
- Baethge-Kinsky, Volker, Kupka, Peter (2002): Ökonomie, Technik, Organisation: Basisqualifikationen in der globalisierten Arbeitswelt, in: G. Graube, W.E. Theuerkauf (Hrsg.), *Technische Bildung*, Frankfurt a.M.
- Binner, Hartmut (2002): Wettbewerbsvorsprung durch Prozessmodelle, Vortrag auf dem REFA-Kongress Fahrzeugbau in Dresden.
- Kern, Horst, Schumann, Michael (1977): *Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein*, Frankfurt a.M.
- Kern, Horst, Schumann, Michael (1984): *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung*, München.
- Kern, Horst, Sabel, Charles F. (1994): *Verblaßte Tugenden: Zur Krise des deutschen Produktionsmodells*, in: *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit*, S. 605-624.
- Kurz, Constanze (2002): *Fähigkeiten und Kompetenzen als Voraussetzung für Innovationen*, Göttingen.
- Lutz, Burkart, Meil, Pamela, Wiener, Bettina (Hrsg.) (2000): *Industrielle Fachkräfte für das 21. Jahrhundert. Aufgaben und Perspektiven für die Produktion von morgen*, Frankfurt a.M./New York.
- Olsen, Ole Jonny (2001): *Erosion der Facharbeit? Fragen und Einwände zu einer deutschen Debatte*, in: *Soziale Welt* 52/2001, S. 151-179.
- Sauter, Edgar (2002): *Ein neues Paradigma für die Konstruktion von Berufsbildern*, in: *WSI-Mitteilungen* 5/2002, S. 3-9.
- Sennett, Richard (1998): *Der flexible Mensch: die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin.
- Voß, Günter G./Pongratz, Hans J. (1998): *Der Arbeitskraftunternehmer: eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?*, in: *KZfSS* 50/1998, S. 131-158.

Anlaufende Forschungsvorhaben – Kurzcharakterisierung

Sozialwissenschaftliche Evaluation des Projektes 5000 x 5000 der Auto 5000 GmbH Wolfsburg

Unter der Überschrift 5000 x 5000 will die Volkswagen AG, abgesichert durch mehrere eigens verhandelte Tarifverträge, im Rahmen eines eigenständigen Unternehmens (Auto 5000 GmbH) neue beschäftigungs- und arbeitspolitische Wege der Automobilherstellung beschreiten. Konkret geht es darum, neue Beschäftigungsmöglichkeiten für zunächst 3.500 Arbeitslose am Standort Wolfsburg zu erschließen, um eine Erprobung neuer Formen der Personalrekrutierung und der prozessorientierten Qualifizierung sowie um die Realisierung innovativer arbeitspolitischer Konzepte in den Bereichen Arbeits-, Betriebs- und Unternehmensorganisation, neuartige leistungspolitische Regelungen und eine veränderte Entgeltgestaltung.

Angesichts der Tatsache, dass in diesem Vorhaben Innovationen in mehreren Gestaltungsfeldern integriert werden sowie vor dem Hintergrund der breiten öffentlichen Aufmerksamkeit und teilweise kontroverser Diskussionen im Vorfeld des Abschlusses der zugrundeliegenden Tarifvereinbarungen besteht die Aufgabe des SOFI darin, das Projekt 5000 x 5000 durch sozialwissenschaftliche Untersuchungen der Umsetzungsschritte und Auswirkungen zu begleiten. Hierbei geht es insbesondere darum, die im Projekt gewonnenen Erfahrungen systematisch aufzunehmen, Transparenz über die Effekte und Einflussfaktoren der Gestaltung herzustellen und einen Beitrag zur Klärung der Frage zu leisten, inwieweit die Projektziele erreicht wurden und in welcher Form 5000 x 5000 in beschäftigungs- und arbeitspolitischer Hinsicht modellhaft und übertragbar sein könnte.

Die Vorgehensweise der sozialwissenschaftlichen Evaluation sieht so aus, dass die durch Interviews, Gruppen-

diskussionen, Befragungen, Beobachtungen sowie Arbeits-, Gruppen- und Prozessanalysen gewonnenen Untersuchungsergebnisse zu verschiedenen Zeitpunkten zunächst an die Akteure des Projektes 5000 x 5000 rückgekoppelt werden, um hierdurch einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Einzelkomponenten des Projektes und ihrer betrieblichen Integration zu leisten. Im Zentrum der Untersuchung stehen die Prozesse der Konkretisierung und Umsetzung der im Tarifsysteem 5000 x 5000 verabredeten Regelungen und Konzeptbestandteile sowie die Frage nach den arbeitssituativen Auswirkungen auf die verschiedenen Beschäftigtengruppen und deren Bewertung der bisherigen Erfahrungen. Bilanziert werden sollen außerdem die Effekte des personalpolitischen Ansatzes und der spezifischen Qualifizierungspraxis sowie die Projekterfahrungen unter Interessenvertretungsgesichtspunkten.

Neben der anwendungsorientierten Zielsetzung einer unterstützenden Begleitung und Evaluation der Auto 5000 GmbH verfolgt das Projekt aber auch grundlagenorientierte Erkenntnisabsichten: etwa bei der Klärung der Frage der Wirksamkeit einer Verknüpfung von Qualifizierung und Organisationsentwicklung sowie generell bei der Überprüfung und Weiterentwicklung von Konzepten innovativer Arbeitspolitik, die den Anspruch einzulösen versuchen, verbesserte wirtschaftliche Leistungsfähigkeit mit humanorientierten und sozialen Zielen zu verknüpfen. Aufgrund der tarifvertraglichen Regulierung von 5000 x 5000 und der vergleichsweise weitreichenden Einbindung der betrieblichen Interessenvertretung besteht ein besonderes Ziel der Untersuchung in einer exemplarischen Verknüpfung so unterschiedlicher Themenbereiche wie Arbeitsmarkt und Beschäftigung, Qualifizierung, Industrielle Beziehungen und Arbeitspolitik. Die doppelte Zielsetzung der Prozessbegleitung und der Untersuchung von Auswirkungen des Vorhabens sowie die Kombination von Anwendungs- und

Grundlagenforschung kommt auch in der Finanzierung des auf dreieinhalb Jahre angelegten Projektes zum Ausdruck, dessen Budget sich aus Forschungsmitteln zweier Stiftungen sowie Gewerkschafts- und Unternehmensgeldern zusammensetzt. (Volkswagen AG, IG Metall Wolfsburg, Hans Böckler Stiftung, VolkswagenStiftung)

Pilotprojekt zur Erweiterung der Universität Göttingen in eine „Notebook-University“

Bei der Modernisierung von Forschung und Lehre an der Universität Göttingen spielt der Einsatz von neuen Medien eine zentrale Rolle. Aufbauend auf umfangreichen technischen Vorleistungen innerhalb der letzten Jahre ist der Ausbau zu einer „Notebook-University“ der konsequent nächste Schritt auf dem Weg zu einer modernen Universitätsstruktur.

Um dieses Vorhaben umzusetzen, wurden sieben Teilprojekte konzipiert: Zum einen drei konkrete Anwendungen aus sehr unterschiedlichen Fachgebieten und Einsatzbereichen, die als Pilotprojekte für die exemplarische Erprobung und schrittweise Optimierung des entwickelten Management-, Motivations- und Nutzungskonzepts ausgewählt wurden. Zum anderen vier begleitende Projekte, die konkrete Entwicklungen zu Akzeptanzsteigerung, didaktischer Weiterbildung, Evaluation und Begleitforschung gewährleisten.

Das SOFI führt die Begleitforschung und Evaluation durch, die eine doppelte Zielsetzung verfolgt. Zum einen geht es um die Überprüfung, inwieweit es in den Anwendungsprojekten des Vorhabens gelingt, auf der Grundlage der technischen Infrastruktur neue Lehr- und Lernszenarien zu entwickeln und zu implementieren, die sich unter dem Gesichtspunkt mobiler Nutzung von bereits etablierten universitären Anwendungen von IuK-Technik abheben. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die erfolgreiche Einführung neuer Lehr- und Lernszenarien – wie IuK-basierte Innovationen generell – an die Beteiligung der Anwender geknüpft ist. Die wachsende Bedeutung der Anwender im Entwicklungsprozess wird

in der sozialwissenschaftlichen Innovationsforschung unter dem Schlagwort „user-driven innovation“ bereits seit Ende der 80er Jahre thematisiert. Insbesondere bei der Einführung neuer IuK-Technologien zielen Implementationsstrategien von Anbietern darauf ab, die Anwender stärker in den Entwicklungsprozess einzubeziehen. Für die Umsetzung und damit auch für die spätere Akzeptanz des Konzepts der Notebook University bedeutet dieses, dass die Entwicklung und Diffusion neuer, mobiler Lehr- und Lernformen entscheidend auch davon abhängt, ob Nutzungserfahrungen sowie Erwartungen, Interessen und Anregungen der Anwender – also der Lehrenden und Studierenden – in das Design von Mobile-Learning-Konzepten rückgebunden werden. Die prozessbegleitende Aufnahme der Nutzungserfahrungen leistet insofern einen wichtigen Beitrag zur Umsetzung und Weiterentwicklung des Konzepts der Notebook University. Zum anderen geht es um die Sicherstellung der Voraussetzungen der Nachhaltigkeit der Projekte und Maßnahmen im Sinne des Gesamtkonzepts und seine Weiterentwicklung zum Regelbetrieb. Daraus folgt, dass Begleitforschung nicht auf die Pilotprojekte und deren Teilnehmer beschränkt werden soll. Die Übertragbarkeit der Lehr- und Lernszenarien, der Organisations- und Kooperationsformen sowie die Weitervermittlung des erworbenen Wissens und der Fähigkeiten sind genauso zu berücksichtigen, wie die Anforderungen, Interessen und Ressourcen der zunächst noch nicht unmittelbar einbezogenen Studenten und Dozenten. Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert.

Evaluation der Equal-Maßnahme „Frauen in t.i.m.e.“

Die von der Europäischen Union geförderte Gemeinschaftsinitiative EQUAL hat das Ziel, Arbeitslosigkeit zu verhindern und zu bekämpfen, Humanressourcen zu entwickeln sowie lebenslanges Lernen und die berufliche bzw. soziale Integration benachteiligter Gruppen am Arbeitsmarkt zu fördern. Damit sollen ein hohes Beschäftigungsniveau, die Gleichstellung von Frauen und Männern, eine nachhaltige Entwicklung sowie der

wirtschaftliche und soziale Zusammenhalt gefördert werden. In Göttingen wurde in diesem Rahmen Anfang 2002 auf Initiative der VHS Göttingen e.V. die Entwicklungspartnerschaft (EP) „Frauen in t.i.m.e“ mit dem Ziel gegründet, Frauen für die Berufsfelder und Anwendungsgebiete der Informations- und Kommunikationstechnologien zu qualifizieren und damit ihre Position auf dem Arbeitsmarkt zu stärken.

Das SOFI führt seit September 2002 die wissenschaftliche Begleitung dieser Maßnahme durch. Es übernimmt dabei zwei Aufgaben: 1. die formative Evaluation der EP, 2. die wissenschaftliche Begleitung von ausgewählten Maßnahmen der EP.

Zur Durchführung der Evaluation arbeitet das SOFI in der Kerngruppe der EP mit, indem es die Beteiligten mittels Rückmeldung von Evaluations-Ergebnissen darin unterstützt, den Stand der Umsetzung zu reflektieren und die Maßnahmen gezielter zu steuern. Zur Informationsbeschaffung werden einerseits Expertengespräche mit Mitgliedern der Entwicklungspartnerschaft sowie den Verantwortlichen der Teilprojekte durchgeführt, andererseits werden auf der Ebene der Teilnehmerinnen ausgewählte Projekte begleitet.

Social Dialogue, Employment and Territories. Towards a European Politic of Capabilities (EUROCAP)

Wie können im Übergang zu einer Wissensgesellschaft hohe Innovationsdynamik und sich beschleunigender Strukturwandel mit neuen Formen der sozialen Sicherung verbunden werden? Zur Beantwortung dieser Frage hat die Europäische Kommission im Rahmen ihres

Schwerpunktprogramms „Verbesserung der sozio-ökonomischen Wissensbasis“ ein Forschungsprojekt an ein Institute-Konsortium aus sieben europäischen Ländern vergeben, an dem von deutscher Seite das SOFI beteiligt ist.

Das Projekt soll Beiträge zu einer Politik aktiver sozialer Sicherheit angesichts der Umbrüche liefern, die mit dem Übergang zu einer Wissensgesellschaft verbunden sind. Die wirtschaftlichen Potentiale dieses Übergangs, so die gemeinsame Grundannahme, werden sich nur dann realisieren lassen, wenn die Bewältigung der durch den Umbruch der Beschäftigungssysteme hervorgerufenen sozialen Unsicherheiten nicht den Individuen allein zugewiesen wird. Vielmehr bedarf es dort, wo alte Formen staatlicher oder kollektiver Absicherung nicht mehr greifen, neuer Formen politischer Regulierung, welche die Individuen erst in die Lage versetzen, sich aktiv und engagiert auf die neuen Bedingungen einzulassen.

Das SOFI wird diese Fragestellungen in den nächsten drei Jahren mit Sozialwissenschaftlern u.a. aus Paris, Oxford, Warwick, Louvain, Stockholm, Mailand und Fribourg bearbeiten. Robert Salais von der Ecole Normale Supérieure de Cachan wird das Projekt koordinieren.

Auf interdisziplinärer Basis und in enger fächer- und länderübergreifender Kooperation sollen Ansätze für neue Balancen von ökonomischer Veränderungsdynamik und sozialer Sicherung auf der Unternehmens-, Branchen- und regionalen Ebene identifiziert und ihr möglicher Beitrag zu einer Politik aktiver sozialer Sicherheit auf europäischer Ebene analysiert werden.

SOFI-Neuerscheinungen

Michael Schumann:

Metamorphosen von Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein. Kritische Industrie-soziologie zwischen Taylorismusanalyse und Mitgestaltung innovativer Arbeitspolitik

Hamburg 2003 (VSA-Verlag)

„Das Spektrum der Problemfelder und Aufgaben einer kritischen Industriesoziologie hat sich deutlich erweitert. Neuartige wie altbekannte Strukturmuster von Arbeit und Nicht-Beschäftigung fügen sich zu einem Gesamtbild widerspruchsvoller Entwicklungstendenzen. Alle Versuche, sie auf *einen* Nenner zu bringen, geben falsche Orientierung. Insofern ist kritische Industriesoziologie heute alles andere als ein ‚Anachronismus‘.

Umgekehrt: Selten hatte kritische Industriesoziologie so viele Ansatzpunkte wie heute, Aufklärungs- und Orientierungswissen zu erarbeiten. Darüber hinaus sind sogar die Chancen einer von ihr aktiv beeinflussten und weitergetriebenen Arbeitspolitik erkennbar geworden, die auch ohne Systembruch die Potenziale für betrieblichen und gesellschaftlichen Fortschritt und mündiges Verhalten verbessert“ (Michael Schumann).

Klaus Dörre:

Kampf um Beteiligung

Wiesbaden 2002 (Westdeutscher Verlag)

Gegenstand der Studie ist die Einführung und Entwicklung partizipativer Managementkonzepte in der deutschen Industrie während der 90er Jahre. Der Autor zeigt, wie sich die Implementation betrieblicher Beteiligungsansätze auf eingeschliffene Subsysteme industrieller Beziehungen auswirkt. Seine These lautet, dass die Einführung partizipativer Managementprinzipien während der zurückliegenden Dekade zum strukturierenden Moment eines nachfordistischen Produktionsmodells geworden ist. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass vom Management gewährte Partizipation kaum zur Stabilisierung der institutionalisierten Mitbestimmung beitragen kann. Spontan verstärken betriebliche Beteiligungsansätze eine Tendenz zur Polarisierung und Fragmentierung von Arbeitsbedingungen. Sie privilegieren einen überdurchschnittlich jungen, gut ausgebildeten, meist männlichen Beschäftigtentypus, während sie zu-

gleich die Eintrittsbarrieren zu den Segmenten mit „guter Arbeit“ für andere Beschäftigtengruppen erhöhen. Will man demokratische Partizipation im kapitalistischen Betrieb dennoch stärken, muss sie institutionell abgesichert werden. Daher plädiert diese Studie für eine „Politik erweiterter Teilhaberechte“, mit deren Hilfe die Chancen progressiver arbeitspolitischer Kompromissbildungen verbessert werden könnten.

Nicole Mayer-Ahuja, Harald Wolf (Hrsg.):

Arbeit und Organisation in Neuen Medien und Kulturindustrie - Modelle für die Zukunft

Göttingen 2003

Der vorliegende Band dokumentiert den Auftaktworkshop des Projektverbundes „Grenzen der Entgrenzung von Arbeit“, der im Oktober 2002 in Göttingen stattfand. Erfahrene Beobachter/innen und Praktiker/innen waren eingeladen, eine Bestandsaufnahme der Strukturen und Entwicklungstrends von Arbeit und Organisation im Forschungsfeld „Neue Medien und Kulturindustrie“ vorzunehmen. In Referaten und Diskussionen standen zentrale Fragestellungen des Verbundes auf dem Prüfstand: Welche Formen der „Entgrenzung“ von Arbeit und Organisation finden sich in den Neuen Medien und der Kulturindustrie? In welcher Weise sind der Entgrenzung dort Grenzen gesetzt? Wie gestaltet und entwickelt sich das Mischungsverhältnis von Autonomie und Bindung? Und nicht zuletzt: Inwiefern zeichnen sich dort tatsächlich „Modelle für die Zukunft“ von Arbeit und Organisationen ab?

Andreas Byzio, Hartwig Heine, Rüdiger Mautz (unter Mitarbeit von Wolf Rosenbaum):

Zwischen Solidarhandeln und Markt-orientierung. Ökologische Innovation in selbst-organisierten Projekten – autofreies Wohnen, Car Sharing und Windenergienutzung

Göttingen 2002

Im Zentrum der Studie stehen ökologisch innovative Güter bzw. Dienstleistungen, die ursprünglich weder vom Markt noch durch staatliche Aktivitäten her- bzw. bereitgestellt wurden, sondern ihre Entstehung im we-

sentlichen dem freiwilligen Engagement zivilgesellschaftlicher Akteure verdanken. In einer vergleichenden Perspektive werden selbstorganisierte Projektgruppen untersucht, die sich zur gemeinsamen Realisierung eines autofreien Wohnareals entschlossen haben, die als Car-Sharing-Organisationen Autos gemeinsam nutzen oder die als Bürgerwindinitiativen gemeinsam Geld aufbringen, um ein oder mehrere Windräder zu erwerben und zu betreiben. Die Autoren gehen zunächst der Frage nach, wie und unter welchen Bedingungen die innovativen Leitideen institutionalisiert werden konnten und welche Akteure dabei eine tragende Rolle spielten. Daran schließt sich die Frage nach der sozialen Diffusion dieser Neuerungen an: Im Mittelpunkt steht hier – neben einem chronologischen Abriss der einzelnen Diffusionsphasen – die Analyse der Ursachen und der umweltpolitischen Relevanz unterschiedlicher Diffusionsverläufe. Ein besonderes Augenmerk richtet sich darauf, unter welchen Bedingungen bestimmte Umweltinnovationen, die im zivilgesellschaftlichen Sektor entwickelt wurden, vom Marktsektor aufgegriffen werden und unter welchen Bedingungen dies nicht geschieht. Abschließend wird erörtert, inwieweit die „Zivilgesellschaft“ sowohl Nährboden als auch Hindernis der gesellschaftlichen Verbreitung sozialökologischer Innovationen ist.

Gudrun Linne, Berthold Vogel (Hrsg.):

Leiharbeit und befristete Beschäftigung – Neue Formen sozialer Gefährdung oder Chance auf Arbeitsmarktintegration? Texte der Hans-Böckler-Stiftung

Düsseldorf 2003

Der Sammelband geht zurück auf eine Arbeitstagung der Hans-Böckler-Stiftung in Kooperation mit dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen. Ein zentraler Anreiz für die Tagung ist eine aktuelle, von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Studie des SOFI, in deren Mittelpunkt die Erwerbskarrieren und Erfahrungen von Leiharbeitnehmern und befristet Beschäftigten stehen. Die Beiträge der Tagung, die für den vorliegenden Sammelband erheblich erweitert und aktualisiert wurden, beleuchten aus verschiedenen Perspektiven die spezifischen Beschäftigungsformen der Leiharbeit und der Befristung. Qualitative Befunde zu Biographien und Erfahrungen der Beschäftigten stehen neben neuen statistischen Daten zur Verbreitung und Struktur flexibler Beschäftigung und arbeitspolitischen Aspekten der Leiharbeit und der Befristung. Der Sammelband leistet einen Beitrag zur aktuellen Debatte um die rechtlichen, arbeitsmarktpolitischen und sozialen Wirkungen flexibler Formen der Beschäftigung.