

Mitteilungen

Dezember 1990

Inhalt	Seite
Martin Baethge: Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit	1
Ulrich Voskamp, Volker Wittke: Aus Modernisierungsblockaden werden Abwärtsspiralen – Zur Reorganisation von Betrieben und Kombinatn der ehemaligen DDR	12
Nestor D'Alessio, Herbert Oberbeck: Neue Informations- und Kommunikationstechniken für argentinische Banken – Ein Beitrag zu einem Weg aus der Krise eines Schwellenlandes?	31
Frank Gerlach, Martin Kronauer, Berthold Vogel: Soziallage Arbeitslosigkeit und Schicht der Dauerarbeitslosen	40
Fred Manske, Otfried Mickler, Harald Wolf: Computerisierung von Konstruktionsarbeit – Technische Angestellte und CAD-Einsatz in der Mechanischen Konstruktion von Maschinenbetrieben	48
Martin Baethge, Andrea Grimm, Herbert Oberbeck: Dienstleistungsarbeit und Beschäftigung im Handel – Personalentwicklung zwischen Stagnation und neuen Perspektiven	64
Ole Johnny Olsen: Neue Produktionskonzepte auf norwegisch? Zur Bedeutung der industriellen Beziehungen und des Qualifikationssystems für die neuere Rationalisierungsentwicklung in der norwegischen Prozeßindustrie	76
Anlaufende Forschungsvorhaben - Kurzcharakterisierung	86
SOFI - Neuerscheinungen	87

Arbeit, Vergesellschaftung, Identität - Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit*

Martin Baethge

Der Zusammenhang von Arbeit, Vergesellschaftung und Persönlichkeitsentwicklung ist seit ihren Anfängen eines der zentralen Themen der Soziologie; ohne eine entfaltete Persönlichkeitstheorie im modernen Sinne des Wortes wird er beispielhaft etwa im Werk von Marx und Durkheim thematisiert. Die neuere Diskussion ist beherrscht von der Frage, wie weit die Arbeit noch den Lebenszusammenhang prägt, "wie weit die Kontinuität des Lebenslaufs... noch über Erwerbsarbeit verbürgt ist" (Kohli 1989, S. 250) und wie weit sie noch klassen- und gruppenbildend wirkt (Beck 1983). Ich will im folgenden die Perspektive in gewisser Weise umkehren und der Frage nachgehen, wieweit es aufgrund von gesellschaftlicher Modernisierung und wohlfahrtsstaatlicher Entwicklung sowie einem durch sie geprägten Sozialverhalten zu Beeinflussungen des Arbeitssystems kommt, die dessen Organisationsformen und Regulationsprinzipien attackieren und darüber auf die Lebenswelt zurückwirken. Hierzu will ich eine Hypothese zur Diskussion stellen, die sich mir aufgrund der bei uns (am SOFI) in den letzten Jahren durchgeführten industriesoziologischen Untersuchungen und anderer neuerer Beiträge zur Bewußtseinsforschung (vgl. dazu die beiden Sammelbände von Brock u.a. 1989; Schmiede 1988) aufdrängt:

In den hochentwickelten Arbeitsgesellschaften des Westens kommt es im Zuge fortschreitender gesellschaftlicher Modernisierung zu einer zunehmenden **normativen Subjektivierung des unmittelbaren Arbeitsprozesses**. Diese hebt zwar die fortbestehende Fremdbestimmung der Arbeit nicht auf, bewirkt aber in zentralen Bereichen eine Aufweichung ihrer etablierten Ausdrucksformen und Regulationsmuster im Betrieb und stellt den traditionellen (freilich institutionell bis heute als gültig unterstellten und verankerten) Modus von Identitätsbildung und Vergesellschaftung in und durch Arbeit in Frage. Daraus ergeben sich weitreichende Folgen sowohl für die politische Integration als auch für die soziologischen Kategorien zur Interpretation der Entwicklung kapitalistischer Gesellschaften. (In Aufnahme modischer Metaphern könnte man vielleicht sogar von einer "Postmoder-

nisierung" erwerbswirtschaftlicher Arbeitsstrukturen sprechen.)

Jeder Satzteil und Teilsatz dieser Hypothese ist strittig und erläuterungsbedürftig, einschließlich des bewußten Rückgriffs auf die Kategorie der Arbeitsgesellschaft, dessen Legitimation am Ende - wie ich hoffe - einsichtig wird. Entsprechend werde ich verfahren, indem ich zunächst erläutern werde, was ich unter normativer Subjektivierung des Arbeitsverhältnisses verstehe, dann darauf eingehe, worin ich diesen Prozeß begründet sehe, um mich abschließend dem für die Hypothese eigentlich zentralen Aspekt des Wandels des Vergesellschaftungsmodus durch Arbeit zu widmen und ein paar Hinweise zur theoretischen und methodologischen Relevanz hinzuzufügen.

1. Die zunehmende normative Subjektivierung der Arbeitsverhältnisse

Normativ ist, was ich unter Subjektivierung der Arbeit verstehe, deswegen zu nennen, weil den Ausgangspunkt des Prozesses nicht eine gezielte Anpassung der Organisation der Erwerbsarbeit an die subjektiven Bedürfnisse der Beschäftigten seitens des betrieblichen Managements bildet, sondern die Entwicklung des Arbeitsbewußtseins der Beschäftigten, ihrer Ansprüche an Erwerbsarbeit, des "subjektiv gemeinten Sinns" (M. Weber, S. 4), den sie mit ihr verbinden. Dieser hat sich im Gegensatz zu Annahmen, die sich auf das ebenso bekannte wie oft entwicklungstheoretisch fehlinterpretierte marxsche (wertlogische) Theorem der Gleichgültigkeit von Kapital und Arbeit gegenüber der konkreten Arbeit (Marx, Grundrisse, S. 204) stützen, nicht als lineare Reduktion auf den puren Instrumentalismus hin entwickelt, vielmehr gerade in neuerer Zeit eine Verstärkung der berufsinhaltlichen, kommunikativen und expressiven Ansprüche erfahren. Zur Veranschaulichung für diese auf

* Vortrag auf dem 25. Deutschen Soziologentag vom 9. bis 12. Oktober 1990 in Frankfurt.

das Bedürfnis, seine Subjektivität in die Arbeit einbringen zu können, gehenden Ansprüche mögen ein paar Befunde aus einigen unserer neueren Untersuchungen in ganz unterschiedlichen Bereichen der Erwerbsarbeit dienen. Aus ihnen geht die Breite der subjektiven Anspruchsdimensionen recht eindrucksvoll hervor:

- Bei jenem neuen Typus von Facharbeiter, den Schumann u.a. (1990) mit Systemregulierer bezeichnen, läßt sich dort, wo die Tätigkeit relativ gute Eingriffschancen bietet, das innere Verhältnis zur Arbeit durch Selbstbewußtsein und Stolz charakterisieren, die im qualifiziert-fachlichen Charakter der Tätigkeit und in der Erfahrung der Kompetenz, einen komplexen Produktionsprozeß zu beherrschen, wurzeln. Wenn Systemregulierer über ihre Arbeit reden, stehen drei Momente im Vordergrund: daß sie ihnen Spaß macht, daß es ihre Arbeit im Sinne selbstverantworteten Handelns ist und daß sie der Entfaltung eigener Qualifikationen und der Kompetenzerweiterung dient (vgl. Kuhlmann, S. 166 ff.). Sie heben hervor, daß sie im Betrieb einen Expertenstatus, "einen Namen" haben und "keine Nummer" sind. Hierin liegen zugleich die Maßstäbe, die sie an ihre betriebliche Arbeitssituation anlegen und bei deren Nichterfüllung sie häufig auch ein guter Lohn nicht hindert, sich nach "etwas anderem umzusehen".
- Das hier deutlich werdende Arbeitsbewußtsein ist nicht auf den modernen Facharbeiter beschränkt, auch wenn es sich bei ihm vielleicht am klarsten artikuliert. In unserer auf das erfaßte Berufsspektrum hin breit angelegten Jugendstudie finden wir entsprechende Ansprüche gegenüber der Arbeit bei männlichen und weiblichen Arbeitern und Angestellten ganz unterschiedlicher Berufe und selbst in Un- oder Angelernten-Positionen. Bei drei Viertel dieser Beschäftigten dominieren subjektbezogene Ansprüche an Arbeit, die sich entweder auf den Tätigkeitsinhalt oder auf das kommunikative Beziehungsgeflecht der Arbeit beziehen (letzteres verstärkt, aber nicht ausschließlich bei Frauen)¹: Man will innerlich an der Arbeit beteiligt sein, sich als Person in sie einbringen können und über sie eine Bestätigung eigener Kompetenzen erfahren. Man will sich in der Arbeit nicht wie ein Jedermann, sondern als Subjekt mit besonderen Fähigkeiten, Neigungen und Begabungen verhalten können und die Tätigkeit in der Dimension persönlicher Entfaltung und Selbstverwirklichung interpretieren können. Sätze wie: "Die Arbeit soll mir persönlich etwas bringen", "sie soll mir Spaß machen" oder "sie soll etwas mit mir zu tun haben" bilden häufig die Quintessenz ihrer

Erzählungen über ihre Arbeit (vgl. Baethge u.a. 1988, S. 166 ff.).

Der markanteste Zug des subjektiven Verhältnisses von vor allem jüngeren Erwachsenen zur Erwerbsarbeit besteht in dem starken Rückbezug auf die eigene Emotionalität und Persönlichkeitsentfaltung, in der Offenheit, mit der sie ihr Bedürfnis nach Selbstdarstellung und -entwicklung auch in der Arbeit reklamieren.² Natürlich vergessen sie dabei nicht, daß sie mit der Arbeit auch Geld verdienen wollen. Auf dem Niveau relativ guter und für die Mehrheit auch sicher erscheinender Einkommen kann dieser Basisanspruch an Arbeit aber in den Hintergrund treten.³

Es ist nicht einfach, auf einen Begriff zu bringen, was sich hier als neuer Sozialcharakter der Arbeit im Sinne von Verhaltensdispositionen andeutet und von traditionellen Vorstellungen abhebt. Von außengesteuerter Pflichtmoral ist dies ebenso entfernt wie von unverbindlichem Hedonismus gegenüber der Arbeit. Vielleicht trifft der von M. Maccoby geprägte Typus-Begriff des "self-developer" die Richtung der neuen Motivations- und Verhaltensdisposition gegenüber der Arbeit noch am ehesten. Maccoby charakterisiert damit die neue Generation vor allem von Angestellten in den Dienstleistungsberufen, welche die guten, in der vorberuflichen Sozialisation angeeigneten intellektuellen und kommunikativen Fähigkeiten nun in der Arbeit in kooperativen Vollzügen anwenden wollen, die als ganze Person und nicht nur als Rollen-Spieler behandelt werden wollen und sachlich nicht begründete Autoritätsverhältnisse ablehnen, die die Arbeit auch als Gelegenheit ansehen, etwas Neues zu lernen, sich weiterzuentwickeln und ein Gefühl der Kompetenz und Unabhängigkeit zu gewinnen und die zugleich sehr genau kalkulieren, wieweit sie sich auf welche Arbeit einlassen, die sich von der Arbeit nicht auffressen lassen wollen, da sie auch ein befriedigendes Privatleben führen wollen, und die, sofern die Tätigkeit ihre expressiven Bedürfnisse nicht erfüllt, diese anderswo außerhalb der Arbeit zu befriedigen suchen (vgl. Maccoby 1988, S. 20 und S. 167 ff.).⁴ Den Anspruch auf Vereinbarkeit von Entfaltung ihrer Subjektivität in der Arbeit wie im Privatleben treffen wir auch in unseren Untersuchungen hoch bewertet, gegenwärtig noch mehr bei Frauen als bei Männern; sie zielt vor allem auf bedürfnisgerechtere Zeitdispositionen in der Arbeit.

Neu ist nicht, daß derartige subjektbezogene Ansprüche an Arbeit artikuliert werden, bei bestimmten Berufs- und Beschäftigtengruppen haben sie immer eine große Rolle gespielt. Neu erscheint mir die Breite ihrer Streuung, die Offenheit und Selbstverständlichkeit ihrer Artikulation und die

Verbindlichkeit und Hartnäckigkeit, mit der sie individuell sowohl als Lebensperspektive als auch gegenüber der betrieblichen Arbeitsumwelt verfolgt werden. Die hohe Handlungsverbindlichkeit, die eine subjektiv auch in biographischer Perspektive als sinnvoll und sinnstiftend erlebbare Erwerbstätigkeit für die eigene Lebensplanung hat und die sich beispielsweise in zeitaufwendigen Weiterbildungs- und Umorientierungsaktivitäten auch außerhalb der Arbeit niederschlägt, stellt jene Annahme in Frage, die Beck Mitte der 80er Jahre durchaus in Eintracht mit beträchtlichen Teilen der soziologischen Profession in dem Hinweis zusammenfaßte, daß sich "persönliche Identität aus der Berufsrolle herauszulösen (beginne)" (Beck 1984, S. 57). Für große Gruppen von Beschäftigten, nicht zuletzt für Frauen, scheint heute eher eine entgegengesetzte Dynamik zu gelten: daß die Berufsrolle eine integrale Funktion für die persönliche Identitätskonstruktion wie für deren Stabilisierung gewinnt bzw. weiterhin hat.

Die positive Verankerung von Arbeit in der individuellen Identitätskonstruktion muß - pointiert formuliert - die Betriebe das Fürchten lehren, da sie ihre traditionellen Regulations- und Kontrollinstrumente, also einen wesentlichen Teil ihres Machtpotentials, zumindest für die qualifizierten Belegschaftsgruppen immer mehr in Frage stellt. Nicht forcierte gewerkschaftliche Gegenmacht hat dies bewirkt - diese gerät zunehmend in gleicher Weise in Turbulenzen - sondern die normative Subjektivierung der Arbeit. Aus der Perspektive des Managements konstituiert sie - auch in bezug auf das Leistungsverhalten - ein ausgesprochen labiles und anfälliges Verhältnis zum Betrieb, nicht unbedingt eines der Aufopferung, Treue und Kontinuität. Wer nicht vorrangig äußere Reproduktionsaspekte, sondern persönliche Sinnkriterien an die Arbeit anlegt, wer also die Arbeit auf sich und nicht sich auf die Arbeit bezieht - in welcher prekärer Verkennung der tatsächlichen Machtverhältnisse diese mentale Subjektsetzung im Einzelfall auch immer vollzogen werden mag -, der scheut sich nicht lange, sein Investment und Verhalten in der Arbeit zu überprüfen und zu revidieren, wenn seine Ansprüche nicht erfüllt werden. Sei es, er sucht sich einen anderen Arbeitsplatz, sei es, er verlagert sein Aktivitätspotential auf andere Bereiche (z.B. Freizeit, Weiterbildung, außerbetriebliche Tätigkeiten) und geht in der Arbeit innerlich auf Tauchstation, wenn die äußeren Bedingungen einen Betriebswechsel nicht möglich oder zu kostspielig erscheinen lassen. Realitätsfremd idealistisch jedenfalls ist auch das subjektzentrierte Arbeitsbewußtsein nicht, es versteht sehr wohl zu kalkulieren. Die Betriebe bekommen zunehmend zu spüren, daß Identifikation mit der Tätigkeit keineswegs auch Identifikation mit der Orga-

nisation heißt, innerhalb derer sie ausgeübt wird. Und sie reagieren auf diese Situation. Die steigende Wertschätzung von Lernstatt-Konzepten, die forcierte Einrichtung von Qualitätszirkeln, die Suche nach neuen Strategien einer "partizipativen Organisationsentwicklung" - all diese Elemente einer "kommunikativen Rationalisierung" (Rock/Ulrich 1990) dürften in starkem Maße auf die Unsicherheit des Managements gegenüber dieser aus der normativen Subjektivierung der Arbeit entstehenden Problemlage zurückzuführen sein. Auch die Ausbreitung der "neuen Produktionskonzepte" (Kern/Schumann 1984; Schumann u.a. 1990) läßt sich vermutlich zu einem nicht geringen Teil als Reaktion auf Veränderungen im Anspruchs- und Qualifikationsniveau des Arbeitskräfteangebots begreifen.

Damit werden freilich noch längst nicht bedürfnisgerechte Arbeitsplätze hergestellt. Vielmehr gerät ein Großteil der Unternehmen heute verstärkt in eine schwer zu handhabende - weil strukturelle - Falle. Das Fortbestehen großer Bereiche geringqualifizierter und restriktiver Herstellungs-, Verteilungs- und Administrationsarbeit macht die Einlösung subjektiver Ansprüche kaum möglich, und auch wo die neuen Produktionskonzepte und Rationalisierungsstrategien greifen, profitieren oft nur Teilgruppen von ihnen. Dies schafft eine neue und für die Zukunft möglicherweise brisante Widerspruchsebene in den Betrieben, die bis heute nicht ausgelotet ist.⁵

2. Ursachen

Das skizzierte subjektzentrierte Arbeitsverständnis zum alleinigen zu erklären, hieße, weiterbestehende Differenzen sowohl in Bewußtseinsstrukturen als auch in den sie prägenden Sozialisationsbedingungen und Sozialerfahrungen vor-schnell zu planieren. Es ist sehr stark an gut ausgebildete Arbeitskräfte in qualifizierten Berufspositionen gebunden, und die dauerhafte Verurteilung zu unqualifizierter, monotoner Tätigkeit übersteht kein noch so subjektzentriertes Arbeitsbewußtsein unbeschadet, auch wenn es verkehrt wäre, hier von strikter Determination durch Arbeitsstrukturen auszugehen. Ebenso falsch wäre es, dieses Arbeitsverständnis als ein einheitliches Arbeitskonzept aufzufassen. Dieses ist es nur in einem Punkt, nämlich in seiner Subjektivitätsoption. Ansonsten bedeutet Subjektivierung immer zugleich Individualisierung und inhaltliche Heterogenisierung der Ansprüche: Worin Selbstdarstellung gesucht und Selbstbestätigung gefunden wird, variiert nach individuellen Neigun-

gen, Fähigkeiten und Interessen und ist mit abhängig von sozialen Kontexten und Tätigkeitsbereichen.⁶ Insofern kollidiert die hier vertretene Subjektivierungsthese auch weder unbedingt mit den Befunden der Biographieforschung, die auf Typendifferenzierung in den biographischen Orientierungsmustern hinweisen (vgl. Billerbeck/Giegel 1988), noch mit den wenigen Resultaten der Deutungsmusterforschung (vgl. Matthiesen/Neuendorff 1989).

Allerdings löst sich die Subjektivierungsthese nicht in Beliebbarkeit auf. Sie behält einen Bezug zu den Strukturen der Herstellung sowohl von Gütern als auch von Subjektivität in dieser Gesellschaft. Die Aufdeckung dieses doppelten Bezugs kann Aufschluß darüber geben, welche Bedeutung in Zukunft der behaupteten normativen Subjektivierung der Arbeit zukommen und welche Dynamik von ihr zu erwarten sein wird.

Drei strukturelle Momente in dem doppelten Konstitutionsprozeß von Arbeitsbewußtsein außerhalb und in der Arbeit wirken in hochentwickelten Arbeitsgesellschaften meines Erachtens in Richtung auf eine Stabilisierung der normativen Subjektivierung von Arbeit:

- der Strukturwandel der Beschäftigung in seiner doppelten Ausprägung als Tendenz zu Dienstleistungstätigkeiten und zur zunehmenden Wissens- und Qualifikationsabhängigkeit moderner Produktions- und Dienstleistungsarbeit, die eine kontinuierliche Ausdehnung vorderberuflicher Sozialisation hervorgerufen hat;
- der Wandel der Rationalisierungs- und Organisationskonzepte in der Arbeit selbst, der auf eine Zurücknahme von rigider Arbeitsteiligkeit und auf komplexe Tätigkeitszuschnitte geht;
- schließlich die zunehmende Erwerbsbeteiligung der Frauen.

Die vorhandenen empirischen Befunde zeigen einen starken Zusammenhang zwischen sozialer Herkunft und Bildungs- resp. Qualifikationsniveau auf der einen und der Präferenzstruktur des Arbeitsbewußtseins auf der anderen Seite. Der komplexe empirische Zusammenhang läßt mehrere, im Endeffekt in die gleiche Wirkungsrichtung weisende Deutungen zu: Zum einen wissen wir, daß eine Anhebung des kognitiven Niveaus in der Regel einhergeht mit einer Ausdifferenzierung und Individualisierung von Ansprüchen und Beurteilungskriterien für soziale Prozesse. Zum anderen - und das mag in unserem Zusammenhang von größerer Bedeutung sein - ist eine Verlängerung von Schul- und Ausbil-

dungszeiten mit einem längeren Verweilen in altershomogenen Gruppen und dem Zugeständnis größerer Experimentier- und Irrtumsspielräume verbunden, als sie Arbeitssituationen zu gewähren pflegen. Diese zur Sicherstellung der qualifikatorischen Bestandsvoraussetzungen einer modernen Erwerbswirtschaft gleichsam erzwungene tendenzielle Verallgemeinerung des Modells bürgerlicher Adoleszenz fördert individualistische Identitätsbildungsmuster und führt auch zur emotionalen Stabilisierung des "Eigensinns" der Subjekte. Man kann es anders formulieren: Je länger sich Bildungs- und Ausbildungszeiten ausweiten, desto weniger prägt das Arbeitssystem unmittelbar die Einstellungen der Subjekte, desto mehr wird es umgekehrt über die Ansprüche und Einstellungen der Subjekte mit lebensweltlichen Einflüssen konfrontiert. Die Gewichte im Wechselverhältnis zwischen Betrieb und Gesellschaft verschieben sich zugunsten der Gesellschaft. Sozialstrukturell abgestützt wird der Wandel des adoleszenten Sozialisationsmodells schließlich durch die Verschiebungen in der Beschäftigungsstruktur zu qualifizierteren Berufen und die damit einhergehende breite Verankerung liberaler Sozialisationsmilieus in der Gesellschaft (vgl. dazu ausführlich Baethge u.a. 1988, S. 38ff.).

Innerhalb einer traditionell tayloristischen Arbeitsorganisation wären die subjektbezogenen Ansprüche auf schier unüberwindbare Barrieren gestoßen, hätten sich nur partiell auf der kommunikativen Ebene gemeinsamen Protests gegen diese realisieren lassen. In vielen Bereichen von Produktions- und Dienstleistungsarbeit mögen die Verhältnisse auch heute noch nicht viel besser sein. Aber der sich durchsetzende Paradigmenwechsel in der Arbeitsorganisation in Richtung auf stärker integrationistische Arbeitskonzepte und komplexere Tätigkeitszuschnitte, die wir in zunehmend mehr Bereichen von Produktion und Dienstleistungen beobachten können, verändert die Situation. Die Unternehmen werden in zunehmendem Maße von der Qualifikation ihrer Arbeitskräfte und deren Identifikation mit ihrer Tätigkeit abhängig, da im Zuge der neuen Rationalisierungsstrategien Arbeitssituationen zuzunehmen scheinen, die den Arbeitern und Angestellten Interpretations- und Urteilsfähigkeit sowie eine situationsbezogene Aktualisierung ihrer fachlichen Kompetenz abverlangen, sei es in Form der Überwachung und Regulierung technischer Systeme in der Produktion, sei es im Zusammenhang kommunikativer Beratungs- oder Betreuungssituationen bei Dienstleistungstätigkeiten. Die Ausschöpfung ihres Qualifikationspotentials ist derartigen Arbeitskräften schwer von oben zu dekretieren, sie ist auch schwer kontrollierbar; am ehesten ist sie mit Zugeständnissen an Eigenverantwortlichkeit, Kompetenz und Status er-

reichbar. Dadurch erwachsen den inhaltlichen, kommunikativen und expressiven Bedürfnissen der Beschäftigten neue Realisierungschancen im Betrieb, werden in den arbeitsorganisatorisch fortgeschrittensten Bereichen die extern entwickelten Ansprüche betriebsintern bestätigt, zum Teil sogar verstärkt und weiterentwickelt. Insofern könnte sich statt fortbestehender Dissonanz eine Korrespondenz von lebensweltlich generierten Ansprüchen und internen Organisationsinteressen des modernen Wirtschaftssystems einpendeln, vorläufig freilich erst für begrenzte Gruppen der Belegschaft. (Die Neuordnung der industriellen Metall- und Elektroberufe, deren Zentrum ein neues Konzept beruflicher Handlungskompetenz ist, läßt sich vielleicht als Ausdruck dieser Korrespondenz interpretieren.)

Die Ausweitung der weiblichen Erwerbstätigkeit stelle ich nicht in diesen Zusammenhang, weil ich die kommunikativen und expressiven Ansprüche bei Frauen prinzipiell stärker ausgebildet wähne als bei Männern, oder weil ich auf ein spezifisches "weibliches Arbeitsvermögen" (Beck-Gernsheim) setzte. Eine Verstärkung normativer Subjektivierung der Arbeit erwarte ich von der Expansion weiblicher Erwerbstätigkeit, weil die ins Erwerbsleben drängenden Frauen dies zu einem historisch spezifischen Zeitpunkt tun, mit einer spezifischen vorberuflichen Sozialisation (hohes formales Bildungsniveau) und spezifischen Ansprüchen an Selbstbestätigung und Unabhängigkeitserfahrung. Historisch betrachtet, ist ihre moralische Sozialisation weniger lange von den Normen des Erwerbssystems beherrscht als die der Männer. Hinzu kommt, daß dauerhaft eine gleichberechtigte Erwerbsbeteiligung von Männern und Frauen nur um den Preis einer stärker bedürfnisbezogenen Arbeitsteilung im Reproduktionsbereich zu haben ist, die in ihrer normativen Wirkung unweigerlich auf die betriebliche Arbeitsorganisation, ihre regulativen Standards und ihre kommunikativen Strukturen ausstrahlen muß.⁷

3. Zum Wandel des Modus von Vergesellschaftung durch Arbeit

Vergesellschaftung will ich im folgenden nicht als Prozeß der Entstehung institutioneller Arrangements und Regulationsformen für das Zusammenleben begreifen, der hinter dem Rücken und über den Köpfen der Individuen sich vollzieht (so etwa in vergleichbarem Zusammenhang Kohli 1989, S. 269 ff.), sondern als Ausdruck kommunikativen und interessenbezogenen Handelns von Individuen, in dem sie

ihre soziale Identität als "Zugehörigkeit zur symbolischen Realität einer Gruppe" (Habermas 1976, S. 93) erfahren und zugleich manifestieren. In diesem Sinne war die Erwerbsarbeit das Feld von Vergesellschaftung par excellence, die in der Arbeiterbewegung nicht nur die politisch folgenreichste Assoziation für die Entwicklung von bürgerlicher Gesellschaft und Staat hervorbrachte, sondern auch unterhalb der politischen Organisationsebene im Alltag eine Fülle sozialer Kommunikations- und Identifikationsformen entstehen ließ.⁸ Die objektive Basis dieser Vergesellschaftung bildet der Siegeszug der Lohnarbeit, die kapitalistische Vereinheitlichung der Arbeitsverhältnisse unter dem Zepter der abstrakten Arbeit (Marx). Als subjektiver, identitätsstiftender Prozeß vollzieht sich Vergesellschaftung unter den Bedingungen entfremdeter Arbeit - d.h. für diesen Zeitraum: subjektivitätszerstörerischer Arbeits- und Lebensverhältnisse - vor allem als Protest. In dieser stärksten Vergesellschaftungskraft überhaupt gehen persönliche, soziale und politische Identität weitgehend ineinander auf. Daß hierbei auch die häufig heroisierte Körperlichkeit der Arbeit das Selbstbewußtsein wie die symbolische Integration der Gruppe und deren betriebliche Kommunikationsformen verstärkt hat, ist häufig herausgestellt worden (zuletzt Böhle 1989). Daß dieser Vergesellschaftungsmodus, auch wenn er vor allem für die bewußtesten Arbeiter galt, politisch wirksam werden konnte, beruht nicht allein auf einer kräftigen Organisation und politischen Theorie, wie sie Mooser (1984) für das sozialmoralische Milieu der frühen Sozialdemokratie beschreibt, sondern auf gemeinsamen Leiderfahrungen in der Arbeit, auf Gemeinschaftlichkeit herstellenden Kommunikationsformen im betrieblichen Alltag und unverwechselbaren Symbolen der Zusammengehörigkeit, die mit der Gegensätzlichkeit zu anderen Gesellschaftsgruppen zugleich das Gefühl der eigenen Stärke vermitteln.

Vor der Folie dieser kurzen und gleichsam idealtypischen Skizze des traditionellen Vergesellschaftungsmodus durch Arbeit wird erkennbar, wieso das Vergesellschaftungspotential der Arbeit sowohl für die politische Integration als auch für die Alltagskommunikation in wie außerhalb der betrieblichen Arbeit erodiert, obwohl die Arbeit offensichtlich für die Identitätskonstruktion der Individuen eine erhebliche Bedeutung behalten hat. Es ist nicht allein - vielleicht nicht einmal vorrangig - die wohlfahrtsstaatliche Befriedung der Arbeiterklasse, die - wie viele meinen (z.B. Habermas, 1985) - die Utopie- und Kritikbestände der Arbeitsgesellschaft aufgezehrt hat und uns nun etwas hilflos mit dem Linsengericht eines reformierten, aber nach wie vor recht grundlegend veränderungsbedürftigen Kapitalismus sitzen läßt. Es sind auch die realen strukturellen Verände-

rungen in den Beschäftigungsverhältnissen und Arbeitsprozessen selbst, die das traditionelle Vergesellschaftungsmodell ausgehebelt haben. Hierbei spielen die Differenzierung der Belegschaftsstrukturen, das zunehmende Gewicht der Dienstleistungsarbeit in wie außerhalb der Industrie, der Anstieg der Realeinkommen, die Verringerung der Leidfahrung in der Arbeit und die Entdifferenzierung des gesellschaftlichen Erscheinungsbildes der sozialen Gruppen ebenso eine wichtige Rolle wie die Veränderung im Tätigkeitstypus der Arbeit. Nur auf sie will ich kurz eingehen, da es in unserem Zusammenhang vor allem um von der unmittelbaren Arbeit ausgehende Vergesellschaftungsmomente geht.

In dem Maße, in dem sich die säkulare Tendenz zum Wandel des Tätigkeitstypus von körperlicher zu intellektueller und von unqualifizierter zu qualifizierter Arbeit fortsetzt, verschieben sich auch in den Qualifikationsvoraussetzungen die Gewichte von Erfahrungswissen zu gelerntem Wissen und verändern sich die alltäglichen arbeitsprozeßlichen Erkennungssymbole, Kommunikationsformen und Legitimationserfahrungen in bezug auf soziale Ungleichheit in der Arbeit. Mit dem Wandel des Tätigkeitstypus lockert sich auch die soziale Bindung der Vermittlung von Fähigkeiten, Wissen und Verhaltensweisen in der alltäglichen Arbeitskommunikation, die früher für den Gruppenzusammenhang eine große Bedeutung hatte (siehe Böhle 1989). Wissen, Lernbereitschaft, intellektuelle Flexibilität und welche anderen hoch nachgefragten kognitiven Kompetenzen auch immer eignet man sich vor allem individuell in langen vorberuflichen Lernprozessen an und stabilisiert und erweitert sie über neben der Arbeit laufende Weiterbildung; das Lernen vom Arbeitskollegen behält zwar in vielen Bereichen durchaus noch Bedeutung, sein Stellenwert wird insgesamt aber geringer.

Am Ende führt das arbeitsprozeßliche Abstraktwerden der konkreten Arbeit zur weitgehenden Verallgemeinerung von Wissen als Qualifikationsvoraussetzung für Erwerbsarbeit und über dessen gesellschaftliche Vermittlungsweisen zu jener mentalen Hegemonie der konkreten Arbeit über die abstrakte, die wir als politisch folgenreichen Kern des subjektzentrierten Arbeitsverständnisses großer Teile der Arbeiter und Angestellten meinen erkennen zu können.

(Natürlich bleiben noch immer beträchtliche Bezirke unqualifizierter und auch körperlicher Arbeit bestehen. Im Gegensatz zu früher aber und zur Entwicklungsprognose großer Teile der marxistischen Orthodoxie ist sie nicht mehr strukturbestimmend, gerät vielmehr gegenüber dem domi-

nanten Typus von Arbeit in eine Position gesellschaftlicher Marginalisierung, die sie für eine breite soziale Identitätsbildung nicht sonderlich tauglich macht. Sie ist eher die Restarbeit, der jeder, der es qualifikatorisch kann, lieber entfliehen möchte, als daß sie Quelle eines positiv besetzten Zusammengehörigkeitsgefühls wäre. Struktur-, anspruch- und imagebildend ist in den entwickelten Gesellschaften qualifizierte Arbeit.)

Das Problem dieses Arbeitsverständnisses liegt in der unübersehbaren Tendenz, die Identitätsrelevanz der Arbeit auf die persönliche Identität zu konzentrieren und kaum noch Momente für eine soziale Identität zu bieten, die über die unmittelbare betriebliche Arbeitssituation und Arbeitsgruppe hinausweise. Insofern ist dieses Arbeitsverständnis schwer politisierbar, auch wenn es durchaus kritisch gegenüber unbefriedigenden Arbeitsverhältnissen ist. Ihre praktische Wendung erfährt Kritik aber in erster Linie in individuellen Aktivitäten zur Korrektur: Man verweigert sich, wendet sich ab, versucht, sich umzuorientieren und gegebenenfalls weiterzubilden, schaut sich nach einer anderen Stelle um. Und solche Aktivitäten stärken, sofern sie erfolgreich verlaufen, erneut das Selbstbewußtsein, werden als Bestätigung der eigenen Kraft verbucht.

Der starke Rückbezug der Arbeit auf die eigene Person macht es auch fraglich, ob sich über das Arbeitsverständnis neue soziale Orientierungsbilder, wie es etwa der Facharbeiter, der Bergmann in der Vergangenheit oder auch der Bankangestellte bis in die Gegenwart hinein waren, herauskristallisieren, die im Sinne eines beruflichen und sozialen Selbstverständnisses Gruppenbindungen schaffen könnten. Eine Rückkehr zu alten Formationen wie Klassen, Klassenfraktionen oder berufsständischen Organisationsformen erscheint mir trotz vielfacher in eine solche Richtung gehender Wiederbelebungsversuche so gut wie ausgeschlossen. Die Heterogenität der inhaltlichen Orientierungen erscheint so groß, die Unterschiedlichkeit der Arbeitssituationen selbst bei identischen Berufen und die geforderte Mobilität erscheinen mir so groß, daß sie einheitsstiftende berufliche oder berufsständische Orientierungsmuster kaum zulassen.

Mit dem subjektzentrierten Arbeitskonzept und der mentalen Hegemonie der konkreten über die abstrakte Arbeit ist nicht zuletzt das Modell der sozialen und politischen Integration über Interessenvertretungen (Gewerkschaften) in Frage gestellt, da dessen einheitsstiftendes Moment, das materielle Interesse, gegenüber den sinnhaft-subjektbezogenen Ansprüchen an Gewicht verloren hat. Wo die je persönlichen Wahrnehmungen, Deutungen und Optionen für

soziale Verhältnisse gegenüber allgemeinen und von außen gesetzten Zwecken Oberhand gewinnen - und dies scheint mir im Arbeitsbewußtsein bei vielen der Fall zu sein -, könnte solcher Eigensinn die vorgefahrenen Heeresleitungen der großen Interessenvertretungsorganisationen auch bei den (weitgehend ritualisierten) Tarifaueinandersetzungen leicht Kämpfe ohne ihre Bataillone, zudem partiell auf Nebenkriegsschauplätzen, führen und nur noch begrenzt die subjektiv zentralen Bedürfnisse und Ansprüche regulieren lassen.

Ob sich das subjektzentrierte und zugleich hochgradig individualisierte Arbeitskonzept erneut zu einem Kristallisationspunkt auch sozialer Identität und politischer Organisation machen läßt, muß im Augenblick offen bleiben. Da es in dem gattungseigenen Bedürfnis nach Subjekthaftigkeit wurzelt, könnte die moralische Qualität der Arbeit - das meint: die Berücksichtigung von Sinnbezügen im gattungsmäßigen Interesse am Erhalt der inneren und äußeren Natur, und die Herstellung diskursiver Kommunikationsformen in der Arbeit - ein derartiger Kristallisationspunkt sein, der soziale und politische Identität möglicherweise jenseits herkömmlicher Klassenformationen schafft. Belege nicht, wohl aber erste Indizien, daß es dafür subjektive Voraussetzungen gibt, sind die Befunde über die beträchtliche ökologische Sensibilität von Arbeitern und von hochqualifizierten Industrieangestellten (Heine/Mautz 1989; Hoff 1990; Baethge/Denkinger/Kadritzke 1990) oder der Hinweis aus der Untersuchung von Lempert/Hoff/Lappe (1990) über die Entstehung eines postkonventionellen Moralbewußtseins bei Facharbeitern. Gewiß ist dies noch eine arg schmale empirische Basis; aber: was das Morgen ankündigt, kann heute ja schlecht bereits repräsentativ sein.

4. Zur theoretischen Relevanz der Hypothese

Wollen wir das subjektzentrierte Arbeitsverständnis nicht als schlichte Ideologie denunzieren, dann haben wir grundlegende Kategorien der gesellschaftstheoretischen Analyse von Arbeit wieder aufzugreifen und den gesamten Komplex Entfremdung, Ideologie, Heteronomie neu zu durchdenken und wohl auch empirisch besser zu fundieren, als dies bis heute selbst in der neueren industriesoziologischen Forschung geschehen ist. (Wenn ich es richtig sehe, so stehen wir vor dem Problem einer gewissen Diskrepanz, daß wir nämlich bei zunehmender Subjektivierung der Arbeit eher eine Tendenz zur Entsubjektivierung der industriesoziologi-

schen Forschung in den letzten beiden Jahrzehnten beobachten können. Hier wird eine konstitutive Schwäche der Industriesoziologie sichtbar, daß große Teile von ihr mit einer Gesellschaftstheorie ohne Subjekte operieren. Dies gilt nicht nur für die strukturorientierte Forschung, sondern vielfach auch für die Empirie, die Arbeiter und Angestellte als Interviewte nicht nur in ihren methodischen Zugriff einbezieht, sondern sie auch zum inneren Adressaten wissenschaftlichen Arbeitens macht. Ohne eigene Biographie und ohne eine gesellschaftliche Sozialisationsgeschichte wird ihr Verhalten immer wieder schnell zum Reaktionsschema des homo laborans.)⁹

Wir wissen, daß selbst die Verallgemeinerung neuer Produktionskonzepte - von der wir weit entfernt sind - alles andere als eine Realisierung der Utopie einer befreiten und humanen Arbeit wäre. Auf der anderen Seite das Interesse, Subjektivität auch in der Erwerbsarbeit durchsetzen zu wollen, und die Nutzung von Chancen zur Selbstentfaltung, die das Arbeitssystem bietet, als Verblendung hinzustellen, erscheint auch nicht adäquat und fordert die Frage heraus, welche Vorstellung von Subjekt und Subjektivität solchem Verdikt zugrundeliegt und welche Gültigkeit ihr (heute noch) zukommt. Mit Baitsch/Schilling (1990) und gegen die Orthodoxie gehe ich davon aus, daß in modernen Arbeitsprozessen durchaus Spielräume zur Entwicklung von Identität (vor allem als berufliche Identität) bestehen und sie in neuerer Zeit eher expandieren als zurückgehen. Freilich ist hier Vorsicht geboten, Schein und substantielle Entwicklungen nicht zu verwechseln.

Die theoretische Vorentscheidung der Heteronomie/Autonomie -Dichotomie, wie sie die Argumentation großer Teile der kritischen Sozialphilosophie von Görz (1983) bis Habermas (1981, 1985) durchzieht, nach der Selbstbetätigung mit dem materiellen Leben nicht zusammenfallen und nur außerhalb der Arbeit erfahren werden könne, hilft hier wenig weiter, da sie gegen vielfältige Evidenz steht - und das nicht erst heute. Die ontologische Entgegensetzung von Arbeit und Kommunikation (vgl. neueren Datums Habermas 1985, S. 160) wird heute vollends obsolet. Dies hat mehrere Gründe. Zum einen: Wo traditionell zentrale Bereiche der Lebenswelt von Sinnentzug bedroht sind (Religion, Familie), ist der Ausweg, die Arbeit mit Sinn zu befrachten, so sinnlos nicht. Zum anderen: Im subjektzentrierten Arbeitsverständnis verwischen unter Umständen die Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und nicht erwerbswirtschaftlichen Beschäftigungen. Da seine Träger tätigkeitsorientiert sind, d.h. ihre Fähigkeiten und Neigungen entfallen wollen, können sie ihre Energien flexibel handhaben und suchen sich wechselweise

Kompensate, wobei in Einzelfällen Nicht-Erwerbstätigkeit auch den Status von Erwerbsarbeit annehmen kann (über Sich-Selbständig-Machen usw.). Mit Blick auf die Weiterentwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft gewinnt das Verwischen der Grenzen zunehmend Bedeutung, da immer mehr Tätigkeiten sowohl als Erwerbsarbeit als auch als unbezahlte Selbsttätigkeit figurieren. Angesichts einer derartigen Entwicklung ist es fraglich, ob die Organisationsform der Tätigkeit als abhängige Arbeit die grundsätzliche Heteronomie-These noch rechtfertigt (vgl. auch Strasser 1990).

In den gleichen Zusammenhang gehört die These von der "Kolonialisierung der Lebenswelt" (Habermas), deren hohe Faszination von ihrer schwer bestreitbaren Gültigkeit herührt. Aber: Vielleicht verstellt uns gerade diese auch den Blick für antiimperialistische Subversion, die in der Kolonie sich längst formiert hat. Allein die Entstehung des subjektzentrierten Arbeitsverständnisses als Breitenphänomen rechtfertigt Zweifel an der implizierten Einlinigkeit des Wirkungszusammenhangs. Die kolonialisierte Lebenswelt scheint sich zu rächen und führt über die Ansprüche der Individuen ihre nicht befriedigten expressiven Bedürfnisse ins Zentrum des Systems zweckrationalen Handelns, in das Erwerbsarbeitssystem, ein und zwingt dieses zur Revision seiner Steuerungsprinzipien und zur Modifikation seiner Organisation; dies nicht zuletzt um die produktiven Potenzen des individuellen Selbstdarstellungsinteresses rationalistisch einzufangen und sich verfügbar zu machen (Kreativitätstraining u.a.). Vermutlich war dies mit anderen lebensweltlich generierten Verhaltensweisen zu anderen Zeiten der kapitalistischen Entwicklung bis zu einem gewissen Grade immer der Fall. Auch hier erschließen sich vom letzten Stand der Entwicklung frühere Phasen in einem schärferen Licht.

Wenn Entdifferenzierung ein Zeichen der Postmoderne ist, dann ließe sich das subjektzentrierte Arbeitsverständnis als Ausdruck dafür interpretieren, daß die normativen Strukturen immer weniger eindeutig noch institutionellen Departments des gesellschaftlichen Lebens (wie Arbeit, Freizeit, Familie) zugeordnet sind, und dementsprechend auch das Verhältnis von Selbstbestimmung und Fremdbestimmung im Sinne persönlicher Beteiligung und Handlungsregulation im Bewußtsein der Individuen institutionell längst anders verortet ist, als die Theorie es bisher vorsieht. Das widerlegt zwar die Theorie noch nicht, sollte uns aber zu denken geben.

Anmerkungen

- 1) Gerade an der sozial-kommunikativen Ausprägung subjektbezogener Ansprüche bei Arbeiterinnen wird sichtbar, daß derartige Ansprüche nicht unbedingt an ein bestimmtes, relativ gehobenes Qualifikationsniveau gebunden sind, sondern auch von Arbeiterinnen in Ungelernten-Positionen artikuliert werden. So charakterisiert eine Automatenbedienerin der Elektroindustrie das, was für sie ihre Arbeit bedeutet und was für sie zugleich Merkmal einer guten Arbeit ist, mit folgenden Worten: "Ich bin ausgefüllt, ganz unwichtig bin ich auch nicht. Ich habe meine Kolleginnen, mit denen ich mich sehr gut verstehe. Wenn das nicht wäre, dann würde ich gehen. Wichtig ist, daß vom Klima her alles stimmt. Manchmal bliebe ich lieber heute als morgen zu Hause, dann bin ich aber wieder nutzlos und meine Freunde sind dann auch nicht da" (vgl. Voskamp/Wittmann/Wittke, Neue Produktions- und Arbeitseinsatzkonzepte in der Elektroindustrie, laufendes Projekt). Gerade die kommunikativen Bedürfnisse innerhalb des subjektzentrierten Arbeitsverständnisses - nicht zuletzt von unzähligen Frauen artikuliert, die der häufig kommunikativen Tristesse ihres Privatbereichs entfliehen wollen - üben einen immensen Druck auf die Arbeitssphäre aus und unterlaufen deren vorgebliche Rationalität an allen Ecken und Enden.*
- 2) Wie der Anspruch auf qualifizierte Arbeit mit dem Kampf um die eigene kulturelle Identität verbunden ist, wird am Beispiel eines jungen Facharbeiters in der Automobilindustrie deutlich, der als gelernter Werkzeugmacher unterqualifiziert im Getriebebau eingesetzt ist und seit längerer Zeit vergeblich versucht, in eine Facharbeiterposition zu gelangen. Bei der Schilderung seiner gegenwärtigen Arbeit artikuliert er die Bedrohlichkeit für seine eigene Entwicklung sehr prägnant: "Ich muß mich nur konzentrieren! Was ich in acht Stunden mache, das macht kein Facharbeiter - behaupte ich. Er kann effektiv gar nicht so viel leisten, weil er für seine Denkvorgänge immer Zeit braucht, weil er z.B. mal an die Bohrmaschine laufen muß, etwas holen muß usw. Das ist etwas ganz anderes, als wenn ich da stehe und immer diesen mache. (Er imitiert mit der Hand repetitive Tätigkeiten.) Es ist eben alles dasselbe: Stückzahl ist Stückzahl! Es ist einfach so: Du hast keine Zeit, über etwas nachzudenken, du mußt dich unheimlich konzentrieren. Stückzahl ist immer Scheiße! Ich war jetzt mal für zwei Stunden in die Aggregataufbereitung verliehen, da wird auch Stückzahl gemacht: pro Woche 60 Stück. Ich habe mir das mal so ein bißchen angeguckt: Es ist interessant! Je länger der Wiederholungsvorgang ist, desto interessanter wird die Arbeit. Das ist ja der Unterschied zum Facharbeiter: Er macht zwar auch immer diesselben Werkzeuge, aber es sind immer unterschiedliche Sachen daran kaputt. Es ist ja nicht umsonst so: Je länger deine Ausbildung ist, desto weniger Wiederholung hast du später in deinem Beruf. Die Wiederholung ist das, was langweilig macht, was tranig macht, was lustlos macht. Was an meiner Arbeit echt beschissen ist: Anfangs, als ich ausgelemt hatte, habe ich selber mal geguckt, wenn an meiner Maschine was kaputt war. Ich habe versucht, es zu*

reparieren, wenn es nicht ging, habe ich den Einrichter geholt. Abends kriegt man dann Ärger mit dem Einrichter, weil man die Stückzahl nicht geschafft hat, weil man es gewagt hat, selbst zu gucken. Heute ist es so, das nervt mich eigentlich selber: Wenn irgend etwas kaputt ist, dann rufst du sofort den Einrichter! Statt erstmal selber zu gucken! Das ist ein Streß über acht Stunden, das kann man schon fast auf das Privatleben beziehen. Was ich früher alles gemacht habe! Ich habe an Mopeds rumgebastelt, habe daheim neben dem Sport noch alles mögliche gebastelt - heute sind die Interessen alle weg, du wirst so ein richtiger Langweiler. Man wird so richtig lustlos, manchmal habe ich zu nichts richtige Lust, würde am liebsten in der Ecke liegen und schlafen und meine Ruhe haben - ehrlich! Und dann die Schicht, überhaupt: Schicht! Das nervt mich mindestens genauso wie die Tatsache, daß ich keinen Facharbeiterplatz habe! Das Kulturleben kannst du vergessen! Seitdem ich Schicht mache, macht mir der Fußball nicht mehr so einen Spaß, ich kann nur alle zwei Wochen in der Frühschicht hingehen, dann bin ich kaputt und müde, dann muß ich mich oft schon aufraffen oder quälen, abends um 6 zum Training zu gehen. Das ist dann gerade so eine Phase, wo man so einen Ruhepunkt hat. Man hat nicht mehr so die rechte Lust, und ich bringe auch nicht mehr die Leistung.

Man macht sich über nichts mehr so richtig Gedanken; in der Arbeit braucht man nicht zu denken; ich weiß nicht, ob das meinen Charakter verändert hat, ich bin zwar nicht lahm geworden, aber ... manchmal habe ich mit meiner Freundin Schwierigkeiten, weil die sich über alles unterhält, und ich dazu manchmal überhaupt keine Lust habe. Sie kann es nicht verstehen, daß ich dann nur meine Ruhe haben will.

Du wirst so, wie deine Arbeit ist! Man kann es nicht verallgemeinern, aber: Du wirst so wie deine Arbeit ist: monoton! Das fängt damit an, daß man sich über allgemeine Sachen nicht mehr so viel Gedanken macht, ich sehe zwar noch die Nachrichten, aber man hat oftmals keine Lust, etwas zu unternehmen. Früher habe ich die Bremsbeläge an meinem Auto selber gewechselt, heute kenne ich jemand, der mir das macht - ich habe natürlich auch mehr Geld als früher. Ich gebe dem 20 Mark, der macht mir die Dinger rein, weil ich selbst keine Lust dazu habe! Früher habe ich daran Spaß gehabt! Ich habe mir mein Moped so zurechtgebastelt, wie es sonst keiner hatte - mit Verkleidung, selber gespritzt usw. - aber heute ... wenn ich mir dann vorstelle, daß ich mal verheiratet bin und Kinder habe - oh Gott, oh Gott!" (Baethge u.a. 1988, S. 123 ff.).

- 3) Bestätigt werden unsere Befunde durch weitere Untersuchungen (Grubauer u.a., 1987; für einen breiteren internationalen Vergleich Grootings, P. Hrsg.). Im Gegensatz zu der hier vorgelegten Analyse stehen die Behauptungen von Brock/Otto-Brock (1988) über eine Zunahme instrumenteller Arbeitsorientierungen und einer "Relativierung der subjektiven Bedeutsamkeit von Arbeit im Lebenszusammenhang" (S. 448). Die Auflösung des Widerspruchs vollzieht sich über eine methodenkritische Betrachtung der jeweils zugrunde liegenden Befunde. Brock/Otto-Brock stützen sich auf rein quantitative Umfrage-Resultate, deren

begrenzte Aussagekraft für den hier thematisierten Zusammenhang wir an anderer Stelle gezeigt haben (vgl. Baethge u.a. 1988, S. 26ff.)

- 4) Für Maccoby ist der self-developer ein Typ unter anderen und er beschränkt seine Reichweite auf die Angestellten in den neuen Dienstleistungsberufen. Ich übernehme hier auch nicht den sozialen und beruflichen Typus, sondern nur die in ihm verkörperte Richtung einer Arbeits- und Berufsorientierung, die nur weit über die von Maccoby ins Auge gefaßte Berufsgruppe hinauszureichen scheint und für viele Beschäftigtengruppen zutrifft, die sich in Schule und Berufsbildung gute Qualifikationen erworben haben.
- 5) Eine Variante neuer Widersprüche hat B. Lutz in seinem Diskussionsbeitrag zu meinem Referat auf dem Soziologentag ausgeführt: daß es aufgrund der starken Orientierung auf Qualifizierung und abstraktes Wissen zur Destruktion des Sozialtypus Facharbeiter kommen könne, der traditionell weniger durch die Ausbildung als vielmehr durch seine betriebliche Position und Erfahrung geprägt sei. Wie stichhaltig eine derartige Befürchtung ist, scheint sich in vereinzelt Erfahrungen mit den neu geordneten Metallberufen anzudeuten. Bei Absolventen dieser Ausbildungsgänge entsteht häufig das Interesse sofort qualifikatorisch draufzusatteln und sich zum Techniker und mehr weiterbilden zu lassen.
- 6) Wir können in dem subjektivierten Arbeitskonzept sowohl denjenigen finden, der am Basteln oder an Tätigkeiten, die hohe manuelle Geschicklichkeit verlangen, Interesse hat, wie diejenige, der persönliche Kontakte, der Umgang mit Menschen wichtig sind, oder den, der sich an der Partizipation an Macht orientiert oder jemanden, der seine Tätigkeit verantwortungsethisch legitimieren können will. (Aufschlußreich hierfür mag die folgende Darstellung eines Chemikers sein, der in der Reflexion der ethischen Probleme seiner Arbeit in einem chemischen Werk zugleich die Kriterien für seine Betriebswahl und seine Ansprüche an die Arbeit formuliert: "In unserer Tätigkeit sind wir aufgrund der, ich will nicht sagen Gefährlichkeit, aber der Notwendigkeit, mit unseren Produkten ordnungsgemäß umzugehen, gefordert, einen hohen Grad von Berufsethik oder Moral walten zu lassen. Der eigene ethische Maßstab, der sieht z.B. so aus, daß ich mich nur bei bestimmten Unternehmen beworben habe. Daß ich mich z.B. auch bei den Großen wegen ihrer Dickfelligkeit in Sachen Umweltschutz nicht beworben habe. Ich denke, es gibt auch gewisse Punkte, wo ich mir sage, bis hierhin und nicht weiter. Auch innerhalb meiner Arbeit mit den Berichten. Ich muß immer eine Konklusion schreiben, wie ich etwas einschätze. Da möchte ich eigentlich nicht dazu gezwungen werden - und das wäre ein Grund, mir meine Zukunft hier ganz gewaltig durch den Kopf gehen zu lassen, wenn man mich zu irgendwas zwingen würde oder wo man sagen würde, überlegen Sie es sich doch noch einmal, und ich nicht dahinterstehen könnte inhaltlich. Also wenn das der Fall wäre, dann würde ich denken, daß ich hier nichts mehr zu suchen habe." Sicherlich ist der Fall nicht zu verallgemeinern, aber er ist in unserer Untersuchung zum Berufsbewußtsein hochqualifizierter Angestellter auch kein Einzelfall.

- 7) *Der Zusammenhang zwischen stärker symmetrischen Formen der Arbeitsteilung im Reproduktionsbereich und betrieblichen Regulationsformen ist leicht einsichtig zu machen: Zunehmende Symmetrie in der häuslichen Arbeitsteilung führt dazu, daß sich Geschlechtsrollenstereotype aufzulösen beginnen; und das heißt für die Arbeit, daß das Stereotyp des beruflich erfolgreichen Mannes mit Lockerung der traditionellen innerfamilialen Arbeitsteilungsmuster langsam aufweicht. Anders ausgedrückt: Wenn der junge Mann, um sexuell erfolgreich zu sein, nicht mehr so sehr seinen beruflichen Status und Erfolg einsetzen muß, kann er auch in der Arbeit sich freier bewegen, muß eben nicht mehr verinnerlichten Karrierezwängen folgen, kann seinen inhaltlichen Interessen an Arbeit größeren Raum geben. Wo der traditionelle Zusammenhang von Geschlechtsidentität, Berufsidentität und Familienidentität bei den Männern durchbrochen wird, verändert sich mit Notwendigkeit das Verhältnis zur Arbeit. Große Teile der schweigenden und internalisierten betrieblichen Disziplinierungs- und Kontrollmechanismen aber beruhen auf dem "männlichen Berufsmenschen-Stereotyp". Solange der Mann seine Männlichkeit zuvörderst in der beruflichen Leistung und Karriere beweisen mußte, greift das betriebliche Sanktions- und Disziplinierungssystem von materieller Entlohnung und beruflicher Statusverbesserung. Wandelt sich aber das Männlichkeitsideal in Richtung auch auf nichtberufliche Dimensionen und auf egalitäres Verhalten, greifen die traditionellen Steuerungsmechanismen von Arbeits- und Leistungsverhalten immer weniger. Daß derartige Wirkungszusammenhänge unterschwellig längst das betriebliche Steuerungssystem attackieren, wird für uns am besten bei hochqualifizierten Angestellten deutlich. Sie geraten zunehmend unter den Druck familialer Ansprüche und Kritik, wenn sie sich bedingungslos der nach wie vor hohen Erwartungshaltung der Unternehmen, Überstunden zu machen und zeitlich verfügbar zu sein, beugen.*
- 8) *Vom Arbeitskollektiv im Betrieb bis zum Arbeiterbildungsverein, der Arbeitersiedlung, dem Gesangverein, der ganzen Arbeiter-Subkultur (vgl. Mooser 1984, S. 188ff.).*
- 9) *Von dieser kritischen Anmerkung nehme ich unsere eigenen Untersuchungen nicht aus (Kern/Schumann 1984; Baethge/Oberbeck 1986). Das Problem entsteht dadurch, daß die Bewußtseinsanalyse in die umfassendere Rationalisierungsanalyse eingefügt ist und in diesem Kontext in erster Linie Wahrnehmungsweisen gegenüber veränderten Arbeitsstrukturen interessieren. In den Sog dieser Perspektive geraten dann oft auch unversehens die beruflichen Orientierungen und Einstellungen, ohne daß diese hinreichend auf ihre Entstehungszusammenhänge in der individuellen Biographie zurückbezogen würden.*

Literaturverzeichnis

- Baethge, M.; Denking, J.; Freitag, N.; Kadritzke, K.: Zum Wandel von Berufsperspektiven und sozialen Interessenlagen von hochqualifizierten Angestellten in der chemischen und metallverarbeitenden Industrie (laufendes Projekt des SOFI).
- Baethge, M.; Oberbeck, H. (1986): Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven im Büro und Verwaltung. Frankfurt/M.
- Baethge, M.; Hantsche, B.; Pelull, W.; Voskamp, U. (1988): Jugend: Arbeit und Identität. Opladen.
- Baitsch, Chr.; Schilling, A. (1990): Zum Umgang mit identitätsbedrohender Arbeit, in: psychosozial 43 III/1990, S. 26 - 39.
- Beck, U. (1983): Jenseits von Stand und Klasse? Soziale Ungleichheiten, gesellschaftliche Individualisierungsprozesse und die Entstehung neuer sozialer Formationen und Identitäten, in: Kreckel, R. (Hg.). Soziale Ungleichheiten, "Soziale Welt" Sonderband 2. Göttingen.
- Beck, U. (1984): Perspektiven einer kulturellen Evolution der Arbeit, in: MittAB 1/1984, S. 52 - 62.
- Brock, D.; Leu, H. R.; Preiß, C.; Vetter, H.-R. (Hrsg.) (1989): Subjektivität im gesellschaftlichen Wandel. München.
- Brock, D.; Otto-Brock, E. (1988): Hat sich die Einstellung der Jugendlichen zu Beruf und Arbeit verändert?, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 17., H. 6, S. 436 - 450.
- Billerbeck, U.; Giegel, H. J. (1988): Arbeiteridentität, in: Schmiede, R. (Hrsg.), Arbeit und Subjektivität, Bonn, S. 272 - 308.
- Gorz, A. (1983): Wege ins Paradies. Berlin.
- Grubauer, F.; Mannheim-Runkel, M.; Müller, W.; Schick, M. (1987): Arbeiterjugendliche heute. Vom Mythos zur Realität. Opladen.
- Habermas, J. (1985): Die neue Unübersichtlichkeit. Frankfurt.
- Habermas, J. (1981): Theorie kommunikativen Handelns, Frankfurt.
- Habermas, J. (1976): Zur Rekonstruktion des Historischen Materialismus, Frankfurt.
- Heine, H.; Mautz, R. (1989): Industriearbeiter contra Umweltschutz? Frankfurt.

- Hörning, K. H. (1989):
Das Subjekt vor der Technik, Alltag als Deutungs- und Handlungskontext von Technik,
in: Brock u.a. (Hrsg.), Subjektivität im gesellschaftlichen Wandel. München, S. 17 - 35.
- Kern, H.; Schumann, M. (1984):
Das Ende der Arbeitsteilung? München.
- Kohli, M. (1989):
Institutionalisierung und Individualisierung der Erwerbsbiographie,
in: Brock, D. u.a. (Hrsg.), Subjektivität im gesellschaftlichen Wandel. München, S. 249 - 278.
- Kuhlmann, M. (1990):
Arbeitssituation und Bewußtsein bei Automationsarbeit. Göttingen (Ms-Magisterarbeit).
- Hoff, E.-H. (1990):
Kontrolle und Moral. Problematische Arbeitsprodukte im Urteil von Arbeitern,
in: Frei, F.; Udris, I. (Hrsg.), Das Bild der Arbeit. Bern - Stuttgart - Toronto.
- Lempert, W.; Hoff, E.-H., Lappe, L. (1990):
Berufsbiographien und Persönlichkeitsentwicklung junger Facharbeiter,
in: Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie 10, 3.
- Marx, K. (o.J.):
Grundrisse der Kritik der politischen Ökonomie. (Rohentwurf 1857 - 1858) Frankfurt - Wien.
- Maccoby, M. (1988):
Why Work. Motivating and Leading the New Generation. New York.
- Mooser, J. (1984):
Arbeiterleben in Deutschland 1900 - 1970. Frankfurt.
- Rock, R.F., Ulrich, P., Witt, F.H. (1990):
Dienstleistungsrationalisierung im Umbruch. Wege in die Kommunikationswirtschaft. Opladen.
- Schmiede, R. (Hrsg.) (1988):
Arbeit und Subjektivität. Bonn.
- Schumann, M.; Baethge-Kinsky, V.; Neumann, U.; Springer, R. (1989):
Breite Diffusion der Neuen Produktionskonzepte - zögerlicher Wandel der Arbeitsstrukturen. Göttingen.
- Strasser, J. (1990):
Leben ohne Utopie. (Streitschrift für das Recht auf Utopie) Neuwied und Frankfurt.
- Weber, M. (1964):
Wirtschaft und Gesellschaft. Köln - Berlin.

Aus Modernisierungsblockaden werden Abwärtsspiralen – zur Reorganisation von Betrieben und Kombinatn der ehemaligen DDR

Ulrich Voskamp, Volker Wittke

Der vorliegende Beitrag ist im Zusammenhang des laufenden empirischen Forschungsprojekts "Die Bedeutung des bisherigen DDR-Produktionsmodells für Pfade der industriellen Reorganisation" entstanden, das von der Stiftung Volkswagenwerk gefördert und vom Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) in Kooperation mit dem Institut für Philosophie der Humboldt-Universität Berlin (Bereich Sozialphilosophie) durchgeführt wird. Das Projekt wird von den Autoren gemeinsam mit Katharina Bluhm, Thorsten Ehrke, Horst Kern, Lutz Kirschner, Rainer Land und Stefan Naevecke bearbeitet. Der Beitrag beruht auf ersten Ergebnissen einer im Rahmen des Projekts durchgeführten Fallstudie sowie darüberhinausgehend auf Kurzrecherchen in mehreren Betrieben der ehemaligen DDR. Solchermaßen empirisch fundiert werden Entwicklung und Perspektiven der DDR-Industrie bewußt pointiert dargestellt und thesenhaft zugespitzt, um den Blick darauf zu lenken, welche längerfristigen Entwicklungspfade durch den aktuell eher spontan und naturwüchsig ablaufenden Umbauprozess möglicherweise präjudiziert werden.

Die Diskussion über die Zukunft der DDR-Industrie konzentriert sich gegenwärtig auf die sozialen Folgen der Transformation einer bankrotten Ökonomie staatssozialistischer Prägung in eine marktwirtschaftliche Ordnung. Im Vordergrund stehen Fragen wie: Was kostet der ökonomische Umbau? Wie entwickeln sich die Arbeitslosenzahlen? Wie sind Kooperationen, Existenzgründungen und Umschulungen zu initiieren? Über das Ziel der wirtschaftlichen Umgestaltung scheint es eine stillschweigende Übereinkunft zu geben: Unter Marktwirtschaft wird allenthalben BRD-Wirtschaft verstanden. Sowohl DDR-Bürger als auch bundesrepublikanische Politiker und Wirtschaftsexperten versprechen sich von der Veränderung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in der DDR eine umfassende Anpassung an bundesrepublikanische Arbeits- und Lebensverhältnisse, wenn in der Folge der staatlichen Vereinigung erst einmal verlässliche Rahmenbedingungen für eine technisch-organisatorische Modernisierung der maroden DDR-Industrie geschaffen sind. Allerdings hat sich nach der anfänglichen Euphorie über das Tempo des wirtschaftlichen Umbauprozesses mittlerweile Skepsis breitgemacht. Die Phase unvermeidlicher "Strukturbereinigungen" und "Anpassungsleistungen" scheint schwieriger und dauerhafter als erwartet. Wirtschaftsforschungsinstitute und Sachverständigenrat erwarten einen drastischen Einbruch bei Produktion und Beschäftigung bis Mitte 1991.

Es ist freilich nicht nur eine Frage des Tempos. Daß die wirtschaftliche Transformation überhaupt nach dem Muster einer - das erfolgreiche Vorbild bloß kopierenden - Anglei-

chung der ost- an die westdeutsche Wirtschaft ablaufen wird, ist überaus zweifelhaft. Denn der Veränderungsprozeß wird nicht allein von der bloßen Übertragung politischer, wirtschaftlicher, rechtlicher Regularien gesteuert, und die Modernisierung industrieller Produktion ist nicht allein eine Frage technisch-organisatorischer Innovation. Vielmehr ist der Prozeß ökonomischer und technischer Veränderungen an soziale Besonderheiten der jeweiligen Gesellschaft gebunden, in der er stattfindet. Marktwirtschaft ist nicht gleich Marktwirtschaft. In den entwickelten kapitalistischen Industriegesellschaften lassen sich trotz des im Prinzip gleichen technologischen Potentials unterschiedliche Produktionsmodelle ausmachen, die sich in der Gestaltung der Produktionsabläufe (Technik- und Arbeitseinsatzkonzepte), der Betriebs- und Unternehmensorganisation (Dominanz der Großunternehmen versus starke Rolle von Klein- und Mittelbetrieben), der Markteinbindung (Dominanz der Massenproduktion versus Kleinserienproduktion) sowie hinsichtlich des Ausbildungssystems (Facharbeiter oder nicht) unterscheiden (vgl. Piore/Sabel 1985, Sabel/Zeitlin 1985, Hübner 1989, Kern 1989).

Dort, wo Modernisierungsprozesse in dem Sinne erfolgreich verlaufen sind, daß im internationalen Vergleich ehemals rückständige Gesellschaften diesen Status überwinden konnten (wie etwa Deutschland im 19. oder Japan im 20. Jahrhundert), waren sie nicht einfach eine Kopie eines erfolgreichen Vorbildes. Der Wandel entsprach vielmehr einem Adaptionsprozeß, in dem das neue Produktionsmodell von den sozialen Besonderheiten der jeweiligen Gesellschaft

(Märkte, Sozialstruktur der Gesellschaft, Ausbildungssystem, Mentalitäten) durchdrungen und damit gegenüber den historischen Vorbildern mit spezifischen Akzentuierungen versehen wurde (vgl. Lutz 1984, Friedman 1988, Herrigel 1990). Für die Veränderung von Industriegesellschaften heißt das: Der "interne" Ausgangspunkt ist für den Verlauf von Veränderungsprozessen ebenso wichtig wie das, was - ob in Form von Kapital und Technik oder in Form von Strukturen - von außen übernommen werden kann.

Auch in 40 Jahren DDR-Industrie hat sich ein eigenes Produktionsmodell herausgebildet. Innerhalb dieses Musters sind im Verlauf der DDR-Geschichte Problemkonstellationen entstanden, die immer mehr als Modernisierungsblokkaden gewirkt haben. Für die zukünftige Entwicklung der Industrie im Raum der ehemaligen DDR ist nun wichtig, daß der Zusammenbruch der alten gesellschaftlichen Ordnung keine totale tabula-rasa-Situation geschaffen hat; das bisherige Produktionsmodell hat sich nicht gleichsam in Luft aufgelöst, sondern ist sowohl in Produktionsstrukturen als auch in Macht- und Interessenkonstellationen und den zugrundeliegenden Orientierungen der gesellschaftlichen Akteure auch nach dem Ende des real existierenden Sozialismus noch virulent. Das Erbe der alten gesellschaftlichen Ordnung strahlt auf den Transformationsprozeß, auf den Übergang zur Marktwirtschaft, der sich gegenwärtig vollzieht, aus. Unsere These ist: In diesem Transformationsprozeß werden die blockierten Innovations- und Modernisierungspotentiale nicht freigesetzt und für eine industrielle Modernisierung nutzbar gemacht. Der gegenwärtige Umbauprozess hat vielmehr Abwärtsspiralen in Gang gesetzt, die diese Potentiale in ihrem Bestand und damit die Entwicklungsfähigkeit der Industrie im Gebiet der ehemaligen DDR bedrohen.

Wir wollen im folgenden aus industriesoziologischer Perspektive auf einer Makroebene der Produktionsstrukturen (I.) sowie einer Mikroebene der Produktions- und Arbeits-einsatzkonzepte (II.) der Frage nachgehen, wie diese Modernisierungsblokkaden zustande gekommen sind und wie sich daraus in den letzten Monaten Abwärtsspiralen entwickelt haben.

I. Produktionsstrukturen: Modernisierungsblokkaden durch doppelte Autarkie

Die DDR-Industrie hatte in den 80er Jahren mehr und mehr an Modernisierungsdynamik eingebüßt. Bei Produkt- und Prozeßinnovationen hatte man international den Anschluß verloren, die Produktionsanlagen waren vielfach veraltet und verschlissen, am Ende zehrte man von der Substanz. Diese Entwicklung progressiv abnehmender Modernisierungskraft steht in starkem Kontrast zum Umfang des Innovations- und Modernisierungspotentials, über das die DDR-Wirtschaft verfügt hat:

- Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung waren mit 2,8 % des Bruttoinlandsprodukts ¹(1989) auch im Vergleich mit den führenden kapitalistischen Industrieländern (USA 2,6 %; Japan 2,9 %; BRD 2,9 %) hoch. Abgesehen von der Umwelttechnologie hatte sich das Forschungs- und Entwicklungspotential der DDR auf dieselben Gebiete ("Schlüsseltechnologien") konzentriert, die auch in der Bundesrepublik dominierten. Es gab somit ein beachtliches Innovationspotential.
- Der Maschinenbau sowie die Elektrotechnische und Elektronikindustrie, d.h. die Sektoren, die die materiellen Voraussetzungen für den industriellen Modernisierungsprozeß herstellen, hatten innerhalb der Gesamtwirtschaft der DDR ein starkes Gewicht.² Allein in der Mikroelektronikproduktion waren 100.000 Personen beschäftigt.
- Die DDR verfügte über ein gut ausgebautes Bildungssystem, das ein breites Potential qualifizierter Arbeitskräfte hervorgebracht und somit die qualifikatorischen Voraussetzungen für erfolgreiche Innovations- und Modernisierungsprozesse geschaffen hat. Im Produzierenden Gewerbe hatten (1985) 64 % der Erwerbstätigen einen Facharbeiterabschluß (BRD 58 %) sowie 14 % einen Hoch- oder Fachschulabschluß (die vergleichbare Qualifikationsgruppe in der BRD: 6 %). (Klinger 1990, S. 79f.)

1 Entsprechend den neuesten Berechnungen des DIW (DIW-Wochenbericht 32/1990, S. 451f.), in denen FuE-Aufwendungen erstmals auf die international übliche Bezugsgröße Bruttoinlandsprodukt bezogen werden. Der volkswirtschaftliche Stellenwert der FuE-Ausgaben ist damit geringer, als der bislang in der DDR gebräuchliche Wert (4,4 % des Nationaleinkommens) signalisiert.

2 Der Sektor Elektrotechnik/Elektronik/Gerätebau hatte (1987) einen Anteil an der industriellen Bruttoproduktion der DDR von 12,8 % (BRD 11,5 %), der Sektor Maschinen- und Fahrzeugbau von 23,1 % (BRD 25,1 %). (Halstrick-Schwenk/Löbbecke/Wenke 1990, S. 17)

Die Frage, warum diese Potentiale nur ungenügend wirksam wurden, läßt sich mit Verweis auf die generellen Unzulänglichkeiten der "sozialistischen Kommandowirtschaft", der Ineffizienz bürokratischer Planung nicht beantworten. Denn nicht, daß alles nicht funktioniert hätte, vermag die Entstehung der Modernisierungsblockaden in der DDR-Industrie zu erklären. Vielmehr läßt sich zeigen, daß die - wenn man so will: planmäßige - Entwicklung der Produktionsstrukturen die Innovations- und Modernisierungspotentiale in einer Weise organisiert hat, die ihre Wirksamkeit einschränkte. Die Entwicklung der Produktionsstrukturen führte zu Modernisierungsblockaden.

Produktionsstrukturen in der DDR sind - anders als in kapitalistischen Industriegesellschaften - in besonders starkem Maße Ergebnis politischer Einflußnahme. Das hat freilich nicht dazu geführt, daß hier ein Gegenentwurf mit einem vollkommen andersartigen Produktionsmodell versucht wurde. Im Gegenteil: Die Gestaltung von Produktionsstrukturen hat sich - die überwiegende Zeit - an den Trends orientiert, die auch in kapitalistischen Gesellschaften wirksam waren, und hat diese Trends in spezifischer Weise zugespitzt. Die westlichen Industriegesellschaften der Nachkriegszeit waren bekanntlich durch ein fordistisches Akkumulationsregime gekennzeichnet. (vgl. Hirsch/Roth 1986; Lutz 1984) Als Produktionsmodell hatte hier die industrielle Massenproduktion paradigmatische Kraft. Dieses Produktionsmodell hatte auch für die Wirtschaftsplaner und -theoretiker in der DDR Leitbildfunktion. Auch dort galt die Ausnutzung der "economies of scale" (Stückkostendegression) als Königsweg effizienter Produktionsorganisation, Produktivitätssteigerungen wurden vor allem von einer "Konzentration und Spezialisierung" der Produktion erwartet. Das Ziel bestand in einer Umgestaltung traditioneller Produktionsabläufe nach der Maxime, daß innerhalb der DDR möglichst kein Produkt von zwei verschiedenen Herstellern parallel produziert werden sollte.³ Freilich agierten die Planer in der DDR unter einschränkenden Rahmenbedingungen.

"Fordismus in einem Land"

Im Vergleich zu kapitalistischen Industriegesellschaften war die DDR nur in geringem Maße in die internationale Arbeitsteilung eingebunden. Dies gilt nicht nur bezüglich ihrer Beteiligung am kapitalistisch dominierten Weltmarkt. Auch die Arbeitsteilung innerhalb des RGW hat in Ausmaß und Intensität nie eine vergleichbare Rolle wie die Arbeitsteilung zwischen den westlichen Industrieländern gespielt.

Zwar galt innerhalb des RGW die Maxime der Spezialisierung und Kooperation in Wissenschaft, Technik und Produktion, um durch blockinterne Arbeitsteilung die "economies of scale" besser ausnutzen zu können. Faktisch schrieben die Spezialisierungs- und Kooperationsvereinbarungen freilich in erster Linie traditionelle Stärken einzelner Länder fest, etwa die Omnibusproduktion in Ungarn oder den Werkzeugmaschinenbau in der DDR. Hingegen gelang der Neuaufbau arbeitsteiliger Strukturen - vor allem bei neuen Produkten - nur unzulänglich. Folglich reichten die Schwerpunktsetzungen nicht hin, um bei industriellen Fertigprodukten eine flächendeckende Arbeitsteilung zu gewährleisten.

Die DDR-Industrie war zwar gerade im Maschinenbau sehr stark exportorientiert - in erster Linie in den RGW und dort vor allem in die Sowjetunion. So lagen die Exportquoten etwa bei Werkzeug-, Textil- und Druckmaschinen sowie bei Anlagen für die Nahrungs- und Genußmittelproduktion zwischen 70 und 90 %⁴. Im Austausch gegen die gelieferten Maschinen und Anlagen bezog die DDR aus der Sowjetunion jedoch vor allem Rohstoffe, eine intra-industrielle Arbeitsteilung, wie sie sich zwischen den westlichen fordistischen Industrieländern entfaltet, kam nicht zustande. Dank der Exporte konnten zwar - vor allem im Handel mit der Sowjetunion - erhebliche Standardisierungseffekte und damit hohe Serien- und Losgrößen erzielt und die Produktionsstrukturen in Richtung auf die angestrebte Massenproduktion entwickelt werden. Dies führte freilich nicht zu einer Verbreiterung des Modernisierungspotentials für die DDR-Industrie, sondern - da die hohen Exportquoten zu

3 Darüberhinaus ist wichtig, daß im Massenproduktionsmodell die Produktionsökonomie über die Marktökonomie dominiert. Diese Dominanz der Produktionsökonomie war in der DDR förmlich auf die Spitze getrieben. In der Situation einer Mangelwirtschaft stellte der Absatz kaum ein Problem dar; die Absatzwirtschaft war in den produzierenden Betrieben aber auch etwa hinsichtlich einer Marktforschung extrem unterentwickelt.

4 Ende der 80er Jahre lagen die Exportanteile an der Produktion im Werkzeugmaschinenbau bei 69 % (Berliner Bank 1990, S. 25), im Textilmaschinenbau bei rund 80 % (FAZ vom 28.5.90, Beilage "Deutsche Wirtschaft", S. B17), im Druckmaschinenbau bei etwa 90 % (Schwartau 1982, S. 385, Wirtschaftswoche 43/1990, S. 286 ff.).

Lasten der Inlandsversorgung gingen - zu dessen Einschränkung.

Für die DDR ergab sich daraus die paradoxe Situation, daß sie trotz teilweise hoher Exportquoten letztlich unter den Bedingungen eines "Fordismus in einem Land" agierte. Die damit verbundenen Einschränkungen für die industrielle Entwicklung haben in den letzten 10 bis 15 Jahren zugenommen und sich zunehmend als Modernisierungsblockaden erwiesen. Denn während sich die Modernisierung der Industrie in den westlichen Industrieländern seit Mitte der 70er Jahre im Rahmen eines Ausbaus der intra-industriellen Arbeitsteilung und einer fortschreitenden Internationalisierung der Produktion vollzogen hat, haben sich in der DDR im Verlauf der 80er Jahre die Autarkiebestrebungen noch verstärkt.

Die vor allem der Energieversorgung und der Mikroelektronikproduktion geltende Autarkiepolitik hat die Ressourcen für die restliche Industrie noch einmal limitiert. Der Ausbau der Braunkohlebasis verschlang in den 80er Jahren mit jährlich 10 Mrd. Mark rund ein Viertel aller Industrieinvestitionen (Bethkenhagen 1989, S. 356); die Mikroelektronikproduktion hat in den 80er Jahren mit rund 20 Mrd. Mark für FuE und 18 Mrd. Mark für Investitionen etwa die Hälfte der Mittel erhalten, die in diesem Zeitraum für die gesamte Elektro- und Elektronikindustrie zur Verfügung standen. Zwar gelang dadurch - um einen, auch angesichts der damit verbundenen Umweltschäden, hohen Preis - eine zweifelhafte energetische Autarkie. Die positiven Effekte des Aufbaus der Mikroelektronikproduktion waren freilich gering.

Die seit 1977 aufgebaute Mikroelektronikproduktion der DDR war immer weniger in die internationale Arbeitsteilung einbezogen. Der Selbstversorgungsgrad wurde in den 80er Jahren kontinuierlich erhöht. Wurden 1980 nur rund 25% des von den Anwendern benötigten Bauelementesortiments durch Eigenproduktion abgedeckt, waren es am Ende etwa 60 % eines umfangreicher gewordenen Sortiments. Dieses Ausmaß industrieller Autarkie der DDR war nicht nur Ergebnis einer aufgezwungenen Reaktion auf die CO-COM-Bestimmungen (diese Embargobestimmungen standen auch beim ZK-Beschluß 1977 gar nicht im Mittelpunkt). Denn in zunehmendem Maße wurden in den 80er Jahren auch Bauelement-Importe aus RGW-Ländern durch Eigen-

produktionen abgelöst. Das Ergebnis war eine Zersplitterung der Mikroelektronikproduktion in kleine Serien. Gerade hier, wo weltweit die Produktionsmaßstäbe besonders groß sind, um überhaupt in der Lage zu sein, die enormen Vorleistungen in kurzer Zeit zu amortisieren, wo also die Logik der "großen Stückzahl" unverändert Gültigkeit besitzt, lagen die Stückzahlen der DDR-Hersteller um den Faktor 10 unter den internationalen Standards.⁵

Kombinatsbildung: Festhalten an traditionellen Formen der Vergesellschaftung der Produktion

Die Modernisierungsblockaden waren freilich nicht allein Ergebnis einer äußeren Abschottung der DDR. Die negativen Auswirkungen nationaler Autarkie wurden durch eine mangelhafte innergesellschaftliche Arbeitsteilung verstärkt. Die Massenproduktionsorientierung der Planer traf in der Anfangszeit der DDR auf Produktionsstrukturen einer in weiten Teilen noch eher handwerklich geprägten Kleinserien- und Einzelfertigung, die vorwiegend in Klein- und Mittelbetrieben organisiert war. Die industrielle Massenproduktion hatte vor dem 2. Weltkrieg in Deutschland insgesamt noch keineswegs eine bedeutende, die Produktionsstrukturen prägende Rolle gespielt; im Westteil kam die Massenproduktion auch nicht vor Ende der 50er Jahre in Schwung. Mit dem zentralen System der Planung und Leitung der Industrie über Industrieministerien und die sog. "Vereinigungen Volkseigener Betriebe" gelang es zunächst nicht, die vorhandenen Strukturen nachhaltig zu verändern. Das mangelnde Durchsetzungspotential der zentralen Planungsinstanzen wurde auch am Problem der nichtfunktionierenden Zulieferungen deutlich, das sich wie ein roter Faden durch die 40 Jahre der DDR-Industrie zog. Weil die Zulieferer meist einem anderen Ministerium unterstellt waren als die Finalproduzenten, empfanden letztere, zu wenig Druck ausüben zu können.

Zusammengefaßt ging es um Probleme, die in der Organisation der Beziehungen der Betriebe untereinander und zu den staatlichen Planungsinstanzen bestanden, also die bestimmte Form der Vergesellschaftung der Produktion. Als erfolgversprechende Lösung dieses Vergesellschaftungsproblems kristallisierte sich Ende der 60er Jahre dann das Konzept des Kombinats heraus. In zwei Gründungswellen

⁵ Die Informationen zur Mikroelektronikproduktion verdanken wir Wolfgang Marschall, unter dessen Federführung am Zentralinstitut für Wirtschaftsforschung der Akademie der Wissenschaften in Berlin mehrere - bislang unveröffentlichte - Studien zur DDR-Mikroelektronikproduktion erarbeitet wurden.

entstanden mit den Kombinat - je nach Fall - horizontal oder vertikal integrierte Groß-"Unternehmen", in die zunächst die gesamten Industriebetriebe der DDR organisatorisch zusammengefaßt wurden. Nach einer ersten Welle Ende der 60er/Anfang der 70er, in der zunächst nur rund ein Drittel der Industriebeschäftigten in die Kombinate integriert wurden, wurde dieses Modell Ende der 70er Jahre in einer zweiten flächendeckenden Welle der Kombinatbildung verallgemeinert.

Ungeachtet unterschiedlicher Integrationsmuster (welche Betriebe zu einem Kombinat integriert werden) liegt der Kombinatbildung ein gemeinsamer immanenter Sinn zugrunde. Mit den Kombinat wurde eine neue Form der Vergesellschaftung der Produktion anvisiert. Die Verlagerung von Verantwortlichkeiten auf die Kombinatebene sollte die Komplexität gesellschaftlicher Planung reduzieren und die tatsächlichen Zugriffs- und Durchsetzungsmöglichkeiten der Gestaltungsinstanzen erhöhen, die oberhalb der Betriebe angesiedelt waren. War der Umbau der vorgefunden Produktionsstrukturen sowie die Sicherung von Zulieferungen und Innovationen auf gesellschaftlicher Ebene schon nicht zu gewährleisten, so sollte wenigstens innerhalb des gesellschaftlichen Mikrokosmos der Kombinate eine Planungs- und Leitungskapazität aufgebaut werden, mit der es gelang, die einzelnen Betriebe auf die übergeordneten Zielgrößen zu verpflichten. Die Kombinatbildung erlaubte einen Schub in Richtung auf die Spezialisierung und Konzentration der Produktion. Traditionelle Produktionsprogramme wurden bereinigt, vorhandene Parallelproduktionen beseitigt, bestehende Betriebe "umprofiliert" und zentrale Fertigungen (etwa Groß-Gießereien oder Leiterplattenfertigungen) aufgebaut. Um die Zulieferkette kontrollieren zu können, wurden unter dem Schlagwort der "reproduktiven Geschlossenheit" wichtige Zuliefer- sowie Forschungs- und Entwicklungskapazitäten in die Kombinate integriert, die dadurch eine hohe Fertigungstiefe bekamen. In diesem Zusammenhang wurden 1972 auch die noch existierenden Privatbetriebe verstaatlicht und in die Kombinate eingegliedert.

Damit hatte sich die DDR, gerade was den Zusammenhang von Produktionsstrukturen (Massenproduktion) und der Betriebs- und Unternehmensstruktur (vorwiegend vertikal integrierte, hierarchisch organisierte, funktional ausdifferenzierte Großunternehmen) betraf, am seinerzeit dominierenden Modell der kapitalistischen Industriegesellschaften orientiert. Freilich fielen die Kombinatbildung und mehr noch die von ihr ausgelösten Effekte in eine Zeit, in der das Organisationsprinzip des vertikal integrierten Großunter-

nehmens in den kapitalistischen Industrieländern seinen Zenit bereits überschritten hatte. In den wichtigsten westlichen Industriegesellschaften hatten sich die Rahmenbedingungen für die Organisation industrieller Produktionsprozesse um die Mitte der 70er Jahre bereits nachhaltig verändert. Eine zunehmende Differenzierung der Nachfrage und eine Verkürzung der Innovationszyklen hatten die **Krise des Fordismus** offenbar werden lassen und die ehemals stabile Ehe von industrieller Massenproduktion und vertikal integriertem Großunternehmen unterminiert. In den letzten 15 Jahren mußten auch große Unternehmen von der Vorstellung Abschied nehmen, alle wesentlichen Produktbestandteile im Alleingang entwickeln und produzieren zu können. Eine Schlüsselrolle in diesem Prozeß scheinen die Innovationskosten zu spielen, die aufgrund einer Beschleunigung des Innovationstempos in die Höhe schnellen und sich dabei gleichzeitig in kürzer werdenden Zeiträumen amortisieren müssen. Die Dynamik der Innovationskosten zwingt zu einer Reduktion der Fertigungs- und Entwicklungstiefe, die - neben anderen gewichtigen Gründen - das Ende der traditionellen, vertikal integrierten, hierarchisch organisierten Großunternehmen eingeläutet hat. Der Modernisierungsprozeß in den kapitalistischen Gesellschaften ist mit einer grundlegenden Neustrukturierung der industriellen Infrastruktur und des Arbeitsteilungsgeflechts verbunden. Der veränderte Stellenwert, den Unternehmensgrenzen für die Vermittlung der verschiedenen Produktionsschritte haben, deutet an, daß der Modernisierungsprozeß mit einer neuen Form der Vergesellschaftung der Produktion einhergeht. (vgl. Kern/Sabel 1990, S.145 ff.)

In der DDR verlief die Entwicklung genau gegenläufig, die - im internationalen Vergleich - traditionelle Form der Vergesellschaftung der Produktion in Gestalt vertikal integrierter Kombinate wurde verfestigt und wirkte mehr und mehr als Modernisierungsblockade. Schon bald zeigte die Kombinatbildung neben den Vorteilen ihre Schattenseiten. Die Maxime der "reproduktiven Geschlossenheit" führte zur Abschottung der Kombinate nach außen. Es entwickelte sich faktisch eine Zerlegung der Gesamtwirtschaft in einzelne, gegeneinander abgeschlossene Reproduktionskreisläufe. Die Folge war ein Rückgang der Arbeitsteilung zwischen den Kombinat (Melzer/Scherzinger/Schwartau 1979, S. 369; Maier/Maier 1989, S. 186 f.) und damit der gesellschaftlichen Arbeitsteilung insgesamt. In der Realität ließ sich die Gesamtwirtschaft der DDR freilich nicht problemlos in die Scheiben der voneinander abgeschlossenen Reproduktionskreisläufe zerteilen. Die "reproduktive Geschlossenheit" der Kombinate war nie vollständig, da Zulieferer in vielen Fällen nicht nur für die kombinateigenen Finalproduzenten

fertigten. Die faktischen Autarkiebestrebungen der Kombinate trafen diejenigen Finalproduzenten, deren Zulieferer jetzt in ein anderes Kombinat integriert waren. Für sie wirkte es sich als Verschlechterung der Zugriffsmöglichkeit aus, was für die anderen - die "ihre" Zulieferer jetzt im selben Kombinat hatten - eine Verbesserung des Zulieferproblems darstellte. Zudem hatte die flächendeckende Kombinatstruktur, in die Anfang der 80er Jahre - in den sog. bezirksgeleiteten Kombinat - auch Klein- und Handwerksbetriebe einbezogen wurden, die letzten gesamtwirtschaftlichen Flexibilitätspotentiale zerschlagen. Die Kombinate konnten auf keine externen Flexibilitätsressourcen mehr zurückgreifen.

Problemlösung à la DDR: Kombinatinterne Substitution der Produktionsstrukturen

Auf diese Rigiditäten haben die Kombinate mit der Strategie reagiert, die extern nicht mehr verfügbaren Ressourcen durch den Aufbau kombinatinterner Kapazitäten zu substituieren. Was es andernorts nicht oder nur unter Schwierigkeiten gab, wurde selbst hergestellt. Diese Substitutionsproduktion entstand Anfang der 70er Jahre im Anschluß an die große Welle der Kombinatbildung offensichtlich zunächst als Notlösung, indem vor allem die Produktionskapazitäten der Instandhaltung, des Werkzeug- und Vorrichtungsbau und - soweit vorhanden - in das Kombinat integrierter Maschinenbaubetriebe genutzt wurden. In vielen Fällen stellten die Betriebe benötigte Zahnräder, Getriebe, Wellen und Bolzen, Wickelgüter und bestückte Leiterplatten selbst her, weil sie andernorts nicht erhältlich oder der externe Bezug unsicher oder mit erheblichen Zeitverzögerung verbunden war (Wagner 1981, S. 11).

Es blieb jedoch nicht bei der Notlösung. Kombinatinterne Zulieferproduktionen wurden neu aufgebaut und der Eigenbau von Maschinen und Anlagen wurde unter dem Schlagwort **Rationalisierungsmittelbau** mehr und mehr zur offiziellen Programmatik; für den Eigenbau von Rationalisierungsmitteln gab es in der zweiten Hälfte der 70er Jahre bereits eigene Planvorgaben. Die Not(lösung) wurde zur Tugend gemacht. Der Stellenwert der Substitutionsproduktion reduzierte sich keineswegs auf die Funktion eines "Schmiermittels", das die "eigentliche" Produktion in der schwerfälligen Kombinatmaschinerie am Laufen hielt. Insbesondere für Produkt- und Prozeßinnovationen wurde im Verlauf der Jahre die Nutzung kombinatinterner Ressourcen forciert. Die "Notlösung" avancierte zu einem **Hauptträger des Modernisierungsprozesses** der DDR-Wirtschaft

in den 80er Jahren. Gerade die Bewältigung der technologischen Umwälzungen, die sich die DDR für die zweite Hälfte der 80er Jahre vorgenommen hatte, wurde in die Eigenverantwortlichkeit der Kombinate verwiesen; diese sollten die Technologiesprünge gleichsam mit "Bordmitteln" in Szene setzen.

Deutlich wird diese Bedeutungszunahme an der rasanten Entwicklung des Eigenbaus von Rationalisierungsmitteln. Verfügten vor 1971 nur wenige Kombinate und Betriebe über eine spürbare Produktionskapazität zur Herstellung von Rationalisierungsmitteln (Wenzel 1984, S. 1172), so wurden Ende der 80er Jahre 25% der Ausrüstungsinvestitionen in der DDR-Industrie durch die entsprechenden Abteilungen und Betriebe des Rationalisierungsmittelbaus erstellt. (Haase 1990, S. 351). Im Bereich der Industrieministerien ist die Eigenproduktion von Rationalisierungsmitteln zwischen 1975 und 1988 um den Faktor 14 gewachsen (in Preisen von 1985) (Statistisches Jahrbuch der DDR 1989, S. 109). Zwar wurden die rasanten Wachstumsraten der zweiten Hälfte der 70er Jahre von durchschnittlich 27% (Wenzel 1984, S. 1172) im Verlauf der Jahre etwas flacher. Dennoch hat sich der Rationalisierungsmittelbau in den vier Jahren von 1984 bis 1988 - auf mittlerweile hohem Niveau - noch einmal verdoppelt. Mitte der 80er Jahre hatten diese Betriebe und Abteilungen über 70.000 Beschäftigte.

Schattenseiten der Notlösung: Zersplitterung von Ressourcen.

Die Hortung von Zulieferbetrieben und der Aufbau kombinatinterner Substitutionsproduktionen führten nicht nur zu einer - im internationalen Vergleich atemberaubend - hohen Fertigungstiefe der DDR-Industrie. Die Autarkiepolitik der Kombinate entzog damit die Innovations- und Modernisierungspotentiale der DDR-Wirtschaft mehr und mehr der volkswirtschaftlichen Arbeitsteilung. Damit kam es gerade bei einem - die ökonomische Gesamtstruktur betrachtet - wichtigen Scharnierstück nicht zu einer Bündelung von Ressourcen sondern zu deren Zersplitterung.

Der **Rationalisierungsmittelbau** produzierte zunehmend Anlagenteile, aber auch komplette, "maßgeschneiderte Anlagen" für die Modernisierung der Produktion. Die materiellen Voraussetzungen für Prozeßinnovationen mußten zunehmend vom Anwender in eigener Regie hergestellt werden. "Ein Musterbeispiel hierfür ist der Bau von Industrierobotern (...), der (...) zu einem bedeutenden Teil als 'Eigenbau von Rationalisierungsmitteln' in den Betrieben und

Kombinaten realisiert wurde, in denen der Einsatz vorgesehen ist.” (Heidel/Marschall 1986, S. 801) Während der DDR-eigene Maschinenbau mit seinen hohen Exportraten innerhalb des RGW vor allem die Sowjetunion ausrüstete und außerhalb des RGW als Devisenbringer fungierte, wurden die Maschinen und Anlagen für die Modernisierung der DDR-Industrie zunehmend im Eigenbau der Kombinate hergestellt. Weil der DDR-Maschinenbau die Funktion, die DDR-Industrie auszurüsten, mehr und mehr verloren hatte, wurden die Prinzipien der Konzentration und Spezialisierung der Produktion in der ausrüstenden Industrie förmlich auf den Kopf gestellt. Im Rationalisierungsmittelbau dominierte eine zersplitterte, z.T. parallele Produktion in Kleinstserien, die zudem unter der schlechten Ausstattung der Betriebe und Abteilungen litt. Konnte der “offizielle” Maschinenbau “in international ungewöhnlich hohen Serien- und Losgrößen” (Schwartau 1990) an die Sowjetunion liefern, so stellten auf der anderen Seite am Ende der 80er Jahre ca. 700 Betriebe parallel Industrieroboter her. Die durchschnittliche Produktion, die in vielen Fällen im Rationalisierungsmittelbau stattfand, betrug nicht einmal 7 Roboter pro Jahr (Manager-Magazin-Spezial August 1990).

Die **Kapazitäten** für die **kombinatseigene Zulieferproduktion** wurden ebenfalls ausgeweitet und z.T. neu aufgebaut. Als besonders problematisch erwies sich, daß vor allem diejenigen Baugruppen und Komponenten davon betroffen waren, die für Produktinnovationen erforderlich waren. “Der Kreislauf der intensiv erweiterten Reproduktion der Kombinate ist weitgehend zu erschließen. Die Kombinate sind so weiter zu entwickeln, daß sie qualitätsbestimmende Zulieferungen, darunter mikroelektronische Bauelemente, selbst produzieren.” (Fünfjahrplan 1986-1990). Z. T. taten die Kombinate gar den Schritt vom Bauelementeanwender zum Bauelementeproduzenten. Tatsächlich experimentierten die meisten Kombinate, die elektronische Baugruppen benötigten, mit der Eigenproduktion. Das Problem war, daß die so aufgebauten Problemlösungskapazitäten durch parallele Klein- und Kleinstserienfertigung zersplittert wurden. Wo für elektronische Baugruppen zentrale Hersteller aufgebaut wurden, war deren Standardprogramm wiederum für viele Anwender nicht geeignet. So gab es zwar einen zentralen Hersteller von CNC-Steuerungen (VEB Numerik). Freilich waren die Anwender mit Problemen konfrontiert, wie

sie der Textilmaschinenhersteller Textima hatte. Die Ausrüstung eines Nähautomaten mit der einzig erhältlichen Standardsteuerung würde “allein um ein Mehrfaches teurer sein, als die ganze Maschine kosten darf, aber nur 25 Prozent der installierten Möglichkeiten wären für die Steuerung der Nähprozesse erforderlich” (Gerisch/Rosenkranz/Seifert 1983, S. 828). Nicht nur fast alle Maschinenbaukombinate bauten Steuerungen in eigenen Fertigungen. Z.T. stellten sogar maschinenbaufremde Kombinate⁶ in ihrem Rationalisierungsmittelbau eigene Steuerungen her. Bei Leiterplatten gab es ähnliche Probleme.

Gerade in der Herstellung elektronischer Geräte und Anlagen verhinderte das starre Festhalten an den traditionellen Kombinarsstrukturen den Aufbau einer ausdifferenzierten industriellen Infrastruktur. Diese Starrheit ließ den Umfang der kombinarsinternen Notlösungen explodieren. Oft fehlte das Zwischenglied zwischen standardisierten Baugruppen und Komponenten auf der einen und der Einzel- und Kleinstserienfertigung innerhalb der Anwenderkombinate auf der anderen Seite. Wo die Kombinarsstrukturen überhaupt verändert wurden, geschah dies in Form der Neuordnung bereits bestehender Betriebe, die eher die Macht bestimmter Kombinate und ihrer Generaldirektoren als die planmäßige Entwicklung der industriellen Infrastruktur widerspiegeln.⁷

Schließlich dienten auch die **Forschungs- und Entwicklungskapazitäten** in den Kombinaten nicht allein der Entwicklung neuer Produkte im Hauptzeugnisbereich. Für den Rationalisierungsmittelbau mußten - je innovativer er war, umso mehr - eigene Entwicklungskapazitäten eingesetzt werden. Die kombinarsinterne Produktion von Zuliefererzeugnissen band ebenfalls Innovationspotentiale. Die parallele Kleinstserienproduktion in Rationalisierungsmittelbau und Eigenfertigung von Zulieferungen wirkte sich ebenso zersplitternd auf die hierfür erforderlichen FuE-Kapazitäten aus. Hinzu kam: Auch bei der Softwareherstellung gab es innerhalb der DDR nur eine unzureichende Infrastruktur. Die Folge war, daß die Kombinate in bestimmten Bereichen parallel ihre benötigte Standardsoftware entwickelten. Alles in allem: Auch bei den FuE-Kapazitäten kam es zu einer Verschwendung der Ressourcen, so manches Rad wurde mehrmals erfunden.

⁶ Beispielsweise das Kombinat Oberbekleidung Berlin

⁷ Beispiele hierfür sind die Umgliederung der Fabrik für Stellmotoren in Dresden vom Kombinat Elektromaschinenbau in das Werkzeugmaschinenkombinat “7. Oktober” oder des Forschungszentrums für Mikroelektronik Dresden vom Kombinat Mikroelektronik in das Kombinat Carl Zeiss Jena.

Sinkende internationale Wettbewerbsfähigkeit

Die Auswirkungen dieses Festhaltens an traditionellen Organisations- und Vergesellschaftungsformen bestanden in einer Modernisierungsblockade der Industrie, die sich in den letzten Jahre bereits in einer Verschlechterung der internationalen Wettbewerbsposition der DDR niedergeschlagen hatte. Die Marktanteile der DDR auf Märkten der OECD-Länder sind seit Mitte der 70er Jahre gerade in den besonders wachstumsintensiven Bereichen dramatisch gesunken (Stehn/Schmieding 1990, S. 66). Im DDR-Außenhandel zeichnete sich im Verlauf der 80er Jahre eine Trendwende ab. "Es gibt Anzeichen dafür, daß sich hier eine längerfristige Entwicklungstendenz ankündigt. Geht man davon aus, daß die Ursache für das Ausweichen der DDR auf die 'weichen' RGW-Märkte vor allem in dem nicht ausreichenden Innovationsniveau der DDR-Wirtschaft liegt ..." (Maier/Maier 1989, S.180). Das Schwergewicht der West-Exporte der DDR-Industrie lag in der zweiten Hälfte der 80er Jahre bei rohstoff- und arbeitsintensiven Gütern, forschungsintensive Güter hatten einen Anteil von nicht einmal 25 % (Stehn/Schmieding 1990, S. 71). Man war stark im klassischen Maschinenbau und hatte Schwierigkeiten dort, wo die Elektronikanteile besonders groß waren. Zwischen 1980 und 1988 wurden insgesamt so viele CNC-gesteuerte Werkzeugmaschinen produziert, wie in der Bundesrepublik bereits 1984 in einem Jahr gefertigt wurden. (Berliner Bank 1990) CNC-gesteuerte Maschinen für den Westexport wurden ohnehin nicht mit eigengefertigten, sondern mit aus dem Westen zugekauften Steuerungen geliefert. Man war stark bei Getriebemotoren (der traditionellen Art der Drehzahlsteuerung) und schwach bei - den sich immer mehr durchsetzenden - elektronisch geregelten Motoren. Man war stark bei traditionellen, elektromechanischen Komponenten für das Schalten und Steuern von Elektrizität (bei Schützen und Relais) und schwach bei Speicherprogrammierbaren Steuerungen, Prozeßrechnern und -leitsystemen. Zusammengefaßt: Je stärker die Produkte durch neue Produkt- und Prozeßtechnologien - insbesondere die Mikroelektronik - bestimmt sind, desto schlechter steht es um die internationale Konkurrenzfähigkeit.

Veränderungen seit Herbst 1989: Von der Modernisierungsblockade zur Abwärtsspirale

Mit der Wende im Herbst 1989 ist nicht nur der Sozialismus in der DDR zusammengebrochen. Vorbei ist auch das unmittlere politische Protegieren jener Produktionsstrukturen, die zu den beschriebenen Modernisierungsblockaden

geführt haben. Freilich sind die Modernisierungsblockaden dadurch nicht einfach beseitigt, im Gegenteil: Seit der Wende ist eine Abwärtsspirale in Gang gekommen, die jene innovativen, aber international wenig konkurrenzfähigen Produktlinien vom Markt zu drängen und zugleich die Innovations- und Modernisierungspotentiale zu beseitigen droht.

Die Wirtschafts- und Währungsunion hat zu einem weitgehenden Zusammenbruch des (ehemaligen) Inlandmarktes für die DDR-Industrie geführt. Die meisten Betriebe setzen - wenn überhaupt - ihre Produkte nur noch im Ausland ab. Da die traditionellen Kunden im RGW zwar nach wie vor nachfragen, ihre Zahlungsfähigkeit aber fraglich ist, haben Lieferungen in die westlichen Industrieländer relativ an Bedeutung zugenommen. Dieser Anpassungsschock der Wirtschafts- und Währungsunion hat einen generellen Absatzrückgang ausgelöst. Die neuen Rahmenbedingungen haben freilich nicht alle Produkte und Produktionsprozesse gleichermaßen berührt, sondern zu einer **Traditionalisierung des Produktspektrums** geführt. Besonders getroffen hat es die wenig konkurrenzfähigen innovationsintensiven Produkte. Die stärksten Absatzeinbrüche gab es dort, wo Produkt- bzw. Prozeßinnovationen unter - im internationalen Vergleich - großem Aufwand zu geringen Ergebnissen geführt hatten. Ein Großteil der Unterhaltungselektronikproduktion ist eingestellt worden, die Herstellung elektronischer Bauelemente liegt gegenwärtig zu 70 bis 80% brach. In der Industrielektronik liegt die Fertigung von Prozeßrechnern und speicherprogrammierbaren Steuerungen danieder, nach wie vor hergestellt werden jedoch traditionelle Schalter, Schütze und Relais. Ähnlich bei elektrischen Antrieben: Zulieferungen für die Kfz-Industrie (in der Bundesrepublik der Wachstumsrenner bei Elektromotoren) oder Schrittmotoren für die Büro- und Datentechnik werden aufgegeben, was läuft sind traditionelle Standardmotoren, die westdeutsche Hersteller schon seit Jahren vor allem in Billiglohnländern fertigen. Bei den Kabelwerken erleben Standardkabel geradezu einen Boom, während Spezialkabel für die Elektronik einen Absatzeinbruch erfahren. Wo elektronische Baugruppen und Komponenten in den produzierten Produkten noch verwendet werden, werden sie nicht mehr von Zulieferern aus dem eigenen Kombinat oder anderen DDR-Betrieben bezogen, schon gar nicht im Rationalisierungsmittelbau in Kleinstserie hergestellt, sondern aus dem Westen bezogen.

Damit hat sich das Profil der ehemaligen DDR-Industrie verschoben. Nach dem Einbruch bei den innovativen Produkten liegt der Schwerpunkt jetzt bei einem Sortiment, in

dem die Betriebe unter Konkurrenzdruck aus Billiglohnländern geraten. Ob Standardmotoren, Massenkabel oder Naddeldrucker, in vielen Fällen sind die Betriebe gegenwärtig in Bereichen absatzstark, die westdeutsche Hersteller bereits aufgegeben haben oder wo sie sich auf dem Rückzug befinden. Freilich ist die gegenwärtige Absatzstärke kein Zeichen für längerfristige Konkurrenzfähigkeit. Selbst wenn die ostdeutschen Betriebe hier relativ schnell das westdeutsche Produktivitätsniveau erreichen, stehen sie vor dem Dilemma, daß sie sich in einem Marktsegment befinden, in dem vor allem der Lohnkostenvorteil für Hersteller in Spanien, Portugal, der Türkei oder aus Fernost spricht. Da die ehemaligen DDR-Betriebe bereits mittelfristig nicht mit nennenswerten Lohnkostenvorteilen gegenüber dem Westteil kalkulieren können, sind die Anforderungen an die Reorganisation der Betriebe klar: Die Reorganisation kann sich nicht auf Produktivitätssteigerungen in bestehenden Marktsegmenten beschränken, sondern muß einen Wechsel zu konkurrenzfähigen Produktsortimenten beinhalten.

Bei den betrieblichen Reorganisationskonzepten scheint gegenwärtig freilich eine Sanierungsperspektive zu dominieren, die die Prioritäten auf eine schnelle Kostenreduzierung setzt. Man steht gleichsam mit dem Rücken an der Wand. In dieser Situation gilt das Hauptinteresse in vielen Fällen weder der Entwicklung neuer Produkte noch der technischen Modernisierung der eigentlichen Fertigungsprozesse. Denn die größten Effekte sind zunächst durch die Reduzierung der Fertigungstiefe und die Verkleinerung der Verwaltungsbereiche zu erzielen. Die Betriebe wollen sich der Relikte einer deformierten Produktionsstruktur möglichst rasch entledigen und drängen auf eine Angleichung an die westlichen Strukturen. In diese Richtung argumentieren auch westdeutsche Wirtschaftswissenschaftler: "Die einzelnen Unternehmenseinheiten eines Kombinats sollten organisatorisch verselbständigt werden", wobei "diese organisatorische Umstrukturierung der Betriebe idealerweise in einem Prozeß der Spontaneität aus den Betrieben heraus (erfolgt), da hier die relevante Information vorliegt." (Siebert 1990, S. 53f.) Entsprechend dieser Devise werden die ehemals wertvollen Zulieferer abgestoßen oder geschlossen, Abteilungen für den Rationalisierungsmittelbau, Bau-, Verkehrs- und Instandhaltungsabteilungen werden durch Ausgliederungen verselbständigt. Die kombinatseigenen Forschungs- und Entwicklungskapazitäten werden entweder radikal verkleinert oder ebenfalls verselbständigt. "Kombinate und Firmen neigen dazu, unter dem Druck kurzfristiger Probleme eigene Forschung abzubauen und Forschungsaufträge an Institute zu beenden" (Riesenhuber 1990). Die Softwareentwickler, die im Kombinat X Standardsoftware - etwa für compu-

terunterstützte Arbeitsplanung - entwickelt haben, werden dort nicht mehr benötigt, die entsprechende Software wird gekauft. Von den Konstrukteuren und Facharbeitern, die im Rationalisierungsmittelbau des Kombinats Y die neuen Fertigungsanlagen erstellt haben, braucht das zur AG gewordenen Kombinat auf jeden Fall weniger als früher, weil jetzt vieles gekauft werden kann, was früher selbst erstellt werden mußte. In vielen Fällen will man gar nicht völlig auf einen eigenen Sondermaschinenbau verzichten, die westdeutschen Unternehmen haben ja auch derartige Betriebsteile. Aber es gibt gegenwärtig - wenn überhaupt - nur wenig konkrete Aufträge für den als eigene GmbH verselbständigten Rationalisierungsmittelbau.

Damit geraten gerade jene Potentiale in den Strudel der Abwärtsspirale, die in den letzten Jahren die Hauptlast des Modernisierungsprozesses der DDR-Industrie getragen haben. Auch wenn die Betriebe die entsprechenden Kapazitäten nicht direkt abbauen, die rechtliche Verselbständigung droht unter den gegenwärtigen Bedingungen eines zusammengebrochen "DDR-Inlands"-Marktes zum Begräbnis 1.Klasse zu werden. Selbst wenn die verselbständigten Betriebe überleben sollten, droht die Ausdünnung bestehender Potentiale. Denn zahlreiche qualifizierte Arbeitskräfte aus den FuE-Abteilungen, qualifizierte Dreher und Schlosser aus dem Rationalisierungsmittelbau haben sich auf diese unsichere Situation angesichts attraktiver Alternativen gar nicht erst eingelassen. Sie haben sich nach einem Arbeitgeber im Westen umgesehen, wie auch westdeutsche Unternehmen mittlerweile durch eine gezielte Rekrutierungspolitik im Osten ihre begrenzten Reservoirs an qualifizierten Arbeitskräften (vom Software-Entwickler bis zum Facharbeiter) aufgefüllt haben. Wenn diese Abwärtsspirale nicht gestoppt wird, sind die Innovations- und Modernisierungspotentiale der ostdeutschen Industrie durch radikale Kapazitätsreduktion, Schließung der betreffenden Abteilungen und Betriebe oder die Abwanderung des qualifizierten Personals ernsthaft bedroht - das Gebiet der ehemaligen DDR droht zur Innovationsbrache zu werden.

Gewiß, es gibt auch andere Beispiele: Kooperationen und Investitionen westdeutscher Unternehmer in der ehemaligen DDR, die vor allem die Automobilindustrie, aber auch die Elektroindustrie und den Maschinenbau betreffen. Aber gegenwärtig werden im Rahmen dieser Ost-West-Zusammenarbeit vor allem im Westen entwickelte Produkte im Osten Deutschlands hergestellt. Z.T. werden hierfür sogar komplette Fertigungseinrichtungen im Westen ab- und im Osten wiederaufgebaut. Mit anderen Worten: Bislang werden **Innovationen** von West nach Ost transferiert, wird aber

nicht die **Innovationsfähigkeit** der dortigen Betriebe erhalten oder gar ausgebaut. Auf diese Weise gerät die Industrie der ehemaligen DDR in die Rolle einer verlängerten Werkbank, die vollständig vom westdeutschen Innovations- und Modernisierungspotential abhängig ist. Hinzu kommt: Auf diese Weise profitiert nur der, der über einen tatsächlich investierenden und Innovationen transferierenden Partner aus dem Westen verfügt, und die Zahl derartiger Fälle ist bislang begrenzt. Gewiß, von diesen Beispielen könnte eine Signalwirkung ausgehen, aber allein dadurch ist die Abwärtsspirale nicht zu stoppen.

Die Abwärtsspirale ist gefährlich, weil sie die Innovations- und Modernisierungspotentiale eines ganzen Wirtschaftsraums bedroht. Diese Ausdünnung regionaler Ressourcen bedroht sogar die bereits jetzt oder in Zukunft erfolgreichen Betriebe im Bereich der ehemaligen DDR. Denn es hat erhebliche Nachteile, wenn man auf räumlich weit entfernt liegende Potentiale zurückgreifen muß. Wir haben bereits kurz skizziert, wie sich die Organisation industrieller Produktion in den westlichen Industrieländern in den letzten Jahren verändert hat. Die geringer werdenden Fertigungstiefen bedeuten nicht einfach, daß jetzt vieles über den Markt bezogen wird, was ehemals selbst gefertigt wurde. Ob traditionell (wie im Maschinenbau in Baden-Württemberg) oder als neuer Trend (wie in der Automobilproduktion): Der Trend geht in Richtung auf arbeitsteilige Zuliefernetzwerke in regionaler Nachbarschaft des Endproduktherstellers. Gerade die Hersteller, die ihre Fertigungstiefe besonders weitgehend reduzieren, kompensieren diese gestiegene Unsicherheit durch den Aufbau verlässlicher Zulieferbeziehungen im regionalen Umfeld. Diese Antwort der Unternehmen auf die Ausdifferenzierung der Märkte "führt zur Formierung und schärferen Konturierung regionaler Ökonomien - zu räumlichen Bündeln von Firmen oder operativen Einheiten mit unterschiedlichen Spezialitäten, die in verschiedenartigen Kombinationen daran mitwirken, gemeinsame Märkte zu beliefern" (Kern/Sabel 1990, S. 146). Die von den Potentialen der Region isolierte Produktion, die "Kathedralen in der Wüste" (Raith), waren für traditionelle Industrien wie die Eisen- und Stahlproduktion oder die Grundstoffchemie vielleicht noch ein tragfähiges Konzept, die dynamischen Bereiche der westeuropäischen Industrie gehen andere Wege.

Die Betriebe wissen z.T. durchaus um die Brisanz der von ihnen selbst in Gang gesetzten Abwärtsspirale. Freilich haben sie unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen wenig Spielräume für alternative Strategien. Um die Abwärtsspirale zu stoppen, müßten gezielt betriebliche Innovations- und Modernisierungsprozesse gefördert werden, die die brach liegenden Potentiale "auslasten" könnten.⁸

II. Zerstörung von Entwicklungspotentialen im Zuge der Rigidisierung traditioneller Arbeitspolitik

Auf der Mikroebene der industriellen Reorganisation in Ostdeutschland, d.h. bei der internen Umgestaltung von Arbeitsstrukturen und Sozialbeziehungen zeichnen sich nicht minder problematische Entwicklungen ab als wir sie gegenwärtig auf der Makroebene bei der Umprofilierung von Branchen-, Unternehmens- und Betriebsstrukturen beobachten. Unsere Recherchen in Produktionsabteilungen lassen sich im Hinblick auf die Frage, was die aktuelle Veränderungsdynamik für mittel- und langfristige Entwicklungspfade der ostdeutschen Industrie bedeutet, knapp in folgender These zusammenfassen:

Im Gegensatz zu allen Erwartungen, daß der Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft einen arbeitspolitischen Paradigmenwechsel induzieren werde, läuft die gegenwärtig in ehemaligen DDR-Betrieben typischerweise praktizierte Arbeitspolitik auf eine Rigidisierung traditioneller Konzepte hinaus, die bereits in der Vergangenheit bei allen Versuchen, die DDR-Industrie auf "Weltstandsniveau" zu trimmen, als Hemmschuh gewirkt haben. Sie ist nicht nur nicht geeignet, die alten Modernisierungsblockaden aufzulösen, sondern - und das macht die Sache so brisant - sie droht, bislang nur blockierte und verschüttete Entwicklungspotentiale nun vollends zu zerschlagen und damit einen Trend zu verstärken, der die ehemalige DDR langfristig auf den Status einer aus sich selbst heraus kaum noch entwicklungsfähigen Industrieregion festlegt. Damit werden in der jetzigen Übergangsphase auch "im Kleinen" - auf der shop-floor-Ebene - entscheidende Weichenstellungen vorgenommen, die unter der Hand das Set möglicher industrieller Entwick-

⁸ Auf die Erhaltung der Innovationspotentiale in den ostdeutschen Betrieben zielt auch der Aufruf des Bundesforschungsministers, der die westdeutschen Unternehmen auffordert, fünf Prozent ihres Forschungsbudgets kurzfristig in der ehemaligen DDR anzulegen (Riesenhuber 1990).

lungspfade drastisch einschränken und in Zukunft nur schwer zu revidieren sein werden.

Wir gehen im folgenden zunächst auf die arbeitspolitischen Konzepte und Interessenkompromisse ein, wie sie für die betriebliche Realität in der DDR über 40 Jahre prägend gewesen sind, und werden zeigen, welche Modernisierungsblockaden dabei entstanden sind. In einem zweiten Schritt stellen wir dar, entlang welcher Konzepte nach unseren Beobachtungen die Betriebsleitungen unter den seit der politischen Wende neuen Rahmenbedingungen und Kräfteverhältnissen typischerweise ihren arbeitspolitischen Zugriff verändern, um eine Revitalisierung der Produktionsabläufe zu erreichen. Und wir fragen schließlich danach, welche Konsequenzen dieser arbeitspolitische Offensive "von oben" sich für die endogenen Entwicklungspotentiale der ostdeutschen Industrie abzeichnen.

Die arbeitspolitische Tradition in der DDR

Im offiziellen Selbstverständnis der DDR waren die sozialen Verhältnisse in der Produktion gänzlich anderer Natur als in kapitalistischen Gesellschaften, schien es doch gelungen zu sein, ein alternatives Vergesellschaftungsmodell von Arbeit zu etablieren, das es nun nur noch intern zu optimieren galt. Die "Eigentümergefunktion der Werktätigen" und die "Prinzipien zentraler Planung und sozialistischer Demokratie" garantierten demnach einen prinzipiellen Gleichklang von gesellschaftlichen, betrieblichen und individuellen Interessen. Die alten Verteilungskämpfe und die Konflikte um die Gestaltung der Arbeitsprozesse, so hieß es, seien grundsätzlich überwunden; "sozialistische Rationalisierung" diene gleichermaßen und widerspruchsfrei dem gesellschaftlichen Fortschritt und der "Entfaltung der sozialistischen Persönlichkeit".

Faktisch allerdings war die Realisierung einer gesellschaftlichen Alternative zum Kapitalismus keineswegs sehr weit gediehen - trotz der vielfältigen fast rituellen Bekundungen und Selbstvergewisserungen, daß man gemeinsam am Aufbau des Sozialismus arbeite. Im Gegenteil: Den tatsächlich praktizierten Rationalisierungskonzepten - den Konzepten für die Entwicklung der Produktivkräfte und eine Steigerung der Effizienz - lag ein ähnliches Leitbild zugrunde, wie es auch in westlichen Industriegesellschaften der 50er und 60er Jahre prägende Kraft hatte - Rationalisierung war auch in der DDR am Paradigma des Taylorismus orientiert. So zeichneten sich hier wie dort die dominierenden Rationalisierungsphilosophien beispielsweise durch einen stark tech-

nokratischen Einschlag aus, ihre inhaltliche Nähe zeigt sich in ähnlichen Vorstellungen von der autonomen Rolle des "technischen Fortschritts- bzw. der "wissenschaftlich-technischen Revolution" als Triebkraft der Entwicklung industrieller Produktion. Ihr wurde im Verständnis zahlreicher Rationalisierungstheoretiker und -praktiker eine determinierende Kraft für die Arbeitsorganisation zugesprochen, die es dann nur noch auszugestalten gelte - etwa mit den in der DDR seit den 70er Jahren propagierten Methoden der "Wissenschaftlichen Arbeitsorganisation" (WAO).

Unsere unmittelbar nach der politischen Wende in der DDR auf Grundlage von Betriebsrecherchen vorgenommene Rekonstruktion von Arbeitsstrukturen bestätigt den Tenor der Untersuchungen von Deppe/ Hoß (1980 u. 1989) und Mickler (1990): Ähnlich wie in der westdeutschen Industrie der 50er und 60er Jahre galten die Prinzipien tayloristischer Produktionsgestaltung als Verkörperung von Effizienz schlechthin. Bis hinunter auf die shop-floor-Ebene verfolgte man die Politik einer konsequenten und tiefgegliederten Hierarchisierung des Betriebs- und Unternehmensaufbaus, die eine betriebliche Entscheidungs- und Ablauforganisation nach dem "Prinzip der Einzelleitung" vorsah (vgl. Belwe 1979) und einem strikten "Stab-Linie-Prinzip" folgte (vgl. Klinger 1989). Über eng definierte Aufgabenzuschnitte und harte Kompetenzabgrenzungen sowohl innerhalb der Fertigungsbereiche als auch zwischen Fertigung und indirekten Produktionsbereichen sowie ein engmaschiges Netz von Normen und Kennziffern versuchte man, die Kontrolle über den Produktionsprozeß zu gewinnen und die Abläufe möglichst lückenlos zu determinieren.

So weit ist die Analogie zu den in der Hochphase des Taylorismus in westdeutschen Industriebetrieben dominierenden Konzepten schlagend. Sie scheint jedoch bei der Qualifikationsstruktur zu enden, denn auf den ersten Blick widerspricht der in der DDR-Industrie insgesamt hohe Anteil von Erwerbstätigen mit Facharbeiterabschluß (vgl. Klinger 1990, S.79f.) der an westlichen Vorbildern geschulten Erwartung, und insbesondere der typischerweise hohe Facharbeiteranteil in der Produktion will sich nicht recht in das gewohnte Bild einer polarisierten Qualifikationsstruktur fügen. Bei genauer Betrachtung zeigt sich allerdings, daß es sich bei einem erheblichen Teil der "Facharbeiter" um Angelernte handelt, deren langjährige Betriebszugehörigkeit nach DDR-typischer Praxis mit der Zuerkennung des Facharbeiter-Titels honoriert wurde. Vor allem aber verweist gerade der häufig beklagte Mißstand des unterwertigen Einsatzes von qualifiziertem Fachpersonal in der Produktion

auf die Dominanz tayloristischer Arbeitsstrukturen in DDR-Betrieben (vgl. Klinger 1990, S.68).

Die Affinität sozialistischer Leiter und Lenker zu tayloristischen Rationalisierungskonzepten liegt letztlich wohl in der politisch vermittelten Regulation der DDR-Ökonomie begründet. Aus dem zur dogmatischen Ordnungswissenschaft fixierten ML bezog man das "Macht-Dispositiv": die kaum zu erschütternde Gewißheit, bei der Organisation gesellschaftlicher Arbeit über die richtigen Lösungen zu verfügen, und die Legitimation, sie zentralistisch nach unten "durchzustellen" (vgl. Marz 1990). Daraus leitete sich auch ein gleichsam erzieherischer Aspekt ab: Da man immer wieder feststellen mußte - vgl. die einschlägigen Veröffentlichungen der DDR-Arbeitssoziologie - , daß bei den "Werk tätigen" ein den gesellschaftlichen Verhältnissen entsprechendes "sozialistisches Verhältnis zur Arbeit" zwar im Wachsen begriffen, aber noch unzureichend ausgeprägt war, schienen ein gerüttelt Maß an Mißtrauen und ein kontrollierender Durchgriff nach unten geboten.

Die interessenpolitische Realität in DDR-Betrieben: eine "Kommandowirtschaft"?

Alle strukturellen Ähnlichkeiten können freilich nicht darüber hinwegtäuschen, daß die soziale Realität des Taylorismus in der DDR eine Reihe von Besonderheiten aufwies, die dem spezifischen Regulationsmodell der DDR geschuldet waren. Oft werden die tief gestaffelten Hierarchiestrukturen, die bürokratischen Informations- und Entscheidungswege, die politischen Weisungsverhältnisse und Berichtspflichten, das ausgefeilte Normen- und Kennziffernsystem als Beleg dafür genommen, daß es sich in der DDR um eine "Kommandowirtschaft" gehandelt habe. Freilich trifft diese Charakterisierung bestenfalls die formalen Oberflächenstrukturen des DDR-Taylorismus halbwegs zutreffend, verfehlt aber das Spezifische - die von ihm gestiftete soziale Realität - gründlich. Formal handelte es sich um eine Kommandowirtschaft, real war sie es nicht, denn tatsächlich hat das Netz bürokratisch-administrativer Regelungen und Institutionen die Organisation der Produktionsprozesse auf shop-floor-Ebene nie nachhaltig durchdringen können - ja der Taylorismus à la DDR war in dieser Hinsicht sogar weit weniger erfolgreich als der Taylorismus westdeutscher Prägung.

Die Betriebe hatten - jedenfalls was die staatlichen Leitungsinstanzen oberhalb der Meisterebene anging - eine nur geringe Transparenz über das, was "in der Halle" tatsächlich

abließ. Die ständig wiederkehrenden Lamenti über informelle Arrangements in den Produktionsabteilungen zeigen, daß man vieles ahnte, jedoch sehr viel weniger wußte. Das aber ist eine schlechte Voraussetzung fürs Kommandieren. Auch die seit Anbeginn latenten, 1953 eskalierenden Konflikte um die Arbeitsnormen signalisieren eine Begrenztheit des tayloristischen Gestaltungszugriffs. Die Normen konnten nie richtig durchgesetzt werden, und sie konnten vor allem nach dem 17.Juni nie wirklich aktualisiert werden. In ähnlicher Weise erwiesen sich die vielfältigen Versuche einer Reform des Lohnsystems als letztlich untaugliche Mittel, den Kontrollzugriff zu sichern (vgl. Vortmann 1985, S.50 ff.). Dies zeigt: Rationalisierung und Produktionsgestaltung waren in der DDR den Beschäftigten gegenüber kompromißpflichtiger als im Westen.

Hintergrund für diese schroffe Abweichung der Realstrukturen von den formalen war eine Position passiver Stärke der Beschäftigten, die wesentlich darin begründet liegen, daß unter den spezifischen gesellschaftlichen Bedingungen der DDR die Macht- und Interessenkonstellationen anders strukturiert, das Feld des Kompromisses anders abgesteckt waren. Die permanente Arbeitskräfteknappheit - in Verbindung mit den weitreichenden Kündigungsschutzregelungen - hat den staatlichen Leitern das Instrument Kündigung als Droh- und Lösungspotential entzogen. Als Drohpotential war es nur beschränkt tauglich, weil auf die Betroffenen keine Arbeitslosigkeit wartete. Vor allem aber war es als Lösungspotential untauglich, weil für entlassene Arbeitskräfte nicht ohne weiteres Ersatz zu beschaffen war. So sehr die staatliche Leitung einerseits zwecks Planerfüllung an einer Steigerung der Leistungsverausgabung in der Produktion interessiert sein mußte, so sehr war man andererseits gehalten, durch Schaffung attraktiver Bedingungen ungeplante Fluktuation zu vermeiden ("Festigung der Stammbelagschaft"). Mehr noch: Arbeitskräfte wurden gehortet, und man hütete sich, dieses Ressourcen-Potential ohne Not zu verkleinern.

Damit stand dem Bemühen der staatlichen Leiter um eine Erhöhung der Leistungsverausgabung ein starkes bargaining-Potential der Beschäftigten gegenüber. Dieses Potential wurde kollektiv eingesetzt und beschränkte die Zugriffsmöglichkeiten der Leitungsebene. "Unser Staat", so Bahro 1979, "ist essentiell, nämlich von seinem Platz in der Geschichte her, nicht in der Lage, dieselbe Arbeitsintensität zu erzwingen wie der Kapitalismus. Es gehört zu den Voraussetzungen seiner Existenz, daß der Widerspruch zwischen ihm und den unmittelbaren Produzenten nicht eklariert. Politökonomisch gesehen, haben die Arbeiter im real existie-

renden Sozialismus eine viel größere Möglichkeit, die "Gesamtgesellschaft" zu erpressen als die Gewerkschaften im Kapitalismus, und sie nutzen sie entgegen allem vordergründigen Anschein in der Tat auch aus, aber sie können dies nur auf eine unfruchtbare Weise tun, nämlich durch Leistungsverweigerung." (S.245) Insofern war die Stärke der Beschäftigten nur passiver Art.

Summa summarum: Das DDR-System war auf der Ebene des konkreten Betriebs nur der Form nach ein Kommando-system; in der Durchsetzung des tatsächlichen Gestaltungszugriffs auf die Produktion blieb es schwach. Dieser Sachverhalt erweist sich vor allem auch an der Politisierung der Produktion. Was als Ergebnis normaler Organisationstätigkeit der Leiter nicht durchgesetzt werden konnte, versuchte man durch politische Kampagnen zu erreichen - die Partei sprang in die Bresche. Aber auch dies mit nur mäßigem Erfolg, die Defizite konnten durch politische Appelle und symbolische Anerkennungen nicht substituiert werden. "Alles in allem genommen (...) sind in der gesamten Industrie das Leistungsprinzip als Stimulus für besondere Anstrengungen, die Wettbewerbs- und Aktivistebewegung gescheitert (...). Man verdirbt einander nicht die Norm. Man verteilt die Prämien." (Bahro 1979, S.248) Die Gewerkschaften standen zwar - zumindest was die Betriebsgewerkschaftsleitungen (BGL) anging - auf der Seite der staatlichen Leiter im "Kampf gegen den Schlendrian", aber auf der Ebene von Meistereien und Abteilungen haben sie vielfach eine Rolle gespielt, die man als Unterstützung der restriktiven Praktiken der Beschäftigung interpretieren kann. Auch insofern passive Stärke: Solange es darum ging, die Verweigerung zu organisieren, gab es vermutlich sogar Elemente einer kollektiven Organisation dieser Verweigerung, da, wo es ins Positive ging ("Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen") dominierte die satzungsmäßig verankerte und über "die Partei" abgesicherte Einbindung der Institution (BGL) in die offizielle Politik über ihre Funktion als Interessenvertretung.

Nun ist zwar auch der Taylorismus westlicher Prägung in der Realität kompromißpflichtiger als im Lehrbuch, weil die Betriebe in der Regel nie all die Voraussetzungen beibringen können, um ein Produktion tatsächlich ohne jegliche Kooperation seitens der Beschäftigten aufrechtzuerhalten. Auch der West-Taylorismus kennt seine Kompromisse. Dennoch gibt es gravierende Unterschiede zum DDR-typischen Interessenkompromiß. Dessen Struktur wird zentral geprägt von den spezifischen gesellschaftlichen Regularien des Interessenausgleichs. Dort wo - wie in der DDR - die rituelle Beschwörung gemeinsamer Interessenlagen der ge-

sellschaftlichen Gruppen die Anerkennung der faktischen Existenz gegensätzlicher Interessen und eine institutionalisierte Interessenvertretung etwa in Gestalt unabhängiger Gewerkschaften ausschließt, wo also eine öffentliche Konfliktregulation in freien Verhandlungen nicht möglich ist, dort läuft eben vieles an Interessenausgleich notgedrungen auf der informellen Ebene. Und was nicht offen thematisiert und ausgetragen werden kann, läuft unter der Hand eben oft - wie zu zeigen sein wird - unproduktiv.

Der Planerfüllungspakt

Der DDR-spezifische Interessenkompromiß läßt sich charakterisieren als Planerfüllungspakt, denn das "take and give", das sich auf der Ebene der Meistereien - an der Schnittstelle zwischen Leitungspersonal und Beschäftigten - einspielte, drehte sich um die Erfüllung des Plans - und das bedeutete in der Praxis die Erfüllung der Hauptkennziffer "Industrielle Warenproduktion" (IWP). Im umfangreichen Kennziffern-Gerüst der DDR-Planwirtschaft hatte die monatliche IWP-Erfüllung für die Betriebe den Status einer "heiligen Kuh". Die IWP, eine rein quantitative Erfassung der Bruttoproduktion, galt es, auch um den Preis der Verletzung anderer Verpflichtungen (z.B. sortimentsgerechte Produktion, Termintreue), zu erfüllen; hieran wurden die Betriebe und die betrieblichen Leiter vom Werksdirektor bis zum Meister gemessen.

Im Interesse der IWP-Erfüllung waren die Betriebe auf das Mitspielen der Beschäftigten angewiesen, insbesondere der leistungsstarken und in IWP-trächtigen Fertigungen eingesetzten Beschäftigtengruppen. Und das hieß, sie mußten ihnen Zugeständnisse machen, denn durch ein ganzes Bündel von Ursachen war die Planerfüllung ständig latent gefährdet. Dabei spielten die DDR-spezifischen Funktionsmängel der gesellschaftlichen und innerbetrieblichen Arbeitsteilung (Zuliefer- und Logistikprobleme, Maschinenstillstände und -reparaturen) ebenso eine Rolle wie das Leistungsverhalten der Beschäftigten. Die Beschäftigten konnten die Auswirkungen der typischerweise auftretenden Funktionsmängel ein Stück weit kompensieren, indem sie die engen Aufgabenzuschnitte und rigiden Kompetenzabgrenzungen aufweichten und in langjähriger Betriebszugehörigkeit aufgebaute informelle Kontakte nutzten, und so die ärgsten Ablaufprobleme abmilderten - sie konnten es aber auch lassen! Sie konnten durch eine dosierte Leistungsverausgabung die "normale" Problemlage verschärfen und damit die Kompromißbereitschaft des Betriebs "stimulieren". Bei diesen Interessenlagen und Kräfteverhältnissen

spielte sich eine Kompromißstruktur ein, mit der - unter den gegebenen Verhältnissen - beide Seiten leben konnten und mußten: Die Beschäftigten stellten die monatliche IWP-Erfüllung sicher, der Betrieb - in Gestalt des Meisters - kam ihnen dafür in der Lohn/Leistungs-Frage entgegen.

Für die konkrete **Ausgestaltung des Kompromisses** gab es diverse Möglichkeiten: Der Meister konnte auf Festsetzung der Normen und Kontrolle der Normerfüllung, die Bemessung von arbeitsplatzbezogenen Lohnprämien und Zuschlägen Einfluß nehmen; nachdem im Zuge der Lohnreformen seit den 70ern die Möglichkeiten, durch -wie auch immer zustandegekommene - Normübererfüllungen die Lohn-Leistungs-Relation zugunsten der Beschäftigten zu manipulieren, beschnitten wurden, standen zunehmend Überstunden im Zentrum des Handels. Sie konnten von den Beschäftigten provoziert werden, und auch der Betrieb hatte in diesem Punkt Spielräume, denn Überstunden wurden (reichlich) geplant, und Nachschläge waren gegenüber den planführenden Instanzen relativ leicht legitimierbar. Und schließlich lagen Überstunden im beiderseitigen Interesse: Der Betrieb konnte auf diesem Wege die IWP-Erfüllung sicherstellen, und die Beschäftigten erreichten Verdienststeigerungen und die Duldung von Leistungszurückhaltung. Schließlich waren Überstunden "freiwillig", da lag der Dreh- und Angelpunkt der Kompromißstruktur: Gerade weil der Meister auf die Überstundenbereitschaft der Beschäftigten angewiesen war, konnte er die ihm zu Gebote stehenden Sanktionsmöglichkeiten - in erster Linie Lohnabzüge nach dem "Fehlergruppenkatalog" - nicht strikt anwenden.

Die Kompromisse fielen je nach Verhandlungsgeschick und -stärke verschieden aus. Normalerweise tauschte man IWP-Erfüllung gegen eine bestimmte Zahl von Überstunden. Attraktiver in finanzieller Hinsicht war Wochenendarbeit, die extra prämiert wurde. Weitere Steigerungsmöglichkeiten lagen in der Abrechnung fiktiver Überstunden: Die in der Woche geschonten Leistungsreserven wurden in Wochenendschichten ausgeschöpft zwecks vorzeitiger Normerfüllung und Beendigung der Arbeit. Im Extrem konnten Kollektive sogar eine regelmäßige Abrechnung fiktiver Überstunden durchsetzen, wenn sie dafür innerhalb der Regelarbeitszeit die IWP-Erfüllung der gesamten Abteilung sicherstellten.

Es wäre allerdings verfehlt, sich diesen Planerfüllungspakt konfliktfrei zu denken. In Bezug auf Meister und staatliche Leitung konnten sich die Beschäftigten nie sicher sein, wie weit sie gehen konnten. Daß der Betrieb in der Regel nichts machen konnte, heißt nicht, daß er im Prinzip nichts machen

konnte, und heißt eben auch nicht, daß er nie etwas gemacht hat. Es gab Lohnabzüge, es wurden Leute bestraft. Das reichte hin, um die Sache für die Beschäftigten ein Stück weit unkalkulierbar zu machen, reichte aber nicht hin, die volle Kontrolle über Lohn und Leistung zu erlangen. Auch innerhalb der Belegschaft war der Planerfüllungspakt mit Konflikten verbunden. Vor allem Ältere waren oft nicht erpicht auf Überstunden und Wochenendarbeit, während Jüngere eher auf den Extra-Verdienst aus waren. Ohne Reibereien und Mauscheleien konnte es dabei nicht abgehen, was die oft beschworene Solidarität in sozialistischen Arbeitskollektiven in einem weniger vorteilhaften Licht erscheinen läßt.

Entscheidend für die Beurteilung dieser DDR-typischen Kompromißstruktur ist zweierlei. Erstens handelte es sich um **informelle** Kompromisse, die kollektive, einklagbare Regelungen nicht ergänzten sondern substituierten. Entsprechend war das Eingehen dieser Kompromisse allgemein übliche, fast schon gewohnheitsrechtliche, jedenfalls aber gewohnheitsmäßig in den Handlungsstrukturen fest verankerte Praxis; und das bedeutete auch: Sie mußten ständig neu austariert werden, was mit permanenten Reibereien, Konflikten und Kleinkriegen verbunden war. Zweitens handelte es sich um **kontraproduktive** Kompromisse. Zwar konnten beide Seiten ihre Interessen auf diesem Wege - und unter den gegebenen Bedingungen letztlich **nur** auf diesem Wege - realisieren, aber unter dem Gesichtspunkt gesellschaftlicher Vernunft war dieser Modus des Interessenausgleichs durch ein hohes Maß an Ineffizienz erkauft. Er ging mit einer immensen Vergeudung individueller und gesellschaftlicher Arbeit einher und sprach der in der DDR seit den 70er Jahren propagierten "Intensivierung der industriellen Produktion" Hohn.

Gleichwohl: Durch den Planerfüllungspakt waren die Betriebe leidlich flexibel, Kapazitätsschwankungen konnten innerhalb des Planungsmonats halbwegs zuverlässig aufgefangen werden. Abgesehen von dieser **Planerfüllungs-Flexibilität** brachte der Planerfüllungspakt für den Betriebe allerdings nur Probleme mit sich. Denn ähnlich wie beim Taylorismus in kapitalistischen Betrieben beruhte auch dieser Pakt auf der Gleichgültigkeit der Beschäftigten gegenüber Produkt und Produktionsmittel. Betrieb und Beschäftigte einigten sich tendenziell auf Kosten der Qualität und der Anlagensubstanz. Auch in der DDR ging Stückzahl ("Tonnenideologie") auf Kosten der Qualität, sie war in der Kennziffer IWP nicht enthalten. Anlagen wurden mitunter auf Verschleiß gefahren, weil der Anlagenstillstand die ersehnte Pause ohne Verdiensteinbuße erbrachte. Nicht, daß sich die

Beschäftigten der Qualität und den Anlagen gegenüber tatsächlich immer gleichgültig verhielten. Das entscheidende ist, daß das Handlungsfeld für die Beschäftigten so strukturiert war, daß es im Zweifel auf Kosten von Qualität und Anlagensubstanz ging. Diese Struktur des Handlungsfeldes ist dem Planerfüllungspakt immanent.

Der Planerfüllungspakt wird zur Modernisierungsblockade

Diese Schattenseite des Planerfüllungspaktes war zwar immer schon ein Problem, sie wurde allerdings in den letzten Jahren immer prekärer. Auch in der DDR sind die Produkte komplizierter geworden; die Qualitätsanforderungen sind gestiegen; punktuell hat es auch den Einsatz moderner Fertigungstechnologien gegeben. Mitentscheidend dafür war eine vor dem Hintergrund zunehmender Devisenknappheit forcierte Politik der "Importablösung". Sie trug mit dazu bei, daß es in den letzten Jahren auch in DDR-Betrieben einen Schub der technischen Modernisierung gegeben hat. Vor diesem Hintergrund konnten - trotz der problematischen Konzentration von Investmitteln auf spezielle Wirtschaftsbereiche (s.o.) - etliche anspruchsvolle Investitionsvorhaben realisiert werden, in denen nicht nur moderne Fertigungstechnik aus dem RGW sondern auch aus westlichen Industrieländern installiert wurde: Die Anschaffung neuer Anlagen aus dem "nicht sozialistischen Wirtschaftsgebiet" konnte eben damit legitimiert werden werden, daß mit ihrer Hilfe die Eigenproduktion bis dahin importierter Produkte ermöglicht wurde.

Mit dem zunehmenden Einsatz komplexer und anspruchsvoller Fertigungstechnik sowie der Verschiebung der Produktpalette in Richtung neuer und komplizierter Erzeugnisse wurden die Schattenseiten des tayloristischen Interessenkompromisses immer schmerzhafter spürbar, denn eine reine IWP-Erfüllung genügte nun nicht mehr den veränderten Anforderungen - zunehmend waren Qualitätsproduktion und Kapazitätsauslastung gefordert.

Während die westdeutsche Industrie auf ein in ähnlicher Weise verändertes Set von Anforderungen zunehmend mit einer Revision tayloristisch geprägter Produktions- und Arbeitseinsatzkonzepte antwortete - Verbreiterung von Aufgabenzuschnitten, Erhöhung von Kompetenzen, Verantwortung und Autonomiespielräumen in der Fertigung (vgl. Kern/Schumann 1984) -, reagierte man in der DDR genau gegenläufig. Die zentralen Planungsinstanzen antworteten auf die verschärfte Problemlage mit Reformen der Kennzif-

fern- und Lohnsysteme, in denen sie den Kriterien Qualität und Kapazitätsauslastung verstärkt Geltung zu verschaffen trachteten (vgl. Scherzinger 1976, vgl. Deppe/Hoß 1989, S.102ff.). Die Antwort auf die Herausforderungen lief damit freilich auf eine Perfektionierung des zentralistisch-bürokratischen Kontrollzugriffs hinaus. Die Betriebe reagierten in ähnlicher Weise mit einer doppelten Veränderung ihrer Arbeitspolitik: Erstens versuchten sie, diese Vorgaben in ein verfeinertes Instrumentarium der Stimulierung umzusetzen. Es gab eine Reihe von Ansätzen zur Modifikation der Entlohnung, um von der "groben" IWP-Orientierung weg und hin zur Orientierung auf Qualität, Anlagenauslastung, Minimierung von Stillständen und Reparaturzeiten zu kommen. Und sie versuchten zweitens, der neuen Problemlage mit einer Ausdifferenzierung der Arbeitsteilungsstrukturen beizukommen. Es bestand die Neigung, für brachliegende Funktionen bzw. mangelhaft erfüllte Aufgaben spezielle Arbeitsplätze zu besetzen. Insbesondere der Aufwand für die Arbeitsvorbereitung (die sog. Technologien) wurde erhöht.

Letztlich lief diese Politik jedoch darauf hinaus, ein anderes - intrinsisch motiviertes, verantwortungsbewußtes - Arbeitshandeln durch eine Perfektionierung des Kontrollzugriffs zu erreichen - sie bewegte sich damit in der alten Logik. Diese Fortführung der Arbeitspolitik in tayloristischen Bahnen konnte den veränderten Anforderungen nicht gerecht werden, da sie nicht geeignet war, die alte Kompromißstruktur aufzulösen. Die Reform des Lohnsystems lief auf eine immer feinere Verhaltensstimulierung hinaus, die Kataloge, wovon die Zahlung der Lohnprämie abhing und durch welches Fehlverhalten sie sich um welchen Prozentanteil verminderte, wurden immer dicker. Die Handhabung dieses Instruments wäre allein schon ein Problem gewesen. Entscheidend aber war, daß diese dicken Kataloge zum großen Teil Papiertiger waren, weil sich an den Kompromißstrukturen shop floor nichts geändert hatte. Der Meister hatte immer noch nicht mehr Druckmittel in der Hand, und von daher setzte sich der Katalog nicht in eine entsprechend differenzierte Entlohnung um. Auch die Ausdifferenzierung der Arbeitsteilungsstrukturen brachte keinen Fortschritt, im Gegenteil: Meist hatten die Technologien keine Druckmittel, um eine Erhöhung der "technologischen Disziplin" auch durchzusetzen, sodaß sich faktisch wenig, klimatisch aber viel änderte. Es baute sich eine wechselseitige Frontstellung auf: Die Anlagenfahrer empfanden die Politik der Technologien als Schikane, während die Technologien die Praktiken der Anlagenfahrer als Disziplinlosigkeit brandmarkten und dem Treiben mit - freilich in der Tasche - "geballter Faust" zusahen. So brach sich die Verschärfung des Kontrollzugriffs an der passiven Stärke der Beschäftigten.

Fazit: Eine effektive Nutzung moderner Fertigungstechnik konnte - wie unsere Betriebsrecherchen und eine Reihe vorliegender Berichte zeigen (vgl. exemplarisch Hoffmann/Nünke 1983) - auf diesem Wege nicht erzielt werden. Das Festhalten am Taylorismus führte zu einer Blockade der Modernisierungspolitik! Es deutet alles darauf hin, daß ein Durchbrechen dieser Modernisierungsblockaden mit "neuen Produktionskonzepten", wie sie in der Tendenz auch von DDR-Arbeitswissenschaftlern propagiert wurden (vgl. Deppe/Hoß 1989, S.86ff.; vgl. Adler 1990), unter den Bedingungen des DDR-Produktionsmodells kaum möglich war. Dies hätte eine Abkehr von zentralistischen (arbeits)politischen Gestaltungskonzepten, einen weitgehenden Kontrollverzicht und die Fähigkeit zum offenen Aushandeln neuer Kompromißstrukturen vorausgesetzt und hätte damit letztlich die Systemgrenzen gesprengt.

Arbeitspolitik nach der Wende: Rigidisierung tayloristischer Strategien

Wie stellt sich die Situation nun nach dem Übergang zur Marktwirtschaft dar? Wie haben sich die Macht- und Interessenkonstellationen in den Betrieben verschoben? Löst der politische Umbruch auch einen arbeitspolitischen Paradigmenwechsel aus?

Der "Sprung ins kalte Wasser" bringt zunächst einmal neue Anforderungen für die Produktionsgestaltung mit sich. Die traditionelle Orientierung an der IWP wird obsolet; es geht nicht mehr darum, daß möglichst sortiments-, vertrags- und termingerecht produziert wird, sondern es geht nur noch so. In diesem Zusammenhang werden sowohl die Qualität als auch die Beherrschung der Fertigungstechnologien, die Reduzierung von Anlagenstillständen, Reparaturaufwänden und -zeiten wichtiger. Dadurch werden die Anforderungen radikalisiert, die hinter der Krise des Planerfüllungspaktes standen.

Marktwirtschaft bedeutet aber auch veränderte Rahmenbedingungen für das betriebliche Handeln. Das Ende der Arbeitskräfteknappheit, die Möglichkeit, Beschäftigte zu entlassen und im Gegenzug andere einzustellen, beseitigt die traditionelle Grundlage der passiven Stärke der Beschäftigten. Auch wenn die gegenwärtigen Kündigungsschutzregelungen eine tatsächliche Entlassung aktuell noch verhindern, so werden doch jetzt schon die Weichen für die Belegschaftsstruktur der Zukunft gestellt. Denn Kurzarbeit und Qualifizierungsangebote bieten genügend Möglichkeiten, die Beschäftigten in Stamm und Rand zu unterteilen, in

diejenigen, die gleichsam Entlassene im Wartestand sind, und diejenigen, die längerfristig beschäftigt werden sollen - soweit der jeweilige Betrieb das nächste Jahr überhaupt erlebt.

Die Frage ist, wie die Betriebe mit dieser Situation umgehen. Nach unseren Beobachtungen sind kooperative Wege - gekennzeichnet durch den Versuch, die informelle Kompromißstruktur und mit ihr die alten Modernisierungsblockaden aufzulösen durch ein offenes Aushandeln eines neuen Leistungskompromisses (vgl. Musch 1990) - die Ausnahme. Es dominiert deutlich die harte Linie einer **Aufkündigung des Interessenkompromisses** zugunsten einer Politik der Erzwingung von Produktivität durch Disziplinierung.

Man geht in den Betriebsleitungen mittlerweile davon aus, daß der Übergang zur Marktwirtschaft allein noch keine Verhaltensänderung bewirkt. Daß "einige die Zeichen der Zeit immer noch nicht erkannt" hätten, ist eine stehende Redewendung. So orientiert man darauf, die - nach wie vor - mangelhafte Motivation durch **Disziplinierung der Beschäftigten** zu erzwingen. Die auf den betrieblichen Leitungsebenen vorherrschenden Überlegungen und die mittlerweile ergriffenen arbeitspolitischen Maßnahmen laufen in der Tendenz darauf hinaus, das Druck- und Kontrollpotential zu erhöhen, um das Arbeits- und Leistungsverhalten in gewünschter Weise zu verändern. Hierbei werden die Einhaltung von Sauberkeit und Ordnung, die Beachtung formeller Regelungen (ob Arbeitszeit oder Fertigungsvorschrift) besonders betont, d.h. der klassische Katalog der Sekundärtugenden spielt eine große Rolle. Dies signalisiert, daß es um eine generelle Disziplinierung der Beschäftigten geht - eine Haltung, die in den alten Schützengräben befangen bleibt, wie sie sich vor dem Systemzusammenbruch herausgebildet haben. Denn hinter dem offiziellen Konsensprinzip stellte der "sozialistische Schlendrian" der Beschäftigten aus der Perspektive der Leitung immer schon das Hauptproblem dar: die fehlende formelle und technologische Disziplin, die mangelhafte Sauberkeit und Ordnung.

Jetzt nutzt man die mit der neuen Situation veränderten innerbetrieblichen Kräfteverhältnisse, um die auf dem Papier bestehenden Möglichkeiten des Lohnabzugs auch anzuwenden. Auf Beschäftigtengruppen, die nicht das gewünschte Leistungsverhalten an den Tag legen, übt man Druck aus, um zu einer Auflösung des Arbeitsverhältnisses im "beiderseitigen Einvernehmen" zu gelangen. Gleichzeitig werden bestehende Arbeitsverträge neu gefaßt, um eine höhere Einsatzflexibilität der Beschäftigten zu erreichen und - so zeigt die betriebliche Praxis - durch gezielte Verset-

zungen informelle, widerständige Sozialstrukturen aufzubrechen. Zudem wird zur Durchsetzung der technologischen Disziplin das fertigungsnah eingesetzte Ingenieurpotential mit planenden und überwachenden Funktionen aufgestockt, teilweise etabliert man in der Fertigung sogar neue Arbeitsplätze mit Kontrollfunktionen.

Zweifelsohne bedeutet diese Politik eine **Rigidisierung** der alten **tayloristischen Strategie**. Man würde diese Entwicklung in ihrer Brisanz allerdings unterschätzen, wenn man sie als bloß opportunistische Anpassung der ehemaligen sozialistischen Leiter an die ihnen ansonsten äußerlichen marktwirtschaftlichen Verhältnisse interpretierte. In ihrem Bild von Marktwirtschaft kommt vielmehr die tiefe Affinität administrativ-sozialistischer Leitungsmaximen zu tayloristischen Konzepten westlicher Prägung zum Ausdruck. Von daher verlangt die neue Situation von ihnen keine großen Veränderungen ihres Leitungsstil, ihre arbeitspolitische Offensive ist vielmehr in langjährig gewachsenen Orientierungs- und Verhaltensmustern tief verankert. Hier agieren keine um 180 Gewendeten, sondern die alten Führungskader versuchen jetzt, unter veränderten Bedingungen jene Konzepte zu realisieren, die sich früher an der passiven Stärke der Beschäftigten brachen.

Fragt man danach, auf welche Dispositionen der Beschäftigten diese Disziplinierungsstrategie der Betriebsleitungen trifft, so scheint die Bereitschaft der Beschäftigten wenig ausgeprägt zu sein, sich diesen Zumutungen zu unterwerfen. In den Interviews werden einige Argumente sichtbar, die diese Haltung erklären. Zunächst fühlen sich die Produktionsarbeiter nicht als die Privilegierten des alten Systems, sondern als die Betrogenen. Von daher sehen sie wenig Anlaß dafür, überproportionale Anpassungsleistungen zu erbringen. Die überwiegende Mehrheit geht zwar davon aus, daß der Übergang zur Marktwirtschaft tiefgreifende Veränderungen der betrieblichen Abläufe erfordert. Den Handlungsbedarf sieht man aber in erster Linie bei anderen. Vor allem die "aufgeblähten Verwaltungen" sind Zielscheibe der Kritik; daneben werden aber auch mangelhafte Abstimmungen, schlechte Logistik, mangelhafte Vorprodukte, d.h. die fehlende Rationalität betrieblicher Abläufe, sowie - zum Teil damit zusammenhängend - die Unfähigkeit der ihres Erachtens mehr nach politischer Eignung als nach fachlichen Kompetenzen ausgewählten Leitungskader kritisiert. In den Augen der Produktionsarbeiter hätte der Betrieb Vorleistungen zu erbringen, bevor er von ihnen billigerweise mehr erwarten könne.

Die Disziplinierung muß also durchgesetzt werden, und bei dieser Durchsetzung kommt wiederum den Meistern ein zentraler Stellenwert zu. Wie beim alten Interessenkompromiß haben die Meister eine strategische Position bei der Neukonturierung der sozialen Beziehungen im Betrieb. Von ihnen wird explizit erwartet, daß sie ihre Interessen vermittelnde Pufferrolle zwischen betrieblichem Leistungsanspruch und der Interessenperspektive der Beschäftigten aufgeben und sich eindeutig als Führungskraft vor Ort, als "first-liner" verstehen. Jetzt wird von ihnen verlangt, daß sie ihren alten Part aufkündigen und rigoros gegen das Beschäftigtenverhalten vorgehen, das sie bislang toleriert haben. Diese Veränderung der Rollendefinition des Meisters bringt erhebliche Konflikte mit sich. Eine Reihe von Meistern ist abgelöst und durch Nachfolger ersetzt worden, die mehr Durchsetzungsvermögen und weniger Kompromißfähigkeit versprechen.

Eines scheint nach diesen Beobachtungen sicher zu sein: Die Durchsetzung der Disziplinierungsstrategie ist konfliktträchtig, freiwillig fügen sich die Betroffenen nicht den neuen Zumutungen. Es läßt sich zwar nicht prognostizieren, wie stabil diese Einstellung der Produktionsarbeiter ist. Es bleibt somit ungewiß, wie sich die Konflikte entwickeln werden, ob sie möglicherweise eskalieren. Als drohende Konsequenz dieser arbeitspolitischen Disziplinierungsstrategie zeichnet sich allerdings schon jetzt ab, daß sich, auch was die Entwicklung der innerbetrieblichen Sozialbeziehungen anbetrifft, eine Abwärtsspirale in Gang setzt, die vor allem durch zwei Entwicklungen angetrieben wird.

Risiken der Rigidisierung tayloristischer Arbeitspolitik

Erstens: Weil die Disziplinierungsstrategie auf Zwang und nicht auf der Bereitschaft der Beschäftigten beruht, ihren Anteil an den Anpassungsleistungen zu tragen, erhöht sie das Risiko, daß diejenigen den Betrieb verlassen, die anderswo Chancen für sich sehen. Dieser Abwanderungsprozeß ist längst im Gange, die Fluktuationen der letzten Monate untermauern dies. Es ist unschwer zu vermuten - und jeder betriebliche Experte unterstützt diese Vermutung -, daß es eher die qualifizierten, leistungsstarken, flexiblen, jungen Produktionsarbeiter sind, die den Betrieben dadurch verlorengehen. Der aufgrund des Lohngefälles ohnehin schon bestehende Abwanderungssog wird durch Disziplinierungsstrategien noch verstärkt. Der Aderlaß bei diesen strategischen Beschäftigtengruppen verschlechtert die innerbetrieblichen Voraussetzungen für alternative Ar-

beitseinsatzkonzepte. Die dadurch geschaffenen Fakten drohen, die Disziplinierungsstrategie zu zementieren.

Zweitens: Aktuelle Reorganisationsmaßnahmen des Managements, die auf die Durchsetzung härterer Strukturen abzielen, stehen in einem deutlichen Spannungsverhältnis zu den informellen innerbetrieblichen Strukturen. Bislang scheint die Durchsetzungskraft dieser Maßnahmen noch begrenzt zu sein, und gerade die Vitalität der informellen Strukturen ist es, die die Funktionalität betrieblicher Abläufe oftmals aufrechterhält. Dadurch wird die eigentliche Brisanz dieser Reorganisationsmaßnahmen verdeckt: Diese Schritte - etwa in Richtung härterer Schnittstellen zwischen der Fertigung und der Instandhaltung oder die Stärkung der Arbeitsvorbereitung - schaffen nicht in dem Maße neue, in der Organisation liegende Lösungspotentiale, daß sie nicht mehr auf Konsens angewiesen wären. Dies ist selbst in - westlichen - Betrieben mit etablierten Organisationsstrukturen nicht der Fall, erst Recht gilt es für die Umbausituation, wo das Management noch nicht über die - in jahrelangen Auseinandersetzungen gesammelten - Erfahrungen verfügt. Die Betriebe bleiben auf die Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten und damit auf die informellen Strukturen angewiesen. Die Disziplinierungsstrategie droht, dieses Potential zu zerschlagen und die Beschäftigten in eine Dienst-nach-Vorschrift-Haltung zu drängen. Dies ist nicht nur kurzfristig der sicherste Weg, eine taylorisierte Fertigung lahmzulegen. Vor allem aber: Das betriebliche Terrain wird vermint, und dadurch droht diese Strategie, langfristig den Weg zu neuen Interessenkompromissen zu verbauen. Und wo kein Konsens mehr möglich scheint, bleibt nur der Zwang als Ausweg. Wird diese Abwärtsspirale nicht gestoppt, dann koppelt sich die Entwicklung in Ostdeutschland auch in dieser Hinsicht von den industriellen Reorganisationsprozessen im Westteil ab.

Von außen mag es den Anschein haben, daß sich in den ostdeutschen Betrieben gegenwärtig nicht viel bewegt. Der Blick ins Innere belehrt eines Besseren: Die Situation ist hoch dynamisch. Unter der Hand werden gerade durch die Veränderung des sozialen Gefüges innerhalb der Betriebe problematische Entwicklungspfade präjudiziert, Optionen einer Überwindung der traditionellen Modernisierungsblockaden werden verbaut.

Literatur

- Adler, Frank (1990):
Flexible Automatisierung in der DDR. Soziale Prozesse und Probleme,
in: Hochgerner, Josef (Hg.): Soziale Grenzen des technischen Fortschritts. Vergleiche quer durch Europa. Wien, S. 129-164
- Bahro, Rudolf (1979):
Die Alternative. Zur Kritik des real existierenden Sozialismus. Studienausgabe. Köln/Frankfurt
- Belwe, Katharina (1979):
Mitwirkung im Industriebetrieb der DDR. Opladen
- Berliner Bank (Hrsg.) (1990):
Werkzeugmaschinenbau in der DDR.
Unternehmer-Report Nr. 1. Berlin
- Bethkenhagen, Jochen (1989):
Strukturpolitik und Intensivierung in der DDR am Beispiel der Energiepolitik,
in: Vierteljahreshfte für Wirtschaftsforschung, Heft 4/1989, S.351-361
- Deppe, Rainer; Hoß, Dietrich (1980):
Sozialistische Rationalisierung: Leistungspolitik und Arbeitsgestaltung in der DDR. Frankfurt/New York
- Deppe, Rainer; Hoß, Dietrich (1989):
Arbeitspolitik im Staatssozialismus. Zwei Varianten: DDR und Ungarn. Frankfurt/New York
- Friedman, David (1988):
The Misunderstood Miracle. Industrial Development and Political Change in Japan. Ithaca/London
- Gerisch, Rudolf; Rosenkranz, Rudi; Seifert, Achim (1983):
Erzeugnisspezifische Zulieferungen und Flexibilität in Kombinatens des Maschinenbaus,
in: Wirtschaftswissenschaft 31 (1983), S. 823-837
- Haase, Herwig E. (1990):
Das Wirtschaftssystem der DDR. 2. Aufl., Berlin
- Halstrick-Schwenk, Marianne; Löbke, Klaus; Wenke, Martin (1990):
Die sektoralen Wirtschaftsstrukturen der Bundesrepublik und der DDR,
in: RWI-Mitteilung, 41 (1990), S. 11-28
- Heidel, Waltraud; Marschall, Wolfgang (1986):
Zu einigen qualitativen Wechselbeziehungen von Wissenschaft und Produktion, am Beispiel der Mikroelektronik,
in: Wirtschaftswissenschaft 34 (1986), S. 801-813
- Herrigel, Gary (1990):
Industrial Organization and the Politics of Industry: centralized and decentralized Production in Germany. Diss. MIT, Dep. of Political Science
- Hirsch, Joachim; Roth, Roland (1986):
Das neue Gesicht des Kapitalismus. Hamburg

- Hoffmann, Katharina; Nünke, Axel (1983):
Automatisierung und Herausbildung eines neuen gesellschaftlichen Produzenten in der unmittelbaren Produktion,
in: Berichte der Humboldt-Universität zu Berlin, 17/1983, S. 52-63
- Hübner, Kurt (1989):
Theorie der Regulation. Berlin
- Kern, Horst (1989):
Über die Gefahr, das Allgemeine im Besonderen zu sehr zu verallgemeinern. Zum soziologischen Zugang zu Prozessen der Industrialisierung,
in: Soziale Welt, Heft 1/2 1989, S. 259-268
- Kern, Horst; Sabel, Charles F. (1990):
Gewerkschaften in offenen Arbeitsmärkten,
in: Soziale Welt, Heft 2/1990, S. 144-166
- Kern, Horst; Schumann, Michael (1984):
Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. München
- Klinger, Fred (1989):
Organisation und Innovation - die Grenzen der Fabrikautomatisierung,
in: Gerd-Joachim Glaßner (Hrsg.), Die DDR in der Ära Honecker. Opladen, S. 371-401
- Klinger, Fred (1990):
Wirtschaftsentwicklung, Beschäftigungssystem und Bildungswesen,
in: Bundesministerium für innerdeutsche Beziehungen (Hrsg.): Materialien zur Lage der Nation. Vergleich von Bildung und Erziehung in der Bundesrepublik Deutschland und in der Deutschen Demokratischen Republik. Köln
- Lutz, Burkart (1984):
Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Frankfurt/New York
- Marz, Lutz (1990):
Implosion und Stagnation. Probleme, Phänomene und Pfade moderner Modernisierung,
in: PROKLA, Zeitschrift für Politische Ökonomie und sozialistische Politik, Heft 80, S. 135-149
- Maier, Harry; Maier, Siegrid (1989):
Möglichkeiten einer Intensivierung des innerdeutschen Handels,
in: Deutschland-Archiv 22 (1989), S. 180-191
- Melzer, Manfred; Scherzinger, Angela; Schwartau, Cord (1979):
Wird das Wirtschaftssystem der DDR durch vermehrte Kombinatbildung effizienter?
in: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung des DIW, Heft 4/1979, S. 365-391
- Mickler, Otfried (1990):
Innovation and Division of labour in State-Socialist and in Capitalist Enterprises - The Introduction of New Technologies in West and East Germany, Hungary and Poland, im Erscheinen, London 1990
- Musch, Reinfried (1990):
Die Linke und die Revolution in der DDR,
in: Lochner, Axel (Hrsg.): Linke Politik in Deutschland. Beiträge aus DDR und BRD. Hamburg, S. 96-106
- Piore, Michael; Sabel, Charles (1985): Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft. Berlin
- Riesenhuber, Heinz (1990):
Aufruf zur Intensivierung der FuE-Aktivitäten in den neuen Bundesländern,
in: ZVEI-Mitteilungen 20/1990, S.3
- Sabel, Charles; Zeitlin, Jonathan (1985):
Historical Alternatives to Mass Production: Politics, Markets and Technology in Nineteenth-Century Industrialization,
in: Past and Present, 108 (1985), S. 133-176
- Scherzinger, Angela (1976):
Neue Planungsrichtlinien für Betriebe und Kombinate in der DDR,
in: Vierteljahreshefte für Wirtschaftsforschung, Heft 1/1976, S. 50-57
- Schwartau, Cord (1982):
Der Werkzeugmaschinenbau in der DDR,
in: DIW-Wochenbericht, Heft 29/1982, S. 384-390
- Schwartau, Cord (1989):
Wirtschaftspolitische Bedingungen und Handlungsmöglichkeiten für die deutsch-deutschen Beziehungen in den 90er Jahren. Unveröffentlichtes Manuskript
- Siebert, Horst (1990):
Lang- und kurzfristige Perspektiven der deutschen Integration,
in: Die Weltwirtschaft, Heft 1/1990, S. 49-59
- Statistisches Jahrbuch der Deutschen Demokratischen Republik (1989)
- Stehn, Jürgen; Schmieding, Holger (1990):
Spezialisierungsmuster und Wettbewerbsfähigkeit: Eine Bestandsaufnahme des DDR-Außenhandels,
in: Die Weltwirtschaft, Heft 1/1990, S. 60-77
- Vortmann, Heinz (1985):
Geldeinkommen in der DDR von 1955 bis zum Beginn der achtziger Jahre. DIW, Beiträge zur Strukturforchung, Heft 85. Berlin
- Wagner, Walter (1981): Leistungssteigerung im Kombinat durch Produktionsspezialisierung. Schriften zur sozialistischen Wirtschaftsführung. Berlin
- Wenzel, Manfred (1984): Leistungsstarker Rationalisierungsmittelbau bringt dem Kombinat hohen Zuwachs an Effektivität,
in: Wirtschaftswissenschaft 32 (1984), S. 1170-1182

Neue Informations- und Kommunikationstechniken für argentinische Banken: ein Beitrag zu einem Weg aus der Krise eines Schwellenlandes?

Nestor D'Alessio, Herbert Oberbeck

Im folgenden stellen wir erste Zwischenergebnisse aus dem Forschungsprojekt "Gesellschaftliche Bedingungen und Wirkungen von Einsatz und Verbreitung der IuK-Techniken auf Schwellenländer - am Beispiel der Computerisierung des argentinischen Finanzsektors" vor. Die Untersuchung, die von der Volkswagen-Stiftung finanziert wird, läuft bis 1991. Die hier präsentierten Zwischenergebnisse basieren auf ausführlichen Expertengesprächen in zehn argentinischen Banken und banknahen Dienstleistungseinrichtungen. Befragt wurden in den ersten beiden (von drei) empirischen Erhebungsphasen vor allem Vorstandsmitglieder der Kreditinstitute, Experten für Technikanwendung, Organisationsentwicklung und Personalwesen sowie einzelne Fachabteilungsleiter und Mitarbeiter an technikunterstützten Arbeitsplätzen.

1. Ein bizarrer Kontrast: zunehmende Verbreitung moderner Techniken und Schrumpfung der Bankaktivitäten

Wenn man das Erscheinungsbild der argentinischen Banken Anfang der 90er Jahre mit demjenigen vergleicht, das sie vor zehn Jahren vermittelten, so stellt man auf dem ersten Blick fest, daß sie von einer recht breiten Technisierungswelle erfaßt worden sind. Elektronische Kassenterminals, Bankautomatennetze zur Selbstbedienung im Zahlungsverkehr, Point-of-Sale-Kassen in Supermärkten mit Standleitungen zu Bankinstituten, Telefon-Banking und andere Insignien eines modernen elektronischen Banksystems haben ganz offenkundig auch in argentinischen Bankhäusern breiten Einzug gehalten. Die Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechniken beschränkt sich nicht allein auf die Kreditinstitute in den Ballungsgebieten des Landes, sondern erfaßt auch Kleinstädte in den Provinzen, ohne daß dies heißt, daß bereits überall im Land ein gleichmäßiges Technisierungsniveau anzutreffen ist.¹

Oberflächlich betrachtet scheinen demnach in diesem Schwellenland weitreichende Modernisierungsvorstellungen, wie sie beispielsweise von der CEPAL (Comision Economica para America Latina y el Caribe) formuliert werden, aufzugehen. Demnach sollen gerade die neuen IuK-Techniken neue gesellschaftliche und ökonomische Perspektiven erschließen, da man von ihrer Verbreitung die Realisierung von Strukturreformen und betrieblicher Modernisierung gleichsam in einem Zug erwartet. Gerade dem Kreditgewerbe wird bei der Erschließung und Intensivierung von Entwicklungs- und Wachstumspotentialen eine Schlüsselrolle zugewiesen. Dieser Dienstleistungszweig soll durch Strukturreformen (u.a. Maßnah-

men zur Deregulierung, zur Verbesserung der Bankenaufsicht sowie des ordnungspolitischen Rahmens) und durch den Einsatz neuer IuK-Techniken Leistungsdefizite überwinden, die vor allem in einer geringen Effizienz bei der Erschließung privater Sparpotentiale, in einer problematischen Ressourcenallokation, im Fehlen moderner Dienstleistungsangebote für private und gewerbliche Kunden sowie in einer personellen Überbesetzung gesehen werden (vgl. CEPAL 1985).

Bei dieser Forderung, Strukturreformen und betriebliche Modernisierung durch den Einsatz von IuK-Techniken zur Erschließung neuer Entwicklungspotentiale zu betreiben, haben offenbar Erfahrungen aus hochentwickelten Industrieländern Pate gestanden. Dort hat ja offenkundig der massive Einsatz der neuen IuK-Techniken zu mehr Effizienz von Arbeitsabläufen und zur Erschließung neuer, vielfältiger Marktbeziehungen beigetragen (vgl. exemplarisch Bertrand/Noyelle 1987). Diese Dynamik hat sich allerdings auf der Basis einer stark expandierenden ökonomischen Gesamtentwicklung vollzogen, die unter anderem einen intensiven Ausbau der Nachfrage nach Bankdienstleistungen zur Folge hatte. Doch sind diese Erfahrungen bruchlos übertragbar auf Schwellen- und Entwicklungsländer, die gerade in den letzten Jahren massive Prozesse der Deindustrialisierung zu verzeichnen haben und in denen dementsprechend die Nachfrage nach Bankdienstleistungen stark rückläufig ist?

Der Aufbruch in das Zeitalter technisierter Bankdienstleistungen steht in Argentinien in deutlichem Kontrast nicht nur zu der nun schon seit Jahren anhaltenden massiven Wirtschaftskrise des Landes sowie zu den damit einhergehenden Verarmungstendenzen in der Bevölkerung, sondern auch zu der realen Schrumpfung des Finanzsektors selbst,

dessen Beitrag zum argentinischen Bruttoinlandsprodukt zwischen 1980 und 1988 von 3,8 % auf 1,8 % (real) zurückgegangen ist, begleitet von einer Reihe von Bankzusammenbrüchen.

Die Schrumpfung des Finanzsektors setzte massiv 1982 ein, dem Jahr des totalen Bankrotts der Militärjunta, die Argentinien in den Malwinen-Krieg geführt und in den Jahren zuvor die Auslandsverschuldung stark forciert sowie die Wirtschaft des Landes nachhaltig ruiniert hatte. 1985 konnte die rückläufige Entwicklung durch den Austral-Plan der Regierung Alfonsin, der die landeseigene Währung stabilisieren und die Inflation bekämpfen sollte, leicht abgestoppt werden. Der Beitrag der Banken zum Bruttoinlandsprodukt lag jedoch auch Ende der 80er Jahre immer noch auf einem niedrigeren Niveau als im Jahr 1970 (vgl. hierzu ADEBA 1989, S. 89).

Auffällig ist zudem, daß die bisherigen Technisierungsprojekte in den argentinischen Banken traditionelle Formen der Abwicklung von Zahlungsverkehr und Bankgeschäften nur sehr begrenzt verdrängt zu haben scheinen: So gibt es nach wie vor zum Teil riesige Schalterhallen mit breiten Tresen, vor denen sich immer wieder endlose Schlangen bilden. Kunden argentinischer Banken brauchen offensichtlich nach wie vor viel Geduld und noch mehr Zeit, um in den "Genuß" einer bankspezifischen Dienstleistung zu kommen, aller Technikeinführung zum Trotz.

Vor diesem Hintergrund wollen wir im folgenden der Frage nach Motiven, Triebkräften und Handlungszwängen nachgehen, die in den argentinischen Banken zu den Entscheidungen für zum Teil erhebliche Technikinvestitionen führen. Ist es die Verschärfung der Konkurrenz um einen schrumpfenden Geldmarkt, mit der der massive Rückgriff auf die Technologie als rettender Faktor erklärt werden kann? Oder gibt es sehr viel handfestere, aus dem Tagesgeschäft argentinischer Banken diktierte Handlungszwänge, die über die Konkurrenzthese hinaus bessere Einblicke in die Technisierungsdynamik bieten? Wir werden dabei auch eine erste Antwort zu der Frage geben, ob die bisher beobachtbare betriebliche Modernisierung neue Entwicklungspotentiale freisetzt, indem Voraussetzungen für mehr Effizienz in den Arbeitsabläufen und zur Erschließung neuer, vielfältigerer Marktbeziehungen geschaffen werden, so wie es die Entwicklungsexperten erwarten.

2. Inflation als Haupttriebfeder der punktuellen Technisierung von Arbeitsvorgängen

Geldvermittlung ist die traditionelle Funktion der Banken. Wie steht es aber mit dem "Stoff" Geld in einem Land wie Argentinien, das sich durch eine galoppierende Inflation auszeichnet?

Die argentinische Inflation ist in der Fachliteratur als "Megainflation" charakterisiert worden. Der Begriff bezeichnet einen lang andauernden inflationären Prozeß, bei dem die jährlichen Inflationsraten mindestens über 100 % liegen (vgl. Llach 1988). In Argentinien wird dies bereits seit mehr als fünfzehn Jahren registriert, wobei die Inflationsraten in den letzten Jahren größtenteils weit über 100 % lagen: 1984: 626,7 %; 1985: 672,2 %; 1986: 90,1 %; 1987: 131,1 %; 1988: 372,5 %; 1989: 4.292,3 %. Unter solchen Bedingungen neigt die Bevölkerung dazu, die nationale Währung abzustoßen, und sich durch den Kauf von Sachwerten oder Hartwährungen - vor allem amerikanische Dollar - gegen den Wertverlust der eigenen Währung abzusichern. Konsequenterweise steigt die Umschlaggeschwindigkeit des Geldes, die Monetarisierung der Wirtschaft sinkt und die Kapitalflucht nimmt zu.

Das Ausmaß des langfristigen Verfalls der argentinischen Währung und darüber hinaus der Erosion des argentinischen Finanzsystems wird erst deutlich, wenn man die privaten Geldbestände des Jahres 1945 mit denen des Jahres 1985 vergleicht.

	1945	1985
Münzen und Geldscheine	13,4	3,2
Girokonten	19,6	1,8
Einlagen	23,2	9,8

Quelle: Arriazu, R., Mercados Informales de Credito, Fundacion IDEC Bs. As (o.J.).

Die Zahlen zeigen, daß die Bevölkerung infolge der lang andauernden Inflation die nationale Währung ablehnt, wobei das Abwehrverhalten bei den nicht zinsbringenden Geldbeständen, nämlich Münzen, Geldscheinen und Girokonten erwartungsgemäß ausgeprägter als bei den Einlagen ausfällt. Die Konsequenz daraus ist eine Steigerung der Umschlaggeschwindigkeit des Geldes, dessen nomi-

nales Volumen mit der Inflation zwar steigt, während es in Proportion zum Bruttoinlandsprodukt sinkt.

Geld und Zeit gehören zusammen. Die Inflation verursacht eine Zeitverdichtung, die sich auf die Zahlungsvorgänge und das Kundenverhalten auswirkt. Aus den durch Inflation geprägten Geldverhältnissen ergeben sich Konsequenzen für die von den Banken organisierte Geldvermittlung und für die Abwicklung des Zahlungsverkehrs, die den Einsatz von IuK-Techniken schon seit längerem schlicht erzwingen, soll überhaupt noch ein Minimum an Austausch gewährleistet werden. Dieser Zwang zur Technisierung rührt sowohl von dem Wandel des Anlageverhaltens der Kunden als auch von der inflationsbedingten Steigerung des nominellen Geschäftsvolumens her.

Zunächst zu dem Anlageverhalten der Kunden: Unter nicht-inflationären Geldverhältnissen spielen Geldumschichtungen und Zahlungsdispositionen "der letzten Minute" eine wesentlich geringere Rolle als unter megainflationären Bedingungen, bei denen die Festsetzung bzw. Änderung von Zinssätzen im Tagesrhythmus keine Seltenheit sind. Unter solchen Umständen gilt nicht allein die Formel "Zeit ist Geld", sondern "Eile ist Geld" und die IuK-Techniken können bis zu einem gewissen Punkt die materiellen Grundlagen dafür schaffen. Unter megainflationären Bedingungen werden alle Bankkunden immer offener für Arbitrageoperationen, die unter nicht-inflationären Geldverhältnissen vor allem auf Großinvestoren beschränkt bleiben. Sie zielen darauf ab, sich gegen die Geldentwertung abzuschätzen, indem sie nicht nur auf die Höhe der von den jeweiligen Banken angebotenen Zinsen, sondern auch auf die erwartete Inflations- und Abwertungsrate achten. Es handelt sich nicht nur darum, Zinsen zu bekommen, die die Inflationsverluste kompensieren, sondern es geht auch darum, Kapital und Zinsen rechtzeitig in Dollar umzutauschen, um Abwertungsverluste abzuwenden. Eine hohe Liquidität der Einlagen ist die unmittelbare Konsequenz dieser Arbitrageeinstellung; nur so ist das rapide Umdisponieren von Geldern möglich, wenn unvorhergesehene Inflationsschübe oder Abwertungsgefahren eintreten. Dies bewirkte, daß etwa im Dezember 1988 fast 80 % der Einlagen auf Termingeldkonten für nur sieben Tage angelegt waren. Analog dazu konnten die Banken auch im Aktivgeschäft nur extrem kurz laufende Kredite anbieten, in der Mehrzahl mit siebentägiger Laufzeit und in der Minderzahl mit einer maximalen Laufzeit von bis zu 14 Tagen. Während Termingeldkonten nach sieben Tagen bei dem Vorsprechen von Kunden zu den dann gültigen Konditionen faktisch verlängert werden, müssen die Banken die Voraussetzungen für die Neuvergabe bzw. für

die Verlängerung der Kredite mit hohem Arbeitsaufwand jeweils neu prüfen.

Die Kurzfristigkeit der Kundeneinlagen und ihre wöchentliche Verlängerung, die durch die Bankkunden häufig vorgenommenen Kontoumschichtungen, hier vor allem von Girokonten auf Termingeldkonten bei den Geschäftskunden, sowie die Verkürzungen der Zahlungsfristen bei regulären Zahlungsvorgängen, die wie Renten, Steuern, öffentliche Tarife über die Banken getätigt werden, haben zu einer explosiven Steigerung der Bankoperationen und damit auch des Arbeitsaufwandes geführt, die nach Meinung der Bankexperten ohne Einsatz von Informationstechniken nicht hätte bewältigt werden können.²

Es kommt ein weiterer Aspekt hinzu: Wenn man die stoffliche Dimension dieser Operationen betrachtet, stellt man fest, daß die Arbeitsabläufe durch die Zunahme des nominellen Geschäftsvolumens immer belastender wurden. Auf der einen Seite nahm die Anzahl der an den Kassen zu zählenden Geldscheine zu, die immer nur teilweise bzw. vorübergehend zurückging, wenn die Zentralbank durch neue Scheine mit einem höheren Wert eine Anpassung an die Inflationsentwicklung zu schaffen versuchte. Auf der anderen Seite wurden die Registrierung und Kontrolle aller Vorgänge schwieriger, da die Summen sowohl bei Baroperationen als auch bei Scheckoperationen größer wurden. Zugleich mußten auf diese Summen immer höher werdende Zinssätze und Gebühren in immer kürzeren Zeitabständen berechnet werden.

Um beispielsweise die Scheckbesteuerung zu umgehen, die gegenwärtig 5 Promille jenes Scheckbetrages ausmacht, der über eine an die Inflationsentwicklung regelmäßig angepaßte Mindestgrenze hinausgeht, sind die Girokontoinhaber dazu übergegangen, so viele Schecks zum Mindestbetrag auszustellen, wie notwendig waren, um die jeweilig gewünschte Summe zu erreichen. Diese Praxis führte zu einem explosiven Anstieg der Schecks und somit auch der Zahl der Bankoperationen.

Unter solchen Rahmenbedingungen haben also die Banken auf die IuK-Techniken zurückgegriffen, um die Kassenarbeit durch Automatisierung bzw. Übertragung auf Selbstbedienung wenigstens in Ansätzen zu entlasten und die notwendige innerbetriebliche Transparenz bei der Informationsbeschaffung und -kontrolle zu schaffen. Konkret sind die Banken dazu übergegangen, vor allem die Buchungsvorgänge auf den Konten durch die Einrichtung von elektronischen Kassenterminals soweit zu automatisieren und zu integrieren, daß relevante Arbeitsfunktionen wie die Registrierung, Plausibilitätskontrollen und Transaktionen von

dem Kassierer in einem Zug durchgeführt werden können. Bei einigen Banken mit ambitionierteren Technikprojekten ist auch bereits die elektronische Kontrolle der Unterschrift von Bankkunden an den Kassen möglich.

Parallel dazu hat man begonnen, die elektronische Selbstbedienung aufzubauen. An Bankautomaten können unterschiedliche Zahlungsverkehrsangelegenheiten wie das Abheben von Geld, Kontoumschichtungen, Abruf von Kontostandinformationen sowie teilweise auch bereits Vorgänge auf Konten für Kreditkarten abgewickelt werden. Solche technologischen Anstrengungen müssen vor dem Hintergrund sonstiger Ansätze zur Büro-rationalisierung in Argentinien als beachtlich eingestuft werden, und zwar nicht nur unter technischen Gesichtspunkten, sondern auch bezüglich der Kosten, denn die erforderlichen Techniken waren in Argentinien, bedingt durch hohe Importzölle, zumindest bis Dezember 1989 doppelt so teuer wie in Industrieländern. Auf die Frage, wie sie finanziert wurden, werden wir später zurückkommen.

3. Ordnungspolitische Willkür als institutionelle Ursache der betrieblichen Verkomplizierung des Bankgeschäftes und der Forcierung von Technikeinsatz

Neben der durch Inflation bedingten Beschleunigung und Ausweitung von Geldtransaktionen setzen ständig wechselnde ordnungspolitische Rahmenbedingungen und Regulierungsvorgaben durch Staat und Zentralbank die Kreditinstitute unter Technisierungsdruck. So stellt sich die jüngere Geschichte des argentinischen Finanzsektors wie ein Drehbuch dar, in dem gleichsam von Satz zu Satz die Regieanweisungen wechseln und in dem Konstanz nur dadurch zustande kommt, daß sich die Akteure des Geldgewerbes auf ein ständiges Wechselbad interventionistischer Vorgaben für ihre Geschäftspolitik vor allem durch die Zentralbank sowie teilweise auch durch die Regierung direkt "verlassen" konnten.

Aber nicht nur die Häufigkeit des Wechsels der Regulierung des Bankgeschäftes, sondern auch die Intensität staatlicher Eingriffe markieren - zumindest aus europäischer Sicht - eine Situation der Instabilität der für Geschäftspolitik relevanten Bezugspunkte. So wurden die Spielregeln für die Handhabung der Bankgeschäfte nicht nur im Hinblick auf Eckdaten für Zinsen, Besteuerung von Bankdienstleistungen

gen, Mindestreserveauflagen u.ä.m. laufend geändert, sondern es hat immer wieder auch Zugriffe auf elementare Felder des Aktiv- und Passivgeschäftes gegeben. Als letzter dramatischer Akt wurde hier zum Jahreswechsel 1989/90 der Zwangsumtausch von kurzfristig angelegten Termingeldern in langfristige Staatstitel zelebriert, wodurch die Banken faktisch ihres Hauptprodukts für das Akquirieren von Spargeldern beraubt wurden. Als man im Frühsommer 1990 die verheerenden Folgen dieser Politik zu registrieren begann, vollzogen Staat und Zentralbank wiederum eine Kehrtwendung, durch die Termingeldanlagen unter neuen Bedingungen wieder gestattet wurden.

Hintergrund dieser ordnungspolitischen Wirren im Bereich des Bankgeschäftes ist der Versuch der Regierung, durch die Regulierung der Geld- und Kreditmärkte sowohl die Inflation in den Griff zu bekommen als auch Wachstumsimpulse zu schaffen, was zu einer "Stop-and-go-Geld- und Kreditpolitik" führte. Die zeitliche Konstanz einzelner Maßnahmen wurde immer kürzer und machte in der Konsequenz das Regelwerk immer komplizierter und unübersichtlicher. Diese Wechselbäder in der Regulierungspolitik haben die Banken praktisch in institutionelle Instrumente der Inflationsbekämpfung verwandelt.

Die von der Zentralbank bevorzugten Maßnahmen sind in den letzten zehn Jahren folgende gewesen:

- die Spaltung der Geld- und Kreditmärkte in regulierte und nicht regulierte Marktsegmente, wobei alle klassischen Bankgeschäfte des Aktiv- und Passivbereichs reguliert sind;
- die Festsetzung der Zinssätze für das Aktiv- und Passivgeschäft im Rahmen der regulierten Segmente;
- die Kontingentierung von Einlagen- und Kreditvolumen nach Einlage- und Kreditart;
- die Zulassung, Abschaffung und Wiederzulassung von Einlagenarten und Lauffristen;
- die Besteuerung von Bankdienstleistungen, so z.B. von Girokonten;
- die Durchsetzung von sehr hohen und wechselnden Mindestreserven;
- eine Umwandlung der Mindestreserven auf kurzfristig angelegte Termingelder in Gelder für längerfristige Kredite, die von der Zentralbank als Rediskontkredite vergeben wurden. Faktisch bedeutete dies, daß die Banken einen großen Teil ihrer Kreditgeschäfte nur über den

Umweg der Rediskonte der Zentralbank tätigen durften, da die Mindestreservesätze zum Teil bis zu 90 % betragen. Solche Verfahren begünstigen klientelistische Praktiken bei der Kreditvergabe, denn die Direktoren der Zentralbank entscheiden, an wen und unter welchen Bedingungen die Rediskontkredite vergeben werden. Gelegentlich schalten sich auch hohe Regierungsbeamte ein, um Entscheidungen zu erzwingen, die im jeweils besonderen Interesse der Regierung liegen.

Diese Auflistung der Regulationsinstrumente läßt jedoch nur in Umrissen ahnen, welche Konsequenzen damit für die Organisierung des Tagesgeschäfts der Banken verbunden sind, denn die Vorgaben und Auflagen der Zentralbank müssen in standardisierte Arbeitsabläufe umgesetzt werden. Dabei muß nicht nur auf die entsprechenden Grenzen, Sperren, Volumen und Kontingentierungen, sondern auch auf die normative Auslegung von Erlassen geachtet werden, deren rechtlicher Inhalt nach Aussagen der Bankenvertreter nur in den seltensten Fällen eindeutig ist, was nicht weiter verwunderlich ist, da viele der Erlasse mit heißer Nadel gestrickt werden.

Um ein anschauliches Bild des Ausmaßes der normativen Eingriffe der Zentralbank zu vermitteln, sei hier erwähnt, daß die Zentralbank in der ersten Woche des Juli 1982 mehr als 100 "Mitteilungen" und "Rundbriefe" (Rundbriefe haben in Argentinien den Charakter von verbindlichen Erlassen betreffs Handhabung des Zahlungsverkehrs) erlassen hat, die das ganze Bankgeschäft von heute auf morgen umgekrempelt haben, indem neue Lauffristen und Zinssätze nach Kontoarten eingeführt und Kredite von Geschäftskunden auf breiter Front umgewandelt und konsolidiert wurden. Sicher war der Zustand des Banksektors im Juli 1982 besonders kritisch und die Regierung hat versucht, durch die massive Intervention der Zentralbank den Zusammenbruch des Finanzsystems abzuwenden. Fraglich bleibt jedoch, wie diese Flut von Maßnahmen überhaupt praktisch umzusetzen ist.

Wenn auch nicht in der damaligen Dramatik, so haben sich solche Zustände seit 1982 doch laufend wiederholt, so daß die Banken die technische und arbeitsorganisatorische Gestaltung ihrer Tätigkeiten an die Normen der Zentralbank immer wieder und unter starkem zeitlichen Druck haben anpassen müssen. Einen guten Einblick in die damit verbundenen technisch- und arbeitsorganisatorischen Schwierigkeiten bietet die folgende Beschreibung eines Bankvertreters, der den bisher letzten zentralen Eingriff des Staates in Form der Zwangsumwandlung aller Termingeldkonten in Staatsstiel am Ende des Jahres 1989 aufnimmt.

"So war am 29.12. letzten Jahres hier ein Bankfeiertag. Das bedeutet, die Filialen sind an dem Tag geschlossen, aber

die Mitarbeiter der Bank arbeiten. Wir hatten alle Bewegungen vom 28.12. schon verarbeitet. Dann kam die Vorgabe, die Termingeldanlagen rückwirkend umzustellen. Die Probleme fingen aber erst damit an, denn zunächst hatte die Zentralbank diese Umstellung verfügt, dann aber gab es fast von Stunde zu Stunde neue Richtlinien der Zentralbank, wie diese Umstellung zu erfolgen hätte, wobei diese Richtlinien nicht gerade präzise waren. Da einer unserer Direktoren gute Kontakte zur Zentralbank hat, hat er uns schon während des Tages darüber informiert, daß die Umwandlung stattfinden würde. Am Abend brachte er die genaue Information, wie die Umstellung erfolgen mußte. Wir haben dann ab zehn Uhr nachts gleich unsere Leute drangesetzt, die entsprechende Umstellung technisch vorzubereiten. Teilweise wurden dann aber die Informationen, die man unserem Direktor in der Zentralbank gegeben hatte, wieder umgestoßen. Teilweise haben wir auch Fehler gemacht, d.h. die Richtlinien falsch interpretiert, aber das war nicht die Hauptsache. Wir haben dann noch den ganzen Januar gebraucht, um die Programme wieder zu ändern und die Sache sozusagen ins Reine zu bringen. 30 Fachleute von einer EDV-Abteilung, die 80 Angestellte hat, haben daran gearbeitet."

Wie schon angedeutet versucht die Zentralbank, Entlastung bei den Anpassungsarbeiten zu schaffen, indem sie "Bankfeiertage" (Schließung der Schalter) erläßt. Das Resultat besteht jedoch darin, daß die Banken kaum in der Lage sind, den nach solchen Bankfeiertagen entstehenden Kundenansturm zu bewältigen.

Unter solchen ordnungspolitischen Rahmenbedingungen wären die Banken ohne den Rückgriff auf IuK-Techniken kaum in der Lage gewesen, die Inhalte der "Mitteilungen" und "Rundbriefe" der Zentralbank in routinisierte Arbeitsabläufe umzusetzen. Dabei muß in Erinnerung gerufen werden, daß die ordnungspolitische Verkomplizierung des Bankgeschäftes mit der Beschleunigung der Geldtransaktionen einherging, so daß Abwicklungszustände geschaffen wurden, die mit konventionellen Methoden der Registrierung, Berechnung, Übertragung und Kontrolle nicht in den Griff zu bekommen gewesen wären. Der Einsatz von IuK-Techniken hat die Voraussetzungen für eine rapide Standardisierung von Massenoperationen und die Übertragung von Informationen geschaffen, was zur Verbesserung der innerbetrieblichen Transparenz und damit auch zur Optimierung des Bankgeschäftes beiträgt. Einige Banken, die die rechtzeitige Umstellung auf IuK-Techniken verpaßt haben, sind in dem von der Regierung geschaffenen administrativen Chaos versunken oder aber wegen der Mißachtung der Vorgaben und Auflagen der Zentralbank mit Bußgeldern bestraft worden und nicht selten in der Folge davon in die Pleite abgerutscht. Dies gilt vor allem für kleinere Banken, die weder in der Lage waren, eigene EDV-Abteilungen

aufzubauen, noch mit externen Rechenzentren zusammenzuarbeiten.

4. Außer- und innerbetriebliche Blockaden beim Einsatz von IuK-Techniken durch megainflationäre Bedingungen und ordnungspolitische Willkür

Nach den bisherigen Erfahrungen mit realisierten Technikprojekten in den argentinischen Banken (vor allem Einsatz elektronischer Kassenterminals, über die Zahlungsgeschäfte und Termingeldeinlagen abgewickelt werden) zeigt sich, daß aus diesen Ansätzen zur Automatisierung des Massengeschäfts kaum Impulse für einen Übergang zu einer weitgehend elektronischen Abwicklung aller Zahlungsverkehrsvorgänge zu erwarten sind. Durch die Elektronisierung des gesamten Zahlungsverkehrs haben sich die Banken in den hochentwickelten Industrieländern breitflächig lukrative Dienstleistungsfelder erschlossen und mehr noch, sie haben sich gleichsam ein Monopol in der Regulierung des Zahlungsverkehrs erworben (von der bargeldlosen Lohn- und Gehaltszahlung bis hin zur Abwicklung vieler Zahlungsvergänge im Alltag über Daueraufträge usw.). Solche Perspektiven scheinen für argentinische Banken derzeit jedoch nicht offenzustehen, da die Kunden unter den Bedingungen der Megainflation nicht bereit sind, von den langjährig eingeübten Zahlungsverkehrsgewohnheiten abzurücken.

Zur Zeit versuchen die Banken zwar, den Übergang zum bargeldlosen Zahlungsverkehr zu forcieren, indem sie etwa die automatische Abbuchung von Rechnungen (Gas, Strom usw.) auf den Bankkonten anbieten. Abgesehen von Abstimmungs- und Zuverlässigkeitsproblemen des Systems, die nicht unbedingt den Banken anzulasten sind, sondern häufig mit Schlampereien bei den Stadtwerken zusammenhängen, werden die Pläne der Banken zur Durchsetzung der automatischen Abbuchung durch das Kundenverhalten vereitelt, da die Kunden an der Deckung eines ausgestellten Schecks oder an der Begleichung einer Elektrizitäts-, Gas-, Wasser- oder Telefonrechnung "in der letzten Minute" festhalten.

Zugespißt formuliert: Unter megainflationären Rahmenbedingungen kommen die in den IuK-Techniken enthaltenen Umformungspotentiale des Zahlungsverkehrs - Übergang zum bargeld- und beleglosen Austausch - kaum zum Tragen, und daher sind die Rationalisierungseffekte weit geringer als

unter nicht-inflationären Geldverhältnissen. Die Automatisierung der Kassenvorgänge und der Rückgriff auf Selbstbedienungsgeräte macht den Kundenverkehr vielleicht etwas flüssiger, sie führen aber weder zu seiner nennenswerten Reduktion noch zum beleg- und bargeldlosen Zahlungsverkehr.

Schon das Erscheinungsbild einer automatisierten Zweigstelle in Argentinien wirkt anders als etwa in der Bundesrepublik Deutschland und macht den Unterschied deutlich zu einem Land, in dem durch den Einsatz von IuK-Techniken die Umformung der Zahlungsverkehrsformen flächendeckend durchgesetzt wurde. In Argentinien ist die Anzahl der mit Terminalgeräten ausgestatteten Kassen im Verhältnis zur Kundenzahl größer als in der Bundesrepublik Deutschland. Zugleich sind jedoch die Kundenschlangen nicht zu übersehen, sie bleiben das Negativsymbol dieses Dienstleistungszweiges.

Für die Banken bleibt Automatisierung ein Versuch, die von außen ständig wechselnden Vorgaben für die Organisation und Abwicklung von Bankdienstleistungen sowie die Inflationsfolgen zu bewältigen. Es ist jedoch nicht allein damit getan, eine gewisse Grundausstattung automatischer Buchungsterminals usw. zu installieren. Aufgrund der häufig wechselnden Rahmenbedingungen müssen zugleich erhebliche Personalkapazitäten vorrätig gehalten werden, die diese Vorgaben in die betrieblichen Abläufe umsetzen. Dies verlangt zunächst fachinhaltliche Arbeit (Anpassung der Vorgaben auf die jeweiligen Geschäftsoperationen) und dies bindet anschließend technisch versierte Mitarbeiter, die die Änderungen und den Neuzuschnitt von Software erledigen, was zum Teil von einem Tag auf den anderen und nicht selten im Wochenrhythmus erforderlich ist.

Es erscheint vor diesem Hintergrund angebracht, von einer gewissen Doppelzüngigkeit vor allem staatlicher Bankenkritiker zu sprechen, die schlechte Dienstleistungen der Banken und personelle Überbesetzung beklagen. Es sind offenbar zu wesentlichen Anteilen die von den Banken selbst kaum zu beeinflussenden Außenvorgaben, deren Einlösung erhebliche personelle und technische Kapazitäten bindet, ohne daß die Banken mit diesen oktroyierten Arbeitspaketen in die Lage versetzt würden, Perspektiven einer Erweiterung oder auch nur Stabilisierung von Marktpotentialen zu erschließen.

Nicht einmal auf mittlere oder längere Sicht, in der sich vielleicht die Außenbedingungen stabilisieren könnten (es ist hier nicht der Ort, über die Chancen einer entsprechenden Entwicklung zu spekulieren), werden die unter dem Diktat der wechselnden Regulierungsvorschriften getroffene-

nen Technisierungsprojekte so ohne weiteres zu einer Absicherung oder Erweiterung von Marktbeziehungen beitragen können. Da die neuen IuK-Techniken gegenwärtig im wesentlichen unter der Perspektive einer mehr oder weniger schlechten Bewältigung der ständig wechselnden Auflagen für das alltägliche Bankgeschäft konzipiert werden, dominieren punktuelle Entwicklungen, und es bleibt fraglich, ob diese in aller Regel kaum aufeinander bezogenen Einzelprojekte Perspektiven für die Marktgestaltung unter eher stabilisierten Wirtschaftsverhältnissen und für das Erschließen neuer Entwicklungspotentiale bieten. Verlässlich scheint gegenwärtig nur eines aus Sicht des Kreditgewerbes: Es gibt in den Kreditinstituten inzwischen einen Teil der Mitarbeiter, die ein hohes Know-how im Umgang mit den neuen IuK-Techniken entwickelt haben. Sie bieten vermutlich am ehesten eine Gewähr dafür, gleichsam auch von innen heraus unter veränderten ökonomischen Vorzeichen notwendige Projekte der technischen und organisatorischen Modernisierung zu realisieren. Allerdings handelt es sich hier um Spezialisten, die vor allem daran gewöhnt sind, unter Zeitdruck zu arbeiten und ausgeprägtes Improvisationstalent an den Tag zu legen. Ob sie in gleicher Weise geeignet sind für die Entwicklung neuer technischer und organisatorischer Perspektiven, bleibt eine offene Frage.

5. Zur gesellschaftlichen Zweideutigkeit der technologischen Modernisierung des Finanzsektors unter megainflationären Bedingungen

Wir haben bereits darauf hingewiesen, daß der argentinische Bankensektor real schrumpft und daß die Erschließung von neuen Marktpotentialen angesichts der megainflationären Geldverhältnisse als gering einzuschätzen ist. Unter solchen Bedingungen stellt sich nachhaltig die Frage, wie und wodurch die technologische Modernisierung finanziert wird. Nach Aussagen der Bankexperten sind es vor allem hohe Gebühren und Inflationsgewinne, durch die die Investitionen zu größeren Teilen finanziert werden können.³

Auf die Gebührenpolitik werden wir hier nur kurz eingehen. Im März dieses Jahres haben sich die Verwaltungskosten eines Girokontos zwischen zwei und sechs Dollar (bei Durchschnittsgehältern von weniger als 200 Dollar) eingependelt, wobei weder die Gebühren für Kontobewegungen noch die für Scheckhefte und magnetisierte Einzahlungsformulare mitgerechnet sind. Daß es viele Leute gibt, die ohne

weiteres bereit und in der Lage sind, zwischen 1 und 3 % ihres Einkommens für die Verwaltung eines Girokontos auszugeben, ist zu bezweifeln. Das Gegenteil trifft eher zu, weshalb zum täglichen Brot argentinischer Banker auch das Schließen von Konten gehört. Dies bedeutet, daß immer kleinere Schichten der Gesellschaft in den Genuß von technisch gestützten Bankdienstleistungen kommen. Technisch unterstützte Bankgeschäfte werden damit zur Angelegenheit eines kleinen Kreises finanziell privilegierter Bürger des Landes. Die Zugehörigkeit zum Kundenkreis einer hochtechnisierten Bank wird zum Signum moderner Klassendifferenzierung. Für Banken, die aus dem Angebot eines hochtechnisierten Zahlungsverkehrs für privilegierte Schichten ein Marktconcept machen, besteht offenkundig sogar die Möglichkeit zum Aufbruch in eine prosperierende Dienstleistungslandschaft; allerdings funktioniert dies nur als Nischenconcept, zum Nutzen weniger und zu Lasten der Gesellschaft, da damit soziale Gegensätze zementiert und ausgebaut werden.

Eine kleine Privatbank, die erst 1979 von Inhabern eines größeren Industrie- und Handelskonzerns gegründet wurde, konnte in den 80er Jahren im völligen Kontrast zur Bankenentwicklung insgesamt einen kometenhaften Aufstieg verzeichnen, weil sie sich mit ihrem Marktconcept ganz und gar auf technikgestützte Dienstleistungspakete für zahlungspotente und vermögensstarke Kunden verlegt hat. In den exklusiven Kreis der Kunden wird nur aufgenommen, wer zuvor durch Offenlegung seiner privaten Vermögens- und Einkommensverhältnisse wie auch seiner privaten Lebensverhältnisse (Bankangestellte statuten Hausbesuche ab, um das private Lebensumfeld zu überprüfen) Gewähr dafür bieten kann, daß er hohe Gebühren für Bankdienstleistungen problemlos wird entrichten können. Fallen die sorgfältigen und tiefgestaffelten "Aufnahmeprüfungen" positiv aus, so erhalten die Kunden dieser Bank Zugang zu einem Filialnetz, das ihnen durch einen hohen Stand der Automation die Last mit dem Zahlungsverkehr weitgehend erspart und ihnen in naher Zukunft Zahlungsverkehrsdiskussionen jeglicher Art rund um die Uhr ermöglichen soll. Dies impliziert nicht nur funktionierende Software für Telefon-Banking, dazu gehören auch automatische Zweigstellen in Militärkasernen und großen Wirtschaftszentralen, wo solche Kundenkreise unter anderem für die Reproduktion ihres privilegierten Status tätig sind.

Die wichtigste Finanzierungsquelle für die Durchführung von Technikprojekten sind jedoch nicht die Gebühren, sondern die **Inflationsgewinne** sowie die Gewinne aus Arbitrageoperationen, die umso günstiger ausfallen, je höher die Inflationsrate steigt. Gerade die megainflationären Geldverhältnisse bieten also gute Gewinnchancen für die Banken. Je höher die Inflationsrate, desto höher fällt der reale Spread⁴

aus, aus dem nicht nur die Betriebskosten gedeckt, sondern auch Gewinne geschöpft werden können. Als die kurzfristig angelegten Termingelder im Dezember 1989 in langfristige Staatstitel zwangsumgewandelt wurden, wurde die Basis für Inflationsgewinne weitgehend entzogen, da die Banken damit disponible Einlagen nahezu vollständig verloren. In der Konsequenz haben mehrere Banken die Durchführung von bestimmten Technikprojekten eingestellt; andere Banken sind von "On-line"-Übertragungsformen auf "off-line" zurückgegangen, um innerbetriebliche Kommunikationskosten zu sparen.

Trotz der Gebührenpolitik und der Inflationsgewinne scheint die Kostenfrage nicht problemlos zu lösen zu sein. Dies zeigen die Gründungen von Gemeinschaftsunternehmen, die sich mit dem Ziel gebildet haben, die Investitionskosten für die Bankautomation breiter zu verteilen. Auch sollen durch die überbetriebliche Vernetzung die notwendigen "economies of scale" geschaffen werden.

Dies ist z.B. der Fall bei einer Gruppe von kleinen Genossenschaftsbanken mit jeweils lokalen Geschäftsschwerpunkten im Landesinneren, die dabei sind, ein Datenübertragungsnetz auf Satellitenbasis aufzubauen, das die an dem Projekt beteiligten Banken sowohl untereinander als auch mit einer Datenbank in der Hauptstadt Buenos Aires verbinden wird. Keine der Banken wäre für sich allein in der Lage, die erforderlichen Investitionskosten zu bestreiten, geschweige denn die kritische Masse an Zweigstellen und Kunden aufzubringen, um das Projekt einigermaßen rentabel zu machen.

Kostenprobleme haben auch dazu geführt, daß vor allem die Niederlassungen amerikanischer und europäischer Banken in unterschiedlichen Konstellationen mit argentinischen Banken gemeinschaftlich betriebene Gesellschaften für den Aufbau von Bankautomatennetzen und Cash-Management-Dienstleistungen gebildet haben.

Trotz der Gründung solcher Gemeinschaftsunternehmen sind die meisten Bankexperten jedoch der Meinung, daß die heutigen Konkurrenzstrukturen⁵ immer noch zu einer Vergeudung von knappen Ressourcen führen, da sie den Aufbau von Überkapazitäten nicht verhindern konnten. So stellt man mit Erstaunen fest, daß fünf unterschiedliche Bankautomatennetze in einem relativ kleinen und schrumpfenden Markt miteinander konkurrieren, daß das Clearing-Geschäft von unterschiedlichen Banken bzw. Bankgruppen betrieben wird, die dafür jeweils ihre eigene Infrastruktur zur Beförderung von Schecks (Autos, Motorräder und nicht

selten auch Flugzeuge angesichts der großen Entfernung im Landesinneren) unterhalten müssen, und daß mindestens neun Kreditkartengesellschaften mit jeweils unterschiedlichen Zugangsbedingungen zu den jeweiligen Bankautomatennetzen um die Gunst der Bankkunden wetteifern (dies bedeutet konkret, daß Kunden eines Kreditinstitutes am Automaten des Konkurrenten häufig kein Geld abheben können).

Es erscheint zunächst als zweifelhaft, ob sich die heutigen Konkurrenzmuster und -strategien aufrechterhalten lassen werden. Bankvertreter sind der Meinung, daß die Banken irgendwann einsehen werden, daß sie bei bestimmten Technikprojekten und Bankprodukten stärker an einem Strang ziehen müssen und daß Wettbewerbsvorteile nicht allein über Insellösungen zu suchen sind, zumal der Kreis zahlungskräftiger Kunden eher schrumpft. Bis dahin wird jedoch ein erbitterter Verdrängungskampf geführt, in dem, wie alle Experten meinen, die Technologie eine zentrale Rolle spielen wird. Eines scheint dabei sicher: Mehr als eine Bank wird dabei auf der Strecke bleiben, wobei für die aufgehäuften Defizite die Kunden und der Staat einzustehen haben werden.

Wenn wir abschließend auf die Frage zurückkommen, inwieweit die Banktechnisierung in Argentinien als Modernisierung bezeichnet werden kann, die zu mehr Effizienz von Arbeitsabläufen und zur Freisetzung von Entwicklungspotentialen für Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt beiträgt, so fällt die Antwort hierauf ambivalent aus. Außer Zweifel steht, daß die Automatisierung punktuell zu mehr Effizienz von Arbeitsabläufen und dadurch zur Bewältigung des explosiven Arbeitsanstiegs beigetragen hat. Das Besondere der Banktechnisierung unter megainflationären Bedingungen besteht jedoch darin, daß der massive Anstieg der Bankoperationen weniger mit der realen Expansion des Geschäftes als mit seiner nominalen Zunahme zusammenhängt, die durch die Inflation verursacht wird. Unter solchen Umständen stehen die Banken unter Technisierungsdruck, wenn sie überleben wollen. Die Inflation stellt die Droge dar, die sie am Leben erhält, die zugleich aber ihre Geschäftsgrundlage auf Dauer aushöhlt und schmälert. Nur unter inflationären Bedingungen sind bestimmte Technikprojekte zu finanzieren, wobei es konkurrenzbedingt sogar noch zu einer Vergeudung von knappen Ressourcen kommt. Dabei gelingt es den Banken kaum, neue Entwicklungspotentiale etwa zur Erschließung von Ersparnissen oder Kreditbedarf freizusetzen. Dies wird ihnen auch in der Zukunft nicht gelingen, solange die Inflation nicht unter Kontrolle gebracht wird. Angesichts dieser sozialen Realität von Modernisierung zu

sprechen, erweist sich bei näherem Hinsehen sogar als schizophoren, denn die Technik wird hier und heute in argentinischen Banken vor allem zur Stabilisierung betrieblicher Geschäftsverhältnisse eingesetzt, die wesentlich von der Inflation produziert werden. Diese aber führt bekanntermaßen zur Zerstörung von gesellschaftlichen Entwicklungspotentialen. Aber nirgendwo steht geschrieben, daß die betriebswirtschaftliche Rationalität mit der gesamtgesellschaftlichen Ratio zusammenfallen muß.

Anmerkungen

- 1) Sicher ist dieses Technisierungsniveau auch nicht ohne weiteres mit demjenigen in europäischen oder nordamerikanischen Banken vergleichbar, wie im weiteren Text noch deutlich werden wird.
- 2) Zwischen Dezember 1981 und März 1985 sind die Bankoperationen um 45 % und das nominale Einlagevolumen um etwa 100 % gestiegen. Real sank es dagegen um etwa 50 %. Vgl. ADEBA April 1986, S.66/67.
- 3) Die Inflationsgewinne beschränken sich nicht auf die formelle Finanzwirtschaft. Es gibt in Argentinien eine informelle Kreditwirtschaft, an der die Banken stark beteiligt sind, und deren Geschäftsvolumen nach Berechnungen der Weltbank 20 % der formellen Bankgeschäfte ausmacht.
- 4) Als Spread bezeichnen Bankfachleute die Differenz zwischen Haben- und Sollzinsen. Diese Differenz wird als Prozentsatz festgelegt. Deshalb steigen die Gewinne, je höher der nominelle Zinsbetrag ausfällt, auf den dieser Prozentsatz angewendet wird.
- 5) Das argentinische Finanzsystem setzt sich aus einer Vielfalt von Finanzinstituten zusammen, die unter der Aufsicht der Zentralbank stehen. Die Geschäftsbanken bilden den Kern des Kreditgewerbes. Sie stellen 169 Finanzhäuser von insgesamt 244 im Jahre 1988 und vereinigten 91 % der Gesamteinlagen auf sich.
Die Geschäftsbanken teilen sich wie folgt auf:
 - 2 öffentliche Bundesbanken, von denen die Banco Nacion die größte des Landes ist;
 - 24 öffentliche Landesbanken;

- 5 öffentliche Stadtbanken;
- 59 nationale Privatbanken;
- 47 Genossenschaftsbanken;
- 32 ausländische Banken, von denen 23 als Filialen und 9 als lokale Banken agieren.

Darüber hinaus gibt es 2 Investitionsbanken, 2 Entwicklungsbanken, 1 öffentliche Hypothekbank, 1 öffentliche Sparkasse, 36 Finanzgesellschaften, 33 Kreditkassen und 7 Bausparkassen. Die Geschäftsbanken sind nach dem Prinzip der Universalbanken organisiert. Sie hatten im Jahr 1988 4.628 Geschäftsstellen (Hauptstelle plus Zweigstellen), von denen 44 % auf die öffentlichen Banken, 46 % auf die nationalen Privat- und Genossenschaftsbanken und 10 % auf die ausländischen Banken entfielen. Im Dezember des gleichen Jahres sah die Verteilung des Einlagevolumens wie folgt aus: öffentliche Banken 41,7 %, nationale Privatbanken 33 %, ausländische Banken 15,6 % und Genossenschaftsbanken 9,7 %, wobei die ersten zehn Banken (nach Einlagevolumen bemessen) 50 % der Gesamteinlagen kontrollierten. Sie beschäftigten im gleichen Jahr 144.301 Angestellte, was einem Anteil von 7 % der Angestellten im Tertiärsektor entspricht.

Literatur

- Asociacion de Bancos Argentinos (ADEBA Memoria. Buenos Aires 1989 (April 1986):
Asociacion de Bancos Argentinos (ADEBA) Sistema Bancario de la Argentina: Diagnostico, Perspectivas y Recomendaciones. Buenos Aires.
- Bertrand, O.; Noyelle, Th. (1987):
Human Resources and Corporate Strategie: Technological Change in Banks and Insurance Companies in France, Germany, Japan, Sweden and the United States. Paris.
- Comision Economica para America Latina y el Caribe (CEPAL) Secretaria Ejecutiva. (1985):
Crisis y Desarrollo en America Latina y el Caribe. In: Revista de la CEPAL Nr. 26. Santiago de Chile.
- Llach, J. (1988):
La Megainflacion argentina: un enfoque institucional. In: Botana, N.; Waldmann, P. (Hrsg.): El impacto de la inflacion. Buenos Aires.

Soziallage Arbeitslosigkeit und Schicht der Dauerarbeitslosen

Frank Gerlach, Martin Kronauer, Berthold Vogel

Der vorliegende Beitrag ist im Zusammenhang des DFG-Projekts "Regionalstudie zu sozialstrukturellen Auswirkungen der Arbeitsmarktkrise" entstanden. Das Projekt ist darauf angelegt, die Auswirkungen aller Formen der Arbeitslosigkeit im sozialen Kontext zweier Kleinstädte mit überdurchschnittlich hoher Arbeitslosigkeit zu untersuchen. Die zunehmende Ausgrenzung eines gewichtigen Segments der Arbeitslosenpopulation vom Arbeitsmarkt beider Orte hat uns dazu veranlaßt, diesem Segment besondere Aufmerksamkeit zu widmen und dabei der Frage nachzugehen, ob sich auch in der Bundesrepublik Deutschland, wie in anderen europäischen Ländern und den USA bereits geschehen, eine neue, durch Arbeitslosigkeit gekennzeichnete, soziale Schicht herauszubilden beginnt. Angesichts der Massenarbeitslosigkeit in der ehemaligen DDR erhält diese Frage für uns zusätzliche Brisanz. Wir wollen deshalb im folgenden klären, was die Begriffe "soziale Lage" und "Schicht" für die Untersuchung von Arbeitslosigkeit austragen.

Arbeitslosigkeit wurde bislang von der Forschung in der Bundesrepublik Deutschland vordringlich unter den Gesichtspunkten ihrer sozialpsychologischen Folgen, der strukturellen Veränderungen am Arbeitsmarkt und der Entstehung von "neuer Armut" behandelt. Dagegen wurden ihre sozialstrukturellen Folgen soziologisch kaum in systematischer Weise untersucht. Angesichts dessen, daß Arbeitslosigkeit in der Bundesrepublik Deutschland zu einer sozialen Konstante geworden ist, die sich seit über einem Jahrzehnt und unabhängig von konjunkturellen Schwankungen geltend macht, sehen wir es als eine dringliche Aufgabe an, den Auswirkungen auf die soziale Schichtung nachzugehen. Vieles spricht dafür, daß sich die durch Arbeitslosigkeit hervorgerufenen Spaltungstendenzen im Zuge des deutschen Vereinigungsprozesses eher verstärken als abschwächen werden. Im Rahmen einer Regionalstudie haben wir uns deshalb folgende Fragen gestellt: Hat sich in unseren Untersuchungsgebieten eine neue Soziallage, die durch Arbeitslosigkeit bestimmt wird, herausgebildet? Wer gehört ihr an, wie kam sie zustande und wie wird sie reproduziert? Gibt es Anzeichen dafür, daß sich diese Soziallage zur sozialen Schicht verfestigt? Welche sozialen Merkmale kennzeichnen diese Schicht?

Die umfassende westdeutsche Literatur zu den sozialpsychologischen Folgen von (Langzeit-)Arbeitslosigkeit liefert wichtige Hinweise für unsere Fragestellung, ohne sie jedoch selbst im Blick zu haben. Die Studien zur "neuen Armut" setzen sich, wenngleich nicht immer begrifflich in dieser Weise konzipiert, mit der Entstehung einer neuen Soziallage auseinander, in die zumindest arbeitslose Sozialhilfeempfänger einbezogen sind, und tragen in dieser Hinsicht zu unserem Thema bei. Allerdings sind die Soziallagen der

Armut und der Arbeitslosigkeit, trotz ihrer Überschneidungen, nicht identisch. Darüber hinaus lassen die Studien, indem sie sich auf den Aspekt der Armut konzentrieren, die unterschiedlichen sozialen Formen von Arbeitslosigkeit und ihr Verhältnis zueinander außer acht, auf die wir bei unserer Fragestellung gerade besonders eingehen müssen.

Der vorliegende Beitrag stellt begriffliche Überlegungen dar, die unsere Untersuchung anleiten und konkretisiert sie anschließend anhand empirischen Materials.

1. Arbeitslosigkeit als Soziallage

Wenn wir die Frage stellen, inwieweit Arbeitslosigkeit eine soziale Tatsache darstellt, die sich in der Sozialstruktur bemerkbar macht, müssen wir zuvor klären, welche objektiven Merkmale Arbeitslosigkeit überhaupt sozialstruktur-relevant werden lassen. In anderen Worten: Unter welchen Vorgaben können wir davon sprechen, daß Arbeitslosigkeit eine eigene Soziallage konstituiert? In Analogie zur Weberschen Klassenlage, aber ohne den in unserem Zusammenhang mißverständlichen Klassenbegriff aufzugreifen¹, können wir soziale Lagen als unterschiedliche Lebenschancen definieren, die sich auf eine ungleiche Verfügung über Ressourcen gründen und über einen Markt vermittelt werden. Der spezifische Markt, dem wir uns für unsere Frage zuwenden müssen, ist der Arbeitsmarkt. Hier gilt, daß für die meisten Arbeitslosen die Arbeitslosigkeit eine Phase ihres Erwerbslebens darstellt, die möglicherweise öfter wiederkehrt, aber immer wieder in Beschäftigungsverhältnisse mündet. Es ist

diese über den Arbeitsmarkt vermittelte Stellung im Erwerbssystem, die wesentlichen Einfluß auf die Verortung der Individuen innerhalb des Gesamtgefüges der gesellschaftlichen Gliederung ausübt. Arbeitslosigkeit kann soziale Abstiegsprozesse innerhalb des Erwerbssystems einleiten oder verfestigen. Sie kann auch ein wichtiges Merkmal bestimmter Soziallagen - etwa solcher, die sich aus prekären Beschäftigungsverhältnissen ergeben - bilden. Sie konstituiert aber für die Mehrheit der Arbeitslosen in der Regel keine eigene Soziallage, die auf Dauer ihren Zugang zu materiellen Gütern und sozialer Anerkennung bestimmt.

Diese soziologische Eigenschaft, zunächst an bestehende soziale Lagen "angebunden" zu sein, teilt die Arbeitslosigkeit mit der Armut. In seinem Essay "Der Arme" hat Simmel die Auffassung vertreten, daß Arme erst durch das Merkmal der Abhängigkeit von öffentlicher Unterstützung zu Angehörigen einer eigenen Schicht (in unserer Terminologie: Soziallage) werden (Simmel 1983, S. 372 ff.). Auch für die Arbeitslosen in Deutschland heute, soweit sie offiziell als solche anerkannt wurden, gilt, daß sie Klienten einer öffentlichen Institution - der Arbeitsverwaltung - sind. Dieser Klientenstatus allein, so wichtig er für den individuellen und sozialen Umgang mit Arbeitslosigkeit auch ist, reicht allerdings im Fall der Arbeitslosen nicht aus, eine Soziallage zu begründen.

Erst wenn sich die Chance für abhängig Beschäftigte, ihre wichtigste Ressource, ihre Arbeitskraft, zu verkaufen, derart verschlechtert hat, daß die Wahrscheinlichkeit überwiegt, nicht mehr ins Erwerbssystem integriert zu werden, können wir von einer eigenen Soziallage Arbeitslosigkeit sprechen. Objektiv läßt sich dieses Ausgrenzungsrisiko am Arbeitsmarkt durch die statistische Bündelung von Merkmalen fassen, die in einer bestimmten Arbeitsmarktkonstellation und gesellschaftlichen Verfassung ausgrenzend wirken. Ein solches Merkmal stellt, unter den Arbeitsmarktbedingungen der Bundesrepublik generell, aber auch den spezifischen Bedingungen in unseren Untersuchungsorten, die Dauer der Arbeitslosigkeit dar. In ihr kommen zugleich weitere soziale Merkmale zum Tragen, insbesondere Alter, erwerbsbiographische (Anzahl der vorhergegangenen Arbeitslosigkeitsperioden) und qualifikatorische Merkmale. An diesen können sich allerdings auch unabhängig von der Dauer der Arbeitslosigkeit Ausgrenzungsrisiken festmachen (siehe hierzu Gerlach u.a. 1989).

Von den beiden, zeitversetzt durchgeführten Bestandsaufnahmen der Arbeitslosigkeit in unseren Untersuchungsorten wissen wir, daß über 60 % der Männer, die zum Zeit-

punkt unserer Ersterhebung unter einem Jahr arbeitslos gewesen waren, sich eineinhalb Jahre später wieder in Erwerbsarbeit befanden, dagegen nicht einmal 30 % der seinerzeit ein bis zwei Jahre Arbeitslosen und lediglich 14 % der Langzeitarbeitslosen (zwei Jahre und mehr arbeitslos). Von Jahr zu Jahr anhaltender Arbeitslosigkeit halbiert sich die Chance, wieder ins Berufsleben zurückzukehren.

In den Lebensverhältnissen wirkt sich ein hohes Ausgrenzungsrisiko durch die unmittelbare Verknüpfung mit materiellen Folgen und sozialen Erfahrungen aus. Der Übergang vom Arbeitslosengeld zur Arbeitslosenhilfe (möglicherweise auch Sozialhilfe) bedeutet, aufgrund der Anbindung an die Dauer der Arbeitslosigkeit, zunehmende finanzielle Einschränkung bei gleichzeitig sich erhöhendem Risiko, keine Erwerbsarbeit mehr zu finden. Finanzielle Rücklagen müssen aufgebraucht werden, damit auch Ressourcen, die benötigt werden, um Lebensweise und Status aufrechtzuerhalten. Die Realität des Ausgrenzungsrisikos macht sich im Scheitern von Bewerbungen und in den Vorstellungen beim Arbeitsamt als alltägliche Erfahrung geltend.

Trotz ihrer manifesten sozialen Auswirkungen haftet der durch Arbeitslosigkeit konstituierten Soziallage in besonderem Maße jene relative Unbestimmtheit an, die Bourdieu als wesentliches Kennzeichen aller Objekte der sozialen Welt und damit auch ihrer soziologischen Erkennbarkeit ausmacht (siehe Bourdieu 1985, S. 16 f.). In der objektiven soziologischen Klassifizierung sind wir auf statistische Verteilungen und somit Wahrscheinlichkeiten angewiesen (eine Unschärfe, die bereits in dem Weberschen Begriff der Lebenschance mitschwingt). Wenn wir das Ausgrenzungsrisiko kennen, ist damit noch nichts über die individuellen Realisierungen jener Wahrscheinlichkeit, also die einzelnen Schicksale, ausgesagt. Auch für die betroffenen Individuen selbst stellt diese "Restunbestimmtheit" in die Zukunft hinein eine objektive Konstitutionsbedingung ihrer Soziallage dar.

2. Die Verfestigung der Soziallage zur sozialen Schicht

Theodor Geiger hat in seiner Studie über "Die soziale Schichtung des deutschen Volkes" begrifflich zwischen ökonomisch-sozialer Lage und Mentalität derer, die ihr zuzurechnen sind, unterschieden. Soziale Gruppen oder "Blocks", die eine ihrer Lage entsprechende Mentalität re-

präsentieren, bezeichnet er als ökonomisch-soziale Schichten (Geiger 1972, S. 4 ff.). Was Geiger unter "Mentalität" versteht, kommt, wenn auch weniger elaboriert, dem nahe, was Bourdieu als "Habitus" bezeichnet. Mentalität ist für Geiger eine "geistig-seelische Disposition, ist unmittelbare Prägung des Menschen durch seine soziale Lebenswelt und die von ihr ausstrahlenden, an ihr gemachten Lebenserfahrungen" (ebenda, S. 77). Sie äußert sich in einer "Lebenshaltung", die sich in den "tausend Einzelheiten des Alltagslebens" bemerkbar macht (ebenda, S. 80). Während Geigers besonderes Augenmerk der Entsprechung von Lage und Mentalität, somit ihrer Verbindung zur Schicht gilt, erkennt er zugleich die Möglichkeit ihrer Nicht-Übereinstimmung, der Existenz von "nicht-Lage-adäquaten" Mentalitäten" (ebenda, S. 14) an. Bourdieu treibt diesen Gedanken in einer anderen Begrifflichkeit weiter, wenn er feststellt, daß eine unmittelbare Entsprechung von Strukturen und Dispositionen nur "einen Sonderfall" ihrer Beziehungen zueinander darstellt (Bourdieu 1981, S. 171). Diese Möglichkeit der Nicht-Übereinstimmung ist der relativen "Trägheit" der Dispositionen im Vergleich zur Unbeständigkeit der sozialen Bedingungen, unter denen sie wirksam werden, geschuldet.

In seiner Untersuchung weist Geiger darauf hin, daß in der Weimarer Republik "die Erwerbslosen ... eine Schicht für sich geworden" seien, "seit wir eine Dauererwerbslosigkeit haben ..." (Geiger 1972, S. 96). Zu dieser "Schicht der Dauererwerbslosen" rechnet er insbesondere jugendliche Arbeitslose, die nicht mehr in eine "Lohnarbeitermentalität hineinwachsen" können (ebenda, S. 97). Auch die Autoren der Marienthal-Studie erwähnen die Gefahr, daß sich Arbeitslossein durch den allmählichen "Verlust der Arbeits- und Arbeitermentalität" zum eigenen "Stand" entwickelt (Jahoda u.a. 1975, S. 97 ff.). Ihr Hinweis bleibt allerdings innerhalb ihrer Studie merkwürdig isoliert und wird vor allem nicht im Zusammenhang der vier Haltungstypen, die sie bei den Arbeitslosen unterscheiden, systematisch weiter verfolgt.

Ohne uns im einzelnen der Begriffe und Verfahren Geigers bedienen zu müssen (und bedienen zu können, denn gerade im Hinblick auf die Arbeitslosen fehlen bei ihm genauere Ausführungen), können wir gleichwohl seine Fragestellung dahingehend aktualisieren, ob sich in der Bundesrepublik bereits eine ökonomisch-soziale Schicht der Dauerarbeitslosen herausgebildet hat bzw. ob und wie sich eine solche Schicht herausbildet. Bei der Entstehung der durch Arbeitslosigkeit bestimmten Soziallage haben wir es mit sozialen Abstiegsprozessen zu tun, die durch gesellschaftliche Aus-

grenzung am Arbeitsmarkt bewirkt werden. (Den Sonderfall der Jugendarbeitslosigkeit lassen wir hier vorerst beiseite.) Aus diesem Grund bringen uns methodisch gerade die oben skizzierten Vorüberlegungen, die die Möglichkeit der Nicht-Übereinstimmung von objektiver Lage und Dispositionen in Rechnung stellen, einer Antwort auf unsere Frage näher.

Bei Eintritt in die Arbeitslosigkeit bleibt die Lebensorientierung der Betroffenen an die durch die vorausgegangenen Beschäftigungsverhältnisse bestimmten Soziallagen und die Lebensweisen, die sie ermöglichten, gebunden. Dem entspricht objektiv eine mehr oder weniger hohe Wahrscheinlichkeit des Wiedereintritts ins Berufsleben. Wie lange diese Bindung anhält, hängt nicht nur von den oben genannten Faktoren, die die Chancen am Arbeitsmarkt bestimmen, ab, sondern ebenfalls von den ökonomischen und sozialen Ressourcen, die den Betroffenen und den Haushalten, in denen sie leben, zur Verfügung stehen. Selbst bei anhaltender Arbeitslosigkeit und zunehmender Wahrscheinlichkeit von Dauerarbeitslosigkeit wird sich der Rückbezug auf die durch Erwerbsarbeit ermöglichte Lebensweise geltend machen, aber nun immer mehr als zu bewältigende Diskrepanz. Die Spannung zwischen hohem Ausgrenzungsrisiko und einer Haltung, die an dem gesellschaftlichen Referenzsystem Erwerbsarbeit und den materiellen und sozialen Gratifikationen, die sich an Erwerbsarbeit knüpfen, ausgerichtet bleibt, ist typisch für Arbeitslose, die sich in der durch Arbeitslosigkeit bestimmten Soziallage befinden. Sie hat gewissermaßen ihren objektiven Bezugspunkt in der "Restunbestimmtheit", die diese Lage auszeichnet.

Mit dem Begriff "Referenzsystem" knüpfen wir an das von Berger und Luckmann im Rahmen ihrer Wissenssoziologie entwickelte Konzept der zugleich objektiven und partiell verinnerlichten sozialen Institutionen an (siehe Berger und Luckmann 1989). Wenn wir vom Referenzsystem Erwerbsarbeit sprechen, meinen wir damit eine soziale Institution, die in der gegenwärtigen Gesellschaft für die Handlungsorientierung, die Anspruchshaltung und Bedürfnisbefriedigung sowie das eigene Selbstverständnis in der Alltagswirklichkeit in zentraler, wenn auch historisch veränderlicher, und widerspruchsvoller Weise "bedeutsam" ist.

Erst wenn sich die Arbeitslosen gezwungen sehen, ihre Alltagsorientierung am Referenzsystem Erwerbsarbeit in einem Perspektivenwechsel aufzugeben und Arbeitslosigkeit als ihre auch zukünftige Lebensbedingung zu akzeptieren, verliert die objektiv noch immer gegebene Restunbestimmtheit der Lage ihre praktische Bedeutung. Indem sie ihre Lage schließlich annehmen und durch eigenes Handeln re-

produzieren, trennen sich die Dauerarbeitslosen von ihrer nicht mehr zu realisierenden sozialen Vergangenheit, um den Preis einer in ihren Möglichkeiten weiter eingeschränkten Zukunft. Indem sie somit die Spannung zwischen Lage und Haltung reduzieren, können sich für sie zugleich neue Möglichkeiten des Umgangs mit ihrer Lebensrealität eröffnen. In diesem Fall einer Wiederannäherung und Entsprechung von Lage und Haltung oder Lebensorientierung sprechen wir von der Zugehörigkeit zur Schicht der Dauerarbeitslosen.

Edward W. Bakke ist in den 30er Jahren der Frage des durch Arbeitslosigkeit erzwungenen sozialen Abstiegs nachgegangen, wenn auch nicht in Begriffen der sozialstrukturellen Analyse (siehe Bakke 1969). Er zeichnete die verschiedenen Stufen nach, in denen dieser Abstieg erfolgte, und stellte dar, wie die Betroffenen auf jeder Stufe agierten. Seine Studie liefert auch heute noch wichtige Anregungen für unsere Fragestellung. Im Rahmen einer Untersuchung über Arbeitslosigkeit in der amerikanischen Stadt New Haven verfolgte Bakke über acht Jahre hinweg die Geschichte von 24 Arbeiterfamilien, deren Oberhaupt arbeitslos geworden war. Alle durchliefen nach einer Phase momentaner Stabilität die Phasen eines instabilen Gleichgewichts und schließlich der Desorganisierung, bevor sie sich in einem Experimentierstadium positiv auf die für sie neue Soziallage einzustellen begannen, um schließlich auf der nun erreichten Stufe wieder ein neues soziales Gleichgewicht zu finden. Den jeweiligen Endpunkt der Stadien, die in den verschiedenen Familien unterschiedlich lange andauerten, sah Bakke durch die spezifische Ausprägung und Kombination unterschiedlicher Faktoren angezeigt: die finanzielle Lage, die Bemühungen um Wiederbeschäftigung und die Beurteilung der eigenen Chancen am Arbeitsmarkt, die Verwendung des Familienbudgets und den Umgang mit finanziellen Einschränkungen, die Sozialkontakte innerhalb der Gemeinde, die Zukunftsperspektive und die jeweiligen Versuche, die eigene Lage vor sich selbst und anderen zu rechtfertigen. Wichtig für unsere Fragestellung ist vor allem Bakke's Hinweis auf das Moment des Umschlags, der entlastenden Umorientierung weg von der Vergangenheit und hin zur gegenwärtigen und zukünftigen Gestaltung des familiären Lebens in der neuen Soziallage. Allerdings handelt es sich bei dem von Bakke beschriebenen, am Ende des "cycle of readjustment" erreichten Stadium nicht um die Schicht der Dauerarbeitslosen. Bis auf eine Familie, die aus Krankheitsgründen weiter auf öffentliche Unterstützung angewiesen war, hatten sich alle anderen wieder finanziell auf die eigenen Füße gestellt, wenn auch nur mit Hilfe temporärer Jobs und der Beteiligung anderer Familienmitglieder am Erwerb. Wir

können annehmen, daß der Bruch mit dem Referenzsystem Erwerbsarbeit an der Schwelle zur Schicht der Dauerarbeitslosen eine Umstellung anderer, möglicherweise einschneidenderer Art, bedeutet.

3. Empirische Annäherung an die Soziallage Arbeitslosigkeit und die Schicht der Dauerarbeitslosen in einer unserer Untersuchungsregionen

Wir haben an anderer Stelle ausführlich erste Ergebnisse einer repräsentativen Erhebung erwerbsbiographischer Daten von Arbeitslosen in unseren beiden Untersuchungsgebieten vorgestellt (siehe Gerlach u.a. 1989). Von diesen Daten erwarten wir Aufschluß darüber, an welche sozialen Merkmale sich Ausgrenzungsrisiken knüpfen und wie in unseren Untersuchungsregionen Ausgrenzungsprozesse am Arbeitsmarkt verlaufen. Mittlerweile haben wir in einer Nacherhebung festgestellt, daß der Anteil der über zwei Jahre Arbeitslosen an den arbeitslosen Männern insgesamt im Steigen begriffen ist und in beiden Orten über 40 % liegt, bei immer noch überdurchschnittlich hoher Arbeitslosigkeit im westdeutschen Vergleich. Da nach einer Arbeitslosigkeit, die über zwei Jahre andauerte, das Risiko, weiter arbeitslos zu bleiben, erheblich zunimmt, stellt dieser Befund einen wichtigen Indikator für den potentiellen Umfang der Soziallage Arbeitslosigkeit zum Zeitpunkt der Erhebung (Herbst 1989) dar.

Auf der Grundlage einer ersten Sichtung von Interviews, die wir mit Arbeitslosen geführt haben, können wir nun genauer charakterisieren, wodurch sich die Soziallage Arbeitslosigkeit auszeichnet und wie diejenigen, die ihr angehören und die Perspektive auf Erwerbsarbeit nicht aufgegeben haben, ihre Lage wahrnehmen und sich mit ihr auseinandersetzen. Wir werden dann der Frage nachgehen, woran sich der Perspektivenwechsel festmachen läßt, der die Zugehörigkeit zur Schicht der Dauerarbeitslosen anzeigt, und was er für die Arbeitslosen bedeutet.²

3.1 Auswirkungen der Soziallage Arbeitslosigkeit auf die Lebensverhältnisse

Bevor wir auf Unterschiede im Umgang mit ihrer Lage bei den Arbeitslosen, die sich noch am Referenzsystem Erwerbsarbeit ausrichten, und denen, die einen Perspektiven-

wechsel vollziehen oder bereits vollzogen haben, eingehen, lassen sich bestimmte Lagemerkmale und deren Folgen für die Lebensbedingungen und Lebensweisen festhalten, die sich in beiden Gruppen annähernd gleichen.

Ein hohes Ausgrenzungsrisiko erwächst in unserem Sample aus zwei Konstellationen. Alter und Dauer der Arbeitslosigkeit verbinden sich bei der Mehrheit, die dieser Soziallage angehören, zu kaum überwindbaren, gesellschaftlich aufgerichteten Barrieren unabhängig von Qualifikation und Berufsweg der Betroffenen. In der Regel hatten sie eine Lehre abgeschlossen und bis zur gegenwärtigen Arbeitslosigkeit einen stabilen Berufsweg hinter sich. Der institutionalisierte Bias gegen Arbeitskräfte, die auf dem Arbeitsmarkt als "zu alt" eingestuft werden, schlägt in unserem Sample ab der Altersgrenze Ende 40 durch. Gesundheitliche Einschränkungen können das Ausgrenzungsrisiko erhöhen, sind aber nicht Bedingung der Ausschließung. In der zweiten Konstellation kumulieren Ausgrenzungsrisiken in der Erwerbsbiographie. Der Wechsel zwischen Beschäftigungsverhältnissen und Perioden der Arbeitslosigkeit stellt sich im Verlauf des Berufswegs als zunehmend prekär dar. Von betrieblicher Seite her wirken sowohl Einstellungspraktiken (Bevorzugung von interner Rekrutierung oder Betriebswechsellern gegenüber Arbeitslosen) als auch Entlassungspraktiken (Verhärtung der sozialen Scheidung zwischen Stamm- und Randbelegschaft) auf Ausschließung hin. In diesem Fall bemißt sich das Ausgrenzungsrisiko entweder an der aktuellen Dauer der Arbeitslosigkeit oder an dem "Umschlagsrhythmus", in dem sich der Wechsel von Beschäftigung und Arbeitslosigkeit vollzieht. Auf die statistische Verteilung dieser Ausgrenzungsformen in unseren Untersuchungsregionen haben wir an anderer Stelle hingewiesen (siehe Gerlach u.a. 1989).

Finanziell hat sich das Ausgrenzungsrisiko allen in dieser Soziallage befindlichen Arbeitslosen einschneidend mit dem Übergang zur Arbeitslosenhilfe, in einigen Fällen mit der Notwendigkeit, Unterstützung vom Sozialamt zu beziehen, bemerkbar gemacht. Die Haushaltsstrategien, mit denen die Betroffenen auf die finanzielle Belastung reagieren, variieren, schließen allerdings in jedem Fall drastische Einschränkungen im Freizeitbereich, aber auch Umstellungen in den Einkaufsgewohnheiten für den alltäglichen Bedarf und bei der Qualität des Essens ein. Bereits die finanziellen Beschränkungen führen in der Regel zu einer Reduzierung der sozialen Kontakte. Es ist den Arbeitslosen nicht mehr möglich, wie früher die Reziprozität von Einladungen und Geschenken aufrecht zu erhalten, auf die sich die Kontakte jenseits des engeren Familienkreises gründen.

Charakteristisch ist für die Angehörigen der Soziallage Arbeitslosigkeit schließlich der Realismus, mit dem sie ihre Lage am Arbeitsmarkt einschätzen. Ihre Chancen, wieder Erwerbsarbeit zu finden, beurteilen sie allesamt als schlecht, sofern sie nicht gar feststellen, überhaupt keine Chance mehr zu haben. Dieser Realismus speist sich aus eigenen Erfahrungen bei Bewerbungen, dem Umgang insbesondere mit dem Arbeitsamt und aus dem Erfahrungsaustausch mit anderen Arbeitslosen.

3.2 Lebensorientierung am Referenzsystem Erwerbsarbeit in der Soziallage Arbeitslosigkeit

Für diejenigen, die sich in der Soziallage Arbeitslosigkeit befinden und gleichwohl am Referenzsystem Erwerbsarbeit als Fixpunkt von Hoffnungen, Ansprüchen und Gewohnheiten festhalten, stellt sich das drängende Problem, nicht nur mit den akuten Folgen ihrer Lage, sondern dazu noch mit dem Realismus ihrer eigenen Lagebeurteilung konfrontiert zu sein. Die Weigerung, der eigenen Arbeitslosigkeit gegenüber eine andere "Haltung einzunehmen", kann die Form annehmen, gewissermaßen auf die Karte der "Restunbestimmtheit" zu setzen. Sie kann sich aber auch zur Ausweglosigkeit zuspitzen, wenn selbst die geringe Wahrscheinlichkeit, wieder ins Erwerbsleben eintreten zu können, nicht mehr als realitätshaltig wahrgenommen wird und dennoch die Möglichkeit blockiert bleibt, sich mit einer anderen Lebensweise abzufinden. In diesem Fall stehen die Arbeitslosen wie unter dem Bann des Referenzsystems Erwerbsarbeit, dessen Ansprüchen sie nicht genügen können und dessen Gratifikationen ihnen versagt bleibt. Eine aggressive Verbitterung durchzieht die Interviews mit solchen Arbeitslosen in auswegloser Lage.

Es gibt verschiedene Anzeichen dafür, daß und wie sich die Arbeitslosen ihre Lebensorientierung am Referenzsystem Erwerbsarbeit zu erhalten versuchen. Bewerbungsbemühungen mögen zwar nachgelassen haben, sind aber noch nicht eingestellt worden. Daß sie ihre Hoffnung nicht aufgegeben haben, unterstreichen die meisten der Befragten dieser Gruppe. Dem entspricht auf der anderen Seite das Wissen darum, daß ein weiterer sozialer Abstieg noch möglich ist, und die Angst vor einem solchen Abstieg. Sie äußert sich bei einzelnen in der Abgrenzung gegen "typische Arbeitslose" und in der Mehrzahl der Fälle in der Sozialangst, zum Sozialhilfeempfänger zu werden.

Gleichzeitig weisen die Interviews bereits Spuren der Zersetzungen auf, die die Arbeitslosigkeit an der gewohnten

Strukturierung des Alltagslebens bewirkte. Stigmatisierende Begegnungen werden antizipiert und vermieden. Die alltäglichen Beschäftigungen verlieren ihren Sinn, man "gammelt rum". Die Zeitlichkeit des Alltags verliert ihre sozialen Konturen. "Zeit ist eine reine Gefühlssache. Wie soll man das erklären? Einerseits läuft die Zeit unter den Händen weg, andererseits ist die Zeit da. Das ist ein zweiseitiges Ding." An anderer Stelle desselben Interviews heißt es: "Ich habe auch keine Uhr mehr, ob es 12, 1 Uhr oder 14.30 Uhr ist, das spielt für mich keine Rolle mehr". Die Arbeitslosigkeit, "das ist eine langsam schleichende Krankheit, die aber vorwärts geht. Schritt für Schritt, sehr langsam", hat es einer der Befragten sehr genau formuliert.

Wie lange die Spannung zwischen realistischer Lageeinschätzung und habitualisierter Orientierung am Referenzsystem Erwerbsarbeit unter dem Einfluß der inneren Auflösung dieser Haltung durch die Arbeitslosigkeit bestehen bleibt oder wie lange die Spannung überhaupt ertragen werden kann, hängt von unterschiedlichen Faktoren (u.a. finanzielle und soziale Ressourcen, Stabilität des Referenzsystems, Erwerbsbiographie, Alter und Familienstand) ab. Da wir nicht, wie seinerzeit Backe, Verlaufsformen von Arbeitslosigkeit über mehrere Jahre verfolgen konnten und da wir es darüber hinaus mit einem sehr viel heterogener zusammengesetzten Sample zu tun haben, als er, müssen wir uns in der weiteren Auswertung auf die Identifizierung solcher Faktoren beschränken, ohne ihre Wirkungsweise im einzelnen aufklären zu können.

3.3 Perspektivenwechsel und Zugehörigkeit zur Schicht der Dauerarbeitslosen

Von der Zugehörigkeit zur sozialen Schicht der Dauerarbeitslosen sprechen wir dann, wenn sich in den Interviews erkennen läßt, daß sich die Arbeitslosen auf eine Lebensperspektive ohne (oder allenfalls mit sporadischer) Erwerbsarbeit einstellen oder bereits eingestellt haben. Dem kann entweder ein Perspektivenwechsel vorangegangen sein, wenn Erwerbsarbeit die bisherige Lebensweise bestimmt hatte. Oder diese Haltung ist Lebensumständen geschuldet, in denen der Übergang in das Erwerbssystem nicht oder nur partiell gelang. An dieser Stelle werden wir nur auf die erste der beiden Möglichkeiten eingehen.

Der Perspektivenwechsel ist den Befragten bewußt. Nach jahrelanger Erfahrung mit Arbeitslosigkeit und wissend, daß sie auf dem Arbeitsmarkt keine oder kaum noch eine Chance haben, sind sie dabei, ihre Orientierungen und Alltags-

strategien in einem partiellen oder vollständigen Bruch mit dem Referenzsystem Erwerbsarbeit umzustellen. Es handelt sich dabei um einen immer widerspruchsvollen und, in der Mehrheit unserer Fälle, nicht abgeschlossenen Prozeß. Er setzt bei der Erkenntnis an, daß das Einkommen und damit die eigene Lebenshaltung nicht mehr oder allenfalls in beschränktem Maße durch eigene Arbeit beeinflusst werden kann. Die Anspruchshaltungen und der Umgang mit Ressourcen werden dem niedrigen Niveau des tatsächlich erreichbaren Lebensstandards schmerzhaft und widerstrebend auf Dauer angepaßt. Die Sozialangst vieler Arbeitsloser, zum Sozialhilfeempfänger zu werden, ist durchbrochen. Sozialhilfe stellt eine wichtige und akzeptierte Einkommensquelle dar, auf sie beziehen sich Forderungen nach einer Verbesserung der finanziellen Situation.

Auch die Abgrenzungen gegen den "typischen Arbeitslosen", die Befragte in anderen Interviews vornehmen, finden sich nicht. Arbeitslose scheinen vielmehr den Kern des Freundes- und Bekanntenkreises zu bilden, vor allem bei Alleinstehenden. Die Gemeinsamkeit der Lage schützt vor verletzenden Fragen und sozial bloßstellenden Situationen, wie sie von vielen Arbeitslosen immer wieder geschildert werden (Situationen wie etwa der, aus finanziellen Gründen Einladungen nicht mehr annehmen zu können, weil die Mittel zur Erwidderung der Gastfreundschaft fehlen). Die Befragten weisen auch auf die emotionale Unterstützung hin, die sie auf diese Weise erhalten. In manchen Fällen hat sich der Bekanntenkreis völlig verändert und umfaßt nur noch Arbeitslose, in anderen Fällen konzentrieren sich die Kontakte auf frühere Bekannte, die ebenfalls arbeitslos geworden sind.

Neue Strukturen des Alltags gestalten sich zur permanenten Lebensweise und Lebensorientierung aus. Was früher Hobby war, wird zum zentralen Lebensinhalt, die Familie rückt in den Mittelpunkt, oder der neue Kreis von Bekannten wird zur wichtigen Anlaufstelle beim täglichen Rundgang. Auf diese Weise finden die Dauerarbeitslosen eine neue, prekäre, innere und äußere Stabilität. Sie gründet sich in der Mehrzahl unserer Fälle auf den endgültigen Verzicht auf Güter und Dienstleistungen, die auf bescheidenem Niveau ein einigermaßen sorgenfreies und befriedigendes Leben gewährleisten könnten. Und sie wird bezahlt mit gesellschaftlicher Ohnmacht, dem zugleich aufgezwungenen und selbst gewollten Rückzug in den eigenen Familienkreis oder in eine Subkultur, deren Angehörige sich bewußt sind, daß ihnen gesellschaftliche Anerkennung verweigert wird und darüber hinaus keinerlei Mittel zur Verfügung stehen, sich gesellschaftliche Anerkennung zu verschaffen. Der Bezug

auf Erwerbsarbeit ist nicht verloren gegangen, erhält aber in den Interviews die Einfärbung einer Reminiszenz an die Vergangenheit oder einer zwiespältigen Erinnerung.

Den "Umschlag" oder Perspektivenwechsel im Umgang mit Dauerarbeitslosigkeit schildert eine Frau in beispielhafter Weise folgendermaßen: "Ich hatte mit allem abgeschlossen. Das hat so ungefähr ein Jahr gedauert. Aber eines Tages habe ich mir dann einen Ruck gegeben. So konnte es nicht weitergehen. Ich habe alle Ansprüche auf Null runtergeschraubt. Ich habe mir gesagt: Es ist nun mal nicht zu ändern. Du mußt das Beste daraus machen. Jetzt habe ich mich an all das gewöhnt. Ich habe mehr Ruhe und mehr Zeit. Ich bin ausgeglichener geworden." Ihre Sozialkontakte haben sich vollständig verändert. Der Rückzug ist aufgezwungen und stellt zugleich den Versuch dar, soziale Bloßstellung zu vermeiden: "Die Leute von früher, die kennen einen nicht mehr... Das merken Sie auch, da wird man selber komisch." Über die neuen Kontakte sagt sie: "Bei uns in der Ecke da gibt es nur Arme, ganz Alte, Geschiedene und Arbeitslose. Da hält man irgendwie doch schon zusammen."

Schlußbemerkung:

Die oben vorgestellten Befunde haben wichtige Implikationen. Wir haben gesehen, daß und wie die Arbeitslosen so lange wie möglich versuchen, die "Schere" zwischen realistischer Lageeinschätzung und Orientierung am Referenzsystem Erwerbsarbeit offenzuhalten. Sie zu schließen, soweit es überhaupt gelingt, ist nur um den Preis weiterer sozialer Isolierung und materieller Verzichte möglich. Erst gesellschaftlicher Druck, der die Auflehnung der Arbeitslosen gegen ihre Lage scheitern läßt, sorgt dafür, daß sich die Soziallage zur sozialen Schicht verfestigt, perpetuiert durch die eigene Wahrnehmung und das eigene Handeln derer, die ihr angehören und ihre Lage verinnerlicht haben. Wir müssen davon ausgehen, daß die Ausgrenzungsprozesse anhalten und durch die Arbeitsmarktkrise auf dem Gebiet der ehemaligen DDR weiter verstärkt werden. Somit sind wir mit unserer Untersuchung einem Problem von eminenter politischer Bedeutung auf der Spur. In Anlehnung an einen englischen Buchtitel könnte man es charakterisieren als "the making of a German underclass".

Anmerkungen

1) Wenn in der angelsächsischen Literatur die seit dem Zweiten Weltkrieg sich herausbildende Schicht der Dauerarbeitslosen als "underclass" bezeichnet wird, verwenden die Autoren (u.a. Dahrendorf 1988, S. 149 f.; Pahl 1984, S. 320) den Klassenbegriff in einer ähnlichen Weise, in der Weber von den "negativ privilegierten Besitzklassen" spricht (Weber 1980, S. 178). Der Mangel an marktgängigen Gütern (hier: der Verlust der Arbeitskraft als verkäuflicher Ware) bestimmt den Abstand zu den privilegierten und privilegierten Soziallagen. Dagegen paßt der Begriff der "underclass" nicht in die Hierarchie der Weberschen "Erwerbsklassen", die wiederum dem Marx'schen Klassenverständnis nahekommt und auf die Stellung im Produktions- und Reproduktionsprozeß der Gesellschaft Bezug nimmt, somit auf die aktive Wechselbeziehung gesellschaftlicher Gruppen in diesem Prozeß. Von dieser Wechselbeziehung sind die Dauerarbeitslosen gerade ausgeschlossen. Um diesen Unterschied hervorzuheben und zugleich begriffliche Mißverständnisse zu vermeiden, sprechen wir von der Soziallage Arbeitslosigkeit und der sozialen Schicht der Dauerarbeitslosen, ohne den Begriff der "Unterklasse" heranzuziehen.

2) In unseren Untersuchungsregionen sind gerade verheiratete Frauen in besonderem Maße von lang anhaltender Arbeitslosigkeit betroffen. Dennoch läßt sich ihre Ausgrenzung vom Arbeitsmarkt nicht in der oben entwickelten Begrifflichkeit als Soziallage Arbeitslosigkeit fassen. Die sozial-kulturellen Bedingungen, die dieser Differenz zu den verheirateten Männern zugrunde liegen, sind bekannt: Sowohl "objektiv" als auch "subjektiv" stellt für die Mehrheit der von uns befragten verheirateten Frauen noch immer der gemeinsame Haushalt, nicht die eigene Erwerbsarbeit, die Bezugsgröße von Soziallage dar. "Objektiv" insofern, als der Verdienst des Mannes auch vor der Arbeitslosigkeit der Frau in der Regel die Haupteinkommensquelle des Haushalts darstellte. "Subjektiv" insofern, als die Frauen ihre Lebensgestaltung - oft in schwierigen Balanceakten - an zwei Referenzsystemen, dem der Erwerbsarbeit und dem der Familie oder des gemeinsamen Haushalts ausrichten. Es wäre allerdings ein Fehlschluß, aus diesem doppelten Bezug zu folgern, daß für die arbeitslos gewordenen verheirateten Frauen die Hausfrauentätigkeit einen Ersatz für ihre Erwerbsarbeit liefern würde. Wie ein roter Faden zieht sich durch die Gespräche mit den verheirateten Frauen hindurch, daß die Bedürfnisse und Erwartungen, die sie jeweils an Erwerbsarbeit und Hausfrauen- oder Mutterrolle knüpfen, qualitativ verschieden und nicht ohne weiteres miteinander austauschbar sind, allenfalls einander in unterschiedlicher und oft prekärer Weise zu- oder untergeordnet werden können. Für unsere Frage nach den Auswirkungen von Arbeitslosigkeit auf die Soziallage bleibt festzuhalten, daß die Arbeitslosigkeit der verheirateten Frau einen sozialen Abstieg für den Haushalt zur Folge haben kann, insofern eine Einkommensquelle versiegt. Sie bedeutet jedoch, solange der Mann arbeitet, in der Regel nicht, daß sich die Frau allein oder vordringlich über ihre anhaltende Arbeitslosigkeit sozial definiert. Dagegen können alleinstehende

hende Frauen in aller Schärfe mit dem Problem des Abstiegs in die Soziallage Arbeitslosigkeit und die Schicht der Dauerarbeitslosen konfrontiert sein.

Literaturverzeichnis

- Bakke, Edward W. (1969):
Citizens without work. A study of the effects of unemployment upon the workers social relations and practices. New Haven.
- Berger, Peter. L.; Luckmann, Thomas (1989):
Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Unveränderter Nachdruck der fünften Auflage (1977). Frankfurt/Main.
- Bourdieu, Pierre (1981):
Klassenschicksal, individuelles Handeln und das Gesetz der Wahrscheinlichkeit.
In: Bourdieu, Pierre; Boltanski, Luc; de Saint Martin, Monique; Maldidier, Pascale: Titel und Stelle. Über die Reproduktion sozialer Macht, S. 169 - 226, Frankfurt/Main.
- Bourdieu, Pierre (1985):
Sozialer Raum und "Klassen". Leçon sur la leçon. Zwei Vorlesungen. Frankfurt/Main.
- Dahrendorf, Ralf (1988):
The modern social conflict. An essay on the politics of Liberty. London.
- Geiger, Theodor (1972):
Die soziale Schichtung des deutschen Volkes. Soziographischer Versuch auf statistischer Grundlage. Unveränderter Nachdruck der Ausgabe Stuttgart (1932). Darmstadt.
- Gerlach, Frank; Kronauer, Martin; Schumann, Michael (1989):
Arbeitsmarktkrise und lokale Verarbeitung. Fragestellung und erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 16. Göttingen.
- Giddens, Anthony (1981):
A contemporary critique of Historical Materialism. London.
- Jahoda, Marie; Lazarsfeld, Paul F.; Zeisel, Hans (1975):
Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch. Nachdruck der Auflage Allensbach und Bonn (1960). Frankfurt/Main.
- Pahl, Ray E. (1984):
Divisions of Labour. Oxford und New York.
- Simmel, Georg (1983):
Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Nachdruck der Auflage Leipzig (1908). Berlin.
- Weber, Max (1980):
Wirtschaft und Gesellschaft. 5. Auflage. Tübingen.

Computerisierung von Konstruktionsarbeit

Technische Angestellte und CAD-Einsatz in der Mechanischen Konstruktion von Maschinenbaubetrieben

F. Manske, O. Mickler, H. Wolf

Dieser Beitrag beruht auf Ergebnissen des Forschungsprojektes "Voraussetzungen und Ansätze zur menschengerechten Arbeitsgestaltung in rechnergestützten Konstruktions- und Planungsprozessen", das das SOFI im Auftrag des Bundesministeriums für Forschung und Technologie im Rahmen des Programms Fertigungstechnik zwischen 1984 und 1989 durchgeführt hat. Von den Befunden dieser breit angelegten Untersuchung des technisch-organisatorischen Wandels in den technischen Büros von Maschinenbaubetrieben werden hier diejenigen präsentiert, die sich auf den zentralen Bereich der Mechanischen Konstruktion beziehen. Außer Kurzrecherchen in ca. 20 Betrieben wurden in dem Projekt zehn Intensivfallstudien durchgeführt, welche rund 130 Expertengespräche sowie etwa 70 ausführliche Arbeitsplatzbeobachtungen mit technischen Angestellten umfaßten. Der Abschlußbericht ist unter dem Titel "Computerunterstütztes Konstruieren und Planen in Maschinenbaubetrieben" in der Schriftenreihe des Projektträgers Fertigungstechnik, Karlsruhe, erschienen (KfK-PFT 158).

Der Wandel industrieller Produktionsformen zieht den Gestaltwandel industrieller Arbeitstypen nach sich. Er bringt nicht nur neue Tätigkeitsmuster und Anforderungsprofile hervor, sondern führt auch zur Neubestimmung und Neubewertung der gesellschaftlichen Rolle und des gesellschaftlichen Stellenwerts ganzer Beschäftigtengruppen. Die Gestalt des technischen Angestellten ist im Verlauf dieser Entwicklung vom Träger des wissenschaftlich-technischen "Fortschritts" oder auch vom "Rationalisierungsagenten", als der sie früher noch am ehesten ins öffentliche Bewußtsein trat, mehr und mehr in die Rolle des "Rationalisierungsobjekts" und damit unversehens sogar in die des potentiellen "Rationalisierungsverlierers" hineingewachsen. Weit davon entfernt, sich als rationalisierungsresistent zu erweisen, gerät die Arbeit von Ingenieuren und Technikern im Zuge des sich ausbreitenden EDV-Einsatzes immer stärker in den Sog technisch-organisatorischer Umwälzungen. Die Computerisierung von **Entwicklungs- und Konstruktionsarbeit** - einem zentralen Beschäftigungsfeld der technischen Angestellten - schreitet voran, und die Nutzung von CAD-Systemen ist auch für viele Betriebe des Maschinenbaus bereits zur Selbstverständlichkeit geworden.¹

Ein **einheitlicher Trend** bei der Entwicklung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in den technischen Büros ist einstweilen, wie vorliegende empirische Studien belegen (vgl. z.B. Wingert u.a. 1984; Lay u.a. 1988; Müller 1989), zwar nicht zu vermelden, auch nicht der einer generellen Verschlechterung, wie die ersten pessimistischen Prognostiker

vermuteten. Was aber gleichwohl "oberhalb" der unterschiedlichen Veränderungsstränge im einzelnen insgesamt geschieht, ist eine Art "Entzauberung" der "geistigen Arbeit" von technischen Angestellten: Ins betriebliche Rationalisierungskalkül einbezogen, nach Rationalisierungsmöglichkeiten durchforstet, kann sie zumindest partiell der Technisierung unterworfen und in die vernetzte, rechnerintegrierte Produktion eingebunden werden. Vor diesem Hintergrund, und natürlich auch angesichts ihres zunehmenden quantitativen Gewichts im Rahmen der industriellen Gesamtbeschäftigung, rückt eine nüchterne, empirisch fundierte Bestandsaufnahme der **Arbeits- und Beschäftigungssituation** von Ingenieuren, Technikern und technischen Zeichnern auf die Tagesordnung der wissenschaftlichen und politischen Diskussion.

Während die Arbeit der einen entzaubert wird, erlebt die der anderen - im Zuge desselben Rationalisierungsschubs - offenbar eine Aufwertung, und die einstmaligen klaren Konturen des industriellen "Gesamtarbeiters" scheinen damit allmählich verwischt zu werden. In wichtigen Sektoren der unmittelbaren Produktion haben bekanntlich die dort vorherrschenden tayloristischen Arbeitsformen mit extrem restriktiven Arbeitssituationen zugunsten eines neuen Typs von **Produktionsfacharbeit** - mit "ganzheitlicherem" Aufgabenzuschnitt, gehobenem Qualifikationsprofil und größeren Handlungsspielräumen - an Boden verloren. Tätigkeitsarten der Überwachung, Wartung und Kontrolle, mit einem Wort: der **Gewährleistung** des Funktionierens weitgehend auto-

misiertes Produktionsprozesse treten in den Vordergrund (vgl. zuletzt: Schumann u.a. 1990) und nähern damit die modifizierte "ausführende Arbeit" - ein nunmehr irreführender Begriff - bestimmten Merkmalen planender, vorbereitender, vielleicht sogar: konstruktiver Arbeitsprozesse in den der Produktion vorgelagerten Bereichen mehr und mehr an. Als "Herr über die Maschinen" wird damit der neue Produktionsfacharbeiter in Zukunft womöglich an Aufgaben partizipieren, die bislang nur den Technikern vorbehalten blieben.

Wodurch unterscheidet sich dann aber eigentlich noch die "entzauberte" Arbeit im technischen Büro von der modernen Produktionsarbeit? Haben wir es wirklich mit einer Annäherung von Arbeitscharakteren zu tun? Man ahnt freilich bereits, daß die wirklichen Kompetenzen und Dispositionsspielräume der neuen Produktionsfacharbeiter durch die soeben verwendeten Vokabeln in ein etwas zu rosiges Licht gerückt worden sind. So insistiert etwa André Gorz mit Vehemenz darauf, daß auch der neue Arbeitstyp es den Arbeitern weder erlaube, die **Organisation**, noch, das **Produkt ihrer Arbeit** selbst bestimmen oder auch nur wirkungsvoll beeinflussen zu können (Gorz 1989, 108 ff.). Diese Möglichkeiten, insbesondere die der Produktgestaltung, werden aber üblicherweise gerade den Technikern und Ingenieuren zugeschrieben. Verläuft also hier auch weiterhin die zentrale Trennungslinie, an der darüber entschieden wird, wem es möglich ist, "selbstbestimmte" und "eigenregulierte" Tätigkeiten zu verrichten?

Wir wollen versuchen, den aufgeworfenen Fragen durch eine möglichst genaue und anschauliche Beschreibung wichtiger Formen technischer Angestelltenarbeit, wie sie sich heute vor dem Hintergrund der erwähnten Rationalisierungsbemühungen darstellen, nachzugehen. Nötige Grundinformationen hierfür liefern eine grobe Skizze der Funktionen und Organisationsstrukturen von Konstruktionsbüros (2.) und ein Abriß der relevanten betrieblichen **Technikeinsatzkonzepte** (3.). Im Hauptteil des Aufsatzes befassen wir uns eingehend mit den **Arbeitsinhalten** und der **Arbeitssituation der wichtigsten Beschäftigtengruppen** in den Konstruktionsbüros (4.), fassen abschließend die Befunde über die **Arbeits- und Beschäftigungsperspektiven** dieser Angestelltengruppen zusammen und beziehen sie auf die Ausgangsfragen zurück (5.).

1. Konstruktionsarbeit im Maschinenbau: Stellenwert und Organisationsform

Die technische Produktionsvorbereitung und insbesondere die Konstruktion sind im **Maschinenbau**, wo bekanntlich komplexe Investitionsgüter hergestellt werden und es den Unternehmen kaum möglich ist, Standarderzeugnisse in größeren Serien zu produzieren und abzusetzen, sondern von jeher eine flexible, kundenspezifische Einzel- oder Kleinserienfertigung dominiert, **unternehmensstrategisch** von allergrößter Bedeutung. Die unter solchen Bedingungen enorm wichtige betriebliche Flexibilität und Innovationsfähigkeit im Hinblick auf die Erzeugnisse muß in erster Linie dort permanent realisiert und unter Beweis gestellt werden.

Die notwendige Anpassung an sich ändernde Absatzmarktkonstellationen gelang dem westdeutschen Maschinenbau in den letzten zehn Jahren nicht zuletzt durch eine **nochmalige Akzentuierung** seines bisherigen Erfolgsrezeptes - "flexible Produktion kundenspezifischer Maschinerie" -, das nunmehr freilich auf der erneuerten Basis eines vor allem mittels mikroelektronischer Steuerungstechnologie "aufgerüsteten", modifizierten Produktangebots zur Anwendung gelangt. Diese Umstellungen, die hier nicht im einzelnen nachgezeichnet werden müssen, bewirkten eine **nochmalige Aufwertung der Bedeutung von Entwicklung und Konstruktion** und führten in den meisten Betrieben zu Personalausstockungen in diesen Bereichen (insbesondere in der Elektro- und der sog. Softwarekonstruktion). Die Anteile der dort eingesetzten technischen Angestellten an der Gesamtbeschäftigung sind - wie die **Übersicht 1** zeigt - entsprechend weiter gestiegen.²

Aufgabe der Konstruktion (im hier immer gemeinten, weitesten Sinn) ist die konkrete **"Produktmodellierung"**: die von der Entwicklung und/oder der Projektierung über den Produktentwurf und die Ausarbeitung - den beiden zentralen Bereichen - gegebenenfalls bis zum funktionsfähigen Prototyp reichende Erarbeitung der produktspezifischen Grunddaten. In Form von Werkstück- und Zusammenbauzeichnungen sowie Stücklisten liefert sie wesentliche Voraussetzungen der nachfolgenden Planungsprozesse sowie der "realen" Fertigung und Montage.

In konkrete Arbeitsaufgaben transformiert und zu einzelnen Arbeitsplätzen gebündelt werden diese Konstruktionsfunktionen im Maschinenbau traditionell in einer Weise, die weniger einem bürokratischen als einem **"organischen"** Or-

Übersicht 1: Entwicklung der Technischen Angestellten in F + E, Konstruktion, Versuchs- und Prüffeld im Maschinenbau (nach Ausbildungsniveau)							
	1968 ¹		1982		1987		Veränd. 1987 - 1982 in %
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	
Ing. + Naturw.	17.842	40,7	41.800	46,3	44.380	45,5	+ 6,2
Techniker mit Examen	8.121	18,5	25.432	28,2	27.553	28,2	+ 8,3
Technische Zeichner	17.881	40,8	23.073	25,6	25.704	26,3	+ 11,4
	43.844	100,0	90.305	100,0	97.637	100,0	+ 8,1
Anteil der TA in F + E und Konstruktion an allen Beschäftigten				8,6		9,1	+ 2,2 ²

1) Aus ISF/VDMA-Erhebung von 1968, vgl. Kammerer, G., u.a. (1973). Die Erhebungsbasis der ISF-Studie ist kleiner als bei VDMA.
 2) Veränderung der Beschäftigten im Maschinenbau insgesamt.
 Quelle: Kammerer, G., u.a. (1973); Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA), (1988); eigene Berechnungen.

Organisationsmodell mit recht hoher Diffusität und Variabilität der Grenzziehungen bei der Arbeitsteilung und einer starken Betonung kooperativer Momente entspricht. Zentrales Merkmal der Arbeitsorganisation ist die Auftragsbearbeitung in Form von Gruppenarbeit und die enge fachliche Kooperation zwischen den Konstrukteuren (die für den "Entwurf" des Produktmodells zuständig sind) und den "Ausarbeitern" (die auf Basis des Entwurfs präzise Fertigungsunterlagen, Zeichnungen und Stücklisten, anfertigen) im Rahmen der Gruppe. Was andernorts in Abkehr von früheren Organisationskonzepten heute im Entstehen begriffen ist (dezentralisierte, teamartige Kooperationsformen "mit eingebauter relativer 'Unschärfe'" (Türk 1989, 147), bildet mithin in den meisten Konstruktionsbüros die Ausgangslage der gegenwärtigen Rationalisierungsbewegung. Unter den angesprochenen Absatzmarktbedingungen ist ein solches Organisationsmodell offensichtlich schon immer sehr funktional gewesen.

In bezug auf den Personaleinsatz ist typisch, daß selbst die höheren Positionen der Rangfolge der Konstruktionstätigkeiten über langjährige betriebliche Erfahrungs- und Qualifizierungsprozesse, die häufig von einer Facharbeiterqualifikation ihren Ausgang genommen haben, erreicht werden. Entscheidendes Ferment solcher Rekrutierungs- und Qualifizierungsmuster ist die erwähnte auftragsbezogene Gruppenorganisation "auf Zeit", in welche Chancen zur Weiterqualifizierung und zum Aufstieg "eingebaut" sind.

Die relativ "weichen" Formen der Arbeitsteilung in Projekt- und Auftragsgruppen können indes nicht überdecken, daß im Konstruktionsbüro klar unterscheidbare Tätigkeitstypen existieren, zwischen denen hinsichtlich der betrieblichen Stellung und der Berufsrolle bedeutsame Distanzen liegen können. Diese Distanzen werden zwar immer wieder von einzelnen überwunden, in den Konstruktionsgruppen kooperieren aber eben doch Akteure auf recht ungleichen Positionen. Nach unseren Untersuchungsbefunden können in der hier im Zentrum stehenden Mechanischen Konstruktion die Tätigkeitstypen **Grundlagenentwicklung, Angebotskonstruktion, Projekt- bzw. Gruppenleitung, Entwurfskonstruktion, Ausarbeitendes Konstruieren** und schließlich **Ausarbeiten** unterschieden werden.

Wie die Übersicht 2 ausweist, können etwas 70 % der technischen Angestellten in der Mechanikkonstruktion der zehn untersuchten Betriebe den Tätigkeitskategorien der Entwurfskonstruktion, des Ausarbeitenden Konstruierens und des Ausarbeitens zugeordnet werden. Wir konzentrieren uns in der weiteren Darstellung auf die damit bezeichneten, im Mittelpunkt der konstruktiven Auftragsbearbeitung stehenden Angestelltengruppen. Es wird sich zeigen, daß es entscheidende Differenzen in deren "Betroffenheit" durch die betrieblichen Konzepte der Computerisierung von Konstruktionsarbeit gibt.

Übersicht 2: Tätigkeitsverteilung in der Mechanik- konstruktion		
	abs.	%
Grundlagenentwicklung	100	8
Angebotskonstruktion	120	10
Projektleitung	150	12
Entwurfskonstruktion	330	27
Ausarbeitendes Konstruieren	240	20
Ausarbeiten	275	23
Gesamt	1.215	100

2. Betriebliche Konzepte der Computerisierung von Konstruktionsarbeit

In den Untersuchungsbetrieben waren deutliche Unterschiede bei den CAD-Einsatzkonzepten auszumachen. Diese Unterschiede hängen nach unseren Ermittlungen zum einen mit den jeweiligen Verwertungskonzepten, durch deren Vorgaben bestimmte Techniknutzungsformen favorisiert werden, und zum anderen mit den spezifischen betrieblichen Macht- und Interessenkonstellationen engstens zusammen. Da es uns in diesem Aufsatz aber nicht um die Analyse des **Rationalisierungsverlaufs** und seiner Bestimmungsgründe, sondern um die **Arbeit** der technischen Angestellten selbst geht, lassen wir diese Zusammenhänge hier unerörtert (vgl. dazu Manske u.a. 1990, Kap. III). Eine Skizze der Grundmuster betrieblicher CAD-Nutzung ist aber nötig, um eine weitere Grundlage zu schaffen für die dann folgende detaillierte Darstellung von Tätigkeitsstrukturen und Arbeitsbedingungen der vom Technikeinsatz hauptsächlich tangierten technischen Angestellten.

Betrachtet man die **Hauptlinien der Techniknutzung** und **Arbeitsorganisation**, die wir in den Untersuchungsbetrieben vorfanden - unabhängig vom Grad der CAD-Durchdringung des **gesamten** Konstruktionsprozesses -, so lassen sich drei Formen der CAD-Nutzung unterscheiden, denen jeweils mehrere arbeitsorganisatorische Varianten korrespondieren können.

Erste Nutzungsform: "Computerunterstütztes Ausarbeiten"

Der Betrieb sucht die Qualität und vor allem die Produktivität der arbeitsintensiven Ausarbeitungsprozesse in zentralen Bereichen der Produktmodellierung durch den Einsatz graphisch-interaktiver CAD-Systeme zu steigern. Die gesamte Entwurfsarbeit soll hingegen weiter ohne CAD abgewickelt werden. Mit Blick auf den gesamten Konstruktionsprozeß kann daher diese Form der Techniknutzung auch als einzelfunktionsbezogene "Insellösung" gekennzeichnet werden. Diese Nutzungsform geht in den Betrieben mit zwei Grundmustern der Arbeitsorganisation einher. Für die **CAD-Vollzeitznutzung als Dienstleistung** ist charakteristisch, daß die CAD-Nutzer "Dienstleistungen" für verschiedene andere Konstruktionsgruppen in ganztägiger Bildschirmarbeit erledigen. Bei der häufiger anzutreffenden **CAD-Teilzeitznutzung durch Konstruktionsgruppen** hingegen bleiben die CAD-Nutzer in die traditionellen gruppenförmigen Arbeitszusammenhänge direkt eingebunden. Sie setzen CAD zeitlich begrenzt - meist nicht länger als halbtägig - zur Erledigung von Ausarbeitungstätigkeiten ein, die in ihrer Gruppe anfallen.

Zweite Nutzungsform: "Computerunterstütztes Entwerfen und Ausarbeiten"

Der Einsatz des graphisch-interaktiven CAD-Systems wird hier vom Betrieb auf die Einbeziehung und Verbindung der beiden zentralen Konstruktionsfunktionen hin ausgelegt: Entwerfen und Ausarbeiten werden gleichermaßen bei der betrieblichen Techniknutzung berücksichtigt, Hard- und Software dementsprechend ausgelegt. Über einzelfunktionsbezogene Produktivitätsverbesserungen hinaus wird das Ziel verfolgt, den Konstruktionsprozeß insgesamt effizienter zu gestalten, insbesondere durch präzisere sachlich-zeitliche Abstimmungen von Entwurf und Ausarbeitung. Auch diese Nutzungsform kann, wie die erste, mit dem arbeitsorganisatorischen Grundmuster der **CAD-Teilzeitznutzung durch Konstruktionsgruppen** einhergehen, wobei jedoch das System über das in diesen Gruppen verankerte Ausarbeitungspersonal hinaus bereits in der Phase des Entwurfs von den Konstrukteuren angewendet wird. Während in diesem Fall für den einzelnen eine Mischung aus konventioneller Arbeit am Zeichenbrett und aus CAD-Bildschirmarbeit entsteht, wird für die Beschäftigten bei der **CAD-Vollzeitznutzung in Konstruktionsgruppen**, dem zweiten hier vorfindbaren arbeitsorganisatorischen Grundmuster, CAD zum zentralen Arbeitsmittel ohne Alternative.

Dritte Nutzungsform: "Computergestützte Integration von Konstruktions- und Planungsprozessen"

Der CAD-Einsatz in der Konstruktion wird über kompatible CAP-Systeme hier mit den Planungs- bzw. NC-Programmierarbeiten technisch derart integriert, daß die mit CAD erzeugten Produktdaten auf die computerunterstützten Planungsarbeitsplätze unmittelbar übertragen werden können. Durch die mit der technischen Integration möglich werdende direkte "Mehrfachverwendung" insbesondere von Geometriedaten kann nicht nur ein gewisser Teil der bisherigen Planungs- und NC-Programmierarbeit gespart werden, sondern es ergeben sich unter Umständen auch Veränderungen bei den Kooperationszusammenhängen und bei der Arbeitsteilung zwischen Konstruktions- und Planungsbereichen.

Die aktuelle Phase der Computerisierung von Konstruktionsarbeit im Maschinenbau ist primär durch die **ersten beiden** der genannten **Techniknutzungsformen** geprägt. Dabei deuten eine Reihe von Indizien darauf hin, daß gegenwärtig in der Mehrzahl der Anwenderbetriebe das Konzept des computerunterstützten Ausarbeitens realisiert ist. Die Nutzungsform der "Integration" fand sich in den Untersuchungsbetrieben nirgends als zentrales, sondern in einigen Fällen als ergänzendes, aber nachrangiges Element der Einsatzstrategie und trat sowohl in Kombination mit der ersten als auch der zweiten Nutzungsform auf.

3. Tätigkeitstypen in der Konstruktion und die Bedeutung von CAD

Risiken und Chancen des CAD-Einsatzes sind für die im folgenden betrachteten Entwurfskonstruktoren, Ausarbeitenden Entwurfskonstruktoren und Ausarbeiter/-innen höchst unterschiedlich verteilt. Dies ergibt sich zum einen aus den gerade dargestellten betrieblichen Einsatzkonzepten, die darüber entscheiden, welche Funktionen und Funktionszusammenhänge überhaupt der Computerisierung unterworfen werden: das Konzept des computerunterstützten Ausarbeitens beschränkt sich - in verschiedenen arbeitsorganisatorischen Varianten - auf die Ausarbeitungsfunktionen, während das Konzept des computerunterstützten Entwerfens und Ausarbeitens auch die Entwurfsvorgänge mit einbezieht. Zum anderen bedeutet der CAD-Einsatz aber auch für die verschiedenen Phasen des Konstruktionsprozesses und damit die ihnen zuzuordnenden Konstruktionstätigkeiten jeweils etwas anderes. Während sich wichtige Di-

mensionen von Entwurfsarbeit, wie zu zeigen sein wird, einer "Technisierung" durch CAD offensichtlich entziehen, stehen dagegen die primären Tätigkeiten des Ausarbeitungspersonals durchaus zur Gänze im Einzugsbereich des neuen Mediums.

Auch um der Abhängigkeit der CAD-Anwendungsformen und -Nutzungsmöglichkeiten vom jeweils besonderen Charakter der "unterstützten" Funktionen Rechnung zu tragen, scheint es angebracht, die Darstellung der einzelnen Tätigkeitstypen mit einer Beschreibung der "konventionellen" Aufgabenstrukturen und Anforderungsprofile zu beginnen. Erst in einem zweiten Schritt wird dann bei jedem der Typen nach dem Einfluß von CAD auf die Arbeitssituation gefragt.

Zur kontrastierenden Kennzeichnung der zu behandelnden Arbeitsformen werden dabei die Begriffe der "**relativen Offenheit des Arbeitshandelns**" und des (doppelten) "**Objektbezugs**" Verwendung finden. Der erste Begriff soll das Ausmaß benennen, in dem es den Arbeitenden möglich ist bzw. abverlangt wird, **den Arbeitsprozeß und/oder das Arbeitsergebnis selbst zu bestimmen**.³ Der Begriff des Objektbezugs umfaßt ebenfalls zwei Dimensionen: die Orientierung des Arbeitshandelns an den **Funktionen** der zu konstruierenden **Maschine** im möglichst effizient zu gestaltenden Produktionsprozeß des Kunden (Anwendungsbezug) einerseits und die Orientierung an einer kostengünstigen **Produktion der Maschine** im eigenen Betrieb (Herstellungsbezug) andererseits.

Daß hier relevante Unterschiede bestehen, zeigt bereits eine kurze Gegenüberstellung der beiden Extreme - der Entwurfsarbeit und dem Ausarbeiten - im Hinblick auf die Offenheit bei der Definition des Arbeitsergebnisses. Die primäre Aufgabe von Entwurfskonstruktoren ist es, das herzustellende Produkt im Entwurf zu definieren; dem Ausarbeitungspersonal obliegt dagegen als primäre Funktion die "Übersetzung" des Entwurfs in präzise Fertigungsunterlagen. Der von Entwurfskonstruktoren erarbeitete Entwurf ist also die Grundlage für die Arbeit der Ausarbeiter/-innen; im Entwurf wird das Produktmodell und damit auch das Arbeitsergebnis, das am Ende des Ausarbeitens sich ergeben soll, bereits weitgehend festgelegt. Ist also für den Entwurfskonstruktoren das Arbeitsergebnis noch offen, besteht seine Arbeit gerade darin, für diese Offenheit, diese Unbestimmtheit des Arbeitsziels eine Lösung zu finden, bleibt den Ausarbeitern nur, diese gegebene Lösung noch umzusetzen in "Fertigungsanweisungen". Solche und weitere differenzierende Merkmale bei den unterschiedlichen Konstruktionstätigkeiten sind nun im Hinblick auf ihre Konse-

quenzen für die Arbeitssituation und die "CAD-Betroffenheit" näher zu untersuchen.

Arbeit von Entwurfskonstruktoren: Problemlösen unter Zeitdruck

Das Tätigkeitsfeld von Entwurfskonstruktoren ist weit gefächert. Es umfaßt Entwurfstätigkeiten im engeren Sinn sowie Berechnungs- und Organisationsaufgaben, die in vielfältige Kooperationsbezüge eingelassen sind. Auf derjenigen Stufe des Konstruktionsprozesses, auf der die Entwurfskonstruktoren sich bewegen, werden keine Unterlagen für die Fertigung erzeugt. Ziel der Arbeit ist hier die an den geforderten technischen Funktionen orientierte, stofflich-geometrische Produktgestaltung. An deren Ende hat ein maßstäblicher Entwurf zu stehen, der die Basis für das Ausarbeiten der Fertigungsunterlagen durch die Ausarbeiter/-innen bildet.

Diese Tätigkeit zeichnet sich durch eine relativ große Kompetenz bei der Definition des Arbeitsergebnisses aus. Sie geht stets aus von einer nicht - eindeutigen, unscharfen Problemstellung, die erst Schritt für Schritt - im Zuge probeweisen Einschlagens von möglichen Lösungswegen und dabei gefällter Entscheidungen - zu präzisieren und durch entsprechendes sukzessives Bestimmen der technischen Funktionselemente und der stofflich-geometrischen Gestalt des Produkts schließlich einer realisierbaren Lösung zuzuführen ist. Dem korrespondiert nicht nur eine relativ offene Struktur des Arbeitshandelns in bezug auf den Arbeitsprozeß, sondern eben auch, wie schon erwähnt, in bezug auf sein Ergebnis. In beiden Dimensionen ist die "subjektive Leistung" der Entwurfskonstruktoren als **ergebnisorientiertes und ergebnisdefinierendes Entscheiden** die Voraussetzung dafür, daß überhaupt Resultate erzielt werden können.

Diese **relative** Offenheit wird freilich eingegrenzt und strukturiert. Eine wesentliche **sachliche Eingrenzung** erfährt sie durch den **spezifischen Objektbezug** der Arbeit, der für die Entwurfskonstruktoren in erster Linie in dem besonderen **Verwendungszweck** des zu konstruierenden Produkts besteht (Anwendungsbezug). Durch Formen der Arbeitsteilung und Spezialisierung, die sich an einzelnen Funktionskomplexen und Baugruppen des Konstruktionsobjekts festmachen lassen, werden meist weitere Einschränkungen auf dieser Ebene vorgenommen. Die "Dekomponierung" des Arbeitsobjekts muß freilich in **kooperativen** Arbeitsvollzügen auch immer wieder aufgehoben werden, und die damit verbundene Abhängigkeit von den Arbeitsergebnissen ande-

rer schafft auch zusätzliche Unsicherheiten bei der Lösung des eigenen Konstruktionsproblems.

Die Dimension des **herstellungsgerechten** und die Herstellungskosten minimierenden Konstruierens (Herstellungsbezug) spielt für Entwurfskonstruktoren - als weitere Restriktion des Arbeitshandelns - zwar immer auch eine Rolle. Sie bleibt jedoch dem vorrangigen Ziel, eine dem Verwendungszweck des Produkts beim Kunden angemessene Lösung zu finden, deutlich untergeordnet, was sich in den meisten Betrieben in einem dauernden Spannungsverhältnis zwischen Konstruktion und Produktion bzw. Arbeitsvorbereitung manifestiert.

Ein in seiner Prägekraft für die Arbeitsbedingungen in den Konstruktionsbüros kaum zu überschätzendes weiteres Merkmal sorgt für die **zeitliche Eingrenzung** der Offenheit: der **allgegenwärtige Zeitdruck**, unter dem die Arbeit getan werden muß. Er rührt zum einen her von der im Normalfall vorhandenen unmittelbaren Einbindung der Konstruktions-tätigkeiten in die Bearbeitung jedes einzelnen Kundenauftrags und ihrer entsprechenden zeitlichen Orientierung an meist knapp kalkulierten Lieferterminen, die auch mit mehr oder weniger groben Zeitvorgaben für die Konstruktionsarbeiten einhergehen. Zum anderen ist er die Folge der von den Betrieben üblicherweise niedrig proportionierten Personalkapazitäten gerade im Konstruktionsbereich.

Nicht zuletzt aufgrund der Wirksamkeit dieser Mechanismen sachlicher und zeitlicher Komplexitätsreduktion ergeben sich eine Reihe weiterer Charakteristika des Tätigkeitsbildes von Entwurfskonstruktoren:

- Als typischer Ausdruck der Zeit- und Personalknappheit kann der Umstand gelten, daß der Entwurfskonstrukteur im allgemeinen parallel an mehreren Aufgaben (Aufträgen, Projekten) gleichzeitig arbeitet. Schnelles "Umschalten" von einem Problem auf ein anderes, von einem Kooperationszusammenhang zum nächsten ist ständig gefordert.
- "Problematische" Teile bzw. Funktionselemente des Konstruktionsobjekts werden intensiv und "ausführlich" bearbeitet, andere gleichsam nur gestreift und rasch weiterdelegiert. Der maßstäbliche Entwurf wird normalerweise nur so weit spezifiziert, daß eine weitere Bearbeitung durch Ausarbeiter/-innen möglich erscheint. Ein derartiges Vorgehen läßt es freilich auch wieder eher zur Regel werden, daß der Prozeß des weiteres Detaillierens zu Revisionen des Ausgangsentwurfs führt.

- Die Entwurfskonstrukteure sind im Normalfall genötigt, sich eng an vorherigen, "sicheren" Problemlösungen zu orientieren, müssen den "Neuigkeitsgrad" des jeweiligen Auftrags gezielt reduzieren. Eine wichtige Leistung besteht also gerade in der Rückführung scheinbar neuer Probleme auf bereits gelöste bzw. in der größtmöglichen Annäherung des Neuen an das Bekannte. Die Entwurfskonstrukteure haben somit überwiegend "konservativ" zu handeln, - sonst könnten sie, so paradox es klingt, ihre innovativen Aufgaben gar nicht in dem ihnen gesetzten Zeitrahmen erfüllen.
- Nur scheinbar im Widerspruch zu dem bisher Gesagten besteht in den Betrieben Konsens darüber, daß es im Arbeitsalltag des Entwurfskonstruktors notwendigerweise auch Phasen des Ausruhens bzw. des "Abschaltens" geben muß. Er wird also gewissermaßen auch "in Ruhe gelassen", von ihm wird - trotz Termindruck - nicht jederzeit verlangt, daß er an seinem Schreibtisch sitzt und über seiner Arbeit "brütet".

Insbesondere der zuletzt genannte Punkt ist als betriebliches "Zugeständnis" bezeichnend: Er verweist darauf, daß sich das Aufgabenprofil des Entwurfskonstruktors insgesamt aus recht widersprüchlichen Elementen zusammensetzt. Die konkreten Arbeitsaufgaben stellen sich bei diesem Tätigkeitstyp stets im Spannungsfeld zwischen relativer Offenheit der Situation und deren meist nur diffusen Begrenzung durch die (unvollständige) Problemstellung, spezialisierte Zuständigkeiten, Zeitvorgaben usw. Solche und andere beschriebene Begrenzungen erweisen sich zwar durchaus als "wirksam", sind auf jeden Fall zu berücksichtigen, können aber nur in sehr vermittelter Weise und jedenfalls nicht direkt handlungsleitend sein. "Instruktiv" für das Arbeitshandeln werden auch sie immer erst über den notwendigen "Umweg" subjektiver (natürlich auch kollektiver) Interpretations-, Entscheidungs- und Abstimmungsleistungen der Beteiligten.⁴

Diesem schillernden Tätigkeitsbild entsprechen komplexe **Anforderungsstrukturen**. Die wesentlichen Qualifikationsanforderungen ergeben sich für die Entwurfskonstrukteure aus dem je **spezifischen, zentralen Objektbezug** ihrer Arbeit: dem Verwendungszweck der zu konstruierenden Maschine. Ihr Wissen über die Produktion mit dem Produkt, ihre Fähigkeit, angesichts gegebener markt- und betriebs-spezifischen Rahmenbedingungen kompetent zur zweckdienlichen stofflich-geometrischen Gestaltung des Produkts beizutragen, steht im Mittelpunkt. Hier kann bzw. muß nur sehr partiell auf theoretische, mathematisch-naturwissenschaftliche Kenntnisse zurückgegriffen werden (etwa bei

technischen Berechnungen), eindeutig im Vordergrund steht das nur durch die Praxis längerjähriger Berufserfahrung zu erwerbende Wissen, das anhand konkreter konstruktiver Problemlösungen gewonnen werden muß, die die Funktionen der Maschinen betreffen, auf deren Herstellung der Betrieb spezialisiert ist. Dieses problemfallorientierte Erfahrungswissen ist nicht allein "objekt-adäquat", es ermöglicht auch erst den beschriebenen "Konservatismus", den souveränen Rückgriff auf Bekanntes.

Die relative Offenheit des Arbeitshandelns im allgemeinen, die Parallelbearbeitung verschiedener Aufträge, das "Springen" zwischen Gesamtobjekt und Details, zwischen Intensivbehandlung der Problemzonen und "Überfliegen" der Routine im besonderen machen Entwurfshandeln zu einer sehr entscheidungsintensiven Tätigkeit. Das begründet durchaus eine besondere Fähigkeit, nämlich **entscheiden zu können**: an welchen Problemen intensiver gearbeitet werden muß, wann Arbeit zu delegieren, wann sie abzubrechen ist, wann ein Problem als gelöst betrachtet werden kann usw. Dieses Entscheidungsvermögen, das natürlich der fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten als selbstverständlicher Basis bedarf, kann durchaus als eine eigenständige Handlungsvoraussetzung für den Entwurfskonstrukteur betrachtet werden.

Über die genannten objekt- und tätigkeitsspezifischen Qualifikationen hinaus erfordert die Arbeit von Entwurfskonstrukteuren die Fähigkeit zur Kooperation und entsprechende **kommunikative Kompetenzen**. Diese sind deshalb wichtig, weil Entwurfskonstrukteure sich betriebsintern wie teilweise auch -extern in verschiedenen "Milieus" bewegen, verständigen und gegebenenfalls auch durchsetzen müssen. Sie müssen die "Sprache" verstehen, die in der Produktion üblich ist, aber auch - etwa bei Verhandlungen mit Kunden oder Unterauftragnehmern (z.B. Ingenieurbüros) - diejenige, die zwischen akademisch ausgebildeten Ingenieuren gepflegt wird. Sie müssen sich also durchaus in verschiedenen "Welten" verständlich machen und behaupten können. Behaupten bzw. durchsetzen meint hier auch, daß die Arbeit der Entwurfskonstrukteure angesichts der relativen Offenheit ihrer Ergebnisse (und dem Zwang, zu Entscheidungen zu kommen) immer auch eine "politische" Dimension aufweist: Man muß sein Lösungskonzept auch verteidigen, "verkaufen", muß entsprechende Überzeugungsarbeit leisten können.

Insbesondere die hohe Entscheidungsintensität des Entwurfshandelns unter Zeitdruck prägt die spezifische **Belastungssituation** der Entwurfskonstrukteure. Entscheiden

können heißt unter den gegebenen Bedingungen vor allem entscheiden müssen, und dies in kurzer Zeit und bezogen auf relativ komplizierte Probleme. Hinzu kommt, daß die Entscheidungen oft risikobehaftet sind, die Festlegungen bei der Produktgestaltung folgenreich sein können und verantwortet werden müssen. Diese Momente indizieren eine gleichmäßig relativ hohe Dichte kognitiver und affektiver Belastungen. Damit sie nicht zu chronischen Überforderungen werden und damit auch die Leistungsfähigkeit unterminieren würden, sind die oben erwähnten Formen des möglichen phasenweisen "Abschaltens", mithin der begrenzten individuellen Belastungsregulation bei den Entwurfskonstrukteuren offenbar unerlässlich und werden daher vom Betrieb auch toleriert.

Entwurfskonstrukteure und CAD: selektive Verwendung als "Werkzeug"

Wie wir oben gezeigt haben, sind die CAD-Einsatzkonzepte nur in einem Teil der Betriebe - im Maschinenbau insgesamt wahrscheinlich eine Minderheit - überhaupt darauf angelegt, auch bereits Entwurfsarbeiten mit Computerunterstützung abzuwickeln. In vielen Fällen bleibt also der beschriebene Tätigkeitstyp des Entwurfskonstruktors nahezu unverändert, und die CAD-Anwendung setzt erst auf der nächsten Stufe des Konstruktionsprozesse, dem Ausarbeiten, ein.

In denjenigen Betrieben freilich, die das Konzept des computerunterstützten Entwerfens und Ausarbeitens realisieren, zielt die Techniknutzung auf eine **durchgängige Computerisierung** der zentralen Konstruktionsfunktionen: Bereits der maßstäbliche Entwurf bzw. "Aufriß" soll vom Entwurfskonstrukteur am CAD-System erarbeitet werden, damit die dann rechnerintern verfügbaren Produktdaten in den nachfolgenden computergestützten Ausarbeitungsprozessen arbeitssparend direkt weiterverwendet werden können. In zwei Betrieben unseres Samples hatte dieses Einsatzkonzept bereits dazu geführt, daß die Entwurfskonstrukteure nicht mehr über das klassische Reißbrett, sondern nur noch über einen CAD-Bildschirmarbeitsplatz verfügen.

Solche Formen des CAD-Einsatzes haben einen spürbaren Einfluß auf die Arbeitsinhalte der Entwurfskonstrukteure. Sie setzen nunmehr CAD zumindest phasenweise intensiv für die Bearbeitung bestimmter Teilschritte der Entwurfsarbeit ein, in erster Linie gegen Ende, bei der Erstellung des "Aufrißes". In den beiden erwähnten Extremfällen, die aber heute im Maschinenbau noch absolute Ausnahmen darstel-

len, arbeiteten die Entwurfskonstrukteure bereits während etwa der Hälfte ihrer Arbeitszeit am System.

Als arbeitsökonomisch sinnvoll erweist sich der CAD-Einsatz in der Entwurfsphase z.B. besonders dann, wenn beim Konstruieren zusätzlicher Leistungs- und Ausstattungsvarianten auf elektronisch abgespeicherte Zeichnungen eines "Grundmodells" zurückgegriffen werden kann. Mit CAD versuchen die Entwurfskonstrukteure auch, ihr räumliches Vorstellungsvermögen zu unterstützen und alternative Lagekonstellationen von Teilen der Konstruktion genauer zu überprüfen. Im Rahmen der gesamten Entwurfsarbeit bleiben es aber immer nur Teilschritte, die computergestützt vollzogen werden. Diese recht selektive CAD-Nutzung hat im großen ganzen den Charakter von **Werkzeuggebrauch**.

Das modifizierte Tätigkeitsbild von Entwurfskonstrukteuren, die auch mit CAD arbeiten, bleibt entscheidend dadurch geprägt, daß im Vorfeld und auch während des Entwerfens mit CAD immer auch wieder Phasen der Klärung der Aufgabenstellung und andere Tätigkeiten notwendig werden, für die CAD nicht geeignet ist bzw. nicht verwendet wird. Die komplexe und spannungsreiche Anforderungsstruktur, die sich im wesentlichen aus den objektbezogenen Aufgaben ergibt, drückt auch weiterhin der ganzen Arbeitssituation ihren Stempel auf; das bedeutet aber auch, daß Eigenheiten wie etwa das häufige "Springen" zwischen verschiedenen Aufgabenstellungen und die oftmals nur skizzenhafte Dokumentation von Arbeitsergebnissen ihren Sinn behalten. Der entsprechende Arbeitsstil ist aber mit dem Maß an Pedanterie und absoluter Zeichnungspräzision, die am CAD-System verlangt wird, über weite Strecken unverträglich. Diese bleiben dann die Domäne des "konventionellen" Vorgehens.

Ebenfalls als die CAD-Anwendung im Entwurfsstadium zumindest "entwertender" Umstand erweist sich, daß beim Entwerfen am Bildschirm leicht der Überblick über die Gesamtkonstruktion verlorengeht und dadurch die räumliche Vorstellung des bearbeiteten Konstruktionsobjekts - anders als am großflächigen Reißbrett - enorm erschwert wird. Ausgleich für diesen Mangel versuchen die Entwurfskonstrukteure durch häufiges Ausdrucken großformatiger Zeichnungen zu schaffen.

Die **Qualifikationsanforderungen** an Entwurfskonstrukteure werden durch den CAD-Einsatz in ihren zentralen Dimensionen kaum berührt. Sie müssen zwar neue, an das CAD-System gebundene Qualifikationen erlernen; diese werden aber keineswegs - wie für die Ausarbeiter/-innen (s.u.) - tätigkeitsprägend. Die für die Entwurfsarbeit insgesamt notwendigen **fachlichen Qualifikationen** werden

durch den CAD-Einsatz nicht wesentlich verändert. Die Entwurfskonstruktoren bleiben in ihrem Objektfeld der Produktgestaltung und arbeiten hier phasenweise mit noch größerer Zeichenpräzision als bisher.

Die vielfältigen **Kommunikationsbeziehungen** werden zwar nicht in ihrer fachlichen Breite, aber in der Verbindung mit den Ausarbeitern/-innen beschränkt. Der mit CAD präzierte Konstruktionsaufriß erübrigt eine Reihe bisher notwendiger Abstimmungsvorgänge zwischen diesen Beschäftigtengruppen.

CAD-Arbeit als eine Form hochkonzentrierter Bildschirmarbeit hat bei den Entwurfskonstruktoren grundsätzlich ähnliche **Belastungen** psychisch-kognitiver und psychisch-affektiver Art zur Folge wie bei den Ausarbeitern/-innen (s.u.). Allerdings verfügen sie über weit bessere Möglichkeiten zu deren Kompensation. Sie können sich durch Mischung von Tätigkeiten unterschiedlichen Beanspruchungsprofils leichter einen Ausgleich verschaffen und haben zudem akzeptierte Möglichkeiten, intensive CAD-Arbeit abzuwehren.

Ausarbeitende Entwurfskonstruktoren: ein zur Disposition stehender Tätigkeitstyp?

Von allen Konstrukteuren verrichten die Ausarbeitenden Entwurfskonstruktoren die am genauesten vordefinierten Konstruktionsaufgaben, und zu diesen Aufgaben gehören Ausarbeitungstätigkeiten systematisch hinzu. Es handelt sich aber gleichwohl um Entwurfskonstruktoren, weil sie immer auch für einen bestimmten Ausschnitt des Produkts einen Entwurf anzufertigen haben. Kennzeichnend für ihre Arbeit ist, daß sie - im Unterschied zu den "reinen" Entwurfskonstruktoren - diesen Entwurf dann auch regelmäßig selbst in Teile- und Zusammenstellungszeichnungen umsetzen, so daß die Ausarbeitungsfunktionen einen großen Teil ihrer Arbeitszeit ausmachen. Kennzeichnend für Ausarbeitende Entwurfskonstruktoren ist weiterhin, daß sie auf einen recht engen Bereich des zu konstruierenden Objekts spezialisiert sind und daß diese Spezialisierung schon einige Jahre besteht. Ihre Berufskarriere schließt eine Facharbeiterlehre und eine einige Jahre dauernde Tätigkeit als Facharbeiter ein. Im weiteren Verlauf ihres Berufslebens haben sie meist eine Zusatzausbildung zum Techniker, Technischen Zeichner oder auch zum Fachhochschulingenieur durchlaufen. Es sind Aufsteiger, die in dieser Position den Endpunkt einer eindrucksvollen Karriere erreicht haben.

Für die Maschinenbaubetriebe ist dieser Typus von Konstrukteuren traditionell ausgesprochen wichtig, weil das Konstruieren im Maschinenbau sich bei allen Fertigungstypen in hohem Maße durch die folgenden Momente auszeichnet:

- Es handelt sich überwiegend um "Anpassungskonstruktion", d.h. um Veränderungen im Detail. Die meisten Konstruktionsaufgaben können deshalb kompetent und effizient auf der Basis akkumulierten **Erfahrungswissens** bewältigt werden.
- Für Konstrukteure des Maschinenbaus ist es wichtig zu wissen, wie die **Arbeiter** beim Kunden mit oder **an der Maschine** arbeiten. Und wer könnte ein besseres "Feeling" für die Arbeit an den von ihm selbst mitkonstruierten Maschinen entwickeln, als der zum Ausarbeitenden Entwurfskonstrukteur aufgestiegene ehemalige Facharbeiter? Er verfügt über einen "kurzen Draht" zu den Arbeitern, die an den von ihm mitkonstruierten Maschinen arbeiten, "verstehen" deshalb auch leichter als Konstrukteure ohne Facharbeiterhintergrund, wenn die Arbeiter ihm Probleme mit der Maschine erläutern.
- Das objektbezogene Erfahrungswissen betrifft aber auch die Herstellung des Produkts. Und in dieser Dimension verfügt der aufgestiegene Ausarbeitende Konstrukteur gleichsam über Erfahrungswissen "aus erster Hand". Er hat ja selbst längere Zeit direkt an dieser Herstellung mitgewirkt.

Die **teamartige Arbeitsorganisation** in den Konstruktionsbüros ist der **Schlüssel zum möglichen Aufstieg** des ehemaligen Facharbeiters zum Ausarbeitenden Entwurfskonstrukteur. Die Gruppenarbeit ermöglicht zweierlei: einmal den direkten Kontakt zum erfahreneren Konstrukteur, von dem man lernen kann, und zum zweiten die Beschäftigung mit verschiedenen Baugruppen der Produkte; denn der "Neuling" macht die Detaillierungsaufgaben, und diese "Routinearbeit" kann er "baugruppenunspezifisch" verrichten. Er kann sich dadurch in verschiedene Themen einarbeiten, erwirbt nach und nach objektbezogene Konstruktionskenntnisse und er kann sich in gewisser Weise "auswählen", was ihm am besten liegt: Darauf wird der Ausarbeitende Entwurfskonstrukteur sich dann in der Regel spezialisieren.

Der vergleichsweise geringe Einfluß der Ausarbeitenden Entwurfskonstruktoren auf die Produktgestaltung spiegelt sich in den an sie gestellten **Qualifikationsanforderungen** wider. Ihr Beitrag zur Definition des Produktmodells beschränkt sich auf sogenannte "normale", relativ bekannte

und eher routinemäßig bearbeitbare Konstruktionsaufgaben. Auftretende Konstruktionsprobleme werden durch "Analogieschlüsse" aufgrund der Erfahrung mit schon früher erarbeiteten ähnlichen Lösungen durch Modifizieren und Variieren gelöst. Es ist ein eher "empirisch-adaptives" Vorgehen. Ausarbeitende Entwurfskonstruktoren müssen weder komplizierte Berechnungen durchführen noch Probleme "theoretisch" durchdringen können.

Weil ihre Entscheidungskompetenz hinsichtlich der Definition des Produkts relativ gering ist und weil ihre Tätigkeiten systematisch auch Ausarbeitungsfunktionen einschließen, bekommt der **Objektbezug** der Arbeit bei Ausarbeitenden Entwurfskonstruktoren eine **Wendung hin zur Herstellungsseite**. Die an sie gestellten Qualifikationsanforderungen beziehen sich in einem hohen Maße darauf. Die besondere Bedeutung der Produktion als Bezugspunkt der Konstruktionsarbeit spiegelt sich in ihrer **Kooperation** mit anderen wider. Mit den Kunden haben sie so gut wie keinen Kontakt; ähnliches gilt für Kontakte zu Entwicklungskonstruktoren oder Berechnungsingenieuren. Sie unterhalten dagegen unmittelbare Kontakte zur Fertigung und zur Montage, die sich regelmäßig in der Phase des Ausarbeitens intensivieren. Für sie ist die unmittelbare Anschauung, die Anteilnahme an der Herstellung "ihres" Produkts - zum Lernen, aber auch als Selbstbestätigung - äußerst wichtig.

CAD hat sowohl bezogen auf die **Arbeitsituation** der Ausarbeitenden Konstrukteure eine spezifische Bedeutung als auch, jedenfalls auf längere Sicht, für den **Bestand** dieses besonderen Tätigkeitstyps. CAD wird für Ausarbeitende Entwurfskonstruktoren in stärkerem Maße und häufiger als für "reine" Entwurfskonstruktoren zu einem wichtigen, den Arbeitsablauf bestimmenden Arbeitsmittel. Da ihr Tätigkeitsspektrum neben dem Entwerfen auch das Ausarbeiten einschließt, sind sie potentiell auch bereits beim Konzept des computerunterstützten Ausarbeitens vom CAD-Einsatz betroffen. Es kommt dann vor, daß sie das betriebliche Einsatzkonzept gleichsam individuell "überschreiten" und auch Entwurfsarbeiten computerunterstützt abwickeln. Insgesamt wird CAD von den Ausarbeitenden Entwurfskonstruktoren dazu genutzt, die ihnen aufgetragenen Entwurfstätigkeiten noch gründlicher (d.h. mit mehr Varianten) durchzuführen, als sie das bislang schon gewohnt waren. Sie wenden CAD durchgängig sowohl beim Entwerfen als auch beim Ausarbeiten an. In der Ausarbeitungsphase verbringen sie gewöhnlich den größten Teil der Arbeitszeit am CAD-Arbeitsplatz.

Abgesehen von den zu erlernenden technischen "CAD-Qualifikationen" bleiben auch bei diesem Tätigkeitstyp die grundlegenden fachlichen **Kernqualifikationen** erhalten. Zwar ist der Ausarbeitende Entwurfskonstrukteur während langer Phasen seiner Arbeit den spezifischen **CAD-Belastungen** in ähnlicher Weise wie die Ausarbeiter/-innen ausgesetzt. Selbst in diesen CAD-intensiven Arbeitsphasen kann er sich aber durch Pausen und Raumwechsel leichter regenerieren, weil er in seiner Position über größere zeitliche und auch räumliche Handlungsspielräume verfügt.

Als gravierender mag sich langfristig eine andere Tendenz erweisen, die sich in solchen Fällen zeigt, in denen die Betriebe die **durchgängige Computerisierung** von Entwurf- und Ausarbeitungsarbeiten zumindest partiell bereits realisiert haben. Dort entfällt ein Spektrum von "Detailierungskonstruktion" zwischen Entwurf und "reinem" Ausarbeiten, das traditionell das Lernfeld für Aufstiegsaspiranten gewesen ist. Diese Tendenz muß zusammen mit dem heute existierenden größeren Angebot an TH- und FH-Ingenieuren und Technikern gesehen werden: Manche Maschinenbaubetriebe neigen dazu, solche "besser", wir würden eher sagen: "anders" als Facharbeiter ausgebildeten Arbeitskräfte als Nachwuchs für die Konstruktion vorzusehen. Beides zusammengenommen, kann für die Facharbeiter auf längere Sicht bedeuten, daß sie geringere Chancen haben, in die Konstruktion zu gelangen oder daß sie dort dann nur noch die Position von Ausarbeitern erreichen.

Arbeit von Ausarbeitern/-innen: Übersetzung der Problemlösung in Detailinformation

Gewöhnlich fängt für die Ausarbeiter/-innen (nach beruflichem Abschluß vornehmlich Technische Zeichner/-innen und Techniker) die Arbeit erst an, wenn die Entwurfskonstruktoren die Konstruktion abgeschlossen und im sogenannten **Konstruktionsaufriß** fixiert haben. Im **Konstruktionsaufriß** sind alle Teile des Aggregats in montierter Form (z.B. eines Getriebes) maßstabsgerecht in einer geometrischen Ansicht gezeichnet und die Hauptmaße angegeben. Die Arbeitsaufgabe und das geforderte Arbeitsergebnis sind damit für die Ausarbeiter/-innen in aller Regel klar vorgegeben; im Rahmen dieser Vorgabe sind die einzelnen Arbeitsschritte von ihnen aber selbständig festzulegen und zu koordinieren.

In enger Absprache mit dem Konstrukteur haben die Ausarbeiter/-innen die zu fertigenden Teile des Aggregats abschließend zu präzisieren und im Hinblick auf die Ferti-

gungsnotwendigkeiten der Werkstatt **eindeutig zeichnerisch zu dokumentieren**. Häufig ergeben sich beim Herauslösen komplizierter Einzelteile aus dem Konstruktionsaufriß noch geometrische, zum Teil auch funktionelle Unbestimmtheiten, die nun im **Detail** festzulegen sind. Oft müssen zusätzliche geometrische Ansichten und Schnitte angelegt werden, und je nach Bearbeitungsverfahren in der Werkstatt und notwendiger Fertigungsgenauigkeit müssen genormte Bearbeitungszeichen auf den Konturen des Werkstücks vermerkt werden. Anschließend werden die Konturen kopierfähig ausgezogen, fertigungsgerecht bemaßt, beschriftet und schraffiert. Es entsteht so die **Werkstückzeichnung** (auch Teilezeichnung genannt) als Unterlage für Arbeitsplanung, NC-Programmierung und Mechanische Fertigung. Parallel zur zeichnerischen Dokumentation der Produktteile werden die Mengen- und Werkstoffangaben der Konstrukteure vervollständigt, normgerecht aufgearbeitet und zur **Konstruktionsstückliste**, die die wesentliche Grundlage für Materialdisposition und Einkauf bildet, zusammengestellt. In den meisten Betrieben müssen die Ausarbeiter/-innen abschließend die vielen Werkstückzeichnungen zu einer **Zusammenstellungszeichnung** vereinigen, in der das ganze Aggregat in montierter Form zu sehen ist. Sie dient zur besseren Kontrolle der wechselseitigen Paßgenauigkeit der Teile und als Unterlage zur Orientierung der Monteure in der Werkstatt. In der täglichen Arbeit werden diese wichtigen Aufgaben des "Technischen Zeichnens" oft nicht in strenger Abfolge verrichtet. Es werden etwa verschiedene Aufträge mit unterschiedlichem Fortschritt parallel bearbeitet. Auch muß die Zeichenarbeit oft durch langwierige Korrekturen unterbrochen werden, wenn etwa der Konstrukteur als Ergebnis des Prototypentests die Konstruktion verändert. Insgesamt haben die Zeichner/-innen durchaus die Chance, den Arbeitsablauf selbst einzuteilen und so durch Mischen verschiedenartiger Tätigkeiten einseitige Belastungen etwas auszugleichen.

Je nach **Berufsausbildung** und betrieblicher Erfahrung werden Ausarbeiter/-innen Aufgaben unterschiedlicher Komplexität zugewiesen. So werden in einzelnen Großbetrieben Tätigkeitsbereiche definiert, in denen dann typischerweise Zeichnerinnen ausschließlich vorgefertigte Teilezeichnungen kopierfähig ins Reine übertragen müssen. Hierzu werden überwiegend gelernte Teilezeichnerinnen (zwei Jahre Lehre) oder berufsfremde angelernte Frauen eingesetzt. Das Gros der Ausarbeiter/-innen in der Mechanikkonstruktion ist jedoch als Technische(r) Zeichner/-in mit 3 1/2 Jahren Lehre ausgebildet. Zu dieser Lehre gehört auch ein Jahr Berufsausbildung in den Technologien der Mechanischen Fertigung und der Montage. Der Anteil der weiblichen Aus-

zubildenden hat in diesem Berufsfeld mittlerweile 55 % überschritten (Buschhaus/Stolze 1989, S. 129). Für viele ausgebildete Technische Zeichner/-innen ist der Berufsabschluß die Basis für die Weiterbildung zum Techniker, zum Teil auch zum Fachhochschulingenieur.

Ausarbeiter/-innen und CAD: Umbruch bei den Tätigkeitsstrukturen

Während es bei den Konstrukteuren in der Regel direkt vom betrieblichen Einsatzkonzept abhängt, **ob** sie die Techniknutzung überhaupt nennenswert tangiert, ist CAD in allen untersuchten Betrieben inzwischen für die Ausarbeiter/-innen bereits ein wichtiges Arbeitsmittel, in manchen Betrieben bzw. bei manchen Organisationsformen des CAD-Einsatzes sogar das ausschließlich verwendete. Die Ausarbeiter/-innen sind in jedem Fall die Hauptbetroffenen der CAD-Einführung. Ihre **konkreten Arbeitsinhalte** und **Kooperationsbeziehungen** werden dabei entscheidend durch die technische Nutzungsform des CAD-Systems in Kombination mit der gewählten Arbeitsorganisation geprägt. Es zeigt sich, daß das Modell der **Teilzeitnutzung zentraler CAD-Plätze** beim Konzept des "computerunterstützten Ausarbeitens" am geringsten in die gewachsenen Kooperationsbeziehungen zwischen Konstrukteuren und Ausarbeitern eingreift (zu den Konzepten vgl. Abschn. 3). **Die CAD-Dienstleistungskonzepte** wie auch die **Konzepte der durchgängigen CAD-Nutzung** verändern die bisherigen Kommunikationsbeziehungen und Arbeitsinhalte der Ausarbeiter/-innen dagegen erheblich. Sie bergen ein nicht zu unterschätzendes Gefahrenpotential für ihre Arbeitssituation und Beschäftigungsperspektive.

Klammert man Übergangsformen im CAD-Einführungsprozeß aus, so werden voraussichtlich **drei typische Arbeitsformen** des Ausarbeitens mit CAD langfristig Bestand haben.

(1) Zeichnen im Wechsel zwischen CAD und Reißbrett

Wie bisher übergeben hier die Konstrukteure aus der eigenen, meist nach Aggregategruppen oder zeitlich befristeten Projekten gebildeten Gruppe den Ausarbeitern/-innen den mit Bleistift mehr oder minder präzise gestalteten Konstruktionsaufriß. Die Grundfunktionen des Detaillierens, Teilezeichnens, Stücklistenherstellens, Zeichnungsänderns und Zeichnens von Zusammenstellungen bleiben daher im wesentlichen erhalten. Man bleibt in das bisherige Spezialfachgebiet integriert, nimmt deshalb an

den Entwicklungsfortschritten der Konstruktionsgruppe intensiv teil und kann so gegebenenfalls auch unvollständige Angaben der Konstrukteure selbständig funktions- und fertigungsgerecht präzisieren. Man kann in der Regel auch selbst entscheiden, welche der Zeichnungen besser in CAD und welche besser konventionell auszuarbeiten sind. Insgesamt verschiebt sich der Schwerpunkt der Arbeit aber deutlich in Richtung CAD. Über kurz oder lang dienen Schreibtisch und Reißbrett nur noch zur Vor- und Nachbereitung der CAD-Arbeit, die wegen der zeitlich begrenzten Kapazität intensiv genutzt werden muß. Phasen hoher Konzentration und Isolation an den CAD-Plätzen wechseln mit einer eher lockeren Arbeitsgestaltung am angestammten Zeichenbrett in der Konstruktionsgruppe, wo dann einiges von der zwischenzeitlich verpaßten Kommunikation nachgeholt werden kann.

(2) CAD-Zeichnen als Dienstleistung

Auch hier scheinen die Grundfunktionen des Ausarbeitens erhalten zu bleiben, weil der Konstruktionsaufriß wie bisher in konventioneller Form zum Ausarbeiten weitergegeben wird. Allerdings zeigt die nähere Betrachtung, daß sich die organisatorische Ausgrenzung der CAD-Ausarbeiter/-innen aus der Konstruktionsgruppe als spezialisierte Einzelarbeit oder in Pool-Form spürbar auf ihre Aufgabenstruktur auswirkt. Weil die dadurch unterbrochene Kooperation zwischen Konstrukteur und Ausarbeiter/-in eine einfache Abstimmung über die Durchgestaltung des Konstruktionsentwurfs im Detail erschwert, muß der Konstrukteur seinen Entwurf nun selbst genauer durcharbeiten, ehe er ihn an die CAD-Ausarbeiter/-innen übergeben kann. Jene verlieren dadurch Anteile an der qualitativ wichtigen Detaillierarbeit und entwickeln sich zunehmend zu reinen Zeichnern/-innen. Zwar erhalten sie nun auch Arbeitsaufträge aus anderen Konstruktionsgruppen, d.h. ihr fachliches Spektrum wird inhaltlich vielfältiger, in Wahrheit geht diese horizontale Ausweitung der Zeichenaufgabe jedoch zu Lasten einer vertieften Aneignung der diesen zugrundeliegenden Konstruktionslösungen. Ihr Wissen wird breiter und flacher zugleich, so daß es ihnen über kurz oder lang schwer fallen muß, eine unvollständige Konstruktion überhaupt noch detailgerecht zu Ende zu bringen. Als **CAD-Dienstleister** kann man sich die Arbeit nicht mehr aussuchen, sondern muß ausführen, was von den Konstruktionsgruppenleitern als CAD-geeignet bestimmt wird. Der **CAD-Pool** kann sich gegen unzumutbare Leistungsanforderungen der Konstrukteure allerdings leichter wehren, schlechter haben es da die **spezialisierten Einzelarbeiter/-innen**. Als "Einzelkämpfer" im sonst konventionellen Konstruktionsbüro haben sie eine nur schwache Stellung. Denn weder gehören sie mehr ihrer alten Gruppe an, noch bilden sie mit anderen zusammen eine neue Organisationseinheit.

Die Arbeit mit CAD füllt nun die gesamte Arbeitszeit aus. Damit fallen zwar lästige Umstellungsprobleme zwischen

Reißbrett und Bildschirm weg und die Notwendigkeit einer gründlichen Vorbereitung der CAD-Arbeit verliert an Bedeutung, dafür bestimmen nun die besonderen technischen und algorithmischen Eigenheiten des CAD-Systems vollständig die Arbeitssituation. Die ständige Übung erleichtert gewiß einen professionellen Umgang mit dem Terminal, andererseits kommen die spezifischen Belastungen der CAD-Arbeit nun ganztags zum Tragen. der betriebliche Druck in Richtung einer möglichst kontinuierlichen Auslastung der noch knappen und teuren CAD-Kapazität verstärkt diese Tendenz gerade bei den beiden Dienstleistungsmodellen, weil hier die CAD-Leistung recht transparent und vergleichsweise gut zu kontrollieren ist.

(3) Zeichnen bei CAD-Konstruktionsübergabe

Hier verändert die vom Konstruieren bis zum Zeichnen durchgehende CAD-Nutzung wichtige Grundfunktionen der Ausarbeitung. Der Entwurfskonstrukteur bildet seinen Konstruktionsaufriß nun selbst in CAD ab, so daß die Ausarbeiter in einfacher Weise die Außenkonturen für die Werkstattzeichnungen elektronisch abgreifen können. Damit fällt nicht nur ein erheblicher Teil an Zeichenarbeit fort, sondern ihr qualitatives Profil wird auch flacher. Die wesentliche, für das Ausarbeiten folgenreiche Differenz zum konventionellen Entwurf in Bleistift besteht nämlich in der ungleich **größeren Präzision des CAD-Konstruktionsaufrisses**. Da dieser nicht nur wie bisher geometrisch-funktionell deutlich, sondern entsprechend der Logik der CAD-Konstruktion zudem strikt maßstabgerecht bis ins Detail ausgeführt ist, verliert die Arbeit des Detaillierens ihre Existenzberechtigung. Die bisher notwendige Anpassung der noch unbestimmten Teilelemente im Detail, die eigene Konstruktionsüberlegungen erforderte, fällt weitgehend weg. Eine Ausnahme bilden lediglich verwickelte Gehäuseteile, die durch zusätzliche Schnitte und Ansichten zu erschließen sind. Insgesamt entwickeln sich damit auch hier die Ausarbeiter tendenziell zu reinen CAD-Zeichnern.

Formell bleibt auch hier die typische Einbindung der Ausarbeiter/-innen in die Konstruktionsgruppen bestehen. Das ist sicher ein nicht zu unterschätzender Vorteil, behalten sie doch so die gewohnten kollegialen Kommunikationsbeziehungen und können von den Entwicklungsfortschritten der Konstruktionsgruppe fachlich profitieren. Langfristig besteht jedoch die Gefahr, daß die mit dem Verlust des Detaillierens einhergehende fachliche Erosion auch nach und nach ihre Bedeutung als Kooperationspartner der Konstrukteure mindert, sie letztlich zu "elektronischen Zeichenknechten" für sie absinken.

Es zeigt sich also, daß beim Ausarbeitungspersonal im Zuge der Technikeinführung zentrale Dimensionen seiner Arbeitsbedingungen einem Wandel unterliegen. Mit der Nutzung eines CAD-Systems verändert sich sein Arbeitsmittel

grundlegend und verschieben sich mehr oder weniger die bisherigen Arbeitsaufgaben und -abläufe. Somit müssen die betroffenen Zeichner/-innen und Techniker auf jeden Fall neue Qualifikationen für den routinisierten Umgang mit CAD erwerben, für nicht wenige verlieren allerdings parallel dazu als Folge der spezifischen technisch-organisatorischen Einsatzform bisher wichtige Arbeitsinhalte und daran gebundene Fähigkeiten an Bedeutung.

Insbesondere die **Umstellung auf die CAD-Zeichentechnik** bildet für alle Nutzer eine ernsthafte **qualifikatorische** Herausforderung. Das Verfertigen der Zeichnungen selbst muß nun ständig technologisch reflektiert werden, und das Qualitätsbewußtsein wird in Richtung noch größerer Zeichenpräzision umstrukturiert, während die traditionell wichtige Orientierung an ästhetischen Normen des Zeichnens an Wert verliert.

Die CAD-Zeichentechnik ersetzt das bisher so anschaulich-handwerkliche Verfertigen der geometrischen Konturen mit Lineal, Winkel und Zirkel auf einem großen Stück Zeichenpapier nun durch analytisch angebbare elektronische Funktionen auf dem kleinen, dunklen Bildschirm. Dies erfordert einen völlig anderen **Zeichen- und Denkstil**, der durch viel Üben erst allmählich erworben und routinisiert werden muß. Das bisher so handwerklich-selbstverständliche Zeichnen muß nun bei CAD zum Zwecke der Leistungssteigerung in technologischer Hinsicht ständig reflektiert werden. Das geschieht etwa durch geschicktes Ausnutzen der gelieferten Zeichenprogramme, aber auch durch selbst entwickelte kleine Algorithmen (Zusammenfassen von Einzelementen zu Details, Parametrik- und Makrotechnik für Standardbauteile u.ä.). Das Zeichnen wird gleichsam selbst zum Arbeitsthema. Aber auch das **Qualitätsbewußtsein** der Ausarbeiter/-innen wird in sich umstrukturiert. Traditionelle Werte der Zeichnerausbildung wie sauberes Reinzeichnen und Beschriften, ordentliches Radieren bei Änderungen und übersichtliche Blattaufteilung verlieren an Bedeutung, während die Präzision der Zeichnung ein noch höheres Gewicht erhält. "Verboten" ist das gewohnte schnelle "Hinpfuschen" selbst kleiner Zeichnungsänderungen, indem man z.B. nur die Maßzahlen auskratzt und korrigierte, ohne die Konturen entsprechend neu zu zeichnen. Man sollte allerdings diese Genauigkeitssteigerung in ihrem Einfluß auf den Arbeitsstil der Zeichner nicht überschätzen, denn bisher schon war es ihre Pflicht, Werkstattzeichnungen normgerecht und eindeutig herzustellen. Die **Pedanterie des CAD-Handlings** bedeutet allenfalls einen graduellen Zuwachs, sicher keinen grundlegenden Wandel an Zeichenpräzision.

Bisherige zentrale Qualifikationen der Ausarbeiter/-innen wie **Fertigungskennnisse** und **räumliches Vorstellungsvermögen** werden von dem CAD-Einsatz nicht berührt, zum

Teil als Folge der kleinen Bildschirmdarstellung etwas stärker gefordert. Vielen der länger berufserfahrenen Ausarbeiter/-innen ist dennoch eine deutliche Verunsicherung ihres beruflichen Selbstverständnisses anzumerken. Es ist ihnen bewußt, daß sie mit dem **Verlust der alten Zeichentechniken** einen wichtigen Teil der fachlichen und auch ästhetischen Qualifikationen eingebüßt haben, an denen man bisher unter Kollegen gemessen wurde und sich selbst orientierte. Dagegen spricht nicht, daß man die offensichtlichen Vorteile des CAD-Zeichnens betont und durchaus stolz ist, die Kompetenz über ein kompliziertes technisches Arbeitsmittel des Computerzeitalters erworben zu haben.

Die neue CAD-Kompetenz mit ihren an das Verfahren gebundenen Gewinnen und Verlusten an Qualifikationen gilt für alle damit arbeitenden Ausarbeiter/-innen in gleicher Weise. Nicht zu übersehen sind jedoch darüber hinausgehend wichtige Qualifikationsveränderungen, die mit der **spezifischen organisatorischen Einsatzform** des CAD-Systems im Betrieb zu tun haben und sich grob am "Schicksal" der Detaillierfunktion festmachen lassen. Beim Modell der **"zentralisierten Teilzeitnutzung"** verlieren die CAD-Ausarbeiter/-innen keine inhaltlich wichtigen Funktionen, es ist im Gegenteil zu beobachten, daß manche den Detaillieranteil aktiv erweitern können, indem sie den CAD-Vorteil der leichten Variierbarkeit von Konturen geschickt ausnutzen. Den **CAD-Dienstleistern** gehen dagegen zwar nicht technisch bedingt, aber durch die Art der strengen Arbeitsteilung veranlaßt wichtige Detaillierfunktionen zunehmend verloren. Damit werden sie von den Lernfortschritten der Konstrukteure abgekoppelt und büßen allmählich ihre Konstruktionserfahrungen ein. Die gleichzeitige Ausweitung des zu zeichnenden Teilespektrums bringt den Zeichnern/-innen vielleicht Abwechslung, aber keine adäquate qualifikatorische Kompensation, weil den nun sicher vielfältigeren Anforderungen die Dimension der Problemlösung fehlt. Mit der **durchgehenden CAD-Nutzung** vom Entwerfen bis zum Zeichnen liegt es technisch nahe, das Detaillieren praktisch ganz aus der Ausarbeitung zu lösen und mit den Entwurfstätigkeiten eng zu verbinden. Die Ausarbeitungsaufträge werden den Zeichnern/-innen damit bis ins Detail ausformuliert übergeben, für eigene Konstruktionsüberlegungen ist kein Platz mehr vorgesehen. Die **Aushöhlung inhaltlich wichtiger Qualifikationskomplexe** der Ausarbeitung wird zwar aktuell durch die schwierigen Aneignungsprozesse der CAD-Technik verdeckt, langfristig wird aber der damit einhergehende Verlust an Chancen zur Gewinnung von Konstruktionserfahrung die beruflichen Perspektiven der Ausarbeiter/-innen mindern.

Die **Arbeitsplatzsicherheit** ist indes für die CAD-Ausarbeiter/-innen in den untersuchten Betrieben bisher nicht gefährdet, für einzelne eröffnen sich sogar Karrieren von allerdings begrenzter Reichweite als "Pionieranwender". Unveränderte **Aufstiegschancen** zum Konstrukteur haben CAD-Zeichner im Modell der zentralisierten Teilzeitnutzung, während die mit den anderen Einsatzformen verbundene Erosion der Detaillierungsfunktion langfristig diesen ohnehin schwierigen, aber bisher üblichen betrieblichen Aufstieg mancher der Zeichner und Techniker blockieren kann. Das Ausarbeiten könnte damit, wie bereits oben erwähnt, zu einer beruflichen Sackgasse werden.

Begleitet werden die geschilderten Veränderungen des Aufgabenzuschnitts von einer deutlichen Zunahme der **Arbeitsbelastungen**: Die CAD-Zeichner/-innen und Techniker beschreiben CAD-Arbeit als wesentlich **belastender** als die Zeichenarbeit am Brett und nennen nicht selten erhebliche Befindlichkeitsstörungen, die auch nach Feierabend noch anhalten. Bedeutung haben hier zunächst einmal **psychisch-kognitive Belastungen**, die auch von dem Bildschirmeinsatz im kaufmännischen Büro her bekannt sind, durch die Besonderheit der CAD-Technik aber noch verstärkt werden. Dazu gehören vor allem hohe Konzentrationsbelastungen durch die geforderte große Zeichenpräzision, den gewachsenen Vorbereitungsaufwand und das bei kleinem Bildschirm erschwerte räumliche Vorstellungsvermögen. Hinzu kommen **psychisch-affektive Belastungen**, die sich aus Ärger und Ohnmachtsgefühlen im Umgang mit den Abhängigkeiten, Unsicherheiten und Störungen des vernetzten Rechnersystems speisen. Die jeweilige technisch-organisatorische Einsatzform von CAD kann hier partiell entlastend wirken, aber die Belastungen auch zusätzlich verschärfen. So bietet das Modell der zentralisierten Teilzeitnutzung einen Ausgleich durch Mischarbeit, während in beiden Dienstleistungsmodellen die Technischen Zeichner/-innen den CAD-typischen Belastungen ganztags ausgesetzt sind. Der **zeitliche Rahmen der CAD-Nutzung** variiert je nach betrieblichem Einsatzkonzept und Stand der CAD-Einführung. In rund der Hälfte der Betriebe arbeiteten die Ausarbeiter/-innen (noch) halbtags am CAD-Terminal, doch die Tendenz zur Ganztagsarbeit mit CAD ist unverkennbar.

4. Resümee

Entwicklungs- und Konstruktionsabteilungen von Maschinenbaubetrieben sind zu einem wichtigen Rationalisie-

rungsschauplatz geworden. Auf absehbare Zeit werden die dort beschäftigten technischen Angestellten allerdings von der vorangetriebenen Computerisierung gruppenspezifisch sehr ungleich betroffen sein. Es ist in erster Linie das **Ausarbeitungspersonal**, das in zentralen Dimensionen seiner Arbeits- und Beschäftigungssituation vom Technikeinsatz tangiert ist. Seine bisherigen Kerntätigkeiten bleiben zwar weitgehend erhalten, mithin kommt es durch die Computerisierung in der Dimension der **Qualifikationsanforderungen** für die meisten Ausarbeiter/-innen zunächst nicht zu einer Abwertung ihrer Arbeit. Der CAD-Einsatz kann allerdings dazu führen, daß sich eine **Kluft zwischen dem Ausarbeiten und dem Konstruieren** auftut, die zu einer Qualifikationserosion führen und die traditionell bestehenden Karrierechancen von Facharbeitern, Technikern und Technischen Zeichnern im Maschinenbau in langfristiger Perspektive vermindern könnte.

In der Haupttendenz laufen die Arbeitsveränderungen bei den Ausarbeiter/-innen auf eine stärkere Einengung ihres Aufgabenzuschnitts auf die "eigentlichen", reinen Ausarbeitungsfunktionen hinaus. Wagt man den in der Einleitung nahegelegten - stilisierten - Vergleich mit der unmittelbaren Produktion, nähert diese Einengung den Charakter ihrer Tätigkeiten in bestimmten Dimensionen noch mehr denjenigen von Facharbeitern an. Typisch ist auch für sie, daß ihnen innerhalb eines begrenzten und vorgegebenen Rahmens, der das Ziel ihrer Arbeit präzise festlegt, Entscheidungen über die Detailgestaltung und Abfolge der Arbeitsschritte abverlangt werden. Innerhalb der damit gegebenen Handlungsspielräume haben sich die Ausarbeiter/-innen mit einer fachlichen, sich den ständigen technischen Veränderungen anpassenden Kompetenz zu bewegen, die es im Zweifelsfall auch erlauben muß, etwa vorhandene "Lücken" in den Entwurfsvorgaben selbständig schließen zu können. Analogien - immer begrenzt auf die abstrakte innere Logik von typisierten Arbeitsprozessen! - bestehen bei diesem Tätigkeitstyp wohl am ehesten zur **Montagefacharbeit** im Maschinenbau (vgl. Mickler 1981, 66 ff.). Das ist allerdings gerade keine moderne "Gewährleistungsarbeit" wie die des von Schumann u.a. (1990) beschriebenen "Systemregulierers".

Im Bereich der Entwurfskonstruktion können, wie wir gezeigt haben, keine vergleichbaren, durch die Computerisierung induzierten Umbrüche bei den Arbeitsstrukturen beobachtet werden. Zwar wird auch die Zahl der **Konstrukteure**, die CAD bei ihren Entwurfstätigkeiten anwenden, sicherlich in Zukunft noch deutlich zunehmen, und man wird genau untersuchen müssen, welche Auswirkungen die sich erst anbahnende Diffusion den Erfordernissen der

“Produktmodellierung” angepaßter **technischer Datenbanken** auf deren Arbeitsinhalte haben kann. Aber nach allem, was wir heute wissen, treffen die momentan von den Betrieben verfolgten **technischen** Rationalisierungslinien diese Angestelltengruppe in eher “milden”, von ihnen selbst zudem wirksam zu beeinflussenden Formen. Ihre berufliche Zukunft dürfte weit mehr bestimmt sein durch traditionelle **arbeitsorganisatorische Umstellungsmaßnahmen** - wie etwa die “Abspaltung” hochspezialisierter und -qualifizierter Entwicklungsgruppen, mit dem Ziel, die “Offenheit” des Arbeitshandelns für das Gros der Konstrukteure stärker einzugrenzen - sowie vor allem **personalpolitische Strategien**, die den “Seiteneinstieg” von Hochschulabgängern als Rekrutierungsmuster auch für die technischen Büros normalisieren und eine deutliche Umschichtung der Beschäftigtenstruktur zur Folge haben könnten.

Aus der Perspektive der Arbeit von Entwurfskonstrukteuren betrachtet, zeigen sich die Begrenzungen neuer und alter Formen von Facharbeit hinsichtlich der bei ihnen vorhandenen Chancen, die Inhalte und Ziele des Arbeitshandelns **selbst bestimmen** zu können, besonders deutlich. Im Kontrast zum neuen Arbeitstyp des “Systemregulierers” könnte man die Entwurfskonstrukteure nachgerade als die “**Systemdefinierer**” bezeichnen, die durch die Konstruktion der Maschinen und Maschinensysteme wesentliche Parameter der Produktionsprozesse, deren reibungslose Funktionieren die neuen Produktionsfacharbeiter gewährleisten sollen, festlegen. Der zentrale Charakter ihres Arbeitshandelns läßt sich vielleicht auf die Kurzformel bringen, daß es gleichsam **darin besteht**, die notwendig vorhandenen **Unbestimmtheiten** seiner Vorgehensweisen und vor allem **seiner Ziele zu beseitigen**. Diese besondere Definitionskompetenz bei der Produktgestaltung bildet den Kern der Logik des zu bewältigenden Arbeitsprozesses und unterscheidet die Entwurfsarbeit zweifellos sehr deutlich von allen Erscheinungsformen von “Gewährleistungsarbeit”.

Indiziert aber diese Kurzformel für den Konstrukteur dann aber nicht doch - positiv gewendet - die Möglichkeit einer “**Selbstbestimmung**” seiner Arbeit, mithin die Chance, daß er “einen umfassenden Beruf ausüben, ein komplettes Produkt erstellen, sich in seiner Arbeit voll entfalten, den Humanismus der Arbeit in neuer Form verkörpern” könnte (Gorz 1989, 109)? Offenbar doch nicht. Wir haben ja gesehen, wie wirksam die Offenheit des Arbeitshandelns und der “Bezug zum Produkt” im Betrieb letztlich eingegrenzt werden und wie widersprüchlich sich daher die Arbeitssituation für den Entwurfskonstrukteur insgesamt darstellt. Solche emphatischen Konnotationen, die sich einstellen mögen,

wenn man die Arbeitsformen zu Vergleichszwecken zu sehr idealisiert, sind also ohne Zweifel fehl am Platze. Ein **geringer Grad an “Fremdsteuerung”**, der überdies funktional notwendig ist und unter den gegebenen Bedingungen weniger als Chance denn als zwingende Notwendigkeit zur partiellen Eigenregulierung der Arbeit in Erscheinung tritt, kann nicht mit ihrer Aufhebung verwechselt werden. Gleichwohl unterscheidet sich eben die Arbeit der Entwurfskonstrukteure in dieser Beziehung von Ausarbeitungs- oder von “Gewährleistungsarbeit” in der Produktion. Nur das sollte - und konnte - ansatzweise gezeitigt werden.

Bei einer hier nur mit aller Vorsicht begonnenen, weiterzuführenden und zu vertiefenden, **vergleichenden Diskussion von industriellen Arbeitscharakteren** sollte es zunächst nicht in erster Linie darum gehen, den modernen Produktionsfacharbeiter den strengen normativen Maßstäben einer sozialphilosophischen Entfremdungskritik à la Gorz zu unterwerfen, noch und schon gar nicht darum, die Tätigkeiten der technischen Angestellten zu glorifizieren, - etwa als gleichsam unbegrenzt selbstbestimmte, “weniger” entfremdete. Ziel einer solchen Diskussion könnte es vielmehr sein, den Blick zu schärfen für die weiterhin relevanten oder auch neu entstehenden Differenzen innerhalb zunehmend verschwimmender Konturen des industriellen “Gesamtarbeiters”. Klar sein dürfte jedenfalls, daß angesichts fortschreitender Automatisierung und “Mediatisierung” von Produktionsprozessen, die immer mehr Arbeiter- und Angestelltentätigkeiten ergreift, der globale Verweis auf einen säkularen Wandel von der Hand- zur Kopfarbeit den damit bezeichneten Entwicklungen auch nicht annähernd gerecht zu werden vermag.

Anmerkungen

- 1) *Nach der letzten repräsentativen Erhebung hatten rund 18 % der Maschinenbaubetriebe CAD-Systeme im Einsatz (Stand: 1986/87); seither deuten alle Anzeichen auf eine eindrucksvolle Verbreitungsdynamik hin (vgl. Schultz-Wild u.a. 1989). Nach anfänglich häufig widersprüchlichem Begriffsgebrauch subsumiert man heute - wie auch wir in diesem Aufsatz - unter “Computer aided design” in erster Linie graphisch-interaktive Computersysteme, die es ausgehend von algorithmisierten Zeichenprogrammen und manchmal auch gespeicherten technischen Informationen erlauben, Konstruktionsentwürfe und Zeichnungen graphisch am Bildschirm zu erstellen.*
- 2) *Neben der hier in erster Linie interessierenden generellen absoluten und relativen Zunahme der im Entwicklungs- und Konstruktionsbereich eingesetzten technischen Ange-*

stellten weist die Übersicht auch eine bemerkenswerte Stabilität der Berufsstruktur dieser Angestelltengruppe während der 80er Jahre aus, vor allem auch den gleichbleibend hohen Anteil der technischen Zeichner/-innen. - In den Betrieben unserer Intensiverhebungen bewegte sich der Anteil des Konstruktionspersonals je nach Fertigungstyp, Produktkomplexität usw. zwischen 5 und 18 % aller Beschäftigten. Konstruktionsbüros mit 100 und teilweise noch weit mehr technischen Angestellten sind demnach in größeren Betrieben des Maschinenbaus keineswegs eine Seltenheit.

- 3) Die sonst üblichen Begriffe wie "Dispositionsspielraum" oder "Grad an Autonomie" erlauben nur eine unzureichende Bestimmung dessen, worauf es hier ankommt: es würde bloß als "Chance", welche eine ansonsten klare Arbeitsaufgabe den Arbeitenden noch "übrigläßt", zu fassen sein. Im folgenden liegt das Augenmerk jedoch vor allem auf der funktionalen Notwendigkeit für die Arbeitenden, per se unklare Arbeitsaufgaben im Zuge ihrer Bearbeitung zu klären und dadurch zu lösen. Die Darstellung wird das verdeutlichen.
- 4) Auf ähnliche Besonderheiten der Arbeit von Bauingenieuren hat Hanns-Peter Ekardt immer wieder überzeugend hingewiesen. Vgl. etwa den Aufsatz von Ekardt u.a. (1988) mit dem programmatischen Titel "Subjektivität und die Stofflichkeit des Arbeitsprozesses". Ansätze zur näheren Bestimmung derartiger Arbeitsformen finden sich auch in den Konstruktionswissenschaften (vgl. die Übersicht bei Riehm 1982).

Literatur

- Buschhaus, D.; Stolze, K.W. (1989):
Neue Ausbildungsordnungen für die technisch-zeichnerischen Berufe. In: Rauner, F. (Hrsg.): CAD: Wandel der Konstruktionsarbeit und Berufsbildung. Bremerhaven, S. 126 - 144.
- Ekardt, H.-P.; Hengstenberg, H.; Löffler, R. (1988):
Subjektivität und die Stofflichkeit des Arbeitsprozesses. In: Schmiede, R. (Hrsg.): Arbeit und Subjektivität. Beiträge zu einer Tagung der Sektion Industrie- und Betriebssoziologie in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (Kassel, 21. - 23.05.1987). Bonn, S. 101 - 141.
- Gorz, A. (1989):
Kritik der ökonomischen Vernunft. Sinnfragen am Ende der Arbeitsgesellschaft. Berlin.
- Kammerer, G.; Lutz, B.; Nuber, Ch. (1973):
Ingenieure im Produktionsprozeß - Zum Einfluß von Angebot und Bedarf auf Arbeitsteilung und Arbeitseinsatz. Frankfurt.
- Manske, F.; Mickler, O.; Wolf, H.; Martin, P.; Widmer, H.-J. (1990):
Computerunterstütztes Konstruieren und Planen in Maschinenbaubetrieben. Entwicklungstrends, soziale Auswirkungen und Hinweise zur Arbeitsgestaltung. Karlsruhe (KfK-PFT-Bericht 158).
- Mickler, O. (1981):
Facharbeit im Wandel. Rationalisierung im industriellen Produktionsprozeß. Frankfurt/New York.
- Riehm, U. (1982):
Der Beitrag der Konstruktionswissenschaft zum Einsatz des Rechners in der Konstruktion. (Primärbericht der Abteilung für angewandte Systemanalyse, AFAS im Kernforschungszentrum Karlsruhe) Karlsruhe.
- Schumann, M.; Baethge-Kinsky, V.; Neumann, U.; Springer, R. (1990):
Breite Diffusion der Neuen Produktionskonzepte - zögerlicher Wandel der Arbeitsstrukturen. In: Soziale Welt, Jg. 41, Heft 1, S. 47 - 69.
- Schultz-Wild, R.; Nuber, C.; Rehberg, F.; Schmierl, K. (1989):
An der Schwelle zu CIM. Eschborn-Köln.
- Türk, K. (1989):
Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend-Report. Stuttgart.
- Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) (1988):
Ingenieurerhebung im Maschinen- und Anlagenbau 1988. Frankfurt/Main.
- Wingert, B.; Duus, W.; Rader, M.; Riehm, U. (1984):
CAD im Maschinenbau. Berlin.

Dienstleistungsarbeit und Beschäftigung im Handel: Personalentwicklung zwischen Stagnation und neuen Perspektiven

Martin Baethge, Andrea Grimm, Herbert Oberbeck

Im folgenden präsentieren wir die Ergebnisse des deutschen Teils des im Rahmen der OECD durchgeführten international vergleichenden Projekts "Technological Change and Human Resources - The Service Sector". Die Untersuchung wurde vom Umfang und von der methodischen Durchführung her als explorative Studie angelegt; dies gilt für alle beteiligten neun Länder (u.a. USA, Frankreich, Japan, Schweden, Italien). In der Bundesrepublik Deutschland wurden in acht Betrieben des Groß- und Einzelhandels Fallstudien durchgeführt. Die deutsche Teilstudie wird Anfang 1991 als Buchfassung erscheinen.

1. Arbeit und Beruf im Handel: auf der Schattenseite der modernen Dienstleistungsgesellschaft

Dienstleistungsbranchen gelten nach wie vor als Bereiche der Wirtschaft, mit denen insgesamt für Beschäftigte und Unternehmen gleichermaßen positive Zukunftserwartungen verbunden werden. Als Stichworte werden häufig genannt: stabile und expansive Beschäftigungsfelder, die von technischer und organisatorischer Rationalisierung nur begrenzt bedroht sind, da Personenbezug, vielfältige Beratungsleistungen und Marktbezüge gute Chancen für qualifizierte Arbeitskräfte belassen, häufig sogar erhöhen, und in denen last but not least, gute Gehälter gezahlt und günstige berufliche Entwicklungschancen geboten werden. Bei genauerem Hinschauen gibt es sicher Dienstleistungsbereiche, in denen die Entwicklung von Arbeit und Beruf durchaus mit solchen Attributen angemessen zu fassen wäre (Banken, Sparkassen, Versicherungen, unternehmensbezogene Dienstleistungen wie Werbung/Marketing usw. wären hier zu nennen), aber es gibt eben auch die andere, sehr viel schattenreichere Seite, die es verbietet, von einem ubiquitär einheitlichen Trend in die Dienstleistungsgesellschaft zu sprechen. Auf dieser Seite mit zum Teil hochproblematischen Entwicklungen von Arbeit und Beschäftigung sind u.a. große Teile des Groß- und Einzelhandels zu verorten, der rund ein Drittel der Erwerbstätigen des tertiären Sektors bindet. Eine Auseinandersetzung mit zentralen Entwicklungsparametern dieses Dienstleistungskernbereichs zeigt deutlich, wie sehr für Arbeit und Beruf in den letzten Jahrzehnten weitgehend negative Merkmale bestimmend waren: So gab es vor allem im Einzelhandel für **qualifizierte Beschäftigung über drei Jahrzehnte immer weniger Raum**

und Perspektive. Zunehmende Konzentration und Zentralisierung, die kontinuierliche Reduzierung von Beratungs- und Serviceleistungen, das Vordringen servicearmer bzw. -loser Vertriebslinien (Super- und Verbrauchermärkte), die Rationalisierung des Personaleinsatzes mit Hilfe ausgeklügelter Teilzeitorganisation - dies alles wirkte in die gleiche Richtung: In weiten Bereichen des Handels wurde im unmittelbaren Verkaufsgeschäft die Fachqualifikation an den Rand gedrängt; und durch die Zentralisierung der Kernfunktionen im Ein- und Verkauf sowie durch den Aufbau elektronischer Warenwirtschaftssysteme (vor allem als Managementinformationssysteme) wurde das Spektrum qualifizierter Tätigkeiten auch in den mittleren Führungsbereichen schmaler.

Beschäftigungsstrukturell fand diese Entwicklung ihren Niederschlag darin, daß zwischen 1960 und 1987

- das Beschäftigungsvolumen (geleistete Arbeitsstunden) trotz Ausweitung des Geschäftsvolumens (Umsatz) mehr oder weniger stagnierte;
- eine deutliche Verlagerung von Vollzeit- zu Teilzeitbeschäftigung (und hierbei insbesondere eine Ausweitung geringfügiger Beschäftigung unterhalb der Versicherungsgrenze) beobachtbar war;
- eine Verschiebung des Beschäftigungsanteils von noch beratungsorientierten Arbeitsplätzen in Warenhäusern und Facheinzelhandelsgeschäften zu Hilfstätigkeiten in Verbrauchermärkten, Discountern und (Lebensmittel-) Supermärkten stattfand;
- die Weiterbildungsintensität im Einzelhandel deutlich niedriger war als in anderen kaufmännischen Dienstleistungsbereichen.

Von den negativen Beschäftigungsmerkmalen waren und sind insbesondere die Frauen betroffen, die (1988) gut zwei Drittel der Beschäftigten des Handels stellen. Sie konnten zwischen Ende der 70er und Ende der 80er Jahre ihren Anteil an den Beschäftigten erhöhen, freilich nur um den Preis einer Ausdehnung von Teilzeitarbeit. Das aber hieß bisher in der Regel: eine wenig anspruchsvolle Tätigkeit mit eingeschränkten beruflichen Perspektiven.

Diese negativen Folgen von arbeitsorganisatorischen und unternehmensstrukturellen Rationalisierungskonzepten sind in mehreren Studien überzeugend dargestellt worden und sollen hier nicht neu ausgebreitet werden (vgl. Bargmann/Müller u.a. 1981; Glaubitz 1980; Glaubitz/Zmuda-Schamper 1985; Baethge/Oberbeck 1986; Faber/Wehrsig 1989). Uns interessiert an dieser Stelle ausschließlich die Frage, ob es empirische Anhaltspunkte dafür gibt, daß die dequalifizierenden Tendenzen in der Arbeits- und Betriebsorganisation und in der Personalwirtschaft an einem Endpunkt angelangt sind und der Handel in Zukunft wieder auf mehr Qualifikation setzen muß. Die Ergebnisse der OECD-Studie lassen solche Anhaltspunkte erkennen, die bisher freilich mehr auf der Ebene von Management-Konzepten liegen als in schon klar erkennbaren betriebs- oder arbeitsorganisatorischen Maßnahmen. Wir wollen uns hier allein darauf konzentrieren, den Hintergrund und die Ursachen für die Entstehung solcher neuen Managementkonzepte auszuloten, um so Aufschlüsse über den realen Handlungsdruck der Unternehmen und über Ansatzpunkte für eine qualifikationsfördernde Beschäftigungspolitik zu bekommen.

In den Augen einiger Managementvertreter - vor allem freilich solche aus dem Personalmanagement - scheint dieser Handlungsdruck enorm zu sein, und zwar für Unternehmen und Gewerkschaften gleichermaßen; so werden der bisherigen Tarifpolitik in dieser Branche äußerst kritische Noten ausgestellt, verbunden mit der Forderung nach einem grundsätzlichen Wandel tarifpolitischer Prioritäten zugunsten qualifizierter und besser bezahlter Beschäftigung.

Der Personalverantwortliche eines Lebensmittelfilialisten artikuliert die Notwendigkeit eines radikalen Umdenkens zugunsten der Personalpolitik und deren Implikationen auf der Branchenebene wie folgt. "Ich würde nicht sagen, daß der Einzelhandel in der Vergangenheit eine Strategie der Personalreduzierung betrieben hat, sondern - er hat gar keine Strategie betrieben. Was heute unbedingt erforderlich ist, ist eine Anhebung der Tarife. Dazu ist zweierlei erforderlich: Erstens müssen wir über die Verbände eine vernünftige und übereinstimmende Tarifpolitik verfolgen; und zweitens ist es erforderlich, über eine Been-

digung der Konkurrenz um die Fläche wieder zu vernünftigen Gehaltsstrukturen zu kommen. Heute bleibt den Unternehmen noch nichts anderes übrig, als im Wettbewerb um die Fläche mitzumachen. Das ist zu Lasten des Personals gegangen. Nun gilt es, den Wettbewerb um Verkaufsfläche in eine andere Dimension zu führen, so daß man wieder Spielräume für eine angemessene Personalpolitik gewinnt."

Würden sich solche Perspektiven breiter durchsetzen, kämen vor allem die Gewerkschaften aus einer jahrzehntelang währenden Defensive heraus, da sie die durchgängig negativen Konsequenzen von ständig zunehmender Zentralisierung, Konzentration und Selbstbedienung allenfalls abfedern konnten, ohne daß Spielräume für Gestaltung dieses Prozesses zugunsten einer Zukunft von qualifizierter und beruflich attraktiver Beschäftigung blieben.

Unsere Hauptthese ist nun, daß die Entwicklung der dequalifizierenden Personalwirtschaft zu Beginn der 90er Jahre in der Tat an einem gewissen Endpunkt angelangt zu sein scheint. Angesichts des Zusammentreffens von neuen Anforderungen des Warenmarktes mit sich abzeichnenden Engpässen in der Nachwuchsrekrutierung (aufgrund der demografischen Entwicklung) werden offenbar die selbstgeschaffenen Qualifikationsdefizite für zunehmend mehr Unternehmen zum Problem. Dies heißt weder, daß wir nicht in beinahe allen von uns untersuchten Unternehmen die für den Einzelhandel typischen Merkmale der Personalstruktur anträfen (hoher Frauen- und Teilzeitanteil z.B.) noch daß nicht auch in Zukunft ein beträchtlicher Anteil geringqualifizierter Tätigkeiten in den servicearmen Vertriebsformen und selbst im konzernmäßig organisierten Fachhandel erhalten bliebe. Aber es gibt deutliche Anzeichen dafür, daß die zentrale personalwirtschaftliche Devise inzwischen nicht mehr "Personalreduktion um jeden Preis" ist, sondern daß einer qualitativen Personalentwicklung zunehmend Aufmerksamkeit gewidmet wird. Den Hintergrund für diesen personalpolitischen Perspektivenwechsel geben veränderte Markt- und Rationalisierungskonstellationen im Handel ab.

2. Die fortschreitende Konzentration im Handel ist mit alten Personalpolitikkonzepten nicht mehr zu bewältigen

Gegenwärtig zeichnen sich veränderte Formen der Konzentration und der Zentralisierung ab, die neue Herausforderungen für die Organisation und Technisierung der Han-

delfunktionen und Betriebsabläufe bedingen. Sie lassen sich in vier Komplexen zusammenfassen.

(1) Konzentrationsprozesse im Handel führen heute zunehmend zur **Integration von unterschiedlichen Vertriebslinien und Vertriebskonzepten** unter einem Konzerndach. Damit werden neue Perspektiven für die Optimierung des Wareneinkaufs und der Warenlogistik angepeilt. Am deutlichsten greifbar sind Arrondierungskonzepte der Logistik in bundesweit agierenden Unternehmen, die umfangreiche Transport- und Lagerkapazitäten aufgebaut haben. Diese sollen durch Zukauf bisher nicht betriebener Handelsaktivitäten effektiver eingesetzt werden.

Als spektakulärstes Beispiel für die Verschmelzung unterschiedlicher Vertriebslinien steht das bereits zu Beginn der 80er Jahre eingefädelt Zusammengehen des Warenhauskonzerns Kaufhof mit dem größten Discount- und Verbrauchermarktkonzern Metro. Inzwischen hat diese Fusionsform viele Nachahmer gefunden, wobei die Ausweitung angestammter Marktschwerpunkte durchaus auch in kleineren Schritten vollzogen wird, so etwa durch das Verschmelzen von Discount-Gruppen, die sich auf unterschiedliche Warenssegmente konzentriert hatten.

(2) Als neue Form der Konzentration sind ferner verstärkte Kooperationen und Verschmelzungen von Kaufhauskonzernen und Fachhandelsketten zu verzeichnen. Kaufhauskonzerne sind vor allem an Fachhandelsunternehmen interessiert, die sich mit Hilfe spezifischer Einkaufs- und Marketingkonzepte erfolgreich am Markt positioniert haben. Von deren Übernahme versprechen sie sich Zugriffsmöglichkeiten auf das spezifische Know-how der Fachhändler, um dieses für die Neuformierung von Abteilungen in den Stammbereichen zu nutzen. Umgekehrt können größere Konzerne in aller Regel EDV-Kapazitäten und andere Infrastrukturpotentiale bieten, die von kleineren Handelsbetrieben zu vertretbaren Kosten-Nutzen-Relationen kaum aufgebaut werden können.

(3) Die Konzentrationsbewegung erfaßt verstärkt mittelständische Betriebe. Regional begrenzt agierende Unternehmen stoßen offenbar zunehmend an strukturelle Wachstumsgrenzen, weil ihnen für die weitere Expansion sowohl finanzielle Ressourcen (Eigenmittel und Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung) als auch professionelle Leitungs- und Steuerungskapazitäten fehlen.

(4) Neue Formen der Konzentration und der Marktkonzepte bestimmen schließlich das Bild in weiten Bereichen

des Großhandels, für den aufgrund der Entwicklungen im Einzelhandel und in der Industrie das traditionelle Feld der Warenvermittlung zwischen Produzenten und Verbrauchern immer schmaler wird. Das sukzessive Wegbrechen traditioneller Vertriebsfunktionen kann vermutlich nur dann kompensiert werden, wenn sich die Unternehmen des Großhandels neue Dienstleistungsfunktionen erschließen.

Entsprechender Handlungsdruck entsteht z.B. bei jenen zumeist mittelständischen Großhandelsbetrieben, die bisher vor allem kleinere und mittelgroße Facheinzelhandelsgeschäfte sowie Handwerksbetriebe mit Waren versorgt haben. Für diesen Typ Großhandelsunternehmen galt in der Vergangenheit, daß im großen und ganzen mit jeweils regionaler Schwerpunktbildung Aufgaben der Warendistribution gleichsam stellvertretend für die produzierende Industrie wahrgenommen wurden. Mit der partiellen Verdrängung des Facheinzelhandels durch Warenhäuser, Fachmärkte, Discounter und Supermarktketten sowie auch durch Konzentrationsprozesse in der Konsumgüterindustrie wird dieser Typ des Großhandels zunehmend in Frage gestellt. Schon länger gilt etwa, daß in der gesamten Elektrobranche die Großunternehmen des Einzelhandels generell, aber auch Einzelhandelsunternehmen von einer festgelegten Umsatzgröße aufwärts (z.B. DM 10.000 monatlich bei weißer und brauner Ware) direkt von der Industrie beliefert werden.

Eine Strategie zielt darauf, dem verbleibenden Facheinzelhandel neben der Warenversorgung vielfältige Beratungs- und Serviceleistungen anzubieten. Da kleine Einzelhandelsgeschäfte und Handwerksbetriebe häufig fachlich und finanziell überfordert sind, in eigener Regie Anpassungen an Marktveränderungen auf der Verbraucherseite, an neue Marketing- und Betriebsführungsaufgaben usw. vorzunehmen, sieht der belieferte Großhandel hier neue Expansionschancen.

Dies wird vor allem für jene Einzelhandelssparten gelten, die ihre Waren in Verbindung mit Handwerksleistungen anbieten (Reparaturen, Installationen aller Art in privaten Haushalten und kleineren bis mittleren Gewerbebetrieben). Groß- und Facheinzelhandel sehen hier auch zukünftig relativ günstige Chancen zur Marktbehauptung, weil etwa aufwendigere Installations- und Reparaturkonzepte fachliches Know-how und damit auch kostenintensive Personaleinsatzkonzepte verlangen; beide Momente werden von Großmärkten kaum bereitgestellt. Das einzelne Fachgeschäft bzw. der einzelne Handwerksbetrieb wird dies allein jedoch nur begrenzt leisten können, so daß Großhandelsunternehmen mit neuen Marktkonzepten und Personaleinsatzkonzepten in diese Lücken zielen können.

Neue Dienstleistungskonzepte werden für den Großhandel ebenso in der Industrie gesehen, wo Großhandelsbetriebe

beispielsweise in Verbindung mit der Regulation des klassischen Warenvertriebs vielfältige Dienstleistungen anbieten (können), die von der Wartung von Produktionsanlagen (Reinigung und kleinere Reparaturen) bis hin zur Verpackung von Waren reichen können.

Wie immer die Hintergründe für aktuelle und absehbare Expansions- und Konzentrationsbewegungen im Groß- und Einzelhandel gelagert sein mögen, vom Ergebnis her scheint sich allemal anzudeuten, daß es nicht nur zu Verschiebungen von Marktanteilen und zur bloßen Addition von Unternehmenseinheiten, Verkaufsflächen und - in aller Regel mit leichten Abstrichen - Mitarbeiterzahlen kommt. In den Unternehmen, die fusionieren, müssen vielmehr neue organisatorische, personelle und technische Voraussetzungen geschaffen werden, um die angepeilten Synergieeffekte und neuen Dienstleistungsmärkte tatsächlich erschließen zu können. Sobald es nicht mehr nur um die Erweiterung von Verkaufsflächen und Absatzzahlen innerhalb angestammter Marktkonzepte und Vertriebslinien geht, stehen die Unternehmen vor der Aufgabe, die jeweils zusammengeführten Handels- und Dienstleistungsaktivitäten in ihrer Gesamtheit neu aufeinander abzustimmen. Damit gilt es für diese Handelskonzerne von mehr oder weniger punktuell bzw. abteilungsspezifisch ausgerichteten Optimierungskonzepten ebenso abzurücken wie von den jahrzehntlang gepflegten Konzepten einer dequalifizierenden Personalpolitik.

3. Personelle Defizite auf dem Weg zu Expansion und Diversifizierung

Mit der Realisierung von Firmenzusammenschlüssen entstehen Probleme, auf die die jeweils federführenden Handelsunternehmen organisatorisch, technisch und vor allem personell nur begrenzt vorbereitet sind. So mangelt es zur Zeit in fast allen Handelsunternehmen an professionellen Leitungs- und Steuerungskapazitäten, und zwar sowohl auf der Ebene der Konzernführung als auch in den mittleren Führungspositionen. Beklagt werden in den Unternehmen unzureichende quantitative Ressourcen und zu sehr an traditioneller Geschäftspolitik ausgerichtete Qualifikationen des vorhandenen Leitungspersonals. Man muß unseres Erachtens den Qualifikationsengpaß auf der mittleren Ebene im wesentlichen auch als Resultat der allgemeinen Personalpolitik im Handel begreifen. Aus der Tradition des Handels war und ist - wenn auch im letzten Jahrzehnt zunehmend mit Aufweichungserscheinungen - die innerbetriebli-

che Rekrutierung bis heute die dominante nachwuchspolitische Strategie auch für den Bereich der mittleren Führungskräfte gewesen (vgl. Baethge/Oberbeck 1986). Eine dequalifizierend wirkende Personal- und Arbeitsorganisationspolitik auf der unteren Ebene mußte dementsprechend über kurz oder lang zu den konstatierten Defiziten auf der mittleren Ebene führen; und dies umso mehr, als die Arbeitsbedingungen auch für untere und mittlere Führungskräfte im Branchenvergleich nicht sehr attraktiv sind und Fluktuation eher förderten als hemmten. Es hat den Anschein, als hätten die jeweiligen Unternehmensleitungen zwar die Zeichen neuer Fusionskonzepte und Marktorientierungen erkannt und entsprechende Pflöcke auch bereits eingeschlagen, ohne dabei jedoch in ausreichendem Umfang für Umsetzungsbedingungen in den Betrieben zu sorgen. Auch scheinen die "Altlasten" einer jahrzehntlang präferierten Politik zu Lasten von Arbeit und Beschäftigung ebenso wenig von heute auf morgen überwindbar zu sein, wie das über Jahrzehnte hinweg ausgeprägte Denken und Handeln in je spezifischen Lieferanten- und Vertriebspfaden.

Personalseitig bedeuten Konzentrations- und Diversifizierungsprozesse für den gesamten Handel, daß in den Unternehmensspitzen Stabs- und Managementfunktionen ausgebaut werden (müssen). Die laufende Bewältigung des Strukturwandels selbst, das Ausloten neuer Expansionsmöglichkeiten, das Verhandeln über Zukäufe von Unternehmen, Verkaufsflächen, Lagerhallen usw. sowie die Bewältigung der organisatorischen, technischen und personellen Integration bisher getrennt agierender Unternehmen verlangt und schafft zugleich in den Unternehmensspitzen neue Berufs- und Qualifikationsprofile.

Besondere Probleme entstehen darüber hinaus, wenn Fusionsprozesse zur Diversifizierung von Vertriebs- und Betriebsformen führen. Offenbar sind die jeweiligen Beziehungen zu Lieferanten, die Bedingungen der Warenlogistik und nicht zuletzt der Warenpräsentation und der Arbeitskraftnutzung in den einzelnen Vertriebslinien des Handels so unterschiedlich, daß längere Einarbeitungszeiten und Erfahrungsprozesse für alle Beteiligten erforderlich sind, bevor Synergieeffekte erzielt werden können.

Hier haben viele Unternehmen in den vergangenen Jahren erhebliches Lehrgeld gezahlt, weil sie die mit der Verschmelzung unterschiedlicher Be- und Vertriebsformen verbundenen komplexeren Anforderungen, die sich im Hinblick auf Integration und Steuerung eines solchen Unternehmens stellen, offenkundig unterschätzt haben. In den Expertengesprächen wurde hierzu mehrfach hervorgehoben, daß es aufgrund solcher Probleme auch zu Korrekturen erster Expansionsprojekte gekommen sei.

Beispielsweise zeigte sich im Bereich der Kaufhäuser, daß Versuche, Fachhandelsgeschäfte mit begrenzter Filialzahl zu übernehmen und diese mit einem aus dem Warenhauskonzern entwickelten professionellen Steuerungskonzept zu neuer Blüte und Rendite zu führen, häufiger zum Scheitern als zum Erfolg geführt haben. Nicht zuletzt deswegen ist es mehrfach zu Verkäufen solcher, zunächst mit großen Erwartungen erworbenen, Akquisitionsobjekte gekommen.

In den Kaufhauskonzernen hat diese Lehre zu einer Änderung der Akquisitionsstrategien geführt. Die Firmenaufkäufer richten ihr Augenmerk jetzt vorrangig auf Mitbewerber, die durch ein erfolgreiches Vertriebskonzept ausgewiesen sind, für dessen Verbreitung ihnen selbst jedoch die erforderlichen Ressourcen fehlen. Die Aufkäufer wollen dabei allem Anschein nach nicht nur das spezifische Vertriebskonzept übernehmen, ihnen liegt ebenso an der Übernahme des Personalstamms, und zwar vom Management bis hin zum Verkaufspersonal. Die übernommene Personalmannschaft soll die erfolgreiche Konzeption explizit weiterführen und dabei, soweit erforderlich, auf die Infrastrukturre Ressourcen des übernehmenden Konzerns zurückgreifen können. In den aufkaufenden Unternehmen bleibt dann jedoch immer noch das Problem, organisatorische, personelle und technische Strukturen zu schaffen, die eine systematische Koordination der im Konzern vorhandenen unterschiedlichen Vertriebs- und Betriebsformen gewährleisten, bzw. die überhaupt erst einmal Voraussetzungen für ein Ausloten der im einzelnen vorhandenen Synergiepotentiale schaffen.

Vor erhebliche Herausforderungen stehen schließlich jene (Groß-) Handelsbetriebe, die eine Diversifikation durch das Angebot von Dienstleistungen anstreben. Der traditionell ausgebildete Großhandelskaufmann ist kaum in der Lage, beispielsweise dem Einzelhändler und Handwerker qualifizierte Beratung in Marketing und Betriebsführung anzubieten. Er verstand sich bisher vor allem auf das Aushandeln von Mengenrabatten sowie auf das Handling von Lieferbedingungen, die von der Industrie vorgegeben werden. Dieses Berufsprofil muß demnach erheblich erweitert werden.

Darüber hinaus stellt sich das Problem, zusätzlich einen gänzlich neuen Mitarbeitertypus zu rekrutieren. Gedacht wird hier etwa an Ingenieure, die beispielsweise im Installationshandwerk ganzheitliche Gestaltungskonzepte für integrierte Energienutzung entwerfen, mit denen Handwerker allein überfordert wären. Für den Großhandel heißt dies, daß er hierfür Personal rekrutieren muß, das er selbst nicht ausbilden kann und mit dessen Einsatz er bisher auch keine Erfahrung hat: Es sind dies Absolventen von Fachschulen und Fachhochschulen, die möglichst Industrieerfahrungen mitbringen, da sie für die von der Industrie gefertigten Produkte Anwendungskonzepte entwickeln sollen. Auf der Ba-

sis des bisher gültigen Gehaltsgefüges werden solche neuen "Dienstleistungsexperten" kaum zu gewinnen sein.

4. Die zentrale Herausforderung für den Einzelhandel: die Professionalisierung des Verkaufs

Es mag grotesk klingen: Der Handel, dessen Erfolg ganz und gar an der abgesetzten Ware hängt, hat den Verkauf über Jahre und Jahrzehnte hinweg nahezu stiefmütterlich behandelt. Der Abverkauf von Waren wurde lange Zeit nur in den Dimensionen einer möglichst hohen Umschlaggeschwindigkeit und einer möglichst preisgünstigen Gesamtkalkulation gesehen. Der Siegeszug der Discountläden wirkte weit in andere Vertriebslinien und -konzepte hinein und führte auch dort zur Relativierung des Stellenwerts von qualifizierter Arbeitskraft im Verkaufsprozeß. Warenerläuterung und Kundenberatung wurden mehr oder weniger in Nischenbereiche abgedrängt, sie firmierten gleichsam als ein besonderer Luxusartikel für einkommensstarke Käufer-schichten. Inzwischen zeichnet sich in den Unternehmen jedoch auch hier ein Trend zum Umdenken ab; die Rede ist von der Notwendigkeit einer grundlegend neuen "Professionalisierung des Verkaufs". Eine Neubewertung der Bedeutung von qualifizierten Arbeitskräften für Umsatz- und Ertragsentwicklung gehört dazu ebenso wie ein stärkeres Augenmerk für die Selektion unterschiedlicher Kundenbedürfnisse und sozialer Verhaltenskomponenten im Umgang mit Kunden.

Mit dem Propagieren der Ablösung des über Jahrzehnte gepflegten Umsatzdenkens durch ein Denken in Erträgen scheinen sich viele Handelsunternehmen in den 80er Jahren zumindest partiell in eine Sackgasse manövriert zu haben. Zwar mag für den Abverkauf der sogenannten problemlosen Waren für den Alltagsbedarf nach wie vor gelten, daß Kunden hier weniger Wert auf die Sortimentstiefe legen, so lange diese Waren zu Billigpreisen zu erstehen sind. Bei anderen Warengruppen dagegen scheinen die Käufererwartungen eher auf ein möglichst breites und tiefes Sortiment zu zielen, was in der Sortimentsgestaltung wieder ein Warenangebot mit "Rennern und Pennern", im Verkaufsprozeß ein Mehr an Information erforderlich machen dürfte.

Hinzu kommt eine neue sortimentsgestalterische und personalpolitische Herausforderung angesichts einer stärkeren **Segmentation im Kaufverhalten der Kunden:** Bei bestimm-

ten relativ problemlosen Gütern des alltäglichen Bedarfs entscheiden diese nach dem günstigsten Preis, bei anderen wollen sie beraten und bedient werden, wofür sie auch höhere Preise in Kauf nehmen. Weil die Grenzen im individuellen Bedeutungsgehalt von Warengruppen und in den Ansprüchen von Kundengruppen ins Schwimmen geraten sind, erscheint eine erhöhte Aufmerksamkeit des Verkaufspersonals gegenüber den spezifischen Bedürfnissen und Ansprüchen von Kunden in beinahe allen Vertriebstypen des Einzelhandels angesagt.

So gilt dem Lebensmittelkonzern eine betriebstypenadäquate Differenzierung von Verkaufskonzepten als erfolgversprechende Geschäftsphilosophie. "Wir rechnen mit dem aufgeklärten Kunden", so ein Experte, "der genau weiß, was er von einer bestimmten Vertriebschiene erwarten kann. Im Discount-Laden will der Kunde niedrige Preise - und dafür nimmt er eine begrenzte Sortimentsstruktur und Selbstbedienung in Kauf. Beim Vollsortimenter erhebt er dagegen zunehmend Ansprüche an 'Erlebnisfrische'. Dem müssen wir uns durch die Sortimentsauswahl und Personalausstattung anpassen. Bedienungsinselfeln mit kompetenter Beratung durch das Personal werden noch mehr an Bedeutung gewinnen."

Vor allem die größeren Handelsunternehmen stehen vor der Aufgabe, Kundenansprüche an die Gestaltung von Sortimenten intensiver auszuloten, um so den durch die starke Zentralisierung der Einkaufsfunktion herbeigeführten Verlust an integrierter Planung von Ein- und Verkauf zu kompensieren. Da an dem Ziel einer möglichst starken Einkaufsmacht gegenüber Lieferanten festgehalten werden soll, wird es zu keiner Rückverlagerung von Einkaufsfunktionen kommen. Gedacht wird in diesem Zusammenhang eher an eine Dezentralisierung und Erweiterung der Spielräume bei der Disposition von Waren. Inzwischen werden Konzepte entwickelt, in denen z.B. auch (wieder) Erstverkäufern Dispositionsspielräume zugesprochen werden, um flexibler auf je konkrete Marktanforderungen reagieren zu können.

Die Überlegungen zur Professionalisierung des Verkaufs gehen indes partiell noch weiter: So werden vor allem im Kaufhaussektor (incl. Spezialkaufhäuser wie Textilfilialisten usw.) Überlegungen angestellt, die auf eine stärkere Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen im Umfeld des unmittelbaren Einkaufs einer Ware abzielen: Schlagworte wie Erlebnisverkauf, Einkaufslandschaft, Kinderbetreuung, Kundenkreditkarte usw. stehen hierfür. Ihnen gemeinsam ist die Vorstellung, daß Kunden heute nur noch dann für Handelshäuser zu interessieren oder gar an diese dauerhaft zu binden sind, wenn integrierte Dienstleistungsangebote unter einem Dach angeboten werden; diese können von der relativ

schlichten Tatsache ausreichender Parkkapazitäten bis hin zum Angebot von Fitnessprogrammen, gastronomischen Spitzenerzeugnissen und spezifischen Zahlungsverkehrregelungen reichen.

Für Handelsmanager scheint dabei klar zu sein, daß solche neuen Verkaufskonzepte sowohl entsprechende Abteilungsdiversifizierungen (gegebenenfalls Flächenvermietung an externe Unternehmen) als auch veränderte Personaleinsatzkonzepte in folgender Richtung erforderlich machen:

- das Verkaufspersonal wurde in den letzten Jahren vorrangig unter den Gesichtspunkten Kassiervorgänge, Warenauffüllung und gelegentliche Fachberatung eingesetzt; hier scheint sich eine Änderung hin zur **Betonung der Kundenberatung** zu ergeben, die sich auf das gesamte Spektrum der in einem Haus vertretenen Waren- und Dienstleistungsangebote beziehen können sollte;
- eine Erweiterung der Tätigkeitsprofile des Verkaufspersonals wird darüber hinaus im Hinblick auf **soziale Kompetenzen** für erforderlich gehalten. Die jeweiligen Erwartungen von Kunden beim Betreten einer Abteilung überhaupt auszuloten und differenzierte Formen des Verhaltens gegenüber Kunden praktizieren zu können, beides sind Elemente einer bisher im Verkauf offenbar zu wenig ausgeprägten Sozialkompetenz.

5. Ein Blick über die Grenzen hinaus untermauert die Notwendigkeit eines Umbruchs der Personalwirtschaft im Handel

Schaut man darauf, was in den einzelnen Länderberichten der OECD-Studie über **soziale und kulturelle Hintergrundfaktoren** des Strukturwandels im Handel gesagt wird, so lassen sich vor allem zwei Tendenzen erkennen, die den Handel, insbesondere den Einzelhandel, vor neue Herausforderungen stellen: Es sind dies Veränderungen in den Lebensstilen und Veränderungen in der Sozialstruktur, die, zusammengenommen, zu einer Differenzierung der Ansprüche und einer erhöhten Segmentierung der Käufer-schichten bzw. des Käuferverhaltens führen. Die Lebensstilveränderungen lassen sich nicht allein an vermehrter Freizeit und durchschnittlich gehobenen Einkommen (Ausnahme: USA) festmachen; größeres Gewicht wird in diesem Zusammenhang der zunehmenden Auflösung des traditionellen Normalhaushalts (Familie mit zwei Kindern, Mann

als Hauptverdiener, Frau zu Hause) und der Tendenz zu Ein- bzw. Zwei-Personen-Haushalten zugesprochen, die in einzelnen Ländern bereits über die Hälfte der Haushalte ausmachen. Mit dieser Entwicklung steigen im Durchschnitt die Ansprüche an Qualität und zeitlicher Verfügbarkeit von (Handels-) Dienstleistungen (u.a. Flexibilität der Öffnungszeiten).

Die verstärkte Polarisierung in der Einkommensentwicklung und die Veränderung des Altersaufbaus der Gesellschaft schafft neue Segmentationslinien in den Käufer-schichten und -ansprüchen. Alte Leute haben andere, in der Regel auch höhere Service-Bedürfnisse als junge; wohl-situierte Yuppies andere als Arme. Schließlich tritt der Handel verstärkt in Konkurrenz zu anderen Dienstleistungsan-bietern. Der Anteil des Einzelhandels am disponiblen Haus-haltseinkommen ist in fast allen Ländern beträchtlich gesun-ken. Die erhöhte Konkurrenz führt mehr und mehr auch zum Verwischen der Grenzen zwischen den Dienstlei-stungsbranchen; auch der Handel öffnet sich für andere Dienstleistungsprodukte.

Man könnte meinen, daß sich die **Struktur des Handels** auf diese differenzierte Bedürfnisstruktur ganz gut eingestellt hätte, denn auf den ersten Blick scheint die Einzelhandels-kultur über die Ländergrenzen hinweg sehr einheitlich: Überall treffen wir die großen Verbrauchermärkte am Ran-de der Städte, überall die hohe Konzentration im Lebens-mittel- und anderen Massengüterbereichen wie Schuhe, All-tagskleidung usw. und als Pendant dazu in vielen Innenstäd-ten eine aufblühende neue Fachgeschäfte- und Boutiquen-Kultur, die den gehobenen Ansprüchen Rechnung trägt, hinter der aber häufig auch große Konzerne stehen.

Ein Blick auf wichtige Merkmale der **Beschäftigungsent-wicklung und -struktur** weist indes neben Gemeinsamkei-ten auch erhebliche Differenzen vor allem im Ausprägungs-grad der Merkmale auf. An der **Erwerbstätigkeitsentwick-lung** im Handel zeigen sich für die 80er Jahre gegenläufige Entwicklungstendenzen zwischen Frankreich und Schwe-den auf der einen (negativen) und Japan, Niederlande, USA und Bundesrepublik Deutschland auf der anderen (positi-ven) Seite (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Erwerbstätige im Handel nach Ländern 1979 und 1976 (in Tausend)

Land	Handel			Einzelhandel			Großhandel		
	1979	1986	Veränd. in %	1979	1986	Veränd. in %	1979	1986	Veränd. in %
BRD	3008 ¹	3862 ²	+ 28,4	2182 ¹	2608 ²	+ 19,5	826	1254	+ 51,8
Frankreich	2546	2554	+ 0,3	1590	1661 ⁵	+ 1,3	956	943	-1,4
Japan	5641 ³	7281 ⁴	+ 29,1	2664 ³	3898 ⁴	+ 46,3	2977	3382	+ 13,6
Niederlande	744	744	+/- 0	467	473 ²	+ 1,3	277	270	-2,5
Schweden	473	463	- 2,1	285	260	- 8,8	188	203	+ 8,0
USA	14217	16663	+ 17,2	10476	12382	+ 18,2	3741	4281	+ 14,4

1) 1976 2) 1987 3) 1980 4) 1985 5) 1986

Anmerkung: Die Erwerbstätigen aus der Kategorie "Eating and Drinking Places" sind für Japan und die USA herausgerechnet, sodaß die Daten vergleichbar werden.

Quellen: Einzelhandelszahlen aus den nationalen Berichten/ Großhandelszahlen aus Robert Bednarzik "Employment Profile of the Service Sector in Selected OECD Countries"; für Japan: NIEVER Report No. 3.

Als weitere wesentliche Merkmale der Beschäftigung fallen der überdurchschnittlich hohe Anteil der Frauen und der Teilzeitkräfte auf (vgl. Tabelle 2). Letztere variieren von Land zu Land stark; sie scheinen dort höher zu sein, wo der Selbständigen-Anteil bereits sehr niedrig ist. Aus den Berichten kann man entnehmen, daß der Teilzeit- (und damit immer gleichzeitig der Frauen-) Anteil im letzten Jahrzehnt besonders stark gestiegen ist.

Land	1980	1986	Veränd. in %
BRD	677000	770000	+ 13,7
Frankreich ²	190800	260176	+ 36,4
Japan ³	840000	1240000	+ 47,6
Niederlande	120000	166200	+ 38,5
Schweden		111673 ⁴	
USA	2977000 ⁵	4234644 ⁶	+ 42,2

1: Für die BRD abh. Beschäftigte, sonst Erwerbstätige
 2: Zahlen sind berechnet aus dem Mittel der Teilzeitquoten für food und non-food,
 3: incl. Großhandel und "Eating and Drinking Places"
 4: 1988
 5: 1973, Quote aus dem nationalen Bericht, Erwerbstätigenanzahl aus Steven E. Haugen "The employment expansion in retail trade 1973-85", Monthly Labor Review 8/86.
 Quellen: Daten aus den nationalen Berichten zum OECD-Projekt, für Japan aus NIEVER Report No.4, eigene Berechnungen.

Es läßt sich aus den Berichten für die in der Erwerbstätigkeit zwischen Anfang der 70er und Ende der 80er Jahre am stärksten expandierenden Länder ferner erkennen, daß die wesentliche Expansion im Niedrig-Qualifizierten-Segment stattgefunden hat (gilt in Sonderheit für die USA) und damit noch dem Strategiemuster gefolgt ist, das vor allem in der 60er und 70er Jahren über Servicereduktion und Personal-kostenminimierung den geschäftlichen Erfolg sichern wollte. Diese Strategie ist jedoch, folgt man den Aussagen der Mehrheit der Betriebsexperten, auch in den anderen Ländern an ihre Grenze gekommen. Man beginnt offenbar in allen hochentwickelten Industrieländern zu ahnen, daß die ihr immanente Qualifikationszerstörung auch produktivitätshemmende und unter Umständen -mindernde Effekte mit sich bringt.

Mehrheitlich konstatieren die Fallstudien quer durch alle Länder - am wenigstens stark in Frankreich, wo das Qualifikationsniveau aber keineswegs höher als in anderen Ländern ist - den **Mangel an qualifiziertem Personal**. Was Th. Stanback als Resultat der Unternehmens-Stu-

dien für USA unter vier Schlagworten resümiert, ist der Tenor der Mehrheit der Management-Aussagen: "1. Neue Betonung des Kundendienstes und eine neue Focussierung auf den menschlichen Faktor; 2. Strategien, um mehr effektive Arbeitskräfte heranzubilden; 3. eine neue Betonung von Weiterbildung; 4. die sich wandelnde Rolle des mittleren Managements" (1989, S. 14 ff.; Übersetzung d. Verf.).

Man muß einräumen, daß die Neuentdeckung von Qualifikation und Weiterbildung gegenwärtig noch mehr Konzept als schon umgesetztes Modell wäre. Man kann auch Zweifel haben, ob und gegebenenfalls wie schnell sich das Personalmanagement, das bei den Fallstudien häufig die Gesprächspartner stellte, mit den skizzierten Vorstellungen wird durchsetzen können. Aber diese signalisieren zumindest das Bewußtwerden einer in den Handelsunternehmen existierenden Problemlage, das sich mit der Diagnose einer ganzen Reihe amerikanischer Ökonomen und Sozialwissenschaftler vom Rückgang der Produktivität in den Dienstleistungen trifft. Das schwedische Beispiel - hohe Fluktuations- und Absentismusraten, miserable Leistungsqualität - illustriert für europäische Verhältnisse, was Rückgang der Produktivität heißen kann. Gerade in den Dienstleistungen kann es unter Umständen produktiver und profitabler sein, mehr in Aus- und Weiterbildung und die Bezahlung der Angestellten zu investieren als mit unqualifiziertem Personal zu arbeiten.

Übereinstimmung schält sich in den sechs Länderberichten auch darüber heraus, daß der technologische Wandel für die Beschäftigungsstruktur im Handel nicht die allein entscheidende Größe darstellt, obwohl er für die unternehmerischen Entscheidungen, für die Markttransparenz und für die betriebliche Ablaufsteuerung hohe Bedeutung hatte und hat. Dieses Ergebnis ist in einem Land wie der Bundesrepublik Deutschland, in dem die neuen Technologien den zentralen Bezugspunkt für die Diskussion von Beschäftigungs- und Qualifikationsentwicklung darstellen, überhaupt nicht nachdrücklich genug hervorzuheben. Es ist allerdings nicht so zu verstehen, daß die neuen Technologien überhaupt keinen Einfluß auf die quantitative und qualitative Beschäftigungsstruktur hätten: Sie haben - dies wird in mehreren Berichten hervorgehoben - Einfluß auf Beschleunigung und Ausdifferenzierung von Teilzeitarbeitssystemen, da sie bessere Kundenfrequenzmessungen ermöglichen und bessere Chancen zu längerfristiger Personaleinsatzplanung bieten. Über die Installation von elektronischen Warenwirtschaftssystemen haben sie auch Veränderungen im Entscheidungsverhalten von Einkäufern und Verkaufsabteilungsleitern hervorgerufen. Und sicherlich bleiben auch die Arbeitsplätze von Kas-

siererinnen nicht unbeeinflusst. Dennoch ist hierin nicht die entscheidende Größe für Veränderungen der Beschäftigungsstruktur im Handel insgesamt und für die Qualifikationsanforderungen der im Verkauf tätigen Mehrheit der Beschäftigten zu sehen. Diese werden vielmehr durch Konzentrationsprozesse (Rückgang der Selbständigen), Diversifikationsvorgänge innerhalb der Handelsunternehmen und veränderte Ansprüche vom Markt her (s.o.) bestimmt.

Teilzeitarbeit auf dem Vormarsch

Galt Teilzeitarbeit lange Zeit als Aushilfs- und Ergänzungsarbeit zu einem Stab vollzeitbeschäftigter Berufstätiger, so wird eine derartige Charakterisierung in dem Maße problematischer, in dem der Teilzeitanteil auf die Hälfte bis zu zwei Dritteln von Belegschaften steigt, wie wir es in einigen Beispielen aus unterschiedlichen Ländern kennen. Gerade im Handel mit seinen hohen Anteilen an Frauenbeschäftigung ist ein erheblicher Teil der Teilzeitarbeit gewollte, nicht von den Marktbedingungen erzwungene Teilzeitbeschäftigung, die den privaten Lebensverhältnissen und Bedürfnissen entspricht. Das heißt aber auch, daß an die Tätigkeit durchaus berufliche Ansprüche und Interessen gerichtet werden und sie nicht einfach als eine Form des Zuerwerbs von den Betroffenen betrachtet wird. Wie wir uns auf der Konsumenten-Ebene immer mehr von dem klassischen Bild des Normalhaushalts verabschieden müssen, so auch im Bereich der Erwerbsarbeit von der Vorstellung des "Normalberufstätigen", der lebenslang Vollzeit in möglichst ein und demselben Beruf arbeiten will. Das zukünftige Normalarbeitsverhältnis wird - nicht nur im Handel und nicht nur für Frauen, im Augenblick aber für diese Kombination in besonderem Maße - zunehmend von unterschiedlichen Formen zeitlicher Diskontinuität geprägt sein, unter denen die Teilzeitarbeit sicherlich vorerst das größte Gewicht haben wird. Wenn aber **Teilzeittätigkeit** für beträchtliche Größenordnungen von Erwerbstätigen die **Normalberufstätigkeit** darstellt, heißt das, daß sie auch mit allen Attributen von Berufstätigkeit ausgestattet sein muß, d.h. sie muß qualifiziert sein, Qualifikations- sowie berufliche Fortkommenschancen bieten, und den gleichen betrieblichen Status haben wie bisherige Vollzeittätigkeiten. Dies gilt heute kaum in einem der Handelsunternehmen, bei einzelnen deutschen und holländischen Firmen fanden wir - wie bereits angesprochen - erste Ansätze eines Umdenkens. Aber es erscheint uns unzweifelhaft, daß die Handelshäuser, die am ehesten den Anspruch von Teilzeitberufstätigkeit organisations- und personalpolitisch ernst nehmen und in betriebli-

che Regelungen umsetzen, im Wettbewerb gerade um qualifizierte Arbeitskräfte die Nase vorn haben werden.

Die Umsetzung dieser Perspektive wird betrieblich nicht einfach sein. Das Haupthindernis läßt sich nach dem internationalen Vergleich darin sehen, daß die mittleren Führungskräfte in ihrem Vorgesetztenverhalten zumeist auf eine derartig veränderte Situation noch nicht vorbereitet sind und hier noch viel an Führungskräfteweiterbildung zu betreiben ist. Gesehen werden muß ferner, daß auch die Gewerkschaften auf diese neue Situation bislang wenig vorbereitet sind und daß diese Situation von ihnen eine neue, in vielem sicherlich flexiblere Regulierungspolitik verlangt. Auch für die Gewerkschaften im Dienstleistungsbereich ist ja bislang das typische Gewerkschaftsmitglied die lebenslange berufliche Vollzeitbeschäftigung. Dies wird sich in Zukunft ändern müssen, sollen nicht größer werdende Teile von Beschäftigten aus dem gewerkschaftlichen Schutz- und Interessenvertretungsbereich herausfallen.

6. Ansätze und Probleme für eine Professionalisierung des Verkaufs in der Bundesrepublik Deutschland

Wenn es richtig ist, daß für größer werdende Bereiche des Einzelhandels und des Großhandels die Konkurrenz zunehmend mehr über die Servicequalität beim Vertrieb laufen wird, dann kommt der Verbindung von Verhaltens- und Fachqualifikationen beim Verkaufspersonal in Zukunft ein höheres Gewicht zu als in der Vergangenheit. Eine solche Fundierung der Qualifikationen dürfte in zweijährigen Formen der Erstausbildung kaum noch angemessen zu vermitteln sein. Eine eindeutige Entscheidung zugunsten einer dreijährigen Ausbildung ist als eine der wichtigsten Weichenstellungen zugunsten qualifizierter Arbeitskraft anzusehen.

Eine Stärkung der Verkaufskompetenzen seines Personals hält auch der Großhandel für unabdingbar, wobei es hierbei nicht um eine Wiederentdeckung des Verkaufs, sondern um dessen Entdeckung überhaupt geht. Das Gros der Beschäftigten im Elektrogroßhandel beispielsweise war bislang dafür zuständig, die "klassische" Verteilerfunktion, die das spezifische Geschäftsverständnis des Großhandels kennzeichnete, auszuüben. Im Außen- und Innendienst waren Mitarbeiter mit einschlägiger Großhandelsausbildung im wesentlichen mit Sammeln von Kundenaufträgen (im Außendienst) und Abarbeiten der telefonisch oder schriftlich eingegangenen Aufträge

(im Innendienst) befaßt. Geleitet durch die Einschätzung, daß ein bloß reaktives Abarbeiten von Kundenaufträgen angesichts des enger werdenden Markts das Unternehmen in eine Sackgasse führen müsse, setzt die Geschäftsleitung auf eine grundsätzliche Neuorientierung in Richtung "kreativer Verkauf". Das heißt, daß reaktive Auftragsabarbeitung in eine aktive Vertriebsstrategie überführt werden soll. Der aktive, kreative Verkauf soll das offensive Propagieren der neuen Dienstleistungsangebote durch alle Mitarbeiter einschließen, d.h. die im Unternehmen tätigen Groß- und Außenhandelskaufleute sollen im Kundenbereich den Bedarf wecken und ausloten, der dann gegebenenfalls durch die Spezialisten in Konzepte umgesetzt werden kann.

Die Erweiterung der alten Arbeitsanforderungen und die Orientierung auf aktiven Vertrieb kann von dem Gros der Mitarbeiter nicht reibungslos vollzogen werden. Um eingeschlossene Verhaltensweisen zu verändern und die Beschäftigten auch für den Verkauf der neuen Dienstleistungskonzepte vorzubereiten, setzt die Geschäftsführung des untersuchten mittelständischen Elektrogroßhandels auf Schulungsmaßnahmen; sofern solche Schulungsmaßnahmen nicht greifen, werden innerbetriebliche Umsetzungen (von der Kundenbetreuung in den Lagerbereich) nicht ausgeschlossen, um dadurch Kapazitäten für die Rekrutierung neuer Fachkräfte zu gewinnen.

Auf der Ebene der betrieblichen Aus- und Weiterbildung haben die skizzierten neuen Herausforderungen an personalpolitische Konzepte - folgt man den Fallstudienresultaten - bisher ihren Niederschlag in einer deutlichen Intensivierung der Ausbildung sowie Ausdehnung und Systematisierung der Weiterbildung gefunden. Folgende Maßnahmen und Planungsperspektiven sind, differenziert nach Verkaufspersonal und Führungskräften, festzuhalten:

- Fast alle Unternehmen haben im Laufe der 80er Jahre die Ausbildungsquote erhöht; dies geschieht auch schon mit Blick auf ein engeres Angebot von Arbeitskräften in den 90er Jahren aufgrund der demographischen Entwicklung.
- Die Unternehmen nutzen das Angebot an Absolventen weiterführender Schulen voll aus und erhöhen den Anteil der Realschulabsolventen und Abiturienten unter den Auszubildenden, geraten gegenwärtig hier allerdings schon wieder in einen deutlichen Konkurrenznachteil gegenüber anderen Dienstleistungsbranchen und -feldern.
- Bereits vor der gesetzlichen Neuordnung der Handelsberufe setzt sich die Tendenz zur dreijährigen Ausbildung (gegenüber der zweijährigen) in weiten Bereichen des Handels durch. Hierdurch gedenkt man, einerseits die Ausbildung im Handel attraktiver zu machen, andererseits ein besseres Fundament für Aufstiegs- und Führungspositionen zu schaffen.
- Man legt Normwerte für Weiterbildung des Verkaufspersonals (z.B. ein halber Tag alle vier bis sechs Wochen) fest und macht deren Einhaltung zur Verpflichtung für die Abteilungsleiter.
- Inhaltliche Schwerpunkte der Weiterbildung sind nicht allein warenkundliche Aspekte oder die neuen Technologien, sondern zunehmend auch Verhaltensqualifikationen und Stärkung des Selbstbewußtseins der Mitarbeiter. Hierzu wird heute verstärkt Qualitätszirkel- und Projektarbeit betrieben.
- Durch das Angebot von Sonderausbildungsgängen sollen verstärkt Abiturienten gewonnen werden. Die Ausbildungsgänge für Abiturienten zielen auf den direkten Einstieg in Positionen (Substitute, stellvertretende Abteilungsleiter), die vormals wesentlich über die "klassische" Aufstiegsfortbildung erreicht werden konnten. Dabei haben Ausbildungsgänge an Bedeutung gewonnen, die verstärkt Elemente der dualen Ausbildung - auf höherem Niveau - aufnehmen, ohne jedoch die Abiturienten der Berufsschulpflicht, wie sie im Rahmen einer traditionellen Erstausbildung anfallen würde, auszusetzen.
- Zur Besetzung von Stellen im oberen Management greifen die Unternehmen verstärkt auf Hochschulabsolventen zurück, für die spezielle **Trainee-Programme** angeboten werden. In dieser Rekrutierungspolitik drückt sich ein Bedarf an Qualifikationen aus, welche die Betriebe nicht mehr ausschließlich im Rahmen ihrer Erstauss- und Weiterbildung aufbauen können. Zwar sind in den meisten Unternehmen die Trainee- Programme nicht prinzipiell für interne Anwärter auf Führungspositionen verschlossen, gleichwohl stellen die Experten der Personalabteilungen klar, daß von ihnen die externe Rekrutierung auf dieser Ebene als bewußte Strategie verfolgt wird, um so neue Qualifikationspotentiale für die Unternehmen zu erschließen.
- Zentrum und quantitativer Schwerpunkt der Weiterbildung in den Unternehmen des Groß- und Einzelhandels bleibt nach wie vor die **Weiterbildung der Führungskräfte**. Hieran hat sich wenig geändert. Die in einem Betrieb genannte Verteilung der Weiterbildungsaufwendungen von 80 % für Führungskräfte und 20 % für den operativen Bereich dürfte einen hohen Verallgemeinerungsgrad haben und in den meisten Unternehmen eher

die untere Grenze der Ausgaben für die Qualifizierung von Führungskräften abgeben.

Wenn auch fast durchgängig von allen Unternehmen Bedarf bezüglich der Qualifizierung von Führungskräften artikuliert wird, so sind die meisten doch noch weit davon entfernt, diesen Bedarf in Bildungsangebote umzusetzen. In den meisten Unternehmen hinkt man in der Entwicklung geeigneter Qualifizierungsinstrumente dem artikulierten Bedarf, vor allem hinsichtlich einer Veränderung der Handlungsorientierungen von Führungskräften, noch erheblich hinterher.

Für eine personalpolitische Wende im Handel reichen die bisher angegangenen Maßnahmen nicht aus. Das Kernstück einer solchen Wende, die Professionalisierung des Verkaufs, ist von ihnen bislang nur peripher erfaßt. Dem Verkauf kommt aber nicht zuletzt wegen seiner quantitativen Bedeutung als Beschäftigungsbereich eine Schlüsselstellung zu. In ihm werden sich die entscheidenden Wandlungen zu vollziehen haben. Wir wollen abschließend vier sich abzeichnende Punkte andeuten, auf die bezogen künftige Auseinandersetzungen nicht nur zwischen den Tarifparteien, sondern auch innerhalb des Managements zu erwarten sind.

- Mit Blick auf die Bedeutung der Fach- und Verhaltensqualifikationen setzt sich zunehmend die Einsicht durch, daß ihre Sicherstellung nicht allein eine Frage der Aus- und Weiterbildung ist. Sie ist vielmehr daran gebunden, daß durch organisations- und personalpolitische Maßnahmen der Verkaufsbereich aufgewertet, ein verbessertes Berufsprofil und -image für Verkäufer(-innen) durchgesetzt und damit eine stärkere Identifikation der Verkäufer(-innen) mit ihrer Tätigkeit geschaffen wird. Daß dieses nur über einem radikalen Bruch mit den herkömmlichen Leitlinien der Personalpolitik zu bewerkstelligen sein wird, scheinen inzwischen auch einige Unternehmensvertreter zu ahnen. Eine Veränderung der Struktur des Tarifgefüges ebenso wie eine Neugestaltung der Arbeitszeit und der Mitarbeiterqualifizierung stünden damit auf der Tagesordnung, die freilich weder in den Betrieben bereits genehmigt ist noch zwischen den Tarifparteien konfliktfrei abgearbeitet werden kann.
- Wie immer die Konzepte zur Professionalisierung des Verkaufs im einzelnen ausfallen mögen, ihre Realisierung scheint auch die **Überwindung einer über Jahrzehnte hinweg festgeschriebenen Hierarchie zwischen Ein- und Verkaufsabteilungen** vorauszusetzen. Die Einkaufsabteilungen haben in den Handelsunternehmen in aller Regel eine relativ starke Position, die nicht zuletzt durch den konzentrationsbedingten laufenden Zuwachs an Einkaufsmacht sowie durch die Etablierung von Warenwirtschaftssystemen ständig ausgebaut werden konnte. Die herausgehobene Position des Einkaufs wurde durch ein zum Teil erhebliches Gehaltsgefälle zu Verkaufsabteilungen und durch privilegierte Zugriffsmöglichkeiten auf qualifiziertes Personal nachhaltig gefestigt. Berufliche Entwicklungsperspektiven eröffnete demnach nur der Einkauf, während in den Verkauf nur noch Mitarbeiter zweiter Wahl gelangten. In den Unternehmen werden inzwischen Korrekturen an diesen Zahlungs- und Karrieremustern im Sinne einer Stärkung der Verkaufsposition für erforderlich gehalten. Eine gewisse Schlüsselfunktion dürfte dabei der **Anhebung des Tarifgruppenniveaus im Verkauf** zukommen.
- Als weiterer Punkt gerät der **Trend zur Teilzeitarbeit** in die Schußlinie. Zwei Argumente vor allem sind es, die **Zweifel an der Sinnmäßigkeit** einer weiteren **Ausdehnung extremer Formen von Teilzeitarbeit** (Beschäftigungsverhältnisse unterhalb der Sozialversicherungsgrenze) stützen. Das erste Argument zielt auf die Qualifikationssicherung. Es besagt, daß sich bei Teilzeitkräften, insbesondere bei Aushilfskräften, auf Dauer der erforderliche Qualifikationsstandard nicht sichern lasse. Das zweite Argument betrifft die organisatorische Bewältigung von Teilzeitarbeit in der Personalführung: hohe Anteile von Teilzeitbeschäftigten führten fast zwangsläufig zu einer Führungsschwäche. Ob die artikulierten Bedenken gegen Teilzeitarbeitsverhältnisse tatsächlich eine personalpolitische Wendung hervorrufen werden, erscheint uns jedoch fraglich. Sie markieren aber ein unübersehbares Dilemma der bisherigen Personalpolitik im Einzelhandel, nämlich einen Weg zwischen Qualifikation und Personalkostensenkung zu finden. Ob eine Lösung für dieses Problem in einer Intensivierung von Weiterqualifizierungsmaßnahmen für Teilzeitkräfte liegen kann, wird gegenwärtig von mehreren Unternehmen getestet. Daß für den Handel eine genauere Ausleuchtung dieses Problems in Zukunft unumgänglich ist, scheint indessen klar. Wenn aufgrund der demographischen Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland in den 90er Jahren die Nachwuchsrekrutierung für den Handel schwieriger wird, dürfte er verstärkt auf jenes vor allem weibliche Beschäftigungsreservoir angewiesen sein, das sich aus Berufsrückkehrerinnen zusammensetzt, von denen viele aus persönlichen Gründen an einem Teilzeitarbeitsverhältnis interessiert sind.
- Schließlich deutet sich ein **Wandel in der Einschätzung des Qualifikationspotentials der Frauen** an. Zwar bleiben bei einzelnen Unternehmen Vorbehalte gegenüber

Frauen in Leitungspositionen stabil; sie folgen den traditionellen Annahmen, daß Frauen eine höhere Fluktuation aufweisen und damit gerade in strategischen Positionen einen Unsicherheitsfaktor darstellen. Die Einheitsfront der Vorbehalte - und zu einem Gutteil auch der Vorurteile - beginnt jedoch immer mehr aufzuweichen, da man zu begreifen anfängt, daß man der Hauptbeschäftigtengruppe des Einzelhandels nicht dauerhaft beruflichen Aufstieg versperren kann, ohne damit auf den unteren Ebenen empfindliche Einbußen an Motivation und Identifikation zu riskieren. Hinzukommt, daß man bei einem sich verengenden Arbeitsmarkt dieses große Qualifikationsreservoir nicht vernachlässigen kann. In der Konsequenz derartiger Überlegungen zeigen sich erste Ansätze einer systematischen Frauenförderung durch stärkeren Einbezug in die Weiterbildung und in Führungspositionen.

Literatur

- Baethge, M.; Oberbeck, H. (1986):
Zukunft der Angestellten. Frankfurt/New York.
- Bargmann, H.; Müller, K.; Schickle, O.; Tippelt, R. (1981):
Qualifikationsanforderungen im Einzelhandel. Weinheim und Basel.
- Faber, Ch.; Wehrsig, Ch. u.a. (1989):
Neue Technologien und Frauenerwerbsarbeit im Einzelhandel. SoTech- Projekt Nr. 31 des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales/NRW.
- Glaubitz, J. (1980):
Rationalisierung im Einzelhandel und gewerkschaftliche Gegenwehr
in: WSI-Mitteilungen 8/1980
- Glaubitz, J.; Zmuda-Schamper, E. (1985):
Hinter Neonlicht und Glitzerwelt. Arbeiten im Kaufhaus. Hamburg.
- Stanback, Th. (1989):
The Changing Face of Retailing
in: Essays on Work and Skills in the U.S. Service Economy. The U.S. National Report to the Center for Educational Research and Innovation, OECD, Project on Technological Change and Human Resources in the Service Sector.

Neue Produktionskonzepte auf norwegisch?

Zur Bedeutung der industriellen Beziehungen und des Qualifikationssystems für die neuere Rationalisierungsentwicklung in der norwegischen Prozeßindustrie *

Ole Johnny Olsen

Verschärfte internationale Konkurrenz und veränderte Produktionsbedingungen haben in der Bundesrepublik nach Kern/Schumann die Suche nach neuen Strategien für betriebliche Rationalisierung stimuliert und zur Entstehung von "neuen Produktionskonzepten" geführt. Auch in anderen Ländern wird nach neuen Strategien gesucht, und Konzepte wie die in der BRD analysierten haben Konjunktur, denn der Druck des Marktes in Richtung auf "diversified quality production" (Streeck/Sorge 1988) oder "flexible specialization" (Piore/Sabel 1984) ist groß. Dabei ist wichtig, daß solche Konzepte, die stark von ihren spezifischen nationalen Entwicklungsbedingungen geprägt sind, auf unterschiedliche Durchsetzungsbedingungen in den verschiedenen Ländern treffen.

Verschärfte internationale Konkurrenz und veränderte Produktionsbedingungen sind ohne Zweifel auch für Norwegen gültige Rahmenbedingungen, aber nicht "norwegenspezifisch". Ich habe deshalb zwei andere norwegisch eingefärbte Bedingungen besonders berücksichtigt und in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt: die besondere Form der industriellen Beziehungen und das System der Qualifizierung der Arbeiter.

Im vorliegenden Papier wird es schwerpunktmäßig um die Strategiesuche in der norwegischen Prozeßindustrie gehen. Ich stelle zunächst kurz die heutige rationalisierungspolitische Lage in der norwegischen Prozeßindustrie dar (1.) und frage dann, welche neuen Konzepte sich ausbilden und wie die Bedingungen ihrer weiteren Entwicklung aussehen (2.). Dabei werde ich mich hauptsächlich mit ihren arbeitsorganisatorischen und qualifikationspolitischen Aspekten beschäftigen.¹

1. Stand der Rationalisierungspolitik in der norwegischen Prozeßindustrie²

Die Basis des größten Teils der norwegischen Prozeßindustrie liegt in der Nutzung besonderer Naturressourcen: dem günstigen Zugang zu billiger Elektrizität (Wasserfälle), zu Wald und, seit den 60/70er Jahren, zu Gas/Öl. Diese Basis bestimmt auch die Lage der Industrie entscheidend mit. Abgesehen von ein oder zwei typischen geschlossenen Industriegebieten sind die Prozeßbetriebe über das ganze Land verteilt; man findet sie sowohl im Inland wie an der Küste und tief in den Fjords.

Die Prozeßbetriebe sind, für norwegische Verhältnisse, überwiegend als groß anzusehen: Viele haben um 300 bis 600 Beschäftigte, einige um 1.500 bis 2.000, das größte Werk erreicht 4.500. Die elektrochemische Industrie beschäftigte 1987 etwa 16.000 Leute in 35 Betrieben. für Papier/Zellstoff waren die Zahlen 9.000/50, für die chemische Prozeßindustrie³ etwa 25.000/400. Insgesamt beschäftigten die drei Branchengruppen etwa 16 % der norwegischen Industriearbeitnehmer und umfassen 6 % der Betriebe (mit mehr als fünf Beschäftigten).⁴ Die Papier und Zellstoffindustrie machte in den 60er und 70er Jahren eine starke Strukturereinigung durch, wobei etwa die Hälfte der bisherigen Betriebe geschlossen wurde. In der übrigen Prozeßindustrie sind auch Betriebe geschlossen worden, aber in geringerem Umfang.

Wirtschaftlich ist die Prozeßindustrie stark von den Preisbewegungen auf den internationalen Märkten abhängig. Die letzten drei bis vier Jahre haben sehr gute Verdienste gebracht, aber in vielen Teil-Branchen drohen international

* Dieser Beitrag stellt eine verkürzte Version eines Referats für das SOFI-Forschungskolloquium vom 13. Juli 1990 dar. Ich danke den Teilnehmern des Kolloquiums für konstruktive Kommentare. Insbesondere danke ich Klaus Peter Wittemann sehr herzlich für seine großzügige Hilfsbereitschaft bei der sprachlichen Bearbeitung des Textes und für seine antreibende Kritik während der Arbeit am Referat.

Überkapazitäten und damit Preisfall; daher besteht ein beachtlicher Handlungsdruck für die Betriebe. Eine generelle Unternehmensstrategie in dieser Situation heißt Kapitalkonzentration und Internationalisierung, und einige Unternehmen sind mit dieser Strategie auch sehr erfolgreich gewesen. Unabhängig davon wird die Konkurrenzfähigkeit aber laufend von zwei Grundvariablen bestimmt: zunächst von niedrigen Produktionskosten, danach von hoher Qualität und Weiterentwicklung der Produkte.⁵ Auf die Frage, wie man bei den Kosten und der Produktqualität konkurrenzfähig bleiben kann, werden zwei Antworten gegeben, die uns besonders interessieren. Die erste richtet sich auf die Produktionstechnologie, die andere auf den Einsatz der Arbeitskräfte.

Automatisierung ist in der Prozeßindustrie seit langem eine Hauptmethode - die heute von zahlreichen Forschungs und Entwicklungsprogrammen gestützt wird -, um sowohl niedrige Produktionskosten als auch höhere Qualität zu erreichen. Sie ist ein Hauptgrund für die Ausdünnung der Besetzungen in den Produktionsanlagen. So konnten Untersuchungen der Automatisierung einiger norwegischer Prozeßbetriebe in den 70er Jahren z.B. fast eine Halbierung bei den Schichtarbeitern nachweisen. Und auch heute bildet die Besetzungsfrage ein zentrales Ziel der Automatisierungsanstrengungen. Obwohl der Lohnkostenanteil niedriger ist als in anderen Industriebranchen, stellt er doch noch einen relevanten Faktor dar, insbesondere in der Elektrochemie, wo er bei 40 % der Wertschöpfung liegt. Noch wichtiger als die Lohnkosten sind aber allmählich die sachlichen Produktionskosten geworden. Durch erhöhte Stabilität und Regulierung der Produktionsprozesse sollen Rohstoffe und Energie eingespart und zugleich der Output an verkaufbaren Endprodukten erhöht werden.

Die Stadien der Automatisierung sind in der norwegischen Prozeßindustrie etwa so wie in der deutschen verlaufen: Automatisierung von einzelnen Prozeßabschnitten in den 50er Jahren; Bündelung von Instrumentenpanels in zentralen Meßwarten in den 60er und 70er Jahren; Einführung der EDV-gestützten Automatisierung ab der zweiten Hälfte der 70er Jahre. In diesem Zusammenhang ist es aber wichtig zu unterstreichen, daß die EDV nicht als "Wunderwaffe" oder Allheilmittel angesehen, ihr Lösungspotential also nicht überschätzt wurde. Sie galt vor allem als eine gute Lösung für die Aufgabe, die durch einen immer höheren Instrumentierungsgrad vermehrt anfallenden Informationen besser sammeln und präsentieren zu können; hinzu kam noch der Vorteil der rascheren Übermittlung der Signale.

Obwohl man weiterhin große Rationalisierungseffekte von den laufenden und künftigen Automatisierungsschritten erwartet: Man sieht auch die Notwendigkeit, parallel dazu neue Konzepte zum Einsatz der Arbeitskräfte zu entwickeln. Dabei steht folgende Maxime im Vordergrund: "Hochqualifizierten Arbeitern für ganzheitliche Arbeitsaufgaben Verantwortung geben".

Diese Strategie des Arbeitskräfteeinsatzes im Geist der Neuen Produktionskonzepte ist bisher in sehr verschiedenem Ausmaß in den Teilbranchen und Betrieben umgesetzt worden. Dabei kann eine Untersuchung der neuen Formen des Arbeitskräfteeinsatzes in Norwegen nicht davon absehen, daß die "neuen" Parolen schon vor 25 Jahren in die Diskussion eingebracht worden sind. Das bekannte "Zusammenarbeitsprojekt zwischen LO und NAF"⁶, also der sozio-technische Entwicklungsversuch unter Leitung von Einar Thorsrud, setzte sich bereits in den 60er Jahren das Ziel, die hierarchischen Organisationsstrukturen der Betriebe abzubauen und ganzheitliche Aufgabenzuschnitte für selbständige und gut qualifizierte Arbeiter und "autonome" Arbeitsgruppen zu entwickeln. Die Verwirklichung dieses Zieles sollte die Motivation und das Interesse der Arbeiter an der Arbeit fördern und eine flexible Arbeitsorganisation sichern. Beides sollte zu einem stabileren Produktionsablauf und zu höherer Produktivität beitragen.⁷

Diese norwegische Vorgeschichte der neuen Produktionskonzepte erinnert uns daran, daß zwischen den proklamierten Zielen und der praktischen Umsetzung eine große Kluft liegt, die nicht ohne weiteres übersprungen werden kann. Die norwegischen Projekte schafften diesen Sprung nämlich nicht! "An sich erfolgreiche Experimente, aber ohne große Verbreitung": So lautet die "offizielle" Zusammenfassung ihrer Wirkungsgeschichte. Das gilt auch für die Prozeßindustrie, die eines der wichtigsten Experimentierfelder für die damaligen Projekte war. In den Versuchs-Betrieben bzw. Versuchs-Abteilungen konnte man zum einen auf einen deutlichen Produktivitätsgewinn und zum anderen jedenfalls teilweise auf engagierte, ja begeisterte Arbeiter verweisen. Diese "guten Beispiele" reichten jedoch nicht aus, um für eine breitere Einführung der neuen Arbeitsformen zu sorgen, und zwar weder in anderen Industriebetrieben noch auch nur in den Mutter-Betrieben, in denen die Experimente realisiert worden waren. Umgekehrt: Auch die bereits umgestalteten Betriebsteile selber fielen zum Teil mit der Zeit wieder in die alten Strukturen zurück.

Heute läßt sich die Frage, warum die Tradition der industriellen Demokratie so wenig bewirkte, dahingehend beantworten: Die Zusammenarbeit der Tarifparteien war zwar eine wichtige Grundlage für betriebliche Rationalisierung, sie funktionierte aber hauptsächlich in den Grenzen der traditionellen Lösung von Rationalisierungsproblemen: Besetzungsreduktion und Arbeitsintensivierung gegen Lohn-erhöhung. Die industrielle Demokratie blieb demgegenüber materiell wie institutionell ein Randphänomen für die industriellen Beziehungen.

Dennoch baut die Politik, die heute erneut auf einen veränderten Arbeitskräfteeinsatz drängt, auf den Ideen und Institutionen der industriellen Demokratie auf und greift auf die Erfahrungen der 60er Jahre zurück. Zudem knüpft sie an eines ihrer wichtigsten Ergebnisse an, nämlich an die verstärkten Ausbildungsinteressen in einigen Betrieben und Branchenverbänden.

2. Bessere Realisierungsmöglichkeiten für die neuen Produktionskonzepte – die 80er Jahre

2.1. Die Prozeßfacharbeiter als Basis einer neuen Betriebs- und Gewerkschaftspolitik

Gerade Veränderungen bei den eingesetzten Arbeitkrafttypen und der gewerkschaftlichen Ausrichtung schufen eine bessere Grundlage für die Ausbreitung der neuen Produktionskonzepte in den 80er Jahren.

Vertreter der verschiedenen Teil-Branchen der Prozeßindustrie kamen in der Mitte der 70er Jahre zusammen, um ihre gemeinsamen Ausbildungsbedürfnisse zu analysieren. Ihr Vorschlag, einen eigenen Lehrberuf für die Prozeßarbeiter einzurichten, drückte sowohl das wachsende Interesse an Ausbildungsfragen in der Prozeßindustrie als auch die kommende "Renaissance der Lehrlingsordnung" aus.

Für einen eigenen Prozeßfacharbeiterberuf wurden hauptsächlich zwei Begründungen vorgelegt. Erstens: die technische Entwicklung verlange eine höher qualifizierte Belegschaft. Zweitens: um "gute" Leute zu bekommen, brauche die Prozeßindustrie einen richtigen Lehrberuf für die Produktionstätigkeiten. Dieses Rekrutierungsargument hing auch mit der veränderten Arbeitsmarktsituation zusammen. Früher konnte man immer "kluge" und "lehrwillige" Arbei-

terjungendliche ohne Ausbildung finden. Inzwischen gingen aber auch sie "den Schulweg". Deshalb wurde ein neues System erforderlich, mit dem man solche Leute in die Industrie einschleusen konnte. Das Rekrutierungsargument diente ferner als Begründung für arbeitsorganisatorische Veränderungen: Wenn man "gute" Leute haben wollte, so mußte man ihnen größere Verantwortung, interessante bzw. selbständige Arbeit und Entwicklungsmöglichkeiten anbieten. Eine solche Arbeitssituation entsprach außerdem dem allgemeinen Bild von einem "richtigen" Beruf, das als entscheidend für eine erfolgreiche Rekrutierungspolitik angesehen wurde. Ein drittes, im norwegischen Kontext eigentlich naheliegendes Argument, nämlich in den Ausbildungsberufen einen "dynamischen" Faktor für eine neue arbeitsorganisatorische Entwicklung zu sehen, die schon für sich genommen ein wichtiges Ziel wäre, wurde hingegen zu Beginn dieser Diskussion nicht besonders stark hervorgehoben. Erst in den 80er Jahren ist dieses Ziel wieder stärker betont worden.

Der Vorschlag zu einem eigenen Lehrberuf wurde erst in einem brancheninternen Arbeitgeberausschuß und dann auch mit den Gewerkschaften (Papier und NKIF) erörtert. Nach einigem Zögern und vielen Diskussionen wurde ein gemeinsamer Vorschlag zu einem Lehrberuf für Prozeßfacharbeiter an das Ausbildungsministerium KUD (Kirke og undervisningsdepartementet) gesandt, und am 01.03.1980 konnte die neue Ausbildungsordnung vom KUD verabschiedet werden.

Dem neuen umfassenden Beruf "Prozeßfacharbeiter" war nur ein kurzes Leben beschieden. Er war sehr breit angelegt. Zu breit, meinten die Arbeitgeberverbände der Papier- wie der elektrochemischen Industrie. Nach einem Jahr wurde der gerade eingeführte Beruf folglich aufgeteilt. Seitdem gibt es in Norwegen drei relativ ähnlich aufgebaute Berufe, nämlich den "Fachoperator für Papierindustrie", den "Fachoperator für elektrochemische Industrie" und den "Fachoperator für chemische Prozeßindustrie".

Obwohl die neuen Ausbildungsberufe von "oben" eingeführt wurden, war die Reaktion in den Betrieben relativ positiv. Nach einigem Zögern in den ersten Jahren wurden in den 80er Jahren immer mehr Prozeßfacharbeiter ausgebildet, hauptsächlich auf dem Wege der Erwachsenen- ausbildung. Nach §20 des Lehrlingsgesetzes können Arbeiter mit mindestens vier Jahren Arbeitspraxis im Berufsfeld die Fachprüfung ohne Lehrzeit ablegen. Von den bis 1989 etwa 3.000 ausgebildeten Fachoperatoren haben mehr als 90 % ihren Fachbrief auf diese Weise bekommen.

Die Regelung nach §20 war sehr wichtig, um relativ viele relativ rasch ausbilden zu können. In einigen Betrieben haben inzwischen schon über 50 % der einschlägigen Produktionsarbeiter die Fachprüfung abgelegt. Der Durchschnitt liegt (geschätzt) bei etwa 20 %. Hinter diesen Zahlen steckt ein großer Ausbildungseinsatz und ein verstärktes Interesse sowohl der Betriebe als auch der Arbeiter. Dort, wo man wie z.B. in der elektrochemischen Industrie früher eher zurückhaltend in bezug auf Ausbildung war, kann man jetzt mit guten Gründen von einer "Ausbildungsrevolution" sprechen, wenn man daran denkt, daß die dortigen etwa 1.300 Fachoperatoren hauptsächlich im Laufe der letzten vier bis fünf Jahre ausgebildet wurden.

In der Praxis sehen wir allerdings noch viel vom Beharrungsvermögen der alten Strukturen und Kräfte. Diese unterminieren die Ausbildungsarbeit und minimalisieren ihre praktischen Folgen. Die Gewerkschaften haben immer noch in einem zu geringen Maße eine den neuen Bedingungen angemessene Qualifikationspolitik entwickelt. Die engen tarifpolitischen Traditionen schlagen weiterhin bei den Ausbildungsfragen durch und bestimmen die Haltung vieler Arbeiter. Diese kommt z.B. in starken Vorbehalten gegenüber der Erwachsenenbildung zum Ausdruck, etwa wenn gefragt wird, ob der Weg nach §20 zum Fachbrief nicht oft zu leicht gemacht worden sei, oder ob die Praktizierung der Ordnung nicht zu einer Entwertung des Berufsstatus beitrage.

Viele Betriebsleitungen tragen ihrerseits ebenfalls zu einer solchen Unterminierung bei. Auch sie haben häufig kaum eine selbständige Qualifizierungspolitik entwickelt. Trotz der immer größeren Anzahl Facharbeiter: Die Qualifizierung zum Facharbeiter bringt oft nicht viel mehr mit sich als höheren Lohn. Was für qualifikatorische Inhalte die Berufe repräsentieren sollen und wie die Fachkompetenz in der Produktion eingesetzt werden kann, wird von den Betriebsleitungen wenig reflektiert. Ein lediglich "technisch-administrativer" Umgang mit Qualifikationsfragen dominiert.

Ein weiteres, das Beharrungsvermögen der alten Strukturen noch verstärkendes Moment ist die Situation der Schicht-Meister. Für die Internberufe waren sie keine Stütze. Mit der Einführung der neuen Lehrberufe hat sich ihre Situation noch zugespitzt. Jetzt sollen sie Raum lassen für neue, oft junge Fachkräfte, die nicht nur praktisches Können, sondern auch viel theoretisches Wissen aufweisen und unter günstigen Bedingungen schnell die Produktionskenntnisse der Schicht-Meister übertreffen können. Die neue Rolle der Schicht-Meister verlangt gewissermaßen, daß sie

solche Lernmöglichkeiten auch noch anbieten und fördern. Diese Situation ruft beträchtliche Unsicherheit unter ihnen hervor.

Jenseits des geschilderten Festhaltens am status quo ante sind in den Gewerkschaften, bei den Arbeitern und in den Betrieben aber auch neue Tendenzen entstanden:

a. Unter den ausgebildeten Facharbeitern stehen nicht mehr einseitig nur die kurzfristigen Lohninteressen im Fokus ihrer Aufmerksamkeit. Immer häufiger taucht auch unter den §20-Leuten die Frage auf: "Warum Facharbeiter werden, wenn wir zu demselben Besen zurückgehen müssen?" Ansprüche auf breitere Arbeitsaufgaben, größere Verantwortung und mehr Selbständigkeit werden stärker.

b. Auf der Gewerkschaftsseite gibt es einige Ansätze zu einer neuen Qualifikationspolitik. Bereits bei der Aufspaltung des zunächst eingeführten umfassenden "Prozeßfacharbeiters" zeigte sich ein gewisser Widerstand von seiten der Gewerkschaftsrepräsentanten. Bei drei Berufen statt einem sahen sie die Mobilitätsmöglichkeiten verringert. Aber erst durch die konkrete Arbeit mit der Facharbeiterausbildung entstanden Keime einer qualitativ neuen Qualifikationspolitik. Mit der Verantwortung der Gewerkschaften innerhalb der Facharbeiterausbildung (Prüfungsausschüsse usw.) entwickelt sich unter den engagierten Vertrauensleuten ein neues ausbildungspolitisches Bewußtsein. Sie wollen die hohen Anforderungen des Fachbriefs verteidigen, die Prüfungsansprüche zwischen Betrieben und Regionen angleichen und sie fordern eine höhere Qualität in der §20-Ausbildung. Noch stehen sie allerdings am Rande des leitenden Kerns der Gewerkschaften und müssen ihre Politik auch mit den alten Haltungen unter den Arbeitern ausbalancieren.

Die verstärkte Fokussierung der Berufsausbildung zeigt sich auch in den Tarifverträgen, wo Möglichkeiten für eine größere kompetenzbasierte Lohn-Differenzierung eröffnet worden sind. Um die Politik nicht nur auf eine Lohn-Politik zu reduzieren, werden z.B. im Vertrag der elektrochemischen Industrie Anpassungen beim Arbeitsinhalt und bei der Arbeitsorganisation an die neuen Kompetenzen gefordert. In der Papierindustrie werden jetzt die "tarifierten" Arbeitsplätze nicht mehr so heftig verteidigt. Die Gewerkschaften sehen ein, daß dieses System ein wichtiges Hindernis für eine flexiblere Arbeitsorganisation und damit auch für eine gute Facharbeiterausbildung, besonders für eine Lehrlingsausbildung ist.

c. Einige Betriebe zeigen nicht nur den Willen, sondern auch eine gewisse Fähigkeit zur Organisationsentwicklung und Nutzung der neuen Facharbeiterkompetenzen. In der Aluminiumindustrie finden wir Beispiele, wo beträchtliche Produktionsverantwortung auf semiautonome Arbeitsgruppen verlagert ist. Diese sind nach Erfahrung und Kompetenz hierarchisch organisiert, aber ohne feste Arbeitsplätze für die Gruppenmitglieder. Mit einem hohen Facharbeiteranteil üben die Arbeiter ihre Aufgaben sehr selbständig aus und können direkt mit den Produktionsingenieuren aktuelle Probleme diskutieren. In der chemischen Prozeßindustrie werden wieder die "alten" Job-Rotationsprinzipien aufgenommen und in manchen Betrieben von den Fabrik/Abteilungsleitern systematisch verwirklicht. Hohe Durchfallquoten und schwache Ergebnisse bei der §20-Ausbildung haben zu einem gewissen Verständnis für die didaktische Seite der Ausbildung und für die Bedeutung einer besseren Ausbildung der Ausbilder geführt, die bis jetzt gleich Null gewesen ist. Eine höhere Ausbildungsqualität soll die Unsicherheit und den Widerstand der älteren Arbeiter gegenüber der Job-Rotation abbauen.

d. In den Arbeitgeberverbänden und einigen Einzelbetrieben hat es seit langem Promotoren für eine perspektivenreiche Entwicklung und Nutzung der Facharbeiterausbildung gegeben, ebenso auch auf Gewerkschaftsseite. In den 80er Jahren hat sich ihr Gewicht verstärkt - die Netze von berufsbewußten Leuten sind größer und enger geworden. Was noch wichtiger ist: Die Netze im Gewerkschafts- und Unternehmerlager überlappen sich zum größten Teil, so daß wir von einem gemeinsamen Netz sprechen können. Oft gehört auch eine dritte Partei dazu. Wo die Weiterbildende Schule einen Grundkurs oder auch einen weitergehenden Kurs I Chemie/Prozeß anbietet, können wir eine sehr enge Zusammenarbeit zwischen den lokalen Tarifparteien und den jeweiligen Lehrkräften in den Schulen beobachten. Sie findet teils informell, teils in den formellen institutionellen Organen des Berufsausbildungssystems statt. Die lokale Ausbildungsarbeit ist zudem stark mit einer gleich engen Zusammenarbeit in den paritätischen Steuerungsausschüssen auf der nationalen Ebene verknüpft.

Die "berufsbewußten" Vertreter dieser drei Parteien (Arbeitgeber, Gewerkschaft, Schule) sind sehr wichtige "Entwicklungsträger" für die neuen Prozeßfacharbeiterberufe. Es gibt durchaus Unterschiede hinsichtlich der drei Prozeßberufe. Unter den "Schlüsselpolitikern" des Berufes in der chemischen Prozeßindustrie scheint die Einigung über die gewünschte Entwicklungsrichtung besonders stark. Sie wollen zu einem hohen beruflichen Standard in der schulischen

und betrieblichen Ausbildung beitragen, keine enge Spezialarbeit als Facharbeitsgebiet akzeptieren, den Facharbeitern eine solide Grundlage und Möglichkeiten für eine Weiterentwicklung geben. Ihr Berufsleitbild auch für die Erwachsenenbildung verkörpern die Facharbeiter, die die Lehrlingsausbildung absolviert haben.

e. Gerade diese jungen Facharbeiter, die ihren Fachbrief nach ein oder zwei Jahren Schule und anschließender Lehrzeit gemacht haben, erscheinen als eine wichtige Kraft für die generelle Hebung des Status der neuen Berufe und eine bessere Verwendung ihrer Kapazitäten. In bezug auf diese "Kraft" sind aber die drei Branchengruppen bzw. Lehrberufe sehr unterschiedlich gerüstet. Von den etwa 3000 über die Lehre ausgebildeten Facharbeitern finden wir zwei Drittel in der chemischen Prozeßindustrie. Sowohl die Papier- und Zellstoffindustrie als auch die elektrochemische Industrie sind sehr wenige Lehrkontrakte eingegangen. Ein geringer Rekrutierungsbedarf ist dabei nicht der einzige Grund gewesen, auch fehlende Traditionen und Ausbildungskompetenz spielten hierfür eine Rolle. In den letzten zwei bis drei Jahren ist es zu erneuten Anstrengungen gekommen, um dieses Verhältnis zu verändern. Der künftige Arbeitsmarkt für diese Industriebranchen, so ist die Annahme, wird schwieriger denn je. Das Ansehen der Industriearbeit im allgemeinen und in der Prozeßindustrie im besonderen ist unter der Jugend sehr schwach. Das Angebot einer guten Lehrlingsausbildung wird als eine der wichtigsten Methoden für eine erfolgreiche Rekrutierungspolitik angesehen. Erfahrungen aus den 80er Jahren können diese Überlegung unterstützen. Stellen, die nicht besetzt werden konnten, fanden sofort sehr viele Interessenten, wenn sie als Lehrlingsplätze annonciert wurden.

Der schwache Satus der Prozeßarbeit ist auch in der Lehrlingsausbildung der chemischen Prozeßindustrie zum Ausdruck gekommen. In den ersten Jahren betrachteten die Schüler der schulischen "Prozeßlinien" den Prozeßberuf ursprünglich nur als zweite oder dritte Wahl. Inzwischen streben in den für die chemische Prozeßindustrie einschlägigen Regionen viele Schüler der "Prozeßfachlinie" diesen Beruf an. Er ist dort eine "Erstwahl" geworden. Grund dafür sind eine sehr gute Arbeit in den Berufsschulen und eine enge Zusammenarbeit mit den Betrieben.

Alle ausgebildeten Lehrlinge haben bis jetzt eine feste Stelle nach ihrer Fachprüfung erhalten. In den Betrieben bekommen sie überwiegend sehr gute Anerkennung sowohl von ihren Arbeitskollegen als auch von ihren Vorgesetzten. Sie verstehen den Produktionsablauf, seine Regulierung und

Steuerung schneller und besser als traditionelle Angelernte. Sie können schnell in eine flexible Arbeitsorganisation integriert werden. Sie haben ein hohes Verständnis und Interesse für Sicherheits- und Umweltschutzprobleme ebenso wie für das Prozeßoptimierungsziel. Viele sind in der petrochemischen Industrie ausgebildet und angestellt worden, auch dort, wo bisher die Prozeßtechniker die einzige Produktionsarbeiterkategorie gewesen sind. Das heißt, wo man früher vielfach "Techniker" beschäftigen mußte, kann man jetzt Facharbeiter einsetzen. Was man vor 15 bis 25 Jahren nicht hatte, ist jetzt vorhanden.⁸

In manchen Betrieben, die früher ungelernete Arbeiter für die Produktionsarbeit rekrutierten, werden jetzt nur noch ausgebildete Facharbeiter eingestellt (d.h. Anstellung nach absolvierter Lehre). Das ausgesprochene Ziel der Betriebsleiter ist, das Qualifikationsniveau der Jungfacharbeiter als Standard für die Produktionsarbeiter zu setzen. Dies bedeutet einen noch stärkeren Druck in Richtung einer ganzheitlichen Arbeitsgestaltung und Stärkung der Arbeiterautonomie, denn die Ähnlichkeit der Jungfacharbeiter mit den alten Prozeßtechnikern gilt nicht nur für ihre qualifikatorischen Kennzeichen. Die jungen Fachoperatoren haben auch eine stärkere Berufsidentität als die traditionellen Angelegerten. Sie haben bestimmte Erwartungen an die Berufstätigkeit und fordern eine interessante und selbständige Arbeit.

Die hohen Qualifikationen und beruflichen Erwartungen der Jungfacharbeiter können leicht zu einer neuen Differenzierung bzw. Hierarchisierung der Arbeiterschaft führen. Man kann sich gut vorstellen, daß die anspruchsvolleren Tätigkeiten an besondere Arbeitsplätze geknüpft und damit den besseren Facharbeitern vorbehalten werden. Eine Arbeitsverteilung nach Qualifikationen und Fähigkeiten gibt es auch schon heute, aber keine formale Hierarchie; in der chemischen Industrie besteht bisher nur eine Lohndifferenzierung nach den Kriterien Facharbeiter/Nichtfacharbeiter und Anciennität. Es ist daran zu erinnern, daß ein Motiv der Qualifikationsanstrengungen war, die Rigiditäten der herkömmlichen Arbeitsorganisation abzubauen. Eine feste Stellenstruktur entlang den neuen Qualifikationsunterschieden würde aber einen Rückschlag für eine flexible Arbeitsorganisation bedeuten. Sie könnte auch eine Bedrohung für die Fachoperator-Ausbildung sein, wenn z.B. die §20-Facharbeiter als zweitrangige Facharbeiter angesehen und hauptsächlich mit einfacheren Tätigkeiten beschäftigt würden.

Solche neuen Differenzierungstendenzen sind noch nicht weit entwickelt. Eine Einführung von "Prozeßtechnikern" neben den Fachoperatoren wird allerdings in einigen Betrieben diskutiert, hauptsächlich um den Entwicklungs- und Aufstiegsinteressen der Facharbeiter (besonders der Jungfacharbeiter) entgegenzukommen. Es ist aber wahrscheinlicher, daß solche Interessen in neuartigen Positionen im "Mittelfeld" (etwa Schichtmeister, assistierender Schichtmeister, technische Assistenten) aufgefangen werden. Es ist ein altes Ziel gewesen, Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten für die "besten" Arbeiter bis zu diesem Niveau anzubieten, und zwar sowohl aus Rekrutierungsüberlegungen als auch aus betriebsbestimmten Gründen, da die Kombination aus praktischer Erfahrung und theoretischer Weiterbildung für Stellungen im "Mittelfeld" sehr geschätzt wird. Bislang ist die Grundüberlegung, faktisch Aufstiegsmöglichkeiten zu schaffen, noch wenig konkretisiert; Anzahl wie Typus der entsprechenden Positionen sind noch unklar.⁹

Zusammenfassend läßt sich sagen: Obwohl das Beharrungsvermögen der alten Strukturen und Kräfte erstaunlich stark zu sein scheint, haben die neuen Ausbildungsberufe eine entscheidende Grundlage für einen neuartigen Arbeitskräfteeinsatz in den Betrieben gelegt.

Das ist besonders deutlich in der **chemischen Prozeßindustrie**. Hier treiben sich die verschiedenen Kräfte für eine neue Qualifikations- und Arbeitspolitik gegenseitig voran. Dabei kann ihre Politik vor allem auf einem allmählich wachsenden Berufsbewußtsein bei den Fachoperatoren aufbauen.

In der **Papier und Zellstoffindustrie** hingegen unterscheiden sich die neue Ausbildung und die neuen Fachoperatoren nicht besonders von dem, was dort schon in den 70er Jahren vorhanden war. Die Fortsetzung der alten Ausbildung reicht hier nicht aus, um viel gegen die Verlängerung der alten Arbeitsstrukturen zu bewirken.

Die **elektrochemische Industrie** steht in einer Zwischenposition. Das relativ starke Setzen auf die Fachoperatorausbildung nach §20 hat hier etwas ganz Neues hervorgebracht. Wenn in dieser Industrie die Qualifizierungsfrage traditionell eher im Hintergrund stand, so ist doch gleichzeitig gerade hier die Forderung nach radikalen arbeitsorganisatorischen Veränderungen sehr aktiv von den Branchenorganisationen propagiert und in vielen Versuchen umgesetzt worden. Hier finden wir auch Versuche, bei dieser Entwicklungspolitik auf Überlegungen der industriellen Demokratie zurückzugreifen.

2.2. Prozeßfacharbeiter und industrielle Demokratie

In den 80er Jahren ist versucht worden, die norwegischen Traditionen der industriellen Demokratie zu revitalisieren; die Begründung war, daß diese Traditionen dazu nützlich sein könnten, einen komparativen Vorteil in der Verbesserung der Produktivität zu erzielen. Viele Projekte/Maßnahmen sind nach dem "Vertrag über Entwicklung der Arbeitsorganisation des Betriebes" (1982) durchgeführt worden, und kürzlich wurde ein besonderes "Center für besseres Arbeitsleben" eingerichtet, das die Entwicklung der Arbeits- und Betriebsorganisation vorantreiben soll. Die Frage ist, ob die heutigen Bemühungen erfolgreicher werden als ihre Vorläufer.

Noch wird die Organisationsentwicklung relativ eng organisationstheoretisch gedacht: Nach dem Strategiepapier des Centers ist das Hauptproblem der Organisationsentwicklung die "fehlende Veränderungskompetenz bei den Leitern aller Organisationsebenen". Es fehlen Leute, die Entwicklungs- und Veränderungsprojekte erfolgreich durchzuführen vermögen, d.h. Leute, die Organisationsentwicklung "können". Diese wird grundsätzlich immer noch als Kunst eines Sozialingenieurs gedacht. Man sieht allerdings inzwischen ein, daß in diese "Kunst" auch Kenntnisse und Verstehen von gesellschaftlichen Dimensionen einbezogen werden müssen. Als allgemeine Bedingungen für erfolgreiche Organisationsentwicklung werden z.B. die Rolle der Gewerkschaften und die Bedeutung der Berufsausbildung unterstrichen. Der veränderte Charakter einiger Entwicklungsbedingungen im weiteren Sinne wird hervorgehoben, wenn es in diesem Papier heißt, daß "der Bedarf für Umstellung, Produktivitätsverbesserungen und Qualitätshebungen klarer eingesehen" wird, daß es heute "ein aktives Interesse an alternativen Organisationsformen" gibt und daß "solche Werte wie Arbeitsumwelt, Demokratie, Mitwirkung (usw.) sowohl bei den Arbeitnehmern als den Arbeitgebern stark verankert sind".¹⁰

Dennoch: Es scheint mir, daß die Zusammenhänge zwischen den industriellen Beziehungen und der Berufsausbildung ebenso wie die ganze Frage der sozialen Konstitution der Arbeitskräftekategorien als grundlegende Bedingungen für Organisationsentwicklung nicht richtig wahrgenommen werden. Wenn Entwicklungsprojekte heute größere Chancen auf Erfolg haben, dann gründet das meines Erachtens vor allem in Veränderungen dieser Variablen. Ich glaube nicht, daß solche Werte wie Arbeitsumwelt usw. für die neue Entwicklung so relevant gewesen sind, denn ihre Verankerung lag eher auf der ideologischen Ebene als bei den unmittelbaren

Interessen der Arbeiter oder in der gewerkschaftspolitischen Praxis. Sehr viel wichtiger scheint mir, daß sich heute die Bemühungen für ganzheitliche Arbeitsgestaltung und "demokratische" Organisationsformen auf wachsende Berufsinteressen der ausgebildeten Facharbeiter und eine neue Ausrichtung der gewerkschaftlichen Qualifikations- und Berufspolitik stützen können, also auf Faktoren, die tatsächliche Veränderungen ausdrücken.

Diese neuen Grundlagen der industriellen Demokratie sehen wir u.a. in der Prozeßindustrie, wo vor allem die elektrochemische Branchengruppe die industriedemokratischen Institutionen genutzt hat. Seit Anfang der 80er Jahre wurde eine Reihe von Maßnahmen auf Basis des "Zusatzvertrages 1" realisiert: Untersuchungskonferenzen, Entwicklungsstipendien und Projekte. Ferner wurden spezielle Forschungsprojekte durchgeführt. Und mit Hilfe des neuen "Centers für besseres Arbeitsleben" werden weitere Maßnahmen durchzuführen versucht. Die durchgehende Fragestellung in diesen Jahren war: Wie kann man Arbeitsinhalt und Arbeitsorganisation an die neuen Fachoperatoren anpassen? Die Arbeitskräfteeinsatzkonzepte werden auf die neuen Arbeitskräftekategorien aufgebaut und orientieren sich nicht an veränderten allgemeinen Werten, wie es das Strategiepapier vermutet. Das setzt natürlich voraus, daß die Facharbeiter vorhanden sind, daß ihre Gewerkschaften ihre Interessen wahrnehmen usw. In der ersten Phase der Facharbeiterausbildung war das noch wenig der Fall. Allmählich hat sich aber die Anzahl der Facharbeiter erhöht, ihre Interessenvertretung hat sich verstärkt. Deshalb sind die aktuellen Entwicklungsprojekte erfolgreicher als ihre Vorgänger, und die in ihnen enthaltenen Momente industrieller Demokratie sind teilweise in die betriebliche Praxis übergegangen.

3. Institutionalisierung der Höherqualifizierung: wichtige Schubkraft der neuen Arbeitseinsatzkonzepte

Der Ausgangspunkt dieses Papiers war die Frage, inwieweit eine ähnliche Rationalisierungsstrategie wie die von Kern/Schumann geschilderten "neuen Produktionskonzepte" in der norwegischen Prozeßindustrie verwirklicht wird. Die Diskussion der technischen Aspekte der Rationalisierung zeigte, daß man zur Kostenreduktion und Qualitätssteigerung auf Automatisierung setzt. Diese Option verringert aber das Interesse an der Frage des Arbeitseinsatzes keineswegs. In den 80er Jahren hat der Rationalisierungspro-

litische Trend auf diesem Feld immer mehr gelaute: die Arbeiter höher qualifizieren, die Arbeit ganzheitlich gestalten, die Arbeitsorganisation flexibler machen. Nun wurde eine solche Arbeitskräfteeinsatzstrategie schon in den 60er Jahren lanciert, damals aber ohne viel Erfolg. Sie stieß auf eine Reihe von Kräften und Strukturen, die selbst heute noch viel Beharrungsvermögen aufweisen und die Durchsetzung der neuen Konzepte hemmen. Dennoch ist die Strategie jetzt viel erfolgreicher. Deshalb stellten wir die Frage, worin die heutigen offenbar besseren Durchsetzungsbedingungen für die Konzepte liegen. Die gefundenen Antworten sollen als pro et contra im Sinne von widerständigen und fördernden Faktoren für neue Produktionskonzepte auf norwegisch abschließend resümiert werden.

Widerstand gegen die neuen Produktionskonzepte haben wir in folgenden Zusammenhängen gefunden:

- In den Gewerkschaften standen nie Fragen der Organisationsentwicklung oder der industriellen Demokratie im Zentrum des Interesses; dort ging es fast ausschließlich um Lohn und Verteilungspolitik.
- Diese Politik ging von der konkreten Interessenlage der Arbeiter aus, während die industrielle Demokratie und ihre institutionelle Regelung hauptsächlich ideologisch begründet gewesen sind.
- Die Interessen der angelernten Produktionsarbeiter wurden durch kollektive Lohnforderungen, die auch eine Beteiligung am Produktivitätsgewinn sicherten, und mittels Verteidigung der Besetzungsregelungen wahrgenommen.
- Die Arbeiter selber entwickelten kaum Ansprüche auf ganzheitliche Arbeit. Sie waren mit den gewohnten festen Arbeitsaufgaben durchaus zufrieden, da diese ihren Qualifikationen und ihrem Bedürfnis nach Arbeitsplatzsicherheit entsprachen. Außerdem war die Arbeitsteilung¹¹ mit einer Status- und Lohnhierarchie verknüpft.
- Ausbildungsmaßnahmen, die zu neuen Organisationsstrukturen beitragen sollten, sind durch traditionelle Lohnpolitik und Berufsauffassungen (Chemie) bzw. Stellenbesetzungsinteressen (Papier) unterminiert worden.
- Zudem standen auch die Ausbildungspromotoren in den Betrieben am Rande der zentralen Betriebspolitik, weshalb die Anwendung der neuen Prinzipien des Arbeitskräfteeinsatzes hauptsächlich auf "Festreden" beschränkt blieb.
- Schließlich wandten sich die Arbeitsleiter, d.h. die Schicht-Meister, in aller Regel gegen arbeitsorganisatorische Veränderungen, da diese durch die Übertragung von Aufgaben und Verantwortung auf die Arbeiter ihre berufliche Rolle und ihren Status bedrohten.

Diese Faktoren blockierten bis zu Beginn der 80er Jahre jede breitenwirksame Veränderung der Arbeitsorganisation und verloren erst ihre dominante Kraft, als 1980 neue Ausbildungsberufe für "Fachoperatoren" in der Prozeßindustrie eingeführt wurden. Damit entstand eine Arbeitskräfte-kategorie, die einen neuen Arbeitskräfteeinsatz ermöglichte und forderte.

Dieser Trend wurde verstärkt durch:

- eine Allianz zwischen Ausbildungspromotoren bei den Arbeitgebern, in den Gewerkschaften und in den Schulen;
- eine neu entstehende Qualifikations und Berufspolitik in den Gewerkschaften;
- eine ernsthaftere Ausbildungspolitik in den Betrieben
- und - vor allem - durch eine wachsende Berufsidentität bei den neuen Facharbeitern.

Wenn auch die Basis der neuen Berufe für alle Teilbranchen der Prozeßindustrie gleichermaßen gilt, so zeigen sich doch wichtige Differenzen in der tatsächlichen Durchsetzung der neuen Entwicklung. Am stärksten ist der Trend dort, wo alle Faktoren sich gegenseitig verstärkten und die neue Arbeitskräfte-kategorie durch die Lehrlingsausbildung besonders stark vertreten ist, nämlich in der **chemischen Prozeßindustrie**.

Schwach ist er dagegen in der **Papier und Zellstoffindustrie**, wo die neuen Ausbildungsberufe nur als Fortsetzung der alten Internberufe eingeführt wurden und die Arbeitsstrukturen am stärksten im Rekrutierungs-, Karriere- und Lohnsystem verankert sind. In der **elektrochemischen Industrie** zeichnet sich der neue Trend dadurch aus, daß hier sehr aktiv versucht wird, die Institutionen der industriellen Demokratie zu nutzen, die nunmehr in den Interessen der Fachoperatoren eine neue reale und nicht mehr nur ideologische Verankerung gefunden haben.

Viele der Probleme bei der Einführung von neuen Formen des Arbeitskräfteeinsatzes, wie wir sie hier für Norwegen diskutiert haben, finden sich in verschiedenen deutschen Forschungsergebnissen wieder (vgl. u.a. Drexel/Nuber 1979;

Drexel 1982; Kern/Schumann 1984; Kruse et.al. 1981; Wöcherl 1989, Schumann et.al. 1990). Ich kann hier keinen systematischen Vergleich vornehmen, will aber abschließend eines unterstreichen. In theoretischer Perspektive wird an der historischen Entwicklung der neuen Arbeitskräfteeinsatzstrategien in der Prozeßindustrie in Norwegen wie in der BRD deutlich, daß die Arbeitskräftekategorien als gesellschaftlich strukturierte Qualifikationstypen zu verstehen sind (vgl. Drexel 1989). Die jeweils vorhandenen Qualifikationstypen sind entscheidende Einflußfaktoren für die Gestaltbarkeit von Arbeitsaufgaben und für die Strukturierungsmöglichkeiten der Arbeitsorganisation. Wie die Entstehung und Durchsetzung der Chemiefacharbeiter eine wichtige Entwicklungsbedingung für die neuen Produktionskonzepte in der deutschen Chemieindustrie bilden, so haben die neuen Fachoperatoren eine entscheidende Rolle für ähnliche Konzepte in Norwegen gespielt. Noch ist die Lage in der norwegischen Prozeßindustrie für die neuen Produktionskonzepte ziemlich offen. Ihre zukünftige Verbreitung dürfte nicht zuletzt von der Stärke der neuen Fachoperatoren abhängen. Diese wiederum speist sich aus der weiteren Entwicklung der Faktoren, die die Entstehung der neuen Arbeitskräftekategorie begründet haben. Entscheidende Variablen sind zunächst der spezifische Qualifikationsbedarf der Betriebe und die Art und Weise, in der die Fachoperatoren real eingesetzt werden. Eine weitere Bedingung liegt in der Weiterentwicklung des Ausbildungssystems. Von besonderer Bedeutung ist aber auch, wie sich die konkrete Wahrnehmung der Vertretung ihrer Interessen durch die Fachoperatoren selbst gestalten wird; dies wird Auswirkungen auf die Gewerkschaftspolitik haben und umgekehrt von dieser beeinflußt werden.

Anmerkungen

- 1) Das Papier gründet auf laufender Forschung des Autors zur Entstehung und Entwicklung der neuen Produktionsfacharbeiter in der norwegischen Prozeßindustrie und stellt vorläufige Thesen dieser Forschung vor.
- 2) In der norwegischen Diskussion zur Rationalisierungsentwicklung wird eher von Prozeßindustrie als von Chemieindustrie gesprochen. In dieser breiteren Kategorie, die ich hier auch verwende, werden hauptsächlich drei Branchen-Gruppen zusammengefaßt:
 1. elektrochemische Industrie; Herstellung mittels chemischer Reaktionen durch Elektrolyse oder Erwärmung; Produktbeispiele: Aluminium, Nickel, Zink, Magnesium, Ferrolegierungen, Isolationsprodukte;
 2. chemische Prozeßindustrie; dazu zählen Düngemittelindustrie, Petrochemie, Zementindustrie, pharmazeutische Industrie usw.;
 3. Papier- und Zellstoffindustrie.
- 3) In den letztgenannten Gruppen tauchen in der Statistik viele der kleinen Betriebe auf (z.B. 208 Plastikproduktbetriebe), die für die norwegische Industrie typisch sind, die aber eigentlich nicht zu der Prozeßindustrie gehören.
- 4) Es ist daran zu erinnern, daß Norwegen eigentlich kein Industrieland ist; zur Zeit sind rund 17 % der Erwerbstätigen in der Industrie beschäftigt.
- 5) Dazu kommen zunehmend mehr Anforderungen an das Umwelt- und Sicherheitsprofil von Produkten und Produktion.
- 6) LO Landsorganisasjonen i Norge ist der norwegische Gewerkschaftsbund. NAF Norges Arbeidsgiverforening (ab 1988, NHO Naeringslivets Hovedorganisasjon) ist der Arbeitgeberverband.
- 7) Der Einwand, daß die "neuen Produktionskonzepte" eigentlich so neu nicht seien (Düll 1985, Lutz 1987), ist ja auch mit dem Hinweis auf die in den 60er und 70er Jahren durchgeführten sozio-technischen Forschungs- und Entwicklungsprogramms in Skandinavien und in anderen Ländern gestützt worden (Sorge 1985). Die dort realisierten Organisationsprinzipien wurden seinerzeit als neu verstanden, und zwar nicht nur von den Promotoren dieser Experimente selber -so wurde etwa die Zusammenfassung der ersten norwegischen Experimente unter dem Titel "Auf dem Wege zu einer neuen Betriebsorganisation" veröffentlicht (Thorsrud/Emery)-, sondern auch von deutschen Industriesoziologen. Ein SOFI-Forschungsbericht von 1975, der für die Debatte um die "Humanisierung der Arbeit" die Erfahrungen mit Gestaltungsprojekten in anderen Ländern, darunter auch Norwegen, aufarbeitet, trägt den Titel "Neue Formen betrieblicher Arbeitsgestaltung" (Kern u.a. 1975).
- 8) Man wird die Technikerkategorie nicht ohne weiteres streichen können. sie sind seit Jahren eine eingearbeitete Kategorie und tief in den industriellen Beziehungen der petrochemischen Industrie verwurzelt. Die angestellten Facharbeiter in den "Technikerbetrieben" bekommen ja auch den Technikertitel auf der gleichen Ebene wie die anderen.
- 9) Kürzlich ist aber an der Technischen Fachschule in der wichtigsten Region der Prozeßindustrie auf Wunsch der lokalen Betriebe eine eigene "prozeßtechnische" Linie (Klasse) eingerichtet worden. Es ist zu erwarten, daß diese Ausbildungsmaßnahme eine gewisse Dynamik in die Entwicklung dieser Aufstiegsstellungen bringen wird.
- 10) Strategi for SBA: Medvirkning for verdiskaping og omstilling", Senter for bedre arbeidsliv, Oslo 1988.
- 11) Dies galt in der Papierindustrie und der elektrochemischen Industrie.

Literatur

- Drexel, Ingrid; Christoph Nuber (1979):
Qualifizierung für Industriearbeit im Umbruch. Die Ablösung von Anlernung durch Ausbildung in Großbetrieben von Stahl und Chemie, Frankfurt/München
- Drexel, Ingrid (1982):
Belegschaftsstrukturen zwischen Veränderungsdruck und Beharrung. Zur Durchsetzung neuer Ausbildungsberufe gegen bestehende Qualifikations- und Lohnstrukturen, Frankfurt/München
- Dieselbe (1989):
Der schwierige Weg zu einem neuen gesellschaftlichen Qualifikationstyp. Theoretische Grundlagen, empirische Indikatoren und das Beispiel neuer Technikerkategorien in Frankreich, Journal für Sozialforschung, Heft 3.
- Düll, Klaus (1985):
Gesellschaftliche Modernisierungspolitik durch neue "Produktionskonzepte"?, WSI-Mitteilungen, Heft 3.
- Emery, Fred; Einar Thorsrud (1982):
Industrielle Demokratie. Bericht über das norwegische Programm der industriellen Demokratie, Bern/Stuttgart/Wien.
- Kern, Horst; Michael Schumann (1984):
Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München.
- Dieselben (1988):
Kontinuitätsbrüche, verschobene Problemlagen, gewandelte Orientierungen. Herausforderungen an eine Gesellschaftspolitik in den 90er Jahren. Die Neue Gesellschaft/Frankfurt Hefte 4 und 5 1988.
- Kern, Horst et.al. (1975):
Neue Formen betrieblicher Arbeitsgestaltung, Darstellung relevanter Veränderungsprojekte in Großbritannien, Italien, Norwegen, Schweden. Göttingen, SOFI-Forschungsbericht.
- Kruse, Wilfried; Gertrud Kühnlein; Ursula Müller (1981):
Facharbeiter werden - Facharbeiter bleiben? Betriebserfahrungen und Berufsperspektiven von gewerblich-technischen Auszubildenden in Großbetrieben. Frankfurt/New York.
- Lutz, Burkart (1987):
Wie neu sind die "neuen Produktionskonzepte"?, In: T. Malsch/R. Seltz (Hg.): Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Berlin.
- Maurice, Marc; Francois Sellier; Jean-Jacques Silvestre (1982/1986):
Politiques d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne, Paris. Auf englisch: The Social Foundation of Industrial Power. A Comparison of France and Germany. MIT-Press.
- Olsen, Ole Johnny (1988):
"Nye produksjonskonsepter" og arbeidssosiologiske visjoner. Presentasjon av Kern/Schumann: "Das Ende der Arbeitsteilung?", AHS skirserie B: 1988: 6, Gruppe for flerfaglig arbeidslivsforskning, Universitetet i Bergen.
- Derselbe (1989):
Utviklingstrekk ved norsk yrkesutdanning og fagopplæring, AHS serie B 1989: 3, Gruppe for flerfaglig arbeidslivsforskning, Universitetet i Bergen.
- Piore, Michael; Charles Sabel (1984):
The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity, New York.
- Sakslind, Rune (1989):
Social relations and use of NC-Technology in manufacturing. Transformations in Norwegian mechanical engineering enterprises, Mimeo, Sosiologisk Institutt, Universitetet i Bergen.
- Sakslind, Rune; Tor Halvorsen; Olav Korsnes (1985):
Arbeidslivsforskning og de særegne industrielle relasjoner i Norge, In: I, Bleiklie et.al. (Hg.): Politikens forvaltning, Oslo, Universitetsforlaget. Auf englisch (1988): Working life Research and the Peculiarity of industrial relations in Norway Norwegian Working life in a comparative perspective, Sosiologisk Institutt, Universitetet i Bergen.
- Schumann, Michael; Volker Baethge-Kinsky; Uwe Neumann; Roland Springer (1989):
Breite Diffusion der neuen Produktionskonzepte - Zögerlicher Wandel der Arbeitsstrukturen, In: SOFI-Mitteilungen Nr. 17 (Soziale Welt, Heft 1/1990).
- Sorge, Arndt (1985):
Kern/Schumann. Das Ende der Arbeitsteilung? Book Review, Economic and Industrial Democracy, Vol. 6.
- Sorge, Arndt; Wolfgang Streeck (1988):
Industrial Relations and Technical Change: The Case for an Extended Perspective, In: R. Hyman/W. Streeck (Hg.): New Technology and Industrial Relations. Oxford.
- Wöcherl, Hans (1989):
Die Modernisierung der Chemischen Industrie und deren arbeitspolitische Konsequenzen: In: Pries, Ludger; Rudi Schmidt; Rainer Trinczek (Hg.) (1989): Trends betrieblicher Produktionsmodernisierung. Chancen und Risiken für Industriearbeit. Expertenberichte aus sieben Branchen. Opladen.

Anlaufende Forschungsvorhaben – Kurzcharakterisierung

Verbundvorhaben: Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung

Die vier sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitute IFS Frankfurt, ISF München, INIFES Stadtbergen/Augsburg und SOFI Göttingen wollen im vom BMFT geförderten Verbund eine breitere Fachöffentlichkeit regelmäßig über den aktuellen Stand der sozialwissenschaftlichen und sozioökonomischen Technikforschung und die aus ihnen ableitbaren Entwicklungstendenzen bzw. Gestaltungs- und Problemperspektiven informieren. Zu jeweils relevanten Themenschwerpunkten aus dem Gesamtfeld Technik und Gesellschaft soll in einer auf 5 Jahre angelegten Pilotphase eine, ansatzweise generalisierend über die Ergebnisse einzelner Projekte hinausgreifende, Berichterstattung erprobt werden. Angestrebt wird, daß am Ende der Pilotphase ein erstes Raster zur Beschreibung wichtiger Veränderungen im Untersuchungsfeld vorliegt.

Die vier Institute wollen jeweils zwei Themenbereiche schwerpunktmäßig bearbeiten. Für das SOFI werden das die gegenwärtigen Tendenzen von Rationalisierung und Technikeinsatz in wichtigen Bereichen der industriellen Produktion bzw. der Verwaltung und Dienstleistung sein.

Die Bedeutung des bisherigen DDR-Produktionsmodells für Pfade der industriellen Reorganisation – vergleichende Fallstudien in zwei Kabelwerken*

Ausgangspunkt und Zielsetzung

Die als Pilotstudie angelegte Untersuchung zielt auf die Analyse von betrieblichen Ausgangsbedingungen für die industrielle Reorganisation in der ehemaligen DDR sowie die Ermittlung jener Veränderungsvorstellungen und -strategien, von denen her die betrieblichen Akteure den Umstrukturierungsprozeß angehen. Mit den betrieblichen Ausgangsbedingungen steht ein umfangreiches Faktorenbündel im

Zentrum der Untersuchung, das betriebsübergreifende Organisationsstrukturen (Einbindung des Betriebes in das staatliche System der Planung und Leitung der Volkswirtschaft), die betriebsinterne funktionale wie organisatorische Gliederung, Produktionskonzepte, Arbeitsorientierungen sowie Struktur und Strategie betrieblicher Interessenvertretung umfaßt.

Der Untersuchung ist als zentrale Hypothese unterlegt, daß diesen Ausgangsbedingungen eine hohe Bedeutung für die Erfolgchancen und Risiken unterschiedlicher Optionen der Umgestaltung (z.B. Modernisierung der vorhandenen Industriebetriebe, Umwandlung der Betriebe in verlängerte Werkbänke) zukommt. Neben einer Reihe von Faktoren auf der Makroebene - wie etwa die Marktentwicklung oder die Investitionsbereitschaft westdeutscher Unternehmen - wird die im Projekt angesprochene Mikroebene ökonomischer Realität die Realisierungschancen der anvisierten Umgestaltung der ostdeutschen Wirtschaft entscheidend mitbestimmen. Eine genaue Kenntnis der sozialen Bedingungen auf der betrieblichen Ebene ist eine wesentliche Voraussetzung, um die Erfolgsaussichten der Modernisierung von ostdeutschen Industriebetrieben abschätzen zu können. Zwangsläufig zielt das Projekt damit auch auf eine Analyse von sozialen Folgen der zur Zeit laufenden betrieblichen Veränderungsprozesse ab. In theoretisch-methodischer Hinsicht soll das Projekt zur Erarbeitung von Interpretationsperspektiven sowie zur Entwicklung und Evaluation von Untersuchungsinstrumenten für weiterführende Studien zu Problemen der Transformation administrativ-sozialistischer Wirtschaftssysteme beitragen.

Methoden und Durchführung

Das Projekt ist als Pilotstudie mit kurzer Laufzeit und schmalen Untersuchungsfeld angelegt. Die Empirie beschränkt sich auf eine Fallstudie: Untersuchungsgegenstand ist ein Kabelwerk in der ehemaligen DDR; zum Vergleich wird ein westdeutscher Betrieb in die Untersuchung einbezogen. (vgl. zum Projekt den Beitrag von Ulrich Voskamp und Volker Wittke in diesem Heft)

* Das Projekt wird von der Stiftung Volkswagenwerk im Rahmen des Schwerpunktes "Transformation von Wirtschaftssystemen" finanziert.

SOFI - Neuerscheinungen

Fred Manske, Otfried Mickler, Harald Wolf,
Peter Martin, Hans-Jürgen Widmer:

**Computerunterstütztes Konstruieren und Planen
in Maschinenbaubetrieben. Entwicklungstrends,
soziale Auswirkungen und Hinweise zur
Arbeitsgestaltung.**

Karlsruhe (Schriftenreihe des Projektträgers
Fertigungstechnik, KfK-PFT 158) 1990.

Der Bericht hat die sozialen und ökonomischen Bestimmungsgründe des Computereinsatzes in den **technischen Büros** von Maschinenbaubetrieben und die damit einhergehenden Veränderungen der Arbeits- und Beschäftigungssituation von **Ingenieuren, Technikern und technischen Zeichnern/innen** zum Thema. Er analysiert den Einführungsprozeß und die Arbeitsfolgen von Systemen des computergestützten Konstruierens (CAD) und Planens (CAP) sowie die Hard- und Softwareergonomie solcher Systeme und gibt außerdem Hinweise für ihre Gestaltung.

Die technischen Angestellten sehen sich je nach Betriebstyp und betrieblichen Machtkonstellationen **verschiedenen CAD/CAP-Einsatzkonzepten** gegenüber. Die Veränderung der Arbeitssituation und der Berufsperspektiven stellt sich für sie gruppenspezifisch sehr unterschiedlich dar. Hauptbetroffene sind das **Ausarbeitungspersonal** in der Konstruktion (v.a. technische Zeichner/-innen) und **Teile des Arbeitsplanungspersonals**.

Auch bei Computereinsatz bleiben die **zentralen Arbeitsinhalte** und mithin die **Qualifikationsanforderungen** für die meisten Angestelltentätigkeiten in Konstruktion und Produktionsplanung weitgehend stabil. Die Computerisierung führt zu einer Neukonturierung, nicht aber zu einem Umbruch bei den Qualifikationen im technischen Büro. Der CAD-Einsatz in der Konstruktion kann aber dazu führen, daß sich eine **Kluft zwischen dem Konstruieren und dem Zeichnen** auftut, welche die im Maschinenbau traditionell insbesondere für Facharbeiter und technische Zeichner vorhandenen Karrierechancen vermindern könnte. Gleichzeitig sind die Technischen Angestellten in den untersuchten Bereichen durchweg von einer **Tendenz zur Leistungsverdichtung** betroffen. Diese Tendenz ist nicht zuletzt das

Resultat einer mit dem Einsatz der Computertechniken und ihrer beginnenden Vernetzung möglich gewordenen stärkeren Begrenzung der jeweiligen Tätigkeiten auf die fachlichen Kernaufgaben.

**Betriebliche Weiterbildung - Forschungsstand und
Forschungsperspektiven**

**Teil I: Aus betrieblicher Sicht (Institut der
deutschen Wirtschaft)**

Teil II: Aus Sicht von Arbeitnehmern (SOFI)

hrsg. vom Bundesminister für Bildung und
Wissenschaft. Bad Honnef 1990 (Schriftenreihe
Studien zu Bildung und Wissenschaft 88)

Das Gutachten des SOFI befaßt sich mit der Identifikation von Problemen der gegenwärtigen Organisation der betrieblichen Weiterbildung sowie mit der Bestimmung von Forschungsbedarf, der für deren zukünftige Gestaltung von Belang ist. Die gegenwärtigen strukturellen Wandlungstendenzen der Erwerbsarbeit lassen eine zunehmende Bedeutung der Weiterbildung bei gleichzeitiger Gefahr der weiteren Polarisierung der Teilnahme und der Nutzungschancen erkennen. Daher sollte die Bedarfsermittlung mangels bisher ausformulierter, konsensfähiger Kriterien verstärkt einem Diskussionsprozeß zwischen Politik, Wissenschaft und Tarifparteien einerseits, zwischen den Interessenparteien innerhalb der Betriebe andererseits zugeführt werden.

Das Gutachten konzentriert sich auf folgende drei Schwerpunkte: die belegschafts- und sozialstrukturellen Aspekte betrieblicher Weiterbildung und die Beschreibung bzw. Erklärung sozialer Selektion und Segmentierung; die berufspädagogischen Probleme betrieblicher Weiterbildung, d.h. im wesentlichen auf die Analyse neuer Lehr-/Lern-Verfahren und des Zusammenhangs von Erstausbildung und Weiterbildung; die betrieblichen und überbetrieblichen (aber betriebsbezogenen) Entscheidungsprozesse und Organisationsprobleme der Weiterbildung unter besonderer Berücksichtigung von Einfluß- und Partizipationsmöglichkeiten von Arbeitnehmern und ihrer Interessenvertretungen.

Angesichts der gegenwärtigen inhaltlichen und organisatorischen Zersplitterung der Forschung schlägt das Gutachten vor: (1) eine Kontinuität zwischen der betrieblichen Weiterbildungsforschung und der Berufsbildungsforschung im erweiterten Kontext zu fördern; (2) unter Einbezug von über

den unmittelbaren Vermittlungsprozeß hinausgehenden Umfeldbedingungen interdisziplinär zu arbeiten; (3) eine institutionelle Unabhängigkeit vom Gegenstandsbereich und Möglichkeiten der Grundlagenforschung zu gewährleisten.

Autoren waren Martin Baethge, Rolf Dobischat, Rudolf Husemann, Antonius Lipsmeier, Christiane Schiersmann und Doris Weddig. (Das Buch ist zu beziehen über den K.H. Bock Verlag, 5340 Bad Honnef 1.)

Martin Baethge, Andrea Grimm, Sarah Kuhn, Jürgen Neubert, Herbert Oberbeck, unter Mitarbeit von Heidemarie Hanekop:
Regulierung und Deregulierung
Zur Entwicklung von Dienstleistungsarbeit in der Bundesrepublik Deutschland und den USA
Eschborn 1990 (RKW-Verlag)

Die als Forschungsgutachten konzipierte Studie setzt sich mit dem Stand und den Entwicklungstendenzen der Arbeitsbedingungen in marktregulierenden Dienstleistungsbranchen (Groß und Einzelhandel, Kreditinstitute, private Versicherungen, unternehmensbezogene Beratungs- und Hilfsdienste) auseinander. Sie wurde als Vergleichsuntersuchung angelegt, um insbesondere nach der Rolle kultureller Einflußfaktoren für die Dynamik der Arbeitsbedingungen in Kernbereichen des tertiären Sektors zu fragen. Die Studie macht deutlich, daß mehr Differenzen als Gemein-

samkeiten die jeweiligen Pfade in die Dienstleistungsökonomie bestimmen, so daß von der Vorstellung eines einheitlichen Trends in die Dienstleistungsgesellschaft Abschied genommen werden muß.

Besonders gravierende Unterschiede in der Entwicklung der Arbeitsbedingungen zeigen sich bei den Qualifikationsprofilen der expandierenden Dienstleistungsarbeitsplätze und in der Einkommensentwicklung. Während in den USA vor allem unqualifizierte Dienstleistungsarbeit expandiert und die Einkommensentwicklung rückläufig ist, haben in der Bundesrepublik Deutschland qualifizierte Varianten ein beträchtliches Gewicht und es kommt zu einer kontinuierlichen Anhebung der Einkommen in den ausgewählten Dienstleistungsbereichen. Einer der Gründe für diese Differenzen, so eine These der Autoren, dürfte im unterschiedlichen Grad der Institutionalisierung bzw. Regulation der Beschäftigungsverhältnisse liegen. Eine weitere Begründung für die Differenzen wird in unterschiedlichen Unternehmenskonzepten gesehen. So scheint in den USA im Dienstleistungssektor insgesamt eher auf eine Art "economics of scale" gesetzt zu werden, während hier ein solches Konzept auf die Teilbereiche der unternehmensbezogenen Hilfsdienste und des Einzelhandels beschränkt bleibt. In den übrigen Bereichen werden dagegen eher Konzepte qualifizierter Beratung präferiert.

Die Studie bietet neben der Synopse des bisherigen Wissensstandes über Dynamik und Hintergründe der Arbeitsbedingungen eine Übersicht zu offenen Forschungsfragen