

SOFI Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen

Mitteilungen

Nr. 22 / Juni 1995

Die SOFI-Mitteilungen möchten in zwangloser Form und Folge über Fragestellungen, Verfahrensweisen und Resultate laufender Forschungsarbeiten informieren. Unsere Zielgruppe ist dabei nicht in erster Linie der Kreis wissenschaftlicher Interessenten, sondern der Praktiker in Politik, Verwaltung und Medien usw. Die knappe, thesenartig zugespitzte Information und das Bemühen um eine gewisse "Aktualität" der Ergebnispräsentation soll vor allem deren Interesse genügen. Insofern erscheint es uns berechtigt, an dieser Stelle auch noch nicht endgültig gesicherte Zwischenergebnisse zu veröffentlichen.

© **SOFI**

Soziologisches Forschungsinstitut an der Georg-August-Universität Göttingen
Gemeinnütziger Verein
Friedländer Weg 31
37085 Göttingen
Tel.: 0551/52205-0
Fax: 0551/5220588
Druck und Bindearbeiten: A. Wittchen, 37176 Nörten-Hardenberg 5

ISSN 0721-8664

Die Zeitschrift wird regelmäßig im "Sozialwissenschaftlichen Literaturinformationssystem SOLIS" des Informationszentrums Sozialwissenschaften (Lennestraße 30, 53113 Bonn) erfaßt.

Mitteilungen Nr. 22**Juni 1995****Inhalt**

	Seite
Beiträge des SOFI zum 27. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Halle vom 03. bis 07. April 1995	
Volker Wittke Vertikale versus horizontale Desintegration - Zu unterschiedlichen Erosionsdynamiken des Großunternehmens im Prozeß industrieller Restrukturierung	7
Gabriele Andretta, Martin Baethge Zwischen zwei Welten: Berufliche Transformationsbiographien in den neuen Bundesländern	17
Martin Kuhlmann, Constanze Kurz Strukturwandel der Arbeit? Betriebliche Reorganisation und die Bedeutung sozialer Strukturen	31
Detlef Gerst, Thomas Hardwig, Martin Kuhlmann, Michael Schumann Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante	39
Herbert Oberbeck, Rainer Oppermann Die Hoffnungen auf eine neue Dienstleistungskultur: Eine Zwischenbilanz am Beispiel des Außendienstes der privaten Assekuranz	67
Hartwig Heine, Rüdiger Mautz, unter Mitarbeit von Wolf Rosenbaum Die Chemiemanager und die Chancen einer gesamtgesellschaftlichen Umweltdiskussion	91
Arbeitstagung zum 25jährigen Bestehen des SOFI	97
Anlaufende Forschungsvorhaben - Kurzcharakterisierung	101
SOFI-Neuerscheinungen	105

Vertikale versus horizontale Desintegration

Zu unterschiedlichen Erosionsdynamiken des Großunternehmens im Prozeß industrieller Restrukturierung

Volker Wittke

Der Beitrag ist im Rahmen des - vom BMFT im Rahmen des Verbunds "Sozialwissenschaftliche Technikforschung" geförderten - international vergleichend angelegten SOFI-Projekts "Organisation von Innovationsprozessen in der Halbleiterfertigung" entstanden. Für zahlreiche Anregungen und kritische Diskussionen danke ich Klaus Peter Wittemann und Ulrich Voskamp.

I.

Seit einigen Jahren erweitert die Industriesoziologie ihren Gegenstandsbereich. Lange Zeit hat sie sich als Arbeits- und Betriebssoziologie definiert und vornehmlich mit Veränderungen innerbetrieblicher Abläufe beschäftigt. Wobei sich hinter Betrieb in der Regel der Großbetrieb verbarg; faktisch war Industriesoziologie überwiegend Soziologie der "großen Industrie".

Seit Ende der 80er Jahre zielt der analytische Zugriff vermehrt auf die Veränderung der Betriebs- und Unternehmensorganisation sowie zwischenbetrieblicher Austauschbeziehungen (Piore/Sabel 1985; Sabel u.a. 1991; Deiß/Döhl 1992). Mit dieser Erweiterung reagiert die Industriesoziologie darauf, daß der Prozeß industrieller Restrukturierung mehr und mehr auch den herkömmlichen Rahmen von Rationalisierung - von innerbetrieblicher Veränderung - zur Disposition stellt, nämlich das vertikal integrierte Großunternehmen im Sinne Chandlers (Chandler 1977; 1990). Die Grenzen der Betriebe und Unternehmen erhalten zunehmend den Status einer zentralen Variablen in diesem Restrukturierungsprozeß. Hierdurch gerät nicht nur der Ort von Rationalisierung in Bewegung, sondern zugleich auch der herkömmliche analytische Bezugspunkt der Industriesoziologie.

Resümiert man die einschlägigen Beiträge zur Veränderung der Grenzen von Betrieben und Unternehmen, so scheint Klarheit gegenwärtig vor allem darüber zu bestehen, in welchen Bahnen sich der Prozeß industrieller Restrukturierung *nicht* mehr abspielt. Die inflationäre Verwendung der Floskel "jenseits von Markt und Hierarchie" symbolisiert diesen breiten, rein negativ bestimmten Konsens. Hingegen ist strittig, nach welchen Prinzipien interorganisationale Beziehungen zukünftig gestaltet werden. Die Kontroverse berührt dabei auch - und das scheint uns aus soziologischer Perspektive besonders relevant - den Modus der Vergesellschaftung der Produktion. Die Spannbreite der Positionen reicht von der Figur "fokaler Betriebe" bis zum Konzept der "industrial districts". Das heißt bezogen auf die Veränderung des Verhältnisses von Betrieb und Gesellschaft also von der Vorstellung, "fokale Betriebe" seien in der Lage, den Geltungsraum ihrer Herrschaft auch jenseits der Eigentumsgrenzen auszudehnen bis hin zur These, in regionalen Ökonomien, in "industrial districts", würde die Ausübung betrieblicher Herrschaft - trotz fortwirkenden Privateigentums - durch die Einbindung in den Kontext gesellschaftlicher Institutionen restringiert (Piore/Sabel 1985; Sabel 1989; Pyke/Sengenberger 1992; Bieber 1992; Sauer/Döhl 1994).

Unsere These ist nun: Die Kontroverse über die Veränderung der Grenzen von Betrieben und Unternehmen schenkt einer wichtigen Differenzierung zu wenig Beachtung. Das vertikal integrierte Großunternehmen wird gegenwärtig nicht durch eine *einheitliche* Veränderungsdynamik erodiert, sein Auflösungsprozeß verläuft nicht nach *einer* Logik. Der Prozeß industrieller Restrukturierung bewirkt vielmehr unterschiedliche Veränderungsdynamiken, die in bezug auf die Vergesellschaftung der Produktion sogar gegenläufige Implikationen nach sich ziehen. Diese Differenzierung beruht - sehr holzschnittartig betrachtet - darauf, daß sich die Logik der Desintegration auf der vertikalen Integrationsachse des Großunternehmens signifikant von derjenigen auf der horizontalen Integrationsachse unterscheidet.

Bekanntlich integriert das Großunternehmen entlang der vertikalen Achse unterschiedliche Fertigungsstufen, entlang der horizontalen Achse hingegen unterschiedliche Geschäftsfelder oder Marktsegmente. Die Mehrzahl der Beiträge zur Veränderung interorganisationaler Beziehungen argumentiert entlang der vertikalen Achse. Veränderung der Grenzen von Betrieb und Unternehmen heißt in dieser Perspektive: Reorganisation der Wertschöpfungskette; hierauf fokussiert weit überwiegend die Diskussion. Hingegen bleiben Auflösungserscheinungen entlang der horizontalen Achse - die Auswirkungen turbulenter Veränderungen in den Zugschnitten von Märkten und Geschäftsfeldern - unterbelichtet.

Wir werden unser Argument, daß die Erosionsprozesse entlang der horizontalen Achse einer anderen Logik folgen, auf der Grundlage von Zwischenbefunden aus einem laufenden Forschungsprojekt in der Elektronikindustrie entwickeln und uns dabei vor allem auf unsere Interpretation neuer Formen horizontaler Kooperation zwischen Elektronikherstellern beziehen (Voskamp/Wittke 1994). Das Argument wird im folgenden in zwei Schritten entfaltet: Zunächst skizzieren wir die - allerdings im Grundsatz als bekannt unterstellte - Veränderungsdynamik auf der vertikalen Achse, um dann im zweiten Schritt die Logik und die Implikationen horizontaler Desintegration dagegen zu kontrastieren.

II.

Auflösung des Großunternehmens in der Vertikale (Reorganisation der Wertschöpfungskette)

Die - von uns für problematisch erachtete - implizite Unterstellung einer einheitlichen Veränderungsdynamik und Auflösungslogik wird dadurch genährt, daß betriebsinterne wie -externe Reorganisation in der vertikalen Dimension die gleiche Stoßrichtung und gemeinsame Merkmale haben.

Betriebsextern steht die Reorganisation der Wertschöpfungskette nach dem bekannten Leitmotiv im Mittelpunkt: "Mache nichts selbst, was andere besser können". Die Orientierung an dieser Maxime kann heißen, die Fertigungstiefe durch Auslagerung von Fertigungsschritten an Zulieferer zu reduzieren. Die Maxime kann aber auch dazu führen, unternehmensinterne Zulieferer organisatorisch so zu verselbständigen, daß sie auf dem Markt agieren (vertikale Desintegration im engeren Sinne) (Kern/Sabel 1994; Sauer u.a. 1994). *Betriebsintern* geht es um die Dezentralisierung von Aufgaben und Kompetenzen; als Stichworte seien hier nur Gruppenarbeit, Selbstorganisation und "Rationalisierung in Eigenregie" genannte (Schumann 1993; Wittke 1993; Schumann u.a. 1994; Faust u.a. 1994; Dörre/Neubert 1995). In Anlehnung an die Reorganisation der Wertschöpfungskette könnte man hier als implizites Leitmotiv formulieren: "Mache nichts oben (zentral), was die Beschäftigten unten (vor Ort) besser können." In beiden Fällen ("... was andere besser können") werden Spezialisierungseffekte freigesetzt und Potentiale von Selbstorganisation und eigenverantwortlichem Handeln ausgenutzt (Zulieferer sind Spezialisten für bestimmte Ausschnitte der Wertschöpfungskette, Beschäftigte Spezialisten für ihren Aufgabenbereich).

Die Existenz von Spezialisierungseffekten ist keine neue Erkenntnis. Nur gab es früher gewichtige Gegenargumente gegen die Nutzung dieser Effekte. Die Strategie, möglichst viele Elemente der Wertschöpfungskette vertikal in das Unternehmen zu integrieren, wird üblicherweise - in Anlehnung an Chandler und William-

son - als Reaktion auf Unsicherheit und die Gefahr opportunistischen Verhaltens gedeutet (Williamson 1985; Chandler 1990). Ganz analog dazu läßt sich der Taylorismus ja auch als Antwort auf das prinzipielle Mißtrauen der Betriebe dagegen interpretieren, daß die Beschäftigten ohne Zwang ausreichend mitspielen würden. Die Maximierung der Leistungsverausgabung als Voraussetzung für die Maximierung des Profits schien nur dann möglich, wenn die Beschäftigten ihren Spezialistenstatus verlören.

Der Ansatzpunkt gegenwärtiger betrieblicher Reorganisation liegt nun darin, die traditionellen Kosten von vertikaler Integration und von Hierarchie einzusparen. Die Bildung von Cost-Centers und Profit-Centers, die organisatorische, zum Teil sogar rechtliche Verselbständigung operativer Einheiten sind die zentralen Hebel dafür, das vertikal integrierte und intern hierarchisch aufgebaute Großunternehmen "von unten" und "von oben" her aufzulösen. Die damit verbundene Veränderung der Koordinationsmodi läßt sich zwar als Rücknahme hierarchischer Koordination (von detaillierter Anweisung und detaillierter Kontrolle) und als Einzug marktförmiger Elemente beschreiben (Witke 1990). Freilich wäre diese Beschreibung unvollständig, denn die Abhängigkeit der Aktivitäten nimmt zu statt sich zu vermindern. Von daher stellt sich die Frage, welche Mechanismen die Integration und Koordination weitgehend unabhängiger (d.h. gerade nicht hierarchisch koordinierter) Aktivitäten sicherstellen. An dieser Stelle setzt nun das Argument an, eine spezifische "social embeddedness" marktförmiger Koordination würde einen alternativen, zumindest einen flankierenden Modus zur Verfügung stellen, Unsicherheiten zu reduzieren. Dabei kommt "Vertrauen" der Status einer Schlüsselkategorie zu (Granovetter 1985; Grabherr 1993; Sabel 1994; Loose/Sydow 1994; Wurche 1994).

Zu dieser konzeptionellen Fundierung einer spezifischen sozialen Einbettung ökonomischer Aktivitäten möchten wir an dieser Stelle nur zwei Anmerkungen machen:

Erstens: Die Argumente fokussieren in der Regel auf alternative Modi, Unsicherheiten zu reduzieren. Wobei es dann zu einer merkwürdigen Wiederauferstehung von gemeinschaftlichen statt gesellschaftlichen Integrationsmechanismen kommt. Nach dem Muster: "Clan-Strukturen" treten an die Stelle vertikaler Integration; "Unternehmenskultur" an die Stelle einer detailliert planenden und kontrollierenden Arbeitsvorbereitung. Wir würden demgegenüber vorschlagen, Chandlers "visible hand" auch als Antwort der Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert zu lesen. Es wird gegenwärtig nicht dieselbe Unsicherheit anders reduziert, sondern gesellschaftliche Veränderungen haben das setting verändert, innerhalb dessen industrielle Organisation stattfindet. Was die *betriebsexterne* Seite angeht, bedeutet "Markt" im Jahre 1995 eine andere Qualität von Unsicherheit als "Markt" im Jahre 1895. Um hier nur ein Stichwort zu liefern: Die Veränderung von Informations- und Kommunikationstechniken hat auch zum Ergebnis, daß Transparenz über das Agieren der Mitspieler nicht mehr in vergleichbarer Weise an regionale Nähe und persönliche Beziehungsgeflechte gebunden ist. Was die *betriebsinterne* Seite angeht, hat sich die Pazifizierung des Klassenkonflikts, die Integration der Arbeiterklasse und der Arbeiterbewegung unbestreitbar auf die innerbetriebliche Organisation ausgewirkt. Der Konflikt zwischen Kapital und Arbeit ist nach wie vor existent, aber er ist für die Seite des Kapitals berechenbar. Die Betriebe haben es heutzutage nicht nötig, jene Furcht zu haben, die zu verspüren 1900 noch Ausdruck einer realistischen Lageeinschätzung war. Auf diesen Sachverhalt haben unter dem Schlagwort eines "anderen Arbeiterbildes" bereits Kern/Schumann (1984) aufmerksam gemacht und hierin eine Rahmenbedingung für die Durchsetzung neuer Produktionskonzepte gesehen. Zusammengefaßt formuliert: Die Unsicherheiten, unter denen die Betriebe am Ende des 20. Jahrhunderts agieren, haben eine andere Qualität als zu dessen Beginn und daß sie eine andere Qualität haben, geht auf überregional wirksame gesellschaftliche Veränderungen zurück. Die anderen Modi, Unsicherheit zu reduzieren, bauen auf diesen gesellschaftlichen Veränderungen auf.

Zweitens: Unklar - und zwar empirisch unklar - ist, wie weitgehend die Mischung aus marktförmiger Koordination und "weichen" Integrationsmechanismen den traditionellen, hierarchischen Modus der Koordination abgelöst haben und ablösen werden. Bei den Formen von Gruppenarbeit etwa ist die Frage des Ausmaßes und der Modalitäten der Selbstorganisation höchst umstritten. Hier spielt für die Betriebe auch eine Rolle, ob sich der Anspruch auf Selbstorganisation, wenn er an einer Stelle eingelöst wird, begrenzen läßt; diese Unsicherheit läßt die Betriebe ausgesprochen zögerlich agieren (Schumann 1993; Gerst u.a. 1994). Und bei der Gestaltung von Abnehmer-/Zulieferbeziehungen scheint das Verhältnis von gewährter Autonomie und detaillierter, Autonomie restringierende Kontrolle der Zulieferer keineswegs ausgemacht zu sein (Sauer/Döhl 1994; Seitz 1995).

Uns geht es an dieser Stelle freilich um einen anderen Punkt: Die Argumente zur "social embeddedness" stellen darauf ab, daß ein stabiler sozialer Rahmen Erwartungssicherheit produziert. Vertrauen stellt sich über Erfahrungen mit vorgängigen Situationen her: Wenn etwas 50 Mal zufriedenstellend abgelaufen ist, ist die Wahrscheinlichkeit groß, daß es auch das 51. Mal ähnlich abläuft. Gerade in langfristigen Beziehungen kann sich Reziprozität einspielen. Vertrauensstiftend scheinen langfristige, stabile, eingespielte Kooperationen zu sein. Anders formuliert: Die Unsicherheit, welche in marktförmigen Koordinationsmechanismen liegt, wird durch Stabilität und Langfristigkeit des sozialen Rahmens reduziert.

Wie gesagt: Wie weitgehend dies tatsächlich der Fall ist, ist offen. Für unser Argument ist nur wichtig, daß die unterstellte Wirkung der "social embeddedness" auf Stabilität und Langfristigkeit des sozialen Rahmens beruht. Dieser kann seine Wirkung (Reduktion von Unsicherheit) freilich nur insoweit entfalten, wie die Wertschöpfungskette selbst stabil bleibt. Mit Stabilität ist hier nicht Starrheit gemeint: Bekanntlich erhöhen Dezentralisierung und Selbstorganisation, Outsourcing und vertikale Desintegration die Spielräume für Flexibilität und Innovativität. Dies ist von uns in Rechnung gestellt.

Allerdings scheint uns eine zentrale - implizite - Randbedingung darin zu liegen, daß Flexibilität und Innovationen innerhalb des bestehenden Netzes eingespielter Kooperationspartner gewährleistet werden können.

Unsere These ist nun - und damit nehmen wir unsere Ausgangsthese wieder auf -, daß die Veränderungsdynamik auf der horizontalen Integrationsachse genau gegenläufig wirkt: Statt Stabilität und Langfristigkeit prägen hier Instabilitäten und kurzfristige Entwicklungssprünge das Geschehen und unterminieren damit auch die angesprochenen Randbedingungen für das "Social-embeddedness"-Argument. Welche Belege lassen sich für diese These finden?

III.

Auflösung des Großunternehmens in der Horizontale (Geschäftsfelder bzw. Märkte)

Nach Chandler lag die spezifische Leistungsfähigkeit der Großunternehmen - welche sie historisch (gegenüber ihren Vorgängern) wie im internationalen Vergleich erfolgreich machte - auch darin, die Rahmenbedingungen für die Produktion zu stabilisieren, um intern eine Ausnutzung der economies of scale zu ermöglichen. Das Großunternehmen bildete den institutionellen Rahmen, um die Produktionsökonomie zur Geltung zu bringen. Einerseits kam es hier auf die schiere Größe an - vor allem in der kapitalintensiven und auslastungssensiblen Grundstoffproduktion (Eisen und Stahl; Chemie). Andererseits stabilisierte das Großunternehmen die Rahmenbedingungen auch in der Zeitachse; es bot Stabilität innerhalb des Amortisationszeitraums der Investitionen. Zu einem gehörigen Teil machten Großunternehmen Märkte. Durch den Einsatz ihrer Ressourcen bewegten sie sich selbst in anliegende Geschäftsfelder und versuchten, andere von diesen Feldern (erst Recht von ihren Kernfeldern) fernzuhalten. Der Auf- und Ausbau unternehmensinterner Forschung und Entwicklung seit der Jahrhundertwende z.B. diente nicht nur dazu, neue Produkte zu entwickeln, welche das betreffende Unternehmen dann auch auf den Markt

bringen wollte; ein beträchtlicher Teil der Aktivitäten zielte auf die "Produktion" von Patenten, um andere daran zu hindern, in die angestammten Feldern einzudringen (Nobel 1977; Chandler 1985; Dennis 1987; Mowery/Rosenberg 1989; Erker 1990; Hughes 1991). Der horizontale Zuschnitt der Großunternehmen - ihr "scope" - bildete damit den Zuschnitt von Märkten und Geschäftsfeldern ab. Anders formuliert: Die Stabilisierung der Rahmenbedingungen für die interne Ausnutzung der "economies of scale" konnte nur insoweit gelingen, als die Märkte bzw. Geschäftsfelder tatsächlich stabil waren.

Vieles spricht dafür, daß die gegenwärtige Dynamik industrieller Restrukturierung den Zuschnitt einer Reihe von Märkten und Geschäftsfeldern in einer Weise dynamisiert, die gerade diese traditionellen Strategien der Großunternehmen (horizontale Integration der neuen Felder) "überfordert". Radikale Innovationen verschieben die Konturen der Geschäftsfelder bzw. Märkte in einem Tempo und in einer Reichweite, die die Stabilisierungsfunktion der Großunternehmen sprengt. Dahinter verbirgt sich, daß gegenwärtig nicht nur das "Wie", sondern auch das "Was" der Produktion zur Disposition steht. Der Verlauf industrieller Restrukturierung hängt gegenwärtig nicht nur davon ab, wie bestehende Produktionen für existierende Märkte rationalisiert und reorganisiert werden, sondern auch davon, welche neuen Produkte für welche neuen Märkte entwickelt und dort auch durchgesetzt werden (Wittke 1995).

Gewiß, Märkte sind nie stabil und Produktinnovationen bilden eine wesentliche Triebkraft für diese Instabilität. Aber die Veränderung des "Was" der Produktion meint mehr als die ständige Erneuerung bestehender Sortimente und die übliche Veränderung existierender Produktspektren durch Produktinnovationen. Der Prozeß industrieller Restrukturierung wird gegenwärtig in einigen Branchen von radikalen Innovationen geprägt, die eine neue Qualität von Instabilität zur Folge haben. Schlagwortartig formuliert: Radikale Innovationen finden nicht innerhalb bestehender Märkte oder Geschäftsfelder statt, sondern sie sprengen die Grenzen eben dieser Geschäftsfelder.

Diese neue Qualität radikaler Innovationen wird in der Elektronikindustrie besonders plastisch:

- Dort hat der Siegeszug des PC zu Lasten von Großrechnern und mittlerer Datentechnik die "Computerindustrie" weitgehend neu definiert (Wittmann 1994).
- In der Telekommunikation verschiebt gegenwärtig bereits der Mobilfunk den herkömmlichen Zuschnitt der Geschäftsfelder zu Lasten der traditionellen Drahtnachrichtentechnik. Und es ist absehbar, daß die bevorstehende Deregulierung die Instabilität von Märkten in diesem Sektor in den nächsten Jahren drastisch erhöhen wird. Bereits jetzt lassen sich dort die Versuche der Unternehmen beobachten, die Claims neu abzustecken.
- Welche Konturen schließlich jene Märkte am Ende haben werden, die jetzt allenthalben unter den Schlagworten Info-Highway und Multimedia in Aussicht gestellt werden, kann gegenwärtig seriös niemand prognostizieren. Aber vieles spricht doch dafür, daß die traditionellen Markt- und Branchengrenzen zwischen Computerindustrie, Telekommunikation und Unterhaltungselektronik sich nachhaltig verschieben werden.

Kurzum: Radikale Innovationen stellen den traditionellen Zuschnitt von Märkten und Geschäftsfeldern in Frage und damit zugleich auch die traditionellen Branchenabgrenzungen. Diese Instabilität ist gegenwärtig branchenspezifisch unterschiedlich stark ausgeprägt. Die Elektronikindustrie spielt eine Art Vorreiterrolle und gibt daher ein gutes Beispiel ab, um die Auswirkungen zu diskutieren.

Die zunehmenden Instabilitäten sind brisant, weil die Schaffung neuer Märkte in den Feldern, aus denen unsere Beispiele stammen, ein ausgesprochen kapitalintensives Unterfangen darstellt. Die Betriebe sind mit hohen Entwicklungskosten konfrontiert, zum Teil sind darüber hinaus beträchtliche Vorleistungen für die Bereitstellung von Infrastruktur (beispielsweise Glasfaser-

kabel) erforderlich. Und die "economies of scale" in wichtigen Produktionsprozessen - etwa in der Halbleiterfertigung - haben in den letzten Jahren zugenommen. Das heißt die Betriebe gehen hohe Risiken ein, wenn sie versuchen, neue Geschäftsfelder zu erschließen.

Damit ist die Frage aufgeworfen, durch welche Mechanismen diese Risiken vermindert und die Unsicherheiten reduziert werden. Unsere These ist: Anders als auf der vertikalen wird diese Lücke auf der horizontalen Achse nicht durch eine partielle Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft gefüllt, nicht durch gesellschaftliche Institutionen und Akteure (und erst Recht scheint uns hier keine neue Vergemeinschaftung in Sicht), sondern durch neue Formen der Institutionalisierung auf der Betriebs- und Unternehmensebene. Die Unternehmen versuchen mit Hilfe neuer institutioneller Arrangements die Rahmenbedingungen für die interne Ausnutzung der "economies of scale" gleichsam mit neuen Mitteln zu stabilisieren. Wir bezeichnen diese neuen institutionellen Arrangements - im Anschluß an die amerikanische Diskussion um die "virtual corporation" (Davidow/Malone 1992) - als "virtuelle Integration" (Voskamp/Wittke 1994).

Kennzeichen "virtueller Integration" ist die projektbezogene enge Kooperation mit anderen Herstellern, ohne daß sich ein Unternehmen mit einem kompletten Geschäftsbereich (etwa der Halbleiterfertigung) ausschließlich auf die Kooperation mit nur einem anderen Unternehmen festlegt. *Integration* steht dabei für den ausgesprochen engen Charakter der Kooperation; bei den Projekten handelt es sich um feste, rechtlich formalisierte Zusammenschlüsse. Bei der Entwicklung von Halbleitern gibt es gemeinsame Teams, in denen zum Teil mehrere Hundert Entwickler der beteiligten Unternehmen über mehrere Jahre gemeinsam - und losgelöst von den Strukturen der Entsenderunternehmen - zusammenarbeiten. Immer häufiger gibt es schließlich gemeinsame betriebene Halbleiterfertigungen.

Virtuell steht dafür, daß in bezug auf unterschiedliche Produkte ganz unterschiedliche Kooperationsbeziehungen eingegangen werden. Zur Illustration: Der Halbleiter-

terbereich von IBM beispielsweise verfolgt bei den Speicherchips die gemeinsame Entwicklung (teilweise auch Produktion) mit den Halbleiterbereichen von Siemens und Toshiba; bei den Mikroprozessoren gibt es den Versuch, gemeinsam mit Motorola und Apple das Intel-Monopol zu brechen (PowerPC); zur Sicherheit (keiner weiß, ob sich der neue Standard etablieren kann) werden allerdings gleichzeitig mit einem weiteren US-Hersteller Intel-kompatible Prozessoren entwickelt; schließlich betreibt IBM eine gemeinsame Chip-Fabrik mit Philips.

Die Vielzahl verschiedener Kooperationen dient dazu

- *erstens* die Risiken hohen Kapitaleinsatzes zu minimieren (dadurch, daß kapitalintensive Fertigungen gemeinsam mit anderen Herstellern betrieben werden);
- *zweitens* die Zahl der strategischen Optionen zu erhöhen (dadurch, daß jedes Einzelprojekt durch das Ressourcen-Sharing möglichst wenig Mittel bindet);
- *drittens* Märkte ex-ante zu strukturieren (dadurch, daß die Kooperationspartner versuchen, durch gemeinsame Produktentwicklung neue Standards zu etablieren, denn: Standards machen Märkte)

Damit versuchen die virtuell integrierten Hersteller, ein Stückweit jene Unsicherheit abzuschaffen, die durch die Ex-post-Wirkung der "invisible hand" marktformiger Koordination entsteht.

Die Vielzahl an Kooperationen mit jeweils unterschiedlichen Partnern - das ist nun gerade nicht die Logik traditioneller Formen der Unternehmensverflechtung, das ist nicht die Logik von Trusts, Fusionen oder gemeinsamen Tochtergesellschaften. Für die Großunternehmen der Elektronikindustrie deutet sich ein Prozeß der Auflösung in eine Vielzahl unterschiedlicher, projekt- und produktbezogener, "virtueller" Zusammenschlüsse an. Es kennzeichnet die besondere Dynamik, daß dieser Prozeß bei IBM, dem einst größten und mächtigsten

Unternehmen der Branche, am weitesten fortgeschritten ist. "Virtuelle Integration", das Ergebnis horizontaler Desintegration, könnte man sich demnach als ein Patchwork unterschiedlicher Kooperationsbeziehungen vorstellen.

Der springende Punkt scheint uns nun darin zu liegen, daß die Erosion des Großunternehmens in der horizontalen Dimension nicht deshalb stattfindet, weil Unsicherheiten teilweise abgenommen haben und teilweise auf andere Weise reduziert werden können. Vielmehr löst sich das traditionelle Großunternehmen deshalb auf, weil Instabilitäten, Unsicherheiten und Risiken in einem Ausmaß steigen, welches seine Integrationskraft sprengt.

IV.

Wir möchten nun abschließend die Differenz zwischen vertikaler und horizontaler Desintegration zusammenfassend entlang von drei Dimensionen kontrastieren und darüber hinaus zwei Implikationen andeuten, welche in dieser gegenläufigen Erosions- und Auflösungsdynamik des traditionellen Großunternehmens liegen.

1. *Unterschiedliche Veränderungsdynamik mit unterschiedlichen Wirkungen*

Vertikale Desintegration - so könnte man knapp formulieren - beruht darauf, daß Unsicherheiten im Umfeld geringer geworden sind und neue Modi zur Verfügung stehen, Unsicherheiten zu reduzieren.

Horizontale Desintegration findet hingegen statt, weil Instabilitäten und Unsicherheiten in einem Ausmaß steigen, welches die Integrationskraft des traditionellen Großunternehmens sprengt.

2. *Stabilität versus Instabilität des sozialen Rahmens*

Vertikale Desintegration nutzt den stabilen Rahmen langjährig eingespielter - aber nicht notwendig institu-

tionalisierter - Kooperationsbeziehungen. Sie bilden das Saatbeet für Vertrauen.

Um mit den Instabilitäten, Unsicherheiten und Risiken umzugehen, die für horizontale Desintegration verantwortlich sind, nutzen eingespielte Kooperationen und langjährige Beziehungen häufig wenig. Denn radikale Innovationen und instabile Märkte bedeuten ja gerade, daß die Karten neu gemischt werden. Die Wahl der Kooperationspartner beispielsweise folgt weniger dem Kriterium der Vertrautheit als der Frage, ob die Kompetenzen, Ressourcen und strategische Zielsetzungen vereinbar sind. Das heißt auch: Die Suche nach möglichen Partnern folgt einer globalen, keiner regionalen Logik. Daß die Kooperationen bei "virtueller Integration" ausgesprochen formalisiert sind, ist möglicherweise auch ein Reflex auf diese Unsicherheit: Man kennt den Kooperationspartner nicht, es liegen keine vorgängigen Erfahrungen vor, trotzdem muß man wechselseitig seine Kernkompetenzen einbringen, wenn das Projekt Aussicht auf Erfolg haben soll.

3. *Modus der Vergesellschaftung*

Erosion und Auflösung des traditionellen Großunternehmens führen auf beiden Desintegrationsachsen nicht einfach zu "mehr Markt". Die "invisible hand" des Marktes wird vielmehr durch neue Formen interorganisationaler Beziehungen - durch Netzwerke - zurückgedrängt. In beiden Fällen entstehen damit auch neue Exklusivitäten: Wenn nicht mehr Einzelbetriebe konkurrieren, sondern Netzwerke, werden der Zugang zu oder der Ausschluß von diesen Netzwerken zu entscheidenden Fragen für betriebliche Reorganisation. Soweit die Gemeinsamkeiten - nun zu den Unterschieden.

Vertikale Desintegration bringt gesellschaftliche Akteure und Institutionen verstärkt ins Spiel. Erosion und Auflösung des Großunternehmens ist in dieser Perspektive mit einem Zuwachs an gesellschaftlicher Verfügungsmacht verbunden. Horizontale Desintegration etabliert demgegenüber eine neue Ebene strategischen

Handelns, die durch das Fortbestehen privater Verfügungsmacht gekennzeichnet ist.

Wir möchten abschließend sehr kurz auf zwei Implikationen eingehen, die sich aus der Gegenläufigkeit von vertikaler und horizontaler Desintegration ergeben.

Erstens: Mit Blick auf das anschließende Referat ließe sich die Transformation der ostdeutschen Industrie als radikalisierte Variante horizontaler Desintegration interpretieren. Der Zusammenbruch der traditionellen Absatzmärkte hat dazu geführt, daß die Märkte den Unternehmensstrukturen gleichsam "davongelaufen" sind. Der Zuschnitt der Kombinate wie der eingespielten (Zulieferer)-beziehungen repräsentierte den Zuschnitt der traditionellen "Märkte". Die Auflösung von Kombinatstrukturen und die weitgehende Entwertung traditioneller Zulieferbeziehungen wäre in dieser Perspektive jedenfalls auch Reflex radikal veränderter Marktzuschnitte (vgl. Voskamp u.a. 1993; Kern/Voskamp 1994).

Zweitens: Die beiden Desintegrations-Logiken sind zwar widersprüchlich konstruiert. Nichtsdestoweniger sind sie gleichzeitig in Kraft. Möglicherweise ist es genau diese Widersprüchlichkeit, die hinter der allenthalben diskutierten Gleichzeitigkeit einer im Grunde widersprüchlichen Veränderungsdynamik steckt - der Gleichzeitigkeit von Globalisierung und Regionalisierung oder Globalisierung und Dezentralisierung. Die offene, forschungspolitisch aber spannende Frage ist: Bleibt es auf Dauer bei dieser Gleichzeitigkeit widersprüchlicher Dynamiken oder versperrt möglicherweise die Logik horizontaler Desintegration auf längere Sicht der Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft den Weg?

Literatur:

- Bieber, Daniel (1992): Systemische Rationalisierung und Produktionsnetzwerke. In: Malsch, Thomas; Mill, Ulrich (Hg.): *ArBYTE. Modernisierung der Industriesoziologie?* Berlin.
- Chandler, Alfred D. (1977): *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business.* Cambridge MA.
- Chandler, Alfred D. (1985): *From Industrial Laboratories to Departments of Research and Development.* In: Clark, Kim B.; Hayes, Robert H.; Lorenz, Christopher (Hg.): *The Uneasy Alliance: Managing the Productivity-Technology Dilemma.* Boston.
- Chandler, Alfred D. (1990): *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism.* Cambridge MA.
- Davidow, William H.; Malone, Michael S. (1992): *The Virtual Corporation.* New York.
- Deiß, Manfred; Döhl, Volker (Hg.) (1992): *Vernetzte Produktion. Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie.* Frankfurt/New York.
- Dennis, Michael Aaron (1987): *Accounting for Research: New Histories of Corporate Laboratories and the Social Shape of American Science.* In: *Social Studies of Science*, 17 (1987), S. 479-518.
- Dörre, Klaus; Neubert, Jürgen (1995): *Neue Managementkonzepte: Aushandlungsbedarf statt "Sachzwang Reorganisation".* In: *Management 5, Jahrbuch für Managementforschung.* Berlin.
- Erker, Paul (1990): *Die Verwissenschaftlichung der Industrie. Zur Geschichte der Industrieforschung in den europäischen und amerikanischen Elektrokonzernen 1890-1930.* In: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 35 (1990), S. 73-94.
- Faust, Michael; Jauch, Peter; Brünnecke, Karin; Deutschmann, Christoph (1994): *Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik.* München/Mering.
- Gerst, Detlef; Hardwig, Thomas; Kuhlmann, Martin; Schumann, Michael (1994): *Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung - Ein "Modell" kristallisiert sich heraus.* In: *Angewandte Arbeitswissenschaft* 142 (Dezember), S. 5-30.
- Grabher, Gernot (Ed.) (1993): *The Embedded Firm. On the Socio-Economics of Industrial Networks.* London.
- Granovetter, Mark (1985): *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness.* In: *American Journal of Sociology* 91 (1985), S. 481-510.
- Hughes, Thomas P. (1991): *Die Erfindung Amerikas. Der technologische Aufstieg der USA seit 1870.* München.
- Kern, Horst; Sabel, Charles F. (1994): *Verblaßte Tugenden. Zur Krise des deutschen Produktionsmodells.* In: Beckenbach, Niels; Treeck van, Werner (Hg.): *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit (Soziale Welt, Sonderband 9).* Göttingen.
- Kern, Horst; Schumann, Michael (1984): *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion.* München.

- Kern, Horst; Voskamp, Ulrich (1994): Bocksprungstrategie - Überholende Modernisierung zur Sicherung ostdeutscher Industriestandorte? In: SOFI-Mitteilungen 21 (1994), S. 98-138.
- Loose, Achim; Sydow, Jörg (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen. Strukturationstheoretische Betrachtungen. In: Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen.
- Mowery, David; Rosenberg, Nathan (1989): Technology and the Pursuit of Economic Growth. Cambridge.
- Noble, David F. (1977): America by Design: Science, Technology, and the Rise of Corporate Capitalism. New York.
- Piore, Michael J.; Sabel, Charles F. (1985): Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft. Berlin.
- Pyke, Frank; Sengenberger, Werner (Hg.) (1992): Industrial Districts and Local Economic Regeneration. Geneva.
- Sabel, Charles F. (1989): Flexible Specialization and the Re-emergence of Regional Economies. In: Hirst, Paul; Zeitlin, Jonathan (Hg.): Reversing Industrial Decline? Oxford.
- Sabel, Charles F. (1994): Learning by Monitoring. The Institutions of Economic Development. In: Smelser, Neil; Swedberg, Richard (Hg.): Handbook of Economic Sociology. Princeton.
- Sabel, Charles F.; Kern, Horst; Herrigel, Gary (1991): Kooperative Produktion. Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Endfertigern und Zulieferern in der Automobilindustrie und die Neuordnung der Firma. In: Mendius, Hans Gerhard; Wendeling-Schröder, Ulrike (Hg.): Zulieferer im Netz. Köln.
- Sauer, Dieter; Döhl, Volker (1994): Arbeit an der Kette. Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion. In: Soziale Welt 45 (1994), S. 197-215.
- Schumann, Michael (1993): Gruppenarbeit und neue Produktionskonzepte. In: Binkelmann, Peter; Braczyk, Hans-Joachim; Seltz, Rüdiger (Hg.): Entwicklung von Gruppenarbeit in Deutschland. Stand und Perspektiven. Frankfurt/New York.
- Schumann, Michael; Baethge-Kinsky, Volker; Kuhlmann, Martin; Kurz, Constanze; Neumann, Uwe (1994): Trendreport Rationalisierung: Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie. Berlin.
- Seitz, Dieter (1995): Strukturwandel der Industriearbeit im Prozeß der Restrukturierung der Automobilindustrie. Ein Werkstattbericht zum Projektschwerpunkt Zulieferer. In: Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftliche Technikforschung Niedersachsen (Hg.): Zwischenergebnisse und neue Projekte. Göttingen.
- Voskamp, Ulrich; Wittke, Volker (1994): Von "Silicon Valley" zur "virtuellen Integration". Neue Formen der Organisation von Innovationsprozessen am Beispiel der Halbleiterindustrie. In: Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen.
- Voskamp, Ulrich; Bluhm, Katharina; Wittke, Volker (1993): Industriepolitik als Experiment. Erfahrungen aus der der Restrukturierung der großchemischen Industrie in Sachsen-Anhalt. In: WSI-Mitteilungen 1993, S. 648-658.
- Williamson, Oliver (1985): The Economic Institutions of Capitalism. New York.
- Wittemann, Klaus Peter (1994): Der Weg des PC vom Pentagon ins Wohnzimmer. SOFI-Paper. Göttingen.
- Wittke, Volker (1990): Systemische Rationalisierung - zur Analyse aktueller Umbruchprozesse in der industriellen Produktion. In: Bergstermann, Jörg; Brandherm-Böhmker, Ruth (Hg.): Systemische Rationalisierung als sozialer Prozeß. Bonn.
- Wittke, Volker (1993): Qualifizierte Produktionsarbeit neuen Typs: Einsatzfelder, Aufgabenzuschnitte, Qualifikationsprofile. In: ISF München; INIFES Stadtbergen; IfS Frankfurt; SOFI Göttingen (Hg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1993. Schwerpunkt: Produktionsarbeit. Berlin.
- Wittke, Volker (1995): Wandel des deutschen Produktionsmodells: Beschleunigen oder Umsteuern? In: SOFI (Hg.): Im Zeichen des Umbruchs. Beiträge zu einer anderen Standortdebatte. Opladen.
- Wurche, Sven (1994): Vertrauen und ökonomische Rationalität in kooperativen Interorganisationsbeziehungen. In: Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen.

Zwischen zwei Welten: Berufliche Transformationsbiographien in den neuen Bundesländern

Gabriele Andretta, Martin Baethge

Es herrscht weitgehend Einigkeit in der Zunft: Bei beruflicher Transformation geht es nicht allein um die Aneignung neuer und die Neuinterpretation alter Berufsrollen, es geht darüber hinaus um die je individuelle Neugewinnung der Berufskategorie als persönliches biographisches ebenso wie als sozialstrukturelles Organisationskonzept. Den Ausgangspunkt bildet eine Gesellschaft, bei der weder - wie bei modernen bürgerlichen Gesellschaften - die Sozialstruktur noch die je individuelle Biographie im Prinzip vom Beruf her organisiert war. Im Fall der Sozialstruktur standen vordringlich politische, bei den individuellen Biographien private soziale Kriterien im Vordergrund bei Zuordnungs- bzw. Selbstorganisationsprozessen.

Ein Blick auf die frühen Deutungsversuche des Umbruchs vor allem aus der Feder ostdeutscher Soziologen bestätigt dies. Es dominiert das Anknüpfen an den modernisierungstheoretischen Diskurs, wenn Unterschiede in der Dynamik von Mobilität, gesellschaftlicher Differenzierung und Individualisierung erörtert werden. Frank Adler spitzt eine ganze Reihe von Beiträgen bereits 1991 in seiner These von der "paternalistischen Entsubjektivierung" der DDR-Gesellschaft zu, die er als unvermeidliche Kehrseite des unkontrollierten Machtmonopols des "Monosubjekts" Staatspartei faßt (Adler 1991). "Entsubjektivierung" meint, daß es den Individuen verwehrt war, sich als mündige Staatsbürger oder interessenbewußte Wirtschaftssubjekte zu artikulieren und zu organisieren, daß ihnen das soziale Erlernen von Fähigkeiten zur Selbstorganisation und zum Austragen von Konflikten vorenthalten wurde (Adler 1991, S. 158 ff.; ähnlich Woderich 1992; Pollack 1992).

Man mag darüber streiten, ob der Begriff der "Entsubjektivierung" tatsächlich trifft oder ob ihm nicht eine strukturalistische Verengung der Subjekthaftigkeit auf das Marktsubjekt und die Staatsbürgerrolle zugrunde liegt und ob nicht in der DDR-Gesellschaft sowohl in der betrieblichen und politischen als auch besonders in der privaten Sphäre mehr Subjektivität wirksam war, als damit unterstellt ist. Richtig bleibt, daß eine Gesellschaft, die von ihren Regulationsprinzipien her dazu tendiert, Subjektivität, Differenzierung und Mobilität eher zurückzudrängen als zu prämiieren, kaum dazu in der Lage sein wird, die für eine moderne Gesellschaft, in der Erwerbsarbeit strukturell zunehmend auf Subjektivitätsressourcen der Identifikation und Selbststeuerung in der Erwerbsarbeit angewiesen ist (Baethge 1991; Voß 1994), erforderlichen Potentiale hervorzubringen und auf Dauer zu stellen.¹

Im Zusammenhang mit beruflichen Transformationsprozessen verweisen Annahmen über "blockierte" (Adler 1991) oder "gebrochene Subjektivität" (Woderich 1992) auf Differenzen in den *Lebenslaufregimes* (Kohli 1988). Im Gegensatz zu jener von Kohli für die gegenwärtigen bürgerlichen Gesellschaften als typisch herausgearbeiteten Dynamik der Verschränkung von Institutionalisierung, Individualisierung und De-Institutionalisierung von Lebenslaufmustern, wäre das für die DDR konstitutive Biographiekonzept als *hochgradige Institutionalisierung ohne bzw. mit rudimentärer (und vor allem auf systemloyale Berufsgruppen beschränkte) Individualisierung* zu charakterisieren, ohne viel Handlungsspielräume oder Entscheidungsanforderungen.

¹ In der Bundesrepublik wird diese Frage in der Diskussion über den "modernen" Arbeitnehmer geführt. Ansätze für eine entsprechende Diskussion hat es auch in der Agonie-Phase der DDR seit Beginn der 80er Jahre gegeben (vgl. Lötsch/Lötsch 1985).

Derartige theoretische Bestimmungen von Gesellschaftsstrukturen markieren freilich eher die institutionellen Verhaltensräume als die tatsächlichen Verhaltensweisen. Wieweit sich reale Berufsverläufe als Individualisierung gegen institutionelle Vorgaben beispielsweise in Verweigerung oder Verzicht gegenüber Angeboten des Systems konstruieren ließen und damit ein eigenständiges berufliches Handlungspotential aufrechterhalten werden konnte, ist eine lohnende Frage.

Das methodische Problem, das an dieser Stelle auftaucht, ist evident: Die ganzen Kategorien der Biographieforschung und der Analyse beruflicher Mobilität sind stark auf die gesellschaftlichen Bedingungen moderner westlicher Gesellschaften zugeschnitten. Diese Kategorien erweisen sich an ihrem neuen Anwendungsfeld - das zeigt unsere Empirie - als historisch und kulturell so spezifisch, daß man immer wieder Gefahr läuft, seinen Gegenstand mit den gewohnten empirischen Indikatoren zu verfehlen. Ein Beispiel mag das Problem veranschaulichen: daß in der DDR ein anderes Zeit- und Biographie-Bewußtsein herrschte, wird in fast beiläufigen Bemerkungen auf die bilanzierende Interviewfrage, ob sie in ihrem Berufsleben mehr hätten erreichen können, als sie erreicht haben, deutlich. Ein Schweißer antwortet darauf in typischer Weise:

"Ich bin eigentlich zufrieden. Ambitionen sind mir fremd, z.B. was man aus den alten Bundesländern hört. Das war bei uns nicht nötig. Da brauchte sich keiner Gedanken zu machen. Man wußte, daß man hier bis zur Rente bleiben konnte. Arbeitslosigkeit gab es ja nicht. Es stellten sich daher keine Probleme."

Mangelnde Differenzierung, fehlende Anreize, die Abwesenheit von Unsicherheit destruieren ein (berufs-)biographisches Entwicklungsbewußtsein. Wir kommen darauf zurück.

Der Begriff der *Transformationsbiographie* ist insoweit Programm für die Interpretation unserer Untersuchungsergebnisse, als er die beruflichen Handlungspotentiale und -hemmnisse aufdecken soll, indem er die berufliche Transformation als individuelle Auseinandersetzung mit neuen (ungewohnten) strukturellen Bedingungen in Betrieb und auf dem Arbeitsmarkt in der

Kontinuität biographischer Erfahrungen aus dem alten System konzeptualisiert. Wie das Verhältnis von Kontinuität und Diskontinuität im Transformationsprozeß aussieht und was es bedeutet, ist eine wissenschaftlich wie politisch gleichermaßen relevante Frage: Kommt es zu einem Durchbrechen bisher vornehmlich politisch reglementierter Berufsbiographien und befreit die Einführung des Marktprinzips früher möglicherweise nur blockierte berufliche Optionen und Handlungspotentiale zu einer neuen eigenständigen Biographiekonstruktion oder steuert dann doch das im individuellen Handlungsrepertoire aufgehobene und vielleicht verfestigte Erbe der Vergangenheit aus der Ferne die neuen beruflichen Zuordnungsprozesse wesentlich mit? Die Beantwortung einer solchen Doppelfrage hat viel mit der Legitimation des neuen politischen Systems und mit den Selektionskriterien zu tun, nach denen die neue Sozialstruktur modelliert wird. Anhand der Rekonstruktion des Zusammenhangs von beruflichen Mobilitätsprozessen nach und vor der Wende werden wir diese Doppelfrage im folgenden zu beantworten versuchen.

Wir stützen uns auf eine am SOFI durchgeführte Untersuchung zu beruflichen Transformationsprozessen in den neuen Bundesländern, in deren Zentrum eine zwischen Herbst 1992 und Frühsommer 1994 durchgeführte Panelbefragung von 660 Arbeitern und Angestellten aus dem Industrie- und Dienstleistungssektor stand.

Das Sample besteht aus 310 Arbeitern und Angestellten aus vierzehn Betrieben des Produktions- und Dienstleistungssektors sowie aus 350 Personen, die in Weiterbildungseinrichtungen oder ABSen eine Fortbildung oder Umschulung absolvierten; die Zweitbefragung des Panels bezieht sich nur auf diese letzte Gruppe und rekonstruiert deren Arbeits- und Arbeitsmarkterfahrungen nach Abschluß der Maßnahme. Die jeweils etwa zweistündigen Interviews wurden entlang eines halbstandardisierten Fragebogens geführt, der insbesondere für die berufsbiographischen Reflexionen und aktuellen Wahrnehmungen relativ breite qualitative Passagen vorsieht.

Zu den beruflichen Transformationsverläufen nach der Wende

Breite Deindustrialisierung, sturzartiger Beschäftigungsabbau in der Landwirtschaft, Auflösung des alten

und Aufbau eines neuen Dienstleistungssektors sowie der technische, stoffliche und organisatorische Umbau der Industrie haben in den letzten fünf Jahren die Erwerbstätigkeit in den neuen Bundesländern nicht nur um fast 40 % gesenkt, sie haben zugleich die Sozialstruktur kräftig aufgemischt.

Der Umbruch in der Beschäftigungsstruktur vollzieht sich in massenhaften individuellen beruflichen Wechselprozessen, die sich in unserem Sample wie folgt abbilden (vgl. Tabelle 1).²

Entsprechend der Transformationsgeschichte der Betriebe finden wir ein hohes Maß an betrieblicher Kontinuität nur bei Treuhand- und privatisierten Industriebetrieben, bei den Dienstleistungsbetrieben - Kreditinstitute, Versicherung, Einzelhandel - überwiegen bereits die Betriebswechsler, die in den neu angesiedelten Produktionsbetrieben naturgemäß die Belegschaften konstituieren. Mit dem Betriebswechsel war für mehr als die Hälfte auch ein Berufs- oder Tätigkeitsfeldwechsel verbunden, allerdings variiert das Maß an beruflicher Kontinuität bzw. Diskontinuität stark nach Berufsgruppe und Branche: Während es den Facharbeitern unseres Samples zum großen Teil gelang, in ihrem alten Beruf eine neue Arbeit zu finden, legten die neu rekrutierten Bank- und Versicherungsangestellten zum Teil weite berufliche Distanzen zurück. Viele waren vor der Wende im politischen Ideologieapparat tätig, sei es als Kader gesellschaftlicher Organisationen, Offiziere der NVA, Mitarbeiter des MfS, Dozenten aus den politisch besonders belasteten Fächern an Fach- und Hochschulen sowie als Angestellte in den Leitungsetagen der Betriebe. Anders sieht die Situation des Samples der Maßnahmeteilnehmer aus: Hier haben nur wenige vor Eintritt in die Qualifizierungsmaßnahme einen beruflichen Wechsel vollzogen, die meisten von ihnen sind entweder direkt nach der Entlassung (66 %) oder mit einer Zwischenphase von Arbeitslosigkeit (44 %) in die Qualifizierungsmaßnahme oder ABS übergeleitet worden.

Der weitere Berufsverlauf nach Abschluß der Qualifizierungsmaßnahme führte nur für zwei Fünftel in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis im ersten Arbeitsmarkt, und dieses zumeist auch über ein Zwischenstadium von Arbeitslosigkeit. Aktuell arbeitslos waren zum Zeitpunkt der zweiten Befragung im Frühjahr 1994 39 % der von uns Befragten und im ABM waren weitere 20 %.

Mit den genannten Berufsverläufen seit der Wende dürften wir die überwiegende Mehrheit der Übergangsprozesse der abhängig Beschäftigten bis zur mittleren Ebene (Facharbeiter- und Fachangestelltentätigkeiten) repräsentieren. Allerdings fallen zwei Gruppen aus unserer Untersuchung heraus: einmal die Gruppe der Langzeitarbeitslosen, die schon im ersten oder zweiten Jahr der Wende arbeitslos geworden sind und die Arbeitslosigkeit nicht durch Teilnahme an einer Qualifizierungsmaßnahme unterbrochen haben. Ebenfalls nicht berücksichtigt haben wir die Gruppe der Pendler in die westlichen Bundesländer und die Übersiedler, deren Arbeitsmarktaktivitäten und Bewältigungsstrategie der beruflichen Transformation sich von den hier beschriebenen unterscheiden und daher von besonderem Interesse wären.

Es war von vornherein klar und hat sich in der Untersuchung bestätigt, daß ein derartig krisenhafter Transformationsverlauf wie in den neuen Bundesländern kein optimales Lern- und Exerzierfeld für Eigenaktivität, Selbstverantwortlichkeit und Selbstorganisation der Berufsbiographie abgeben würde. Der Zusammenbruch des Beschäftigungssystems in seiner regional und sektoral unterschiedlichen Ausprägung, die Personalselektion nach den institutionellen Vorgaben des BetrVG und das Fehlen funktionsfähiger Arbeitsmarktinstitutionen machten berufliche Mobilität als Eigenaktivität schwer. Die Informationsprozesse liefen nach wie vor mehr über "Buschtrommel" und lokale Beziehungsnetze als über ein jedermann zugängliches, transparentes Informationssystem. In dieser Situation waren die Anforderungen an Eigenständigkeit gewaltig bzw. war die Meßlatte für Erfolg so hoch gelegt, daß von vornherein nicht zu erwarten war, daß der Sprung von vielen gewagt werden würde. Gleichwohl lassen sich die skizzierten Mobilitätsverläufe danach differenzieren, welches Maß an Eigenaktivität in sie eingegangen ist.

2 Die Zahlen sind nicht hochzurechnen, da sie zum Teil Inputkriterien der Samplekonstruktion zuzuschreiben sind.

**Tabelle 1: Mobilitätsprozesse in der Wende (1. Welle)
- nach Betrieben -**

	Gesamt n = 661	THA- und privatisierte Betriebe n = 114	neue Produktions- betriebe n = 48	Banken / Versicherungen n = 78	Handel n = 68
	in %	in %	in %	in %	in %
Im Betrieb geblieben:	61	95	0	37	46
davon:					
ohne Arbeitsplatzwechsel	64	39		14	29
mit Arbeitsplatzwechsel	36	61		86	71
davon mit Berufs- oder Tätigkeitsfeldwechsel	29	30		12	36
Betrieb gewechselt:	39	5	100	63	54
davon:					
mit Berufs- oder Tätigkeitsfeldwechsel	54	50	35	90	47
Erfahrung von Arbeitslosigkeit:	30	3	21	14	21

Quelle: SOFI-eigene Erhebungen.

Wir haben die Schilderungen der Arbeiter und Angestellten über ihre Transformationsaktivitäten nach Handlungsfeld und entlang der Schiene Aktivität/Passivität im Betrieb oder auf dem Arbeitsmarkt codiert; Aktivität ist hierbei sowohl durch Informationsverhalten, Suchstrategien und Entscheidungshandeln auf dem internen und externen Arbeitsmarkt als auch durch individuelle und organisierte Qualifizierungsbemühungen definiert. Für unser Sample lassen sich die Transformationsverläufe in vier (in sich noch einmal differenzierbare) Typen bündeln (vgl. Tabelle 2):

- Der erste Typus, "Inaktivität bei relativer institutioneller Kontinuität", tritt in einer internen und externen Variante auf. Innerbetrieblich handelt es sich vor allem um jene, häufig bereits über 40jährigen Arbeiter und Angestellten, die sich schnell ausrechnen konnten, daß sie bei dem nach Sozialverträglichkeitsgesichtspunkten des BetrVG ablaufenden Personalabbau nicht zu den Entlassenen zählen würden, so daß sie keinen Anlaß sahen, irgendwie aktiv zu werden. Die außerbetriebliche Variante setzt sich aus denen zusammen, die man als Opfer oder Nutznießer jener neuen "paternalistischen Versorgungskarrieren" bezeichnen könnte, die durch günstige Kurzarbeitergeldregelungen, lange Kündigungsfristen und großzügigen Ausbau von ABSen möglich wurden. Die Betriebe organisierten die Übergänge, und die betroffenen Arbeitskräfte sind nach der Wende so gut wie nicht aktiv geworden auf dem Arbeitsmarkt.
 - Anders verhält es sich bei dem zweiten Typus, ("begrenzte Aktivität bei betrieblicher Kontinuität"): er ist fast nur innerbetrieblich, und da auch eher zurückhaltend aktiv geworden. Hier treffen wir zum einen diejenigen an, die, vor die Wahl "Umsetzung mit Abgruppierung und berufliche Einbußen" oder Entlassung gestellt, sich für den gleichen oder einen anderen Arbeitsplatz im Betrieb auch dann entschieden, wenn sie in eine tiefere Lohngruppe einrangierte wurden oder einen Statusverlust in Kauf nehmen mußten. Zum anderen treffen wir hier die übernommenen Bankange-
- stellten an, die nur mit einem hohen und ihnen viel an Zeitopfern abverlangenden Qualifizierungsaufwand sich gleichsam ihren alten als neuen Arbeitsplatz erkämpfen mußten.
- Im dritten Typus ("geringe Aktivität bei institutioneller Diskontinuität") haben wir diejenigen zusammengefaßt, die früh den Arbeitsplatz verloren haben und zum Zeitpunkt des ersten Interviews schon eine Irrfahrt durch den Arbeitsmarkt hinter sich gebracht haben. Nur den wenigsten gelingt es, nach den Etappen Kurzarbeit, Arbeitslosigkeit oder zeitweiser Beschäftigung bzw. Teilnahme an einer Maßnahme in ein neues dauerhaftes betriebliches Arbeitsverhältnis einzumünden. Der Ausweg aus der Arbeitslosigkeit heißt für sie in der Regel Übergang in eine Qualifizierungsmaßnahme oder für die Älteren von ihnen in eine ABM.
 - Die einzige, relativ stark *aktive* Gruppe - Typ vier ("relativ hohe Aktivität bei institutioneller Diskontinuität") - vereinigt einen Personenkreis, der häufig im Rahmen eines bereits gekündigten, aber noch bestehenden Arbeitsverhältnisses sein Schicksal selbst in die Hand genommen hat und oft schon früh nach der Wende auf dem noch kaum entfalteten Arbeitsmarkt aktiv geworden ist. Eine kleine Zahl unter ihnen repräsentiert das, was im besten und relativ seltenen Falle berufliche Transformation auch ist: der radikale Bruch mit dem Alten als Chance für neue ungewöhnliche Karrieren. Die Nutznießer solcher Karrieren hatten in der Regel schon vor der Wende qualifizierte berufliche Positionen - nicht selten im staatlichen Sicherheits- oder Ideologieapparat - inne. Die Zufälligkeit einer richtigen Information zur rechten Zeit hat ihnen eine Chance zugespielt, und sie haben sie genutzt. Das ganze erinnert ein wenig an den großen amerikanischen Traum vom Aufstieg des Tellerwäscher zum Millionär. Nur ist in unserem Fall der Tellerwäscher wahrscheinlicher eher Major in der NVA oder Dozent für Marxismus/Leninismus gewesen und jetzt Leiter eines Supermarktes oder Gruppenleiter in einem Versicherungsunternehmen.

Tabelle 2: Berufliche Transformationsverläufe nach Aktivität und Handlungsfeldern

	Gesamt n = 661	THA- und privatisierte Betriebe n = 114	neue Produktions- betriebe n = 48	Banken / Versicherungen n = 78	Handel n = 68	Einrichtungen n = 353
	in %	in %	in %	in %	in %	in %
Typ 1: individuelle Inaktivität bei (relativer) institutioneller Kontinuität	33	49	29	16	35	31
Typ 2: (begrenzte) individuelle Aktivität bei institutioneller (betrieblicher) Kontinuität	15	50	4	36	18	0
Typ 3: geringe Aktivität bei institutioneller Diskontinuität (Verlust des Arbeitsplatzes)	17	0	19	3	10	27
Typ 4: relativ hohe Aktivität bei institutioneller Diskontinuität	35	1	48	45	37	42

Quelle: SOFI-eigene Erhebungen.

Diese Fälle freilich bleiben die Ausnahme und bestätigen die Regel in der beruflichen Transformation: daß sich nur sehr begrenzt klar erkennbare Zusammenhänge zwischen beruflichem Aktivitätsniveau und beruflicher Position aufweisen lassen und daß der Zufall von Betriebszugehörigkeit, Alter, Familienstand oder Wohnort bei der Zuweisung von Personen zu Arbeitsplätzen eine Rolle gespielt hat. Allerdings konnte man ihm mehr oder weniger assistieren, denn der frühe Zeitpunkt der beruflichen Umorientierung und ein hohes Maß an Eigeninitiative haben die Selektion am Arbeitsmarkt mitgesteuert.

Verlängert man die Frage nach dem Zusammenhang von Aktivität und Beschäftigung auf die Zweitbefragung der Maßnahmeteilnehmer, so zeigt sich, daß in der Zwischenzeit von anderthalb Jahren der Arbeitsmarkt enger geworden ist und die Chancen, durch Eigenaktivität Einfluß auf die Neuplatzierung auf dem Arbeitsmarkt zu nehmen, dahin geschwunden sind. Bei den zwei Fünfteln, die nach der Maßnahme überhaupt in Beschäftigung einmündeten, ist der Erhalt eines Arbeitsplatzes vor allem von der Bereitschaft abhängig gewesen, erst einmal irgendeinen Arbeitsplatz anzunehmen, was für viele beruflichen Abstieg und das Aufschieben vorhandener Ansprüche an Lohn, aber auch an beruflichen Entfaltungsmöglichkeiten und Entwicklungsperspektiven bedeutete: Fast jeder Zweite der männlichen Erwerbstätigen arbeitet nach der Maßnahme ausbildungsfremd auf Arbeitsplätzen für Un- und Angelernte.

Die überwiegend restriktiven Erfahrungen auf dem Arbeitsmarkt verdichten sich zu einer subjektiven Wahrnehmung des Transformationsprozesses, bei der die Mehrheit der Befragten den ganzen Prozeß eher als fremd- denn als selbstbestimmt empfindet und die eigenen beruflichen Zukunftsperspektiven defensiv und mit Skepsis betrachtet. Wie sehr die mit der Herrschaft des Marktprinzips in Aussicht gestellte Individualisierungsoption für viele nur als Bedrohung ihrer Zukunft und Destruktion ihrer Phantasie gesehen wird, zeigen unsere Befunde zu den persönlichen Zukunftsplänen. Nur ein Fünftel artikuliert Zukunftsvorstellungen, die über den

Erhalt des status quo hinausgehen und eigene Perspektiven für die Lebensplanung erkennen lassen. Die Mehrheit äußert als persönliche Utopie den Erhalt eines gleichsam standardisierten "Normallebens", und jeder Dritte weigert sich, überhaupt an Zukunft zu denken, mit Begründungen, die der folgenden Antwort einer älteren Maßnahmeteilnehmerin ähnlich sind:

"Vorgenommen habe ich mir direkt nichts. Ich habe gelernt, mit dem neuen System umzugehen. Damals, als ich die Kündigung bekam, dachte ich, die Welt geht unter. Jetzt habe ich gelernt, nicht mehr bis zur Rente zu denken".

Mit dem Arbeitsplatz ist auch die Planbarkeit der eigenen Zukunft verloren gegangen. Der Wegfall der Berechenbarkeit von Biographie setzt hier unter den Bedingungen der Transformation nicht erhöhte biographische Reflexionsanstrengungen frei, sondern führt zu deren genereller Verweigerung. Die auf Sicherheit gerichteten Orientierungen können dann auch als Ausdruck des Bestrebens interpretiert werden, das für "geschlossene Gesellschaften" (Kohli) gültige Biographiekonzept zu erhalten bzw. wieder herzustellen.

Zum Zusammenhang von beruflicher Mobilität vor und nach der Wende

Entgegen modernisierungstheoretisch-strukturalistischen Vorstellungen und entgegen der Praxis von Arbeitskräftehortung und politischem Argwohn gegenüber selbst initiiertem beruflicher Mobilität hat es in der DDR natürlich berufliche Mobilität wie auch subjektorientierte berufliche Aspirationen gegeben. Die biographisch-rekonstruktiven Teile unserer Interviews zeigen: Die Berufssphäre war nicht in toto "entsubjektiviert" und nur Mittel zum Zweck. Freilich ist im Vergleich immer zu reflektieren, wieweit die von uns in der Tradition der westdeutschen Berufssoziologie verwandten Indikatoren des Berufs-, Betriebs- und Arbeitsplatzwechsels wie auch Kategorien für die individuellen Orientierungen das gleiche im Osten bedeutet haben wie im Westen. Bezogen auf den Betriebswechsel macht die lapidare Bemerkung eines Facharbeiters das kategoriale Problem schnell klar:

"In jedem Betrieb waren die gleichen Verhältnisse. Ein Tätigkeitswechsel hätte nichts gebracht. Man wäre vom Regen in die Traufe gekommen."

Unter der Bedingung relativ weitgehender Gleichförmigkeit von Arbeitsbedingungen und Entlohnung bedeutete ein Betriebswechsel als individuelles Handlungsprogramm in der DDR etwas anderes als im Westen.

Sowohl Berufs- als auch Betriebswechsel hat es in nicht unbeträchtlichem Ausmaß gegeben. 28 % unseres Samples haben mindestens einmal in ihrem Erwerbsleben in der DDR den Beruf gewechselt, jeder zweite hat mindestens einen Betriebs- und jeder dritte einen innerbetrieblichen Tätigkeitswechsel hinter sich. Zieht man den Betriebswechsel hinzu, so wird schnell sichtbar, daß die Frauen entschieden mobiler waren als die Männer, unter denen wiederum die "hofierte Klasse" (Lötsch 1990) der industriellen Facharbeiter das Schlußlicht bilden.

Interessanter in unserem Zusammenhang als die sozialstrukturelle Verteilung von Mobilität ist deren Begründung. Lediglich bei den Berufswechslern finden wir in nennenswertem Umfang (40 %) eine bewußte Strategie zur Entfaltung beruflicher Interessen im Sinne einer inhaltlich befriedigenderen Tätigkeit oder eines betrieblichen Aufstiegs; ihre Träger sind vor allem Fachschul- oder Hochschulabsolventen in Techniker- und betrieblichen oder politischen Leitungspositionen. Selbst beim Berufswechsel dominiert jene für die Mobilitätsprozesse in der DDR - auch bei Betriebs- und Tätigkeitswechsel - hervorstechende Motivationslage, die sich auf die privaten Reproduktionsbedingungen der Wohnlage, der Verfügbarkeit eines Kinderkrippenplatzes, günstigerer Arbeitszeiten und kürzerer Wege, natürlich auch des Verdienstes beziehen.

Wir haben Mobilitätsverhalten und Motive zu drei in sich vielfältig differenzierten Gruppen berufsbiographischer Mobilität zusammengefaßt (vgl. Tabelle 3):

- Die erste Gruppe bilden *berufsorientiert Mobile*. In ihr haben wir all diejenigen zusammengefaßt, die

einen Berufswechsel im Sinne eines weiteren Berufsabschlusses - mehrheitlich zumeist als Studienabschluß - mit der ausdrücklichen Begründung vollzogen haben, sich beruflich interessante Tätigkeiten zu erschließen, sei es in Form von inhaltlichen Aspekten, sei es in Gestalt von höherer Position, mehr Kompetenz und Verantwortlichkeit. Die Betriebswechsler mit der gleichen Begründungsstruktur haben wir zu dieser Gruppe hinzugenommen. Bei der Mehrheit hat dieser Wechsel offensichtlich zum Aufstieg in eine höhere Position im Betrieb oder - in unserem Sample häufiger - im staatlichen Verwaltungsapparat geführt.

Von der beruflichen Herkunft dominieren in dieser Gruppe Produktionsberufe, aber wir finden auch einen größeren Anteil aus Handel und Finanzdienstleistungen. Unterschiede nach Geschlecht existieren nicht. Die geringe Repräsentanz der Jüngeren in diesem Typus mag einerseits als Indiz für die bekannte Verengung beruflicher Perspektiven in den 80er Jahren (Kohorteneffekt), andererseits daraus erklärbar sein, daß dieser Mobilitätstypus auf der Basis beruflicher oder politischer Bewährung vonstatten ging.

- Die zweite Gruppe bildet die Gesamtheit derjenigen, die einen Berufs-, Betriebs- oder Tätigkeitswechsel aus *reproduktionsbezogenen Gründen* vollzogen hat. Reproduktionsbezug umfaßt dabei sowohl als zentrales Motivbündel private Lebensumstände als auch Belastungs- und Bezahlungsaspekte. Typischerweise vollziehen sich die relativ wenigen Berufswechsel in dieser Gruppe nicht als Aufstieg oder Höherqualifizierung, sondern als Erwerb eines zweiten Facharbeiterzertifikats.

In Parenthese angemerkt: Im Licht der starken Repräsentanz der Frauen in der Gruppe der reproduktionsorientiert Mobilen sollte man vielleicht das hohe Lied, das allenthalben auf den großen Modernisierungsvorsprung gesungen wird, den die weibliche Erwerbsbeteiligung in der DDR darstellte,

Tabelle 3: Mobilitätstypen vor der Wende
 - nach sozialstrukturellen Merkmalen -

	Gesamt n = 628	berufsorientiert Mobile n = 139	reproduktions- orientiert Mobile n = 303	Immobilie n = 186
	in %	in %	in %	in %
Männer	44	45	39	52
Frauen	56	55	61	48
unter 30 Jahre	29	12	20	54
30 bis 40 Jahre	38	41	41	33
über 40 Jahre	33	47	39	13
letzte berufliche Stellung vor der Wende				
Un- und Angelernte	6	2	8	4
Facharbeiter	45	28	40	69
Meister / Techniker	9	16	9	3
einfache Angestellte	13	8	17	10
mittlere und höhere Angestellte, Führungskader	27	46	26	14

Quelle: SOFI-eigene Erhebungen.

vielleicht etwas leiser intonieren. Das ihr zugrunde liegende subjektive Erwerbsarbeitskonzept ist alles andere als modern, sondern verweist, eingeordnet in den gesamten Lebenszusammenhang von DDR-Frauen, auf die Gleichzeitigkeit von "traditionalen und modernen Aspekten" in beruflichen Orientierungen und Identitäten (Dölling 1994).

- Die dritte Gruppe sind die Immobilen, die keinerlei Wechsel aufzuweisen haben. Sie rekrutierten sich zu zwei Dritteln aus der Facharbeiterschaft, einfache und mittlere Angestellte sind hier zu jeweils etwa einem Zehntel vertreten. (Frauen gehören seltener als Männer zu dieser Gruppe der Immobilen; die jüngeren Altersgruppen [unter 30] sind mehr als doppelt so stark vertreten wie die nächst ältere.)

Die Mobilitätstypen und ihre quantitative Verteilung in unserem Sample - 22 % berufsorientierte Mobile, 48 % reproduktionsbezogene (vor allem) Betriebswechsler und 30 % völlig Immobile - lassen folgendes Bild von der beruflichen Mobilitätsintensität und -form in der DDR entstehen: Neben einem relativ schmalen Sektor zumeist politisch lizenzierter beruflicher Mobilität dominiert der Typus, der nach Maßgabe privater Umstände mit relativ geringem Aufwand an Planungs-, Informations-, Such- und Qualifizierungsaktivität zumeist im bisherigen räumlichen Umfeld den Betrieb oder die Tätigkeit wechselt. Die Diskreditierung beruflicher Karrieren als politisch kontrolliert entlastete ebenso wie der umfassende staatliche Paternalismus und die relative Statik von Berufsstruktur und Arbeitsverhältnissen von eigenem Entscheidungshandeln mit dem daran geknüpften Reflexionszwang.

In der Art und Weise, wie das eigene Berufsleben bis zur Wende bilanziert wird, kommen diese Zusammenhänge unmißverständlich ans Licht. Fast unabhängig davon, ob man - wie die eine Hälfte - meint, man hätte mehr erreichen können, oder - wie die andere Hälfte, dieses verneint - die Bezugspunkte für das Urteil sind ziemlich ähnlich: mehr berufliches Bemühen hätte nicht gelohnt, weil entweder attraktive Positionen und lukra-

tive Einkommen nicht verfügbar bzw. nur um den Preis politischer Vereinnahmung erreichbar waren oder weil das private Glück in der allgemeinen Tristesse der Gleichförmigkeit als das einzig Lohnende erschien.

Berufliche Mobilität vor und nach der Wende - Kontinuität oder Bruch?

Die spannende Frage zum Abschluß, an dem der Zusammenhang der Berufsbiographie vor der Wende mit der Transformationsbiographie herzustellen ist, lautet: In welchem Maße gelingt es unter den neuen Systembedingungen und damit einer berufsförmigen Organisation der Gesellschaft, das Mobilitäts-Immobilitäts-Muster der Vergangenheit aufzubrechen und Chancen für eine eigenverantwortliche Gestaltung der Biographien zu nutzen?

Nach unseren Befunden muß man die Frage verneinen: Es gibt einen klaren Zusammenhang von beruflichem Status nach der Wende mit den Mobilitätstypen vor der Wende. Wir finden die Berufsorientierten überdurchschnittlich häufig in den Betrieben, vor allem im Finanzdienstleistungssektor, während die Immobilen häufiger in Qualifizierungseinrichtungen anzutreffen sind.³

Die Verteilung nach Berufsstatus wird durch die Korrelation zwischen Mobilitätsindex vor der Wende und den Aktivitätsformen im Transformationsprozeß erklärt. Die berufsorientierten Mobilen weisen auch nach der Wende im Verhältnis zu beiden anderen Gruppen die deutlich höhere Aktivitätsintensität auf. Sie sind es, die sich zum einen bei Umsetzungen in den alten Betrieben am besten durchsetzen oder sich in den neu ansiedelnden Betrieben des Dienstleistungssektor neu plazieren können. (Unter diesen finden wir nicht wenige, die in der DDR im staatlichen Apparat an exponierter Stelle tätig waren.) Die im alten System zugestandenen Mobilitätskompetenzen sind im neuen ausspielbar, insbesondere dort, wo sie sich als soziale Kompetenzen im Um-

3 Ihr hoher Anteil in den neuen Betrieben verdankt sich der Altersstruktur und der stark auf junge Belegschaften setzenden Rekrutierungspolitik.

gang mit den Institutionen des Arbeitsmarktes äußern (vgl. Tabelle 4).

Umgekehrt gilt mit einer gewissen Einschränkung das gleiche: die vormals beruflich wenig Aktiven sind auch im Transformationsprozeß weniger aktiv (mit Ausnahme der Unter-30jährigen, deren Zuordnung zur Gruppe der Immobilen zum Teil methodisches Artefakt [Alter] ist).

Die partielle Kontinuität im Handeln liegt offensichtlich in erster Linie an den in früheren beruflichen Mobilitätsprozessen gelernten Kompetenzen. Das berufliche Aspirationsniveau vor der Wende weist kaum Zusammenhänge mit Plazierungsaktivitäten nach der Wende auf, das heißt: Zu einer Kompensation für im alten System nicht realisierbare Berufsvorstellungen kommt es in dieser Phase des Transformationsprozesses nicht oder nur in Einzelfällen, die sich im Finanzdienstleistungssektor konzentrieren.

Die Annahme aber, daß die Nichtrealisierung beruflicher Ansprüche zu deren schneller Aufgabe führte, bestätigen unsere Ergebnisse nicht. Auch im beruflichen Aspirationsniveau existiert eine Kontinuität zwischen der Zeit vor und nach der Wende. Sie ist sogar deutlich stärker ausgeprägt als bei den Handlungsparametern. Trotz schlechter äußerer Erfahrungen steigt beispielsweise das Aufstiegsinteresse erheblich von 38 % auf 55 %. Es verbindet sich mit dem Wunsch nach sozialer Anerkennung, nach größeren Einflußmöglichkeiten auf das Betriebsgeschehen, besseren Chancen zur individuellen Selbständigkeit oder nicht zuletzt auch einer materiellen Besserstellung. In der Tendenz bleibt die Richtung der alten Optionen aufrechterhalten und die Zunahme der Aufstiegswilligkeit basiert auf der Umorientierung jener, die sich im alten System wegen politischer und struktureller Gründe gegen Aufstieg entschieden hatten oder blockiert sahen. Es ist diese Gruppe, die auch gegen negative Arbeitsmarkterfahrungen ihre über das alte System hinweg geretteten berufsorientierten Lebensperspektiven aufrechterhält. Freilich ist es eine relativ kleine Gruppe, und wie lange

ihr Aspirationsniveau ein Potential für offensive Arbeitsmarktaktivitäten bleiben wird, steht dahin.

Über sie sollte die große Zahl derer, deren mitgebrachtes privatistisch-defensives Aspirationsniveau nach der Wende eher verstärkt als aufgelöst wird, nicht in Vergessenheit geraten. Am Beispiel von weiblichen Transformationsbiographien läßt sich dies illustrieren: Aufstiegs- und berufliche Entfaltungsinteressen werden in den Interviews von den Frauen kaum geäußert. Zwar wird die oft gehörte Formel, daß die Frauen von Beginn an auf der Verliererstraße gewesen seien, von unseren Ergebnissen nur partiell bestätigt, denn besonders die in den Dienstleistungsbranchen beschäftigten Frauen konnten sich nicht nur auf ihren Arbeitsplätzen halten, sondern sie profitierten auch von dem gesellschaftlichem Statusgewinn bestimmter Berufsgruppen (z.B. Finanzdienstleistungen) und verweisen auf einen Zuzugewinn an fachlicher Selbstständigkeit und neuer Komplexität ihrer Tätigkeit, die ihnen eine größere inhaltliche Befriedigung verschafft. Die positive arbeitsinhaltliche Gesamtbilanz schlägt jedoch mehrheitlich nicht auf das berufliche Aspirationsniveau durch. Defensivität und Zurücknahme von beruflichen Ansprüchen bleiben im Verhalten und in den Orientierungen bestimmend. Daß diese in der Kontinuität mitgebrachter Biographiemuster zu interpretieren sind, zeigen unsere geschlechtsspezifischen Befunde zu Aspirationen und Mobilitätsverhalten vor der Wende.

Angesichts der ökonomischen und politischen Umstände der Transformation mag man das Ergebnis, daß die Schnelligkeit des Umbruchs ein hohes Maß an Kontinuität in den beruflichen Verhaltensweisen und Aspirationen schaffe und die sich entfaltende neue Berufsstruktur stark über alte Verhaltensweisen kanalisiert würde, nicht sehr spektakulär finden. Politisch und sozial brisant ist es gleichwohl aus mehreren Gründen:

Zum einen gingen die Erwartungen - wie unsere Interviews zeigen - in eine andere Richtung und die individuelle Enttäuschung, daß mit dem Markt nicht neue berufliche Entfaltungschancen offeriert, die politische Überformung aufgehoben und Leistung honoriert wur

Tabelle 4: Mobilität vor und Arbeitsmarktsituation nach der Wende

	berufsorientiert Mobile	reproduktionsorientiert Mobile	Immobilie
	n = 139	n = 303	n = 186
	in %	in %	in %
in Einrichtungen	37	55	59
in Betrieben	63	45	41
davon in:			
THA- und privatisierte Betriebe	40	33	41
neue Produktionsbetriebe	8	15	28
Banken / Versicherungen	34	23	17
Handel	18	29	14
Betriebswechsel	43	41	37
davon in:			
THA- und privatisierte Betriebe	10	3	0
neue Produktionsbetriebe	18	32	57
Banken / Versicherungen	50	32	24
Handel	22	33	19

Quelle: SOFI-eigene Erhebungen.

den, ist groß und führt zu Legitimationsverlust des neuen Systems.

Zum anderen: Das Zurückdrängen in alte Wahrnehmungs- und Orientierungsmuster verspielt ein mögliches Potential "subjektiver Modernisierung" (Hradil 1992), das Schubkraft für wirtschaftliche und soziale Innovationen entfalten könnte.

Drittens: Gerade bei den jungen Facharbeitern führen die ihre beruflichen Ansprüche frustrierenden Erfahrungen in (neuen) Betrieben und auf dem Arbeitsmarkt zu Desillusionierung und partiell Einschüchterung. Den Typus des berufsorientierten, selbstbewußten modernen Arbeitnehmers haben wir am ehesten in den Finanzdienstleistungsunternehmen angetroffen.

Viertens: Obwohl fast alle unsere Befragten eine andere betriebliche bzw. berufliche Position als vor der Wende haben, hat sich an ihrer Wahrnehmung der Sozialstruktur wenig verändert. Für über zwei Drittel ist unverändert geblieben, wer oben und unten in der Gesellschaft steht. In Ihren Augen sind die neuen Profiteure die alten, mit dem Unterschied, daß sie heute ihre Pfründe offen zur Schau stellen können; und die alten "Verlierer" sind auch die neuen und für sie gewinnen beide zunächst so verschieden erscheinende Welten unversehens ähnliche Züge.

Literatur

- Adler, Frank (1991): Ansätze zur Rekonstruktion der Sozialstruktur des DDR-Realsozialismus. In: *Berliner Journal für Soziologie* 2/91, S. 157-175.
- Baethge, Martin (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität - Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: Zapf, Wolfgang (Hg.): *Die Modernisierung moderner Gesellschaften. Verhandlungen des 25. Deutschen Soziologentags in Frankfurt am Main*. Frankfurt/New York.
- Dölling, Irene (1994): Zum Verhältnis von modernen und traditionellen Aspekten im Lebenszusammenhang von Frauen. In: *Berliner Debatte* 4/1994, S. 29-35.
- Hradil, Stefan (1992): Die "objektive" und die "subjektive" Modernisierung. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* B29-30, S. 3-14.
- Kohli, Martin (1988): Normalbiographie und Individualität: Zur institutionellen Dynamik des gegenwärtigen Lebenslaufregimes. In: Brose, Hans-Georg; Hildenbrand, Bruno (Hg.), *Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende*. Opladen.
- Lötsch, Ingrid; Lötsch, Manfred (1985): Soziale Strukturen und Triebkräfte. Versuch einer Zwischenbilanz und Weiterführung der Diskussion. In: *Jahrbuch für Soziologie und Sozialpolitik*, S. 159-178.
- Lötsch, Manfred (1990): Die Hofierung der Arbeiterklasse war nicht wirkungslos. In: *Frankfurter Rundschau* Nr. 266 vom 14. November 1990.
- Pollack, Detlef (1992): Sozialstruktur und Mentalität in Ostdeutschland. In: Meyer, Hansgünther (Hg.): *Soziologie in Deutschland und die Transformation großer gesellschaftlicher Systeme*. Soziologen-Tag Leipzig 1991. Berlin, S. 272-285.
- Voß, G. Günther (1994): Das Ende der Teilung von "Arbeit und Leben"? An der Schwelle zu einem neuen gesellschaftlichen Verhältnis von Betriebs- und Lebensführung. In: Beckenbach, Niels; Treeck van, Werner (Hg.), *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt, Sonderband 9*. Göttingen.
- Woderich, Rudolf (1992): Mit Haut und Gewand - Mentalitäten zwischen Anpassung und Eigensinn. Anmerkungen zur Rekonstruktion lebensweltlicher Zusammenhänge im Osten Deutschlands. In: Meyer, Hansgünther (Hg.): *Soziologie in Deutschland und die Transformation großer gesellschaftlicher System*. Soziologen-Tag Leipzig 1991. Berlin, S. 365-373.

Strukturwandel der Arbeit? Betriebliche Reorganisation und die Bedeutung sozialer Strukturen

Martin Kuhlmann, Constanze Kurz

Innerhalb der Industriosociologie scheint Konsens darüber zu bestehen, daß die industrielle Entwicklung derzeit durch Umbrüche der betrieblichen Strukturen gekennzeichnet ist. Unter Veränderungsdruck stehen dabei die in den 50er und 60er Jahren herausgebildeten tayloristisch-fordistischen Strukturen. In unserem Beitrag, bei dem wir uns auf die produktionsinterne Restrukturierung der deutschen Automobilindustrie beschränken, wollen wir anhand eigener empirischer Untersuchungen der Frage nachgehen, wie weit der häufig konstatierte Umbruch vorangeschritten ist. Unsere Grundüberlegung zur Interpretation der bestehenden Dynamik lautet: Die Entwicklungen in der deutschen Automobilindustrie legen nahe, daß betrieblicher Wandel nicht allein als technisch-organisatorische Umsetzung ökonomischer Anforderungen verstanden werden kann. Notwendig erscheint uns ein analytischer Zugang, der Entwicklungen auch unter dem Blickwinkel des Wandels betrieblicher Sozialstrukturen betrachtet. Auch die Politiken der betriebliche Reorganisation selbst stellen in den 80er Jahren Veränderungen der technischen und arbeitsorganisatorischen Merkmale der traditionellen Strukturen in den Mittelpunkt, Fragen der (Neu-)Verteilung von Aufgaben und Qualifikationen standen dabei im Vordergrund. Wir wollen zeigen, daß sich eine solche Perspektive mehr und mehr als beschränkt erweist. Die bisher erreichten Umbrüche griffen in vielen Fällen nicht weit genug und führten häufig zu einer lediglich unvollständigen Modernisierung. Die ungenügende Berücksichtigung der betrieblichen Sozialorganisation hat nicht nur die Reichweite und Dynamik des Wandels in den 80er Jahren begrenzt, zugleich ist auch die aktuelle Situation immer noch durch eine erst zögerliche Ausweitung der arbeitspolitischen Diskussionen auf das Thema der betrieblichen Sozialverhältnisse geprägt.

Wenn wir die Aufmerksamkeit auf Merkmale der betrieblichen Sozialorganisation richten wollen, so verstehen wir hierunter einmal sozialstrukturelle Aspekte im klassischen Sinne, wie sie sich aus der sozialen Aufladung und Sedimentierung von Arbeitsteilungsstrukturen innerhalb der Produktion oder zwischen verschiedenen betrieblichen Funktionsbereichen ergeben. Darüber hinaus geht es uns mit dieser Kategorie aber auch um die Regeln und Prozesse, die die betriebliche Sozialordnung konstituieren und den Charakter der sozialen Beziehungen zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen und Arbeitskräftetypen bestimmen. Bezogen auf den bis zu Beginn der 90er Jahre erst in Teilbereichen gelungenen Umbruch und die sich derzeit bei Gruppenarbeit abzeichnenden Dynamiken halten wir es für notwendig, den über technisch-organisatorische Aspekte hinausgehenden sozialen Gehalt tayloristischer Strukturen zu betonen. In den Blickpunkt rücken dabei z.B. Aspekte der Hierarchisierung sozialer Strukturen, die betriebsorganisatorische und institutionelle Verstärkung sozialer Distanzen, die Sedimentierung sozialer Arbeitsteilung oder die Prägung sozialer Beziehungen durch Über- und Unterordnungsverhältnisse.

Im vorliegenden Diskussionsbeitrag können wir nur einige Hinweise auf die Relevanz einer solchen Interpretation anhand von realen betrieblichen Entwicklungen geben, da auch wir derzeit über keine Empirie verfügen, die einer solchen Untersuchungsperspektive und einem solchen theoretischen Interesse bereits voll gerecht würde. Wir werden uns im folgenden darauf beschränken, einige Ergebnisse unseres "Trendreport Rationalisierung" und einer neueren Untersuchung zur Einführung von Gruppenarbeit entlang der Frage nach Reproduktion oder Transformation der sozialen Struktu-

ren zu bilanzieren. Gerade für die nach wie vor aktuelle Diskussion um Strukturdefizite und Wettbewerbschwächen der deutschen Industrie (Jürgens/Naschold 1994; Kern/Sabel 1994; Schumann u.a. 1994) erscheint uns eine genauere Analyse der bisherigen Veränderungen und der hierin angelegten Begrenzungen wichtig.

Unvollständige Modernisierung der betrieblichen Strukturen in den 80ern

Unser im Trendreport vorgelegter Überblick über den Stand der Entwicklung in der deutschen Automobilindustrie geht davon aus, daß bereits in den 80er Jahren die Defizite von tayloristischen Formen der Arbeitskräftenutzung von einer großen Mehrheit der betrieblichen Akteure gesehen wurden und auch ein generelles Wissen über von tayloristisch-fordistischen Prinzipien abweichende Produktionskonzepte vorlag (Kern/Schumann 1984). In Übereinstimmung mit anderen Untersuchungen (Jürgens u.a. 1989) zeigen unsere Ergebnisse des Wandels bis in die 90er Jahre hinein, daß es hinsichtlich der Reichweite der durchgesetzten Konzepte und der bereits realisierten Veränderungen der Arbeits- und Betriebsstrukturen allerdings noch nicht zu einem grundlegenden Wandel der betrieblichen Sozialstrukturen kam. Für alle von uns untersuchten Produktionsbereiche gilt - wenn auch in unterschiedlichem Maße -, daß zwar Innovationen im Bereich der Arbeitskräftenutzung zu beobachten waren, diese jedoch durch Grenzen gekennzeichnet blieben, die letztlich aus den Merkmalen der betrieblichen Sozialorganisation resultieren.

Ein arbeitsorganisatorischer Umbruch größeren Ausmaßes war nur in Produktionsbereichen festzustellen, in denen die Technisierung manueller Herstellungsprozesse zu einer grundlegenden Veränderung der Tätigkeiten selbst geführt hatte. In allen von uns untersuchten Betrieben gingen Tendenzen der Automatisierung mit Versuchen der Qualifizierung und Aufwertung der im Umfeld dieser Anlagen beschäftigten Produktionsarbeiter einher und führte zu einer eindeutigen Anreicherung ihrer Tätigkeiten. Wo sich Modernisiererkolitionen über verschiedene betriebliche Funktionen hin-

weg herausbildeten und auch Betriebsräte in diese Kompromißstrukturen eingebunden oder sogar maßgeblich an ihrem Zustandekommen beteiligt waren, hat schon in den 80er Jahren eine sehr weitreichende Reorganisation der Arbeits- und Betriebsstrukturen stattgefunden. In den technisierten Produktionsbereichen setzten sich Tendenzen der Funktionsintegration, der qualifikatorischen Aufwertung und prozeßnahen Bündelung von Eingriffskompetenzen allmählich durch. Bereits in den 80er Jahren war dies auch mit der Herausbildung von Teamstrukturen, deutlich erweiterten Handlungsspielräumen und einer auf die Entwicklung und Nutzung von Handlungskompetenzen ausgerichteten Leistungspolitik einhergegangen. Veränderungen der betrieblichen Sozialstrukturen zeichneten sich dabei in den Fällen ab, wo durch die Bildung funktionsintegrierter Teams aus Instandhaltern und Produktionsarbeitern sowie die Entstehung des Arbeitstyps des Systemregulierers der üblicherweise auch betriebsorganisatorisch verfestigte Trend der Spezialisierung und Polarisierung von Qualifikationen und Zuständigkeiten vermieden wurde. In Ansätzen wurde durch diese Entwicklungen bereits mit der tayloristischen Logik einer weitgehenden Arbeitszerlegung und Trennung der ausführenden von planenden, kontrollierenden und gewährleistenden Funktionen gebrochen, und es entstanden alternative Muster zur traditionellen Tendenz, wonach ein spezialisierender Arbeitskräfteeinsatz zu einer Differenzierung und Sedimentierung in der betrieblichen Sozialorganisation führt. Dennoch blieb der betriebliche Wandel nicht zuletzt in sozialstruktureller Hinsicht begrenzt. Die Interpretationsfolie der betrieblichen Akteure blieb in den meisten Fällen auf technisch-qualifikatorische Gesichtspunkte verengt. Im Vordergrund standen häufig Überlegungen, wie das inzwischen arbeitsmarktbedingt überschüssige Reservoir von in der Produktion beschäftigten Facharbeitern genutzt werden könnte. Die im Prinzip bekannten und in Fachabteilungen schon lange praktizierten Formen der Nutzung qualifizierter Arbeitskräfte wurden häufig lediglich auf neue Beschäftigtensegmente übertragen. Wobei dies häufig allerdings nur selektiv geschah und beispielsweise Entlohnungsformen oder erweiterte Qualifizierungsmöglichkeiten oft ausklammerte.

(a) Selbst in den Fällen, wo sich Teamstrukturen mit deutlich erweiterten Handlungsspielräumen herausbildeten, resultierten diese durchweg aus den arbeitsprozeßlich verankerten Notwendigkeiten, wie sie für qualifizierte Tätigkeiten typisch sind. In der Regel bestanden die Handlungschancen der de facto entstehenden Gruppen aus von den Betrieben situativ und informell zugebilligten Freiräumen, die der Tatsache geschuldet blieben, daß mangelnde fachliche Kompetenz und Prozeßnähe von Vorgesetzten sowie unzureichende Steuerungsleistungen planender Bereiche in der Praxis ohnehin nicht in der Lage waren, eine Beherrschung des Produktionsprozesses sicherzustellen. Von einer zielgerichteten Innovation mit Blick auf die sozialen Strukturen und Beziehungen, wie sie die formelle Institutionalisierung von Gruppenselbstorganisation in neueren Gruppenarbeitskonzepten darstellt (Gruppengespräche, -sprecher usw.), waren die Gestaltungsansätze der 80er Jahre noch weit entfernt.

(b) Durch die betriebliche Sozialorganisation bedingte Grenzen der Reorganisation in den technisierten Produktionsbereichen zeigen sich außerdem bei der Frage der Integration von planerischen Funktionen und der sehr begrenzten Herausbildung von veränderten Arbeitsteilungs- und Kooperationsstrukturen zu technischen Angestellten sowie den nach wie vor bestehenden Fachabteilungen. Auch wenn es insbesondere in den Fällen, in denen sich qualifizierte Formen von Systemregulierung herausbildeten, zu einer Integration von indirekten Aufgaben und einer Transformation in Richtung auf Gewährleistungsarbeit kam, planerisch-innovatorische Tätigkeiten verblieben in vielen Fällen bei der Hierarchie, Fachabteilungen oder technischen Angestellten, so daß letztlich auch die beruflichen Entwicklungsperspektiven der Produktionsarbeiter begrenzt blieben. Ein in seiner sozialen Substanz neues Verhältnis zwischen der Produktion und indirekten oder planerischen Bereichen bildete sich nicht heraus. Direkte Kommunikation und Kooperation fand kaum statt oder lief häufig immer noch über die betrieblichen Vorgesetzten. Zwischen der Produktion und Fachabteilungen wie etwa der Instandhaltung bestand nicht zuletzt in sozialer Hinsicht nach wie vor ein deutlicher Unter-

schied. Die Hierarchisierung bei den Qualifikationen, Arbeitsbedingungen, Qualifizierungsmöglichkeiten, dem sozialen Status usw. wurden günstigenfalls vermindert, im Kern jedoch nicht verändert. Die Statusunterschiede und sozialen Distanzen gegenüber technischen Angestellten blieben in noch stärkerem Maße bestehen. Ein neues, eher kooperatives Verhältnis zwischen der Produktion und planerischen Abteilungen, etwa als Folge einer punktuellen Zusammenarbeit von qualifizierten Produktionsarbeitern mit betrieblichen Spezialisten bei der Inbetriebnahme oder Optimierung von Produktionsanlagen, blieb weitgehend vom persönlichen Engagement und Arbeitsstil einzelner Personen abhängig - von einem Wandel sozialer Strukturen und Beziehungen konnte (noch) nicht die Rede sein.

(c) In den von uns untersuchten Betrieben konnten wir bereits bis zu Beginn der 90er Jahre eine eindeutige Tendenz des Übergangs auf den Einsatz von qualifizierten Systemregulierern feststellen. Wenngleich in vielen Betrieben noch nicht in der Breite vollzogen, bedeutet dies dennoch eine klare Bestätigung des Mitte der 80er Jahren prognostizierten Trends der Durchsetzung von Produktionsfacharbeit. In einer ganzen Reihe von Fällen geht dies mit der Auflösung von bisher vorhandenen produktionsinternen Polarisierungen einher, von denen die Trennung zwischen Einrichtern und Maschinenbedienern nur ein Beispiel ist. Parallel hierzu hat in den 80er Jahren andererseits jedoch auch ein Aufbau neuer Segmentierungslinien selbst innerhalb von technisierten Systemen stattgefunden, da durch unvollständige Technisierung verbliebene prozeßbezogene Handarbeiten des Einlegens oder Abstapelns häufig separierten Arbeitskräften zugewiesen wurden. Gerade wo konzeptionell auf qualifizierte Systemregulierung gesetzt wurde, erschienen größere Handarbeitsumfänge mit unter Umständen hoher Taktbindung als nicht zumutbar für die Produktionsfacharbeiter neuen Typs. In einigen Betrieben blieb daher auch der sozialstrukturelle Wandel innerhalb der Produktionsarbeit begrenzt und entsprach eher einem Fahrstuhleffekt, bei dem Teile der bestehenden Belegschaft eine Angleichung und Aufwertung erfuhren, die Trennungslinien zu den übrigen Produktionsbeschäftigten jedoch härter wurden.

(d) Die von uns erhobenen Strukturdaten der Tätigkeitstypen und Qualifikationen zeigen, daß die Durchsetzung automatisierter Fertigungsprozesse und vor allem die arbeitsstrukturellen Folgewirkungen derartiger Prozesse bisher weniger dramatisch waren, als das Technikfieber der 80er Jahre es vermuten ließ. Selbst in den am stärksten technisierten Prozeßabschnitten blieb der Anteil der Systemregulierer an den Produktionsbeschäftigten deutlich unter 50 %. Die Schwerfälligkeit des Wandels betrieblicher Strukturen in den 80er Jahren läßt sich zudem daran ermessen, daß etwa die Hälfte der Systemregulierer nach wie vor unterhalb des Facharbeitsniveaus eingesetzt waren.

Die Handarbeitsbereiche waren in den 80er Jahren durch eine insgesamt geringere Restrukturierungsdynamik gekennzeichnet. Die von den Betrieben gewählten Gestaltungslösungen hatten durchweg einen sehr viel konventionelleren Zuschnitt. In den nach wie vor dominierenden Bandarbeitsbereichen beschränkte sich der Wandel auf eine etwas größere Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes und die Integration von qualifikationsneutralen Qualitätskontrollaufgaben (Sichtkontrollen) - anders als in den technisierten Bereichen blieben hier auch die technisch-arbeitsorganisatorischen Strukturen erhalten. Weitergehende Versuche der Neustrukturierung der Produktionsarbeit ließen sich allenfalls in inselhaft vorhandenen Abschnitten beobachten, bei denen die Fließbandorganisation durch Carriersysteme und Boxenarbeitsplätze ersetzt wurde. Selbst in diesen entkoppelten Handarbeitssystemen blieb die arbeitsorganisatorische Gestaltung häufig jedoch im Fahrwasser erprobter Strukturen. Eine grundlegend neue arbeitsgestalterische Logik, die selbstorganisatorische und innovative Kompetenzen der Beschäftigten in einem breiten Sinne entwickelt und nutzt, bildete sich zumeist nicht heraus. Auch wenn Arbeitsumfänge einzelner Montagearbeitsplätze erhöht wurden, von einer systematisch-nachhaltigen Requalifizierung konnte nicht die Rede sein, und mit dem Fließarbeitscharakter wurde nur selten gebrochen. Eine nennenswerte Integration von indirekten bzw. gewährleistenden Tätigkeiten fand nicht statt, so daß das tayloristische Prinzip der Minimierung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen auf der

Prozeßebene in den Handarbeitsbereichen fast durchweg reproduziert wurde. Arbeitsorganisatorisch hielten die Betriebe nicht nur an der Einzelarbeitslogik fest, sondern ganz überwiegend auch am Einsatz von Springern zur Absicherung von Flexibilität, an Nacharbeitern und einer dichten Hierarchie. Inkraft blieb damit auch die für die bestehende Sozialorganisation charakteristische Verknüpfung von Spezialisierung, Personalselektion und Hierarchisierung.

Wenn man die Entwicklungen der 80er Jahre mit Blick auf die aktuellen Diskussionen resümiert, so ist entscheidend, daß der betrieblichen Wandel trotz wichtiger arbeitsorganisatorischer Innovationen in Teilbereichen in vielerlei Hinsicht durch ein Fortschreiben der bestehenden sozialen Strukturen geprägt ist. Die für tayloristische Strukturen typische Parallelisierung von technisch-funktionaler Arbeitsteilung, betriebsorganisatorischer Differenzierung und sozialstruktureller Sedimentierung und Segmentierung wurde erst in Ansätzen aufgelöst. Umbrüche betrieblicher Strukturen sind dabei vor allem an notwendigen Veränderungen der sozialen Beziehungen und der Sozialorganisation gescheitert. Begrenzt blieb die betriebliche Reorganisation immer dort, wo Veränderungsnotwendigkeiten sich nicht in qualifikatorischen oder arbeitsorganisatorischen Maßnahmen erschöpften, sondern einen Wandel sozialen Strukturen zur Voraussetzung hatten. Bis zu Beginn der 90er Jahre wurde mit der traditionellen Logik der Zuweisung von Aufgaben an spezialisierte Arbeitskräfte und der sozialräumlichen Verfestigung von unterschiedlichen Arbeitssituationen und leistungspolitischen Arrangements erst in vorsichtigen Ansätzen gebrochen, so daß es im Resultat bei einer unvollständigen Modernisierung blieb.

Entwicklungen in den 90ern

Die betrieblichen Entwicklungen in den 90ern sind durch eine doppelte Dynamik geprägt. Einerseits wirken Problemlagen und aufgestaute Veränderungsnotwendigkeiten als Folge des begrenzten Wandels der 80er nach. Die Abkehr von tayloristischen Arbeits- und Be-

etriebsstrukturen befindet sich nach wie vor in der Umsetzung. Für die aktuelle Dynamik ist allerdings entscheidender, daß sich die Rationalisierungskonzepte radikalisiert haben, durch erweiterte Ansätze ergänzt wurden, sowie insgesamt auf gewandelte Rahmenbedingungen treffen. Wir werden uns an dieser Stelle auf wenige Aspekte beschränken:

(a) Kostendruck und das Bewußtsein der Notwendigkeit von Strukturveränderungen haben sich massiv verstärkt. In dieser Situation greifen die Betriebe vermehrt zu strukturkonservativen Rationalisierungsmaßnahmen. Zugleich hat sich jedoch auch die Entschiedenheit bei der Umsetzung der Reorganisation verstärkt. Insbesondere die Dezentralisierung der Betriebsstrukturen ist in den 90er Jahren sehr viel schneller vorangeschritten.

(b) Viel massiver als noch in den 80ern, so daß man von einem erweiterten Konzept sprechen muß, sind inzwischen auch die indirekten und planerischen Fachabteilungen und die betriebliche Hierarchie von der Notwendigkeit der Kostensenkung betroffen.

(c) Neu und ebenfalls ein gutes Beispiel für die Radikalisierung der Entwicklungen ist der allenthalben formulierte Anspruch, die Beschäftigten selbst breitflächig für die Umsetzung der betrieblichen Rationalisierungsziele zu aktivieren: Von Rationalisierung in Eigenregie (Dörre u.a. 1993), Ownership-Mentalitäten oder Förderung unternehmerischen Denkens ist die Rede.

Mit den Tendenzen der Dezentralisierung der Betriebsorganisation, dem Bemühen um eine Verallgemeinerung unternehmerischen Handelns, vor allem jedoch bei den Versuchen der Einführung von Gruppenarbeit und der Ausweitung von projektförmig-kooperativen Arbeitsformen gerät die Frage der Veränderbarkeit der sozialen Strukturen und der betrieblichen Sozialorganisation erneut in den Mittelpunkt. Der gleichermaßen grundlegende wie diffuse Charakter der Diskussionen um lean production oder neue Unternehmenskulturen ist dafür ein wichtiges Symptom. Gerade bei der Einführung von Gruppenarbeit stellt sich das Problem der Reproduktion oder Transformation sozialer Strukturen

neu, nun allerdings umfassender und sehr viel direkter als in den 80er Jahren. Es ist noch zu früh, Gruppenarbeitsentwicklungen auf die Frage hin zu bilanzieren, ob sich derzeit ein grundlegender Wandel der betrieblichen Sozialbeziehungen und -strukturen abzeichnet. Gesichert möglich erscheinen uns zur Zeit erst zwei Aussagen.

Erstens: Anders als noch in den 80er Jahren steht die Frage nach Veränderungen der betrieblichen Sozialorganisation heute ausdrücklich auf der Tagesordnung. Die betrieblichen Diskussionen gehen über eine Fokussierung auf technisch-arbeitsorganisatorische Fragen hinaus. Die arbeitspolitischen Konzepte der 90er Jahre reichen in ihrer Gestaltungstiefe sehr viel weiter und beziehen dabei auch Aspekte der betrieblichen Sozialverfassung ein. Zumindest bestimmte Formen von Gruppenarbeit könnten in der Tat geeignet sein, einen grundlegenden Wandel der betrieblichen Sozialbeziehungen anzustoßen.

Zweitens: Die aktuelle Entwicklung von Gruppenarbeitskonzepten in der Automobilindustrie zeichnet sich mehr und mehr durch eine Polarisierung aus, die den Gegensatz von Reproduktion oder Transformation betrieblicher Strukturen zuspitzt. Neben dezidiert strukturinnovativen Gruppenarbeitsformen kristallisieren sich auch Varianten heraus, die in entscheidenden Aspekten gerade nicht mit den bestehenden tayloristischen Strukturen brechen (Gerst u.a. 1995).

Die Grenzen der unvollständigen Modernisierung der 80er Jahre, die aus der fehlenden Dynamik bei der Veränderung der betrieblichen Sozialorganisation resultierten, stellen zugleich die wichtigsten Problemfelder für strukturinnovative Gruppenarbeitskonzepte in den 90ern dar (Gerst u.a. 1994). Ausgehend von den Sozialstrukturen der Arbeit sehen wir wichtige Ansatzpunkte einer erweiterten Modernisierung der betrieblichen Strukturen durch Gruppenarbeitskonzepte in zumindest vier Bereichen.

(1) Eine Ausweitung der horizontalen und vertikalen Aufgabenintegration könnte schließlich auch zu einer

Aufwertung der Produktionsarbeit in den Handarbeitsbereichen führen und damit Beschäftigtengruppen erfassen, die bisher von einer solchen Tendenz ausgeschlossen waren. Der Übergang zu gruppenförmigen Arbeitsstrukturen stellt nicht nur eine (Wieder-)Entdeckung der Ressource Kooperation dar, es bieten sich zudem größere Chancen, die in der Einzelarbeitslogik angelegte Tendenz zur Spezialisierung und Hierarchisierung von Beschäftigten zu verringern. Hierdurch werden nicht nur Kompetenzen und Handlungsspielräume erweitert, wie dies in den 80er Jahre bereits für Beschäftigtengruppen wie die Systemregulierer der Fall war. Strukturinnovative Gruppenarbeitskonzepte erhöhen zugleich die Wahrscheinlichkeit, daß dieser Zuwachs an Kompetenzen vor Ort auf dem Wege funktionsübergreifender Kooperation auch in den Aufbau eines qualitativ neuen Verhältnisses zwischen der Produktion und anderen Bereichen (Instandhaltung, Planung, Produktgestaltung usw.) umschlägt.

(2) Das Ziel der Nutzung erweiterter Qualifikationen und Prozeßkenntnisse dürfte allerdings erst dann dauerhaft erreicht werden, wenn die gewachsenen Kompetenzen und Kooperationsstrukturen nicht im Bereich des Informellen bleiben, sondern die sozialen Beziehungen zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen prägen. Nachhaltige Auswirkungen auf die sozialen Strukturen ergeben sich dort, wo Gestaltungskonzepte die Selbstorganisation von Produktionsgruppen und die Stärkung ihres Einflusses auf das betriebliche Geschehen insgesamt in den Mittelpunkt stellen. Neben einer Ausweitung von dispositiven Zuständigkeiten schließt dies auch die Ausstattung mit entsprechenden Ressourcen ein. Gruppengespräche dienen der Diskussion von betrieblichen oder sozialen Problemen sowie der konsensuellen Festlegung von Regeln und werden dadurch zu einem wichtigen Motor der Veränderung von sozialen Beziehungen. Der Aufbau von nicht-hierarchischen, demokratischen Gruppenstrukturen wird durch gewählte Gruppensprecher und eine gemeinsame Verantwortung der Gruppe gefördert. Betriebliche Experten werden in Gruppengesprächen begründungspflichtig und Maßnahmen müssen dort offen diskutiert werden, zugleich werden hierdurch bereichs- und funktionsübergreifende

Lernprozesse möglich. Eine konsequente Realisierung von Gruppenselbstorganisation, die ohne langfristig und strukturell angelegte Empowermentprozesse stets prekär bleibt, wäre hierdurch auch in der Lage, die betriebliche Sozialorganisation in Richtung auf demokratisch-kooperative Strukturen zu verändern.

(3) Die Selbstorganisation der Produktionsgruppen ist in strukturinnovativen Gruppenarbeitskonzepten eng verschränkt mit Funktions- und Rollenveränderungen der betrieblichen Vorgesetzten und einem neuen Verhältnis zwischen den Produktionsgruppen und betrieblichen Spezialisten. In dem Maße, wie die Produktionsgruppen die Abläufe ihres Arbeitsbereiches selbst organisieren, wird es Aufgabe der betrieblichen Vorgesetzten, Koordinationsleistungen ins betriebliche Umfeld hinein zu übernehmen und eine engere Rückkoppelung mit betrieblichen Planungen herzustellen. Die in vielen Betrieben modisch gewordene Sprachregelung, daß Fachabteilungen und auch Vorgesetzte für die Produktionsgruppen Dienstleistungen im Sinne einer effizienten Produktion zu erbringen haben, verdeckt zwar einerseits die realen Konflikte, die sich aus dem Zusammenwirken der verschiedenen Akteure und der Durchsetzung betrieblicher Leistungsansprüche ergeben. Andererseits verweist sie jedoch auch auf die Grundsätzlichkeit von angestrebten Veränderungen und die Tatsache, daß langfristig eine Veränderung der sozialen Beziehungen nötig wird. Gerade an dieser Stelle reichen strukturinnovative Gruppenarbeitskonzepte deutlich weiter als die bis zu Beginn der 90er Jahre realisierten Veränderungen. Über den Aufbau von kooperativen Strukturen hinaus geht es zusätzlich um eine Dehierarchisierung der betrieblichen Strukturen. Inwieweit dies breitflächig gelingt, ob solche Prozesse insbesondere in den Angestelltenbereichen nicht ausschließlich als Bedrohung aufgefaßt und mit Blockadeverhalten beantwortet werden, bleibt jedoch abzuwarten.

(4) Schließlich ist für mögliche Veränderungen der betrieblichen Sozialbeziehungen wichtig, inwieweit es zu einer Stärkung des Einflusses der Gruppen auf die Gestaltung der Arbeitsabläufe und zu neuen Formen bei der betrieblichen Leistungspolitik kommt. Gerade weil

das tayloristische Grundprinzip der systematisch-quantifizierten, durch betriebliche Experten ermittelten Leistungsvorgaben bei funktionsintegrierten Arbeitsformen immer weniger praktikabel ist, werden Produktionsgruppen in neueren Konzepten nicht nur in die Planung der betrieblichen Abläufe, sondern auch in die Festlegung von Leistungsvorgaben einbezogen. In einigen Fällen bereits praktizierte Verfahren der direkten Vereinbarung von Leistungsvorgaben zwischen den Gruppen und Vorgesetzten, die zugleich mit Beschwerderechten der Betriebsräte gekoppelt bleiben, sind ein weiteres Beispiel für Innovationen, die über den Stand der Reorganisation der 80er Jahre hinausgehen. Welchen Grad an Ambivalenz derartige Regelungen bei einer breitflächigen Anwendung besitzen, ist derzeit noch nicht abzuschätzen. Ein neuartiges leistungspolitisches Arrangement würde dann entstehen, wenn die Prozesse der Aushandlung von Leistungsvorgaben aufgrund von kooperativ-demokratischen Gruppenstrukturen einen stärker diskursiven Charakter bekommen und die Chance beinhalten, neben der Höhe der Leistungsanforderungen auch die Qualität der Leistungsbedingungen zu thematisieren.

Notwendig erscheint uns ein exemplarischer Hinweis auf die sozialen Dynamiken, die durch derartige Reorganisationsprozesse ausgelöst werden: Gerade strukturinnovative Gruppenarbeitskonzepte gehen davon aus, daß die Produktionsgruppen selbst ein höheres Maß an Verantwortung für eine effektive Produktion übernehmen. Christoph Deutschmann hat diesbezüglich vor der Gefahr eines kulturellen "Imperialismus" des Managements gewarnt und als Kennzeichnung der derzeitigen Entwicklungen den Begriff "reflexive Rationalisierung" vorgeschlagen (Deutschmann 1989). Verwiesen werden soll damit auf die Tatsache, daß stärker als bisher nun auch die Folgeprodukte tayloristischer Rationalisierung zum Objekt von Rationalisierungsmaßnahmen werden. Mit Blick auf die derzeitigen Gruppenarbeitsentwicklungen erscheint es uns allerdings sinnvoll, den Begriff der Reflexivität anders anzusetzen. Unseren Untersuchungen zufolge treiben Konzepte, die in der beschriebenen Weise auf Gruppenselbstorganisation setzen, sämtliche betrieblichen Akteure, d.h. auch die Be-

schäftigten in ein insgesamt reflexiveres Verhältnis zu betrieblichen Reorganisations- und Rationalisierungsprozessen. Die Auseinandersetzungen um die Ausrichtung von Kostensenkungsmaßnahmen nehmen zu. Dies kann zu Phänomenen der Selbstinstrumentalisierung führen und auch bei selbstorganisierten Formen von Gruppenarbeit sind desolidarisierende Ausgrenzungseffekte nicht ausgeschlossen. Anders als in traditionellen Organisationsstrukturen sind sie jedoch strukturell weniger stark verankert. Inwieweit diskursive Formen der Aushandlung von Interessenkonflikten auch bei verschärften Rahmenbedingungen aufrechterhalten werden, läßt sich vorab schwer einschätzen. Letztlich führt das von uns beschriebene Gruppenarbeitskonzept dazu, daß die Beschäftigten stärker als bisher gezwungen sind, die Imperative kapitalistischer Marktkonkurrenz und die hierdurch nahegelegten Rationalitäten mit Gruppenanforderungen und anderen, eher lebensweltlich verankerten Ansprüchen zu vermitteln. Die politisierenden Wirkungen eines solchen Konzeptes gehen dabei zwangsläufig über Fragen der betrieblichen Arbeits- und Technikgestaltung hinaus. Ob die hierbei entstehenden Prozesse auch breitflächig den von uns anhand von Einzelfällen festgestellten kooperativ-solidarischen Charakter behalten, bleibt abzuwarten. Immerhin bieten Gruppenarbeitskonzepte, die demokratische Umgangsformen und Räume für diskursive Problemlösung gewährleisten, die Möglichkeit einer solchen Entwicklung.

Resümee

Die hier in Umrissen skizzierten Konzeptbestandteile strukturinnovativer Gruppenarbeit brechen in vielerlei Hinsicht mit bestehenden betrieblichen Strukturen und Praktiken. Wo sich diese Erkenntnis in den Betrieben durchsetzt und es zu einer entsprechenden Erweiterung der Reichweite von Gestaltungsmaßnahmen kommt, besteht für die Zukunft die Chance, die gerade in sozialorganisatorischer Hinsicht unvollständige Modernisierung der 80er Jahre zu überwinden. Dies brächte dann - und zwar stärker als dies in vielen Betrieben derzeit schon klar ist - relevante Merkmale der betrieblichen Sozialverfassung und der Sozialstrukturen unter weite-

ren Veränderungsdruck. In arbeitspolitischer Hinsicht würde eine neue Etappe der betrieblichen Reorganisation eingeläutet, für die eine adäquate begriffliche Fassung nach wie vor aussteht. Dehierarchisierung der betrieblichen Strukturen - solange damit mehr gemeint ist als Personalabbau auf Führungsebenen - und Institutionalisierung von Selbstorganisations- und Beteiligungsmöglichkeiten halten wir für zwei zentrale Bestandteile einer auch die Sozialorganisation der Betriebe erfassenden Modernisierungsperspektive. Die Sozialverhältnisse geraten dort in Bewegung, wo es den Betrieben für immer größere Beschäftigtengruppen tatsächlich um eine Erweiterung und Verallgemeinerung von Handlungschancen in der Arbeit sowie Einfluß bei der Planung von Voraussetzungen der eigenen Tätigkeit geht. Ohne eine stärkere Demokratisierung der betrieblichen Strukturen und Prozesse dürften diese in vielen Unternehmen heute notwendigen Veränderungen langfristig wohl nicht zu erreichen sein. Hierin liegt einer der wesentlichen Gründe, daß berechenbare und tragfähige Austauschbeziehungen eine wichtige Vorbedingung für einen erfolgreichen Wandel darstellen und eine aktive Rolle der betrieblichen Interessenvertretung auch aufgrund des dort gebundenen betriebspolitischen Erfahrungswissens unverzichtbar ist (Dörre u.a. 1993).

Bei der nachhaltigen Behebung von strukturellen Problemen der deutschen Industrie geht es allerdings nicht nur um neue Muster der Betriebs- und Arbeitsorganisation - notwendig ist letztlich vor allem ein neues Modell betrieblichen Wandels. Obwohl in einer ganzen Reihe von Automobilbetrieben seit den 80er Jahren sozialwissenschaftliches Know-how in Form von internen Organisationsentwicklungsexperten aufgebaut wurde, dürfte die Fähigkeit, sozialen Wandel zu organisieren, in den 90er Jahren nach wie vor zu den besonders knappen Ressourcen gehören. Eine weitere, wichtige Lehre der bisherigen Entwicklungen liegt daher in der Erkenntnis: Woran es bislang mangelt sind nicht so sehr Konzepte oder der Wille, betriebliche Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Gravierender ist die Tatsache, daß Prozesse der organisatorischen Umsetzung von sozialen Innovationen in den Betrieben nach wie vor eine vergleichsweise geringe Aufmerksamkeit besitzen.

Literatur:

- Deutschmann, Chr. (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller "Imperialismus" des Management. In: Soziale Welt Heft 3/1989.
- Dörre, K.; Neubert, J.; Wolf, H. (1993): "New Deal" im Betrieb? Unternehmerische Beteiligungskonzepte und ihre Wirkungen auf die Austauschbeziehungen zwischen Management, Belegschaften und Interessenvertretungen. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 20.
- Gerst, D.; Hardwig, Th.; Kuhlmann, M.; Schumann, M. (1994): Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung - ein "Modell" kristallisiert sich heraus. In: angewandte Arbeitswissenschaft Heft 142.
- Gerst, D.; Hardwig, Th.; Kuhlmann, M.; Schumann, M. (1995): Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 22.
- Jürgens, U.; Malsch, Th.; Dohse, K. (1989): Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich. Springer-Verlag. Berlin/Heidelberg.
- Jürgens, U.; Naschold, F. (1994): Arbeits- und industriepolitische Entwicklungsgänge der deutschen Industrie in den neunziger Jahren. In: Zapf, W.; Dierkes, M. (Hg.): Institutionenvergleich und Institutionendynamik. WZB-Jahrbuch. Edition Sigma. Berlin.
- Kern, H.; Schumann, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. Beck-Verlag. München.
- Schumann, M.; Baethge-Kinsky, V.; Kuhlmann, M.; Kurz, C.; Neumann, U. (1994): Trendreport Rationalisierung: Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie. Edition Sigma. Berlin.

66
frei

Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante

Detlef Gerst, Thomas Hardwig, Martin Kuhlmann, Michael Schumann

Nach wie vor ist Gruppenarbeit eine der Zauberformeln der aktuellen betrieblichen Rationalisierungsdiskussion: Ausgehend von der Automobilbranche stehen gruppen- oder teamförmige Arbeitsstrukturen inzwischen vielerorts im Mittelpunkt der Reorganisation der Produktion. Weniger Aufmerksamkeit findet jedoch die Tatsache, daß es über einzelne Elemente von Gruppenarbeitskonzepten derzeit keinen Konsens gibt und in den Betrieben sehr unterschiedliche Formen von Gruppenarbeit erprobt werden. Stand die Einführung der Gruppenarbeit in einer Reihe von Unternehmen bislang ausdrücklich noch unter dem Vorzeichen einer pilothaften Erprobung, so mehren sich inzwischen die Anzeichen, daß eine Phase des konzeptionell eher unverbindlichen Experimentierens der Umsetzung mehr oder weniger geschlossener Konzepte weicht. Gerade weil sich im Vergleich einzelner Betriebe und Unternehmen derzeit deutlich unterschiedliche Gruppenarbeitsvarianten abzeichnen, ist es umgekehrt aber umso problematischer, daß systematisch-vergleichende Untersuchungen zu den Folgen verschiedener Gruppenarbeitsformen für die Arbeitssituationen und das Arbeitsverständnis von Beschäftigten fehlen (Antoni 1994; Seitz 1993; Binkelman u.a. 1993; Esser 1992). Wir werden daher im vorliegenden Text, der eine Zwischenauswertung einer laufenden Untersuchung darstellt, zunächst die These der Herausbildung konzeptionell unterschiedlicher Gruppenarbeitsvarianten entfalten (Kapitel 1). Anschließend stellen wir vor diesem Hintergrund empirische Ergebnisse anhand einer Auswahl der von uns untersuchten Gruppenarbeitsprojekte vor (Kapitel 2 bis 4). Bei der Präsentation der Ergebnisse steht die Frage im Vordergrund, mit welchen Auswirkungen auf die Arbeitssituation und das Arbeitsverständnis unterschiedliche Gruppenarbeitskonzepte verbunden sind.

I. Gruppenarbeit heute: Von der Zauberformel zur Konkurrenz der Konzepte

Nirgends erreichten gruppenarbeitsorientierte Reorganisationsversuche in den 80er Jahren die innerbetriebliche Bedeutung und Reichweite, die sich seit Beginn der 90er Jahre abzuzeichnen beginnt. Insbesondere in der Automobilindustrie ist es mittlerweile zu einer Vielzahl von Betriebsvereinbarungen gekommen. Spätestens seit der Rezeption der MIT-Studie, die in der Bundesrepublik vor allem im Anschluß an die Veröffentlichung von Womack u.a. (Womack u.a. 1991, Original 1990) erfolgte, beherrscht das Gruppenarbeitsthema die allgemeine arbeitspolitische Diskussion. Wichtig war die MIT-Studie insofern, als in dieser Studie nicht nur Elemente des Erfolgsrezeptes der japanischen Konkurrenz

benannt und mit Kennziffern untermauert wurden. Die Argumentation konnte außerdem mit der These der universalen Anwendbarkeit der dahinterliegenden Management- und Produktionsmethoden verknüpft und schließlich auf eine griffige Formel gebracht werden. Das arbeitsorganisatorische Herzstück des japanischen Wettbewerbserfolges lag demnach in einer durchgängigen Realisierung von Teamstrukturen und dem Setzen auf qualifizierte Beschäftigte. Die Schubkraft der Diskussion um lean production und Gruppenarbeit in Deutschland erklärt sich aus dem Zusammenkommen von drei Faktoren: erstens, bestehende Erfahrungen mit qualifizierter Produktionsarbeit, sich bereits wandelnde arbeitspolitische Orientierungen und ungelöste Problemlagen aus der Reorganisation der 80er Jahre; zweitens, eine sich zuspitzende Wettbewerbssituation und konjunkturelle Krise; drittens, ein neuartiges Interpreta-

tions- und Lösungsangebot gruppenorientierter Arbeitsgestaltung, dem letztlich sogar Gewerkschaftsvertreter und Betriebsräte positive Seiten abgewinnen konnten (HBS/IG Metall 1992; Der Gewerkschafter 9/1991). Aus betrieblicher Sicht war die Formel "lean production plus Gruppenarbeit" geeignet, unterschiedliche, bisher unabhängig voneinander vorangetriebene Reorganisationsprojekte (Centerbildung, Funktionsintegration auf der Prozeßebene, Ablaufbeschleunigung, Nutzung des Produzentenwissens/KVP usw.) miteinander zu verknüpfen. Wichtiger noch für die Durchsetzungsfähigkeit von Gruppenarbeit war dann allerdings die Tatsache, daß zumindestens in Teilaspekten ein Konsens zwischen Management, Betriebsräten und Gewerkschaften bestand und damit eine partiell gemeinsame Arbeitsgestaltung ermöglicht wurde.

Zu Beginn der 90er Jahre bildete sich zwar Übereinstimmung hinsichtlich einer Grundsatzentscheidung zur Einführung von Gruppenarbeit heraus, sehr viel weniger klar und eindeutig waren jedoch die konkreten Inhalte der dabei verfolgten Gruppenarbeitskonzepte. Obgleich von gewerkschaftlicher Seite schon sehr frühzeitig Ansätze zur Vereinheitlichung einzelbetrieblicher Lösungen gemacht wurden (Muster 1990; Roth 1993), zeichnete sich die betriebliche Realität durch ein Nebeneinander unterschiedlicher Gestaltungslösungen aus. Es dominierten tastende Versuche der Umsetzung neuartiger Strukturelemente wie Gruppensprecher oder Gruppengespräche und es bestand wenig konzeptionelle Geschlossenheit. Klar umrissene Vorstellungen über die einzelnen Bestandteile von Gruppenarbeitskonzepten existierten nur selten. In den Betrieben war man bereits froh, wenn angesichts potentiell konfligierender Anforderungen und Erwartungen Veränderungen erreicht wurden, die eine Mehrheit der Akteure positiv beurteilten. Wofür Gruppenarbeit konkret stand, blieb zumeist diffus, obwohl bereits in dieser eher tentativen, von genereller Euphorie gekennzeichneten Phase der Diskussion klar war, daß es nicht mehr nur um einen begrenzten Ansatz der Restrukturierung von Produktionsarbeit geht. Vielmehr ist eine breiter gefaßte Modernisierung

von Produktions- und Unternehmensstrukturen erforderlich:¹

- Produktions- bzw. Wertschöpfungsprozesse sollen insgesamt beschleunigt und verdichtet werden. Dezentralisierung der betrieblichen Strukturen und Integration der verschiedenen betrieblichen Funktionen gelten als wichtigste Ansatzpunkte, dies zu erreichen. Verschränkt wird dies mit neuartigen Logistikkonzepten sowie gesteigerter Kostentransparenz und Kostenverantwortung auf den verschiedenen organisatorischen Ebenen.
- Aufgaben- und Funktionsintegration auf der Werkstattebene sollen zusätzliche Produktivitätsreserven erschließen und zu einer Aufwertung menschlicher Arbeit im direkten Produktionsprozeß führen. Das Arbeitsvermögen der Beschäftigten vor Ort wird dabei zugleich auf eine breitere qualifikatorische Grundlage gestellt und intensiver genutzt.
- Betrieblicherseits wird zudem auf eine stärkere Identifikation der Produktionsbeschäftigten mit den Unternehmenszielen und erweitertes Arbeitsengagement gesetzt. Besonders deutlich wird dieses Ziel in den Fällen, wo engere Verknüpfungen von planenden und ausführenden Funktionen angestrebt werden. "Weiche", auf die Haltungen und Orientierungen der Beschäftigten zielende Rationalisierungspotentiale erhalten dabei größere Aufmerksamkeit (Haase 1992; Deutschmann 1989). Gestärkt und genutzt werden soll die Bereitschaft zur Optimierung betrieblicher Prozesse (KVP, Kaizen usw.) und die Übernahme betrieblicher Verantwortung ("unternehmerisches Denken").
- Auch die betriebliche Führungsorganisation ist mit Blick auf die gewandelten Anforderungen neu zu

¹ Daß die in dieser Phase erst grob umrissenen Gruppenarbeitskonzepte keineswegs dem entsprachen, was unter Teamarbeit in japanischen Managementkonzepten verstanden wird, wurde trotz einzelner Hinweise (Berggren 1991; Jürgens 1992 sowie weitere Beiträge in Die Mitbestimmung 4/1992) zumeist übersehen. Auch dies ist typisch für den damaligen Stand der Diskussion.

strukturieren. Ziel ist ein neuer, eher beteiligungsorientierter Umgang mit den Beschäftigten. Der Einfluß der Produktionsbeschäftigten auf ihren Arbeitsbereich und dessen Umfeld (Planung, indirekte Funktionen usw.) soll erhöht werden.

- Motor und Verhandlungsgrundlage der Diffusion von Gruppenarbeit ist die Tatsache, daß Gruppenarbeit seit Beginn der 90er Jahre ausdrücklich als Rationalisierungsansatz konzipiert wird. In Erweiterung der Humanisierungsdiskussion der 70er Jahre wird in betrieblichen Vereinbarungen (Betriebsvereinbarungen, Regelungspapieren, Absichtserklärungen usw.) zum Thema Gruppenarbeit betont, daß es sich hierbei um ein Instrument handelt, mit dem nicht nur eine verbesserte Arbeits-situation für die Beschäftigten, sondern auch kostensenkende und leistungsverbessernde Rationalisierungseffekte erreicht werden sollen.²

Aus unserer Sicht tritt die bisher eher unscharfe Gruppenarbeitsdiskussion derzeit in eine neue Phase. Die Entwicklungen in einzelnen Unternehmen zeigen, daß das Experimentieren mit unterschiedlichen Gestaltungsformen mehr und mehr der Formulierung einheitlicher Konzepte weicht, die den Spielraum betrieblicher Lösungen begrenzen. Zudem legen die Ergebnisse unserer Empirie nahe, daß ein weitgehend unverbindliches Nebeneinander von Elementen unterschiedlicher Gestaltungskonzepte dem Problemgehalt der notwendigen betrieblichen Umstrukturierung nicht gerecht wird.³ In

2 Da dieses doppelte Nadelöhr aber gerade nicht heißt, daß Interessengegensätze zwischen Betrieb und Beschäftigten aus der Welt gebracht wären, bedeutet ein solcher aktiver Rationalisierungskompromiß für die heutige Gruppenarbeitsdiskussion zwangsläufig auch: die Bereiche, in denen nach Kompromissen gesucht und Regelungen bei der Aushandlung von Gegensätzen gefunden werden müssen, haben sich ausgedehnt. Mit Gruppenarbeit geht eine Politisierung der betrieblichen Arbeitsgestaltung einher (Mahnkopf 1989; Dörre u.a. 1993), die Felder für Absprachen zwischen Unternehmen, Interessenvertretungen und Beschäftigten sind dementsprechend zu erweitern.

3 Ebenfalls ausgehend von betrieblichen Gestaltungserfahrungen ist von gewerkschaftlicher Seite schon sehr früh auf unterschiedliche konzeptionelle Gewichtungen bei Gruppenarbeitsprojekten hingewiesen worden (Muster 1990; Roth 1993). Seit Beginn der 90er Jahre werden Konzeptbestandteile auch entlang von nationalen Besonderheiten und Wettbewerbsstrategien beschrieben (vgl. insbesondere Jürgens 1992). Ein neuerer Versuch, unterschiedliche Gestaltungsvarianten von Gruppenarbeit polarisiert zu bündeln, findet sich bei Antoni

immer stärkerem Maße stehen sich in den Unternehmen zwei klar unterscheidbare, gegensätzlich angelegte Varianten von Gruppenarbeit gegenüber, die wir als "strukturkonservatives" und "strukturinnovatives" Konzept bezeichnen.

Mit dem strukturkonservativen Gruppenarbeitskonzept zeichnen sich inzwischen auch für die Bundesrepublik die Umriss einer Gruppenarbeitsvariante ab, die in der allgemeinen deutschen Diskussion zu Beginn der 90er Jahre nur eine geringe Rolle gespielt hat.⁴ Trotz einer Reihe von Modifikationen ist das Grundmerkmal dieser Variante in der konkreten Ausgestaltung letztlich doch die Zementierung des Status quo tayloristischer Organisationsformen und Betriebsstrukturen. In entscheidenden Punkten hält sie an den bisherigen Prinzipien von Arbeitskraftnutzung und Arbeitskräfteeinsatz fest:

- Festgehalten wird insbesondere am Prinzip, daß sich hohe Leistungsgrade nur über eine Routinisierung und Standardisierung der Arbeit erreichen lassen. Bei der Arbeitsgestaltung orientiert man sich nach wie vor an kurzzyklischen, taktgebundenen Tätigkeiten. Eine eng gekoppelte Fließfertigung gewährleistet weiterhin ein hohes Maß an Transparenz der Fertigung. Aufgabenerweiterung bleibt diesen Prinzipien untergeordnet und letztlich auf begrenzte Rotation beschränkt. Eine Integration indirekter Funktionen findet nur in sehr beschränktem Umfang statt.

(1994b), der ebenfalls (japanische) Fertigungsteams und teilautonome Arbeitsgruppen unterscheidet.

4 Symptomatisch hierfür ist die Entwicklung der Gruppenarbeit bei der Adam Opel AG im GM Konzernverbund. Lagen die zu Beginn praktizierten und per Betriebsvereinbarung geregelten Konzepte noch ganz auf der Linie der von positiven Erwartungen begleiteten allgemeinen Gruppenarbeitsdiskussion in Deutschland (Minssen u.a. 1991), so steht die Neugründung "Opel Eisenach GmbH" für den Versuch, in den nordamerikanischen transplants erprobte, japanisch inspirierte Konzepte an einem deutschen Standort umzusetzen (Enderle 1994). Die Übertragung des strukturkonservativen "Eisenacher Produktionssystems" (Opel) auf die übrigen Betriebe im Sinne einer best practice steht - trotz Widerstand des Betriebsrates - derzeit auf der Tagesordnung (Hank 1994; Manager Magazin 12/1994). So sieht die jüngste Betriebsvereinbarung (Sommer 1994), die der Ausweitung der Gruppenarbeit auf die übrigen Werksbereiche von Opel (insbesondere der Montage) vorausgeht, beispielsweise eine veränderte Rolle der Gruppensprecher vor: diese werden in Zukunft Assessment-Center durchlaufen, betrieblich eingesetzt werden und sollen in stärkerem Maße Vorgesetztenaufgaben übernehmen (Jennen/Vorberg 1994).

- Ausgesprochen gering bleiben auch die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Produktionsteams. Die Selbstorganisation der Produktionsgruppen wird auf wenige Felder beschränkt. Ressourcen, die Selbstorganisation erst ermöglichen, sind in besonderem Maße knapp.⁵ Gewählte Gruppensprecher, die die Funktion von Moderatoren übernehmen und die Interessen der Gruppe bündeln, sind in strukturkonservativen Gruppenarbeitsvarianten nicht vorgesehen. Wenn mit Gruppensprechern vergleichbare neue Arbeitsrollen entstehen, liegt ihre Hauptaufgabe in der Sicherung und Optimierung des Produktionsergebnisses.
- Garant der Steuerung und Durchsetzung von Leistungsanforderungen bleibt - neben produktionstechnischen Gegebenheiten - die betriebliche Hierarchie, deren Bedeutung häufig sogar noch aufgewertet wird. Die Steuerung des Arbeitseinsatzes und die Kontrolle und Bewertung der Arbeitsleistung ist in wesentlichen Teilen Aufgabe von Vorgesetzten. Wie im tayloristischen Modell bleibt das Leistungssoll detailliert festgelegt und betrieblich einseitig vorgegeben. In Verbindung mit vom Betrieb eingesetzten Teamsprechern, die eine vorarbeiterähnliche Position einnehmen, wird die Nähe der unteren Vorgesetzten zu den jeweiligen Prozessen vergrößert. Andererseits findet über die Formulierung und Dokumentation bereichsspezifischer Leistungsvorgaben auch eine stärkere Einbindung unterer Führungsebenen in die betrieblichen Ziele statt.
- Über die Festschreibung hierarchischer Führungsfunktionen hinaus bleiben die Organisationsstrukturen letztlich insgesamt spezialistenzentriert: planende und ausführende Tätigkeiten werden nach wie vor unterschiedlichen Beschäftigtengruppen zugewiesen. Das geringe Ausmaß der Integration indirekter und produktionsvorbereitender Funktio-

nen und die begrenzte qualifikatorische Aufwertung der vor Ort Beschäftigten führen dazu, daß die traditionellen Grenzl原因en zwischen den Produktionsbeschäftigten und den Angestelltentätigkeiten nicht wirklich durchbrochen werden. Eine Abkehr von spezialistenzentrierten Organisationsstrukturen findet in strukturkonservativen Konzepten erst oberhalb der Produktionsarbeitsebene statt. Die Produktionsgruppen selbst sind in die neuen Funktionsbündelungen auf der Grundlage von verschiedenen Funktionen integrierenden Centerstrukturen oder über die Ausweitung von projektförmigen Arbeitsformen nur sehr begrenzt einbezogen.

- Insbesondere in den nordamerikanischen transplants werden diese Merkmale strukturkonservativer Gruppenarbeitskonzepte durch eine strikte Umsetzung des Prinzips einer knappen Personalbesetzung und strengere Verhaltensregeln ergänzt.⁶

Empirische Untersuchungen strukturkonservativer Gruppenarbeitsvarianten in Deutschland liegen derzeit nicht vor⁷, über die generellen Zukunftschancen dieser Konzepte und deren Auswirkungen auf die Beschäftigten sind daher nur vorläufige Aussagen möglich. Verzichtet wird in diesem Konzept auf das Risiko einer dezidiert antitayloristischen organisatorischen Innovation. Letztere wäre nicht nur in der Übergangsphase mit manageriellen Unsicherheiten und Kontrollverlust verbunden, indem Teile des Produktionsprozesses den Beschäftigten zur Organisation überlassen würden. Die Arbeitsrealität der Beschäftigten bleibt wie bisher durch genaue, verhaltensorientierte Vorgaben, geringe inhaltliche Anforderungen und in erster Linie disziplinierende

5 Ressourcen für Selbstorganisation können sein: Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Qualifizierungsmöglichkeiten, Zeiten für Gruppengespräche und Abstimmungsprozesse, aber auch institutionelle Regelungen, wie die Wahl von Gruppensprechern oder die Förderung demokratischer Gruppenprozesse.

6 Unberücksichtigt bleibt in dieser Auflistung die Tatsache, daß gerade strukturkonservative Gruppenarbeitskonzepte eine Vorreiterrolle beim Abbau demotivierender Statusunterschiede zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen (gemeinsame Kantine, Angleichen von Kleidung und Beschäftigungsstatus) spielen und ausdrücklich darum bemüht sind, eine besondere Firmenkultur zu etablieren. Hierbei handelt es sich um ein für den angelsächsischen Raum typisches Merkmal, das sich in der Bundesrepublik lediglich bei Opel Eisenach beobachten läßt und dort an die besonderen Bedingungen eines ostdeutschen Betriebes auf der grünen Wiese gebunden sein dürfte.

7 Einschätzungen der Arbeitsrealität bei Opel Eisenach, die über den Status von Vermutungen und Plausibilitäten hinausgehen - und ein eher düsteres Bild der Situation dort zeichnen -, finden sich jedoch in Manager Magazin 12/1994.

Rahmenbedingungen geprägt. Wir vermuten, daß sich nicht einmal die Akzeptanz der Arbeitsbedingungen in dieser Gestaltungsvariante wesentlich erhöht, so daß die Betriebe weiterhin auf die zusätzlich disziplinierend wirkenden Rahmenbedingungen angespannter Arbeitsmärkte und besondere finanzielle Gratifikationen angewiesen bleiben. Die Schere zwischen wachsenden Ansprüchen an Arbeit und Beruf und der Arbeitsrealität öffnet sich weiter, während die Bindekraft der Arbeit gering bleibt. Außerhalb der Reichweite dieses Konzeptes bleiben in jedem Fall Motivationserfolge und organisatorische Veränderungen, die die Grundlage für ein erweitertes Arbeitsengagement der Beschäftigten darstellen. Der Zielsetzung einer von der Produktionsebene selbst getragenen Optimierung der Fertigungsprozesse dürften die Betriebe mit strukturkonservativen Konzepten keinen Schritt näher kommen. Bestätigt werden unsere Einschätzungen durch erste Ergebnisse aus Untersuchungen von strukturkonservativen Teamarbeitskonzepten in den nach japanischen Managementprinzipien organisierten Fabriken (transplants) in Nordamerika und Großbritannien.⁸ Die in diesen Studien beschriebene Realität stimmt in weiten Teilen mit den Interpretationen von Parker/Slaughter überein, die die entstehende Arbeitsrealität als "management by stress" bezeichnen. Die Arbeitsbedingungen unterscheiden sich in den meisten Punkten nicht von traditionellen Automobilfabriken⁹; betont werden vor allem hohe Arbeitsbelastungen.¹⁰ Die Untersuchung von Robertson u.a.¹¹ zum kanadischen transplant CAMI, daß im GM-Konzern als Vorbild für Opel Eisenach betrachtet wird, ist außerdem ein Beleg für einen dramatischen Prozeß der Desillusionierung: Während in der Startphase von sehr vielen Be-

schäftigten noch hohe Erwartungen mit der propagierten beteiligungsorientierten Firmenkultur verknüpft wurden, nimmt der Anteil von kritischen, Negativauswirkungen betonenden Urteilen in fast allen Dimensionen zu.¹² So verwundert es denn auch nicht, daß es in einigen transplants bereits zu Konflikten bis hin zu Arbeitsniederlegungen aufgrund der Arbeitsbedingungen gekommen ist. Interessant mit Blick auf die deutsche Diskussion ist die Tatsache, daß es bei den in diesem Zusammenhang formulierten Forderungen neben Fragen der Personalbesetzung und der Möglichkeit, arbeitsfreie Tage selbst bestimmen zu können, auch um die Rolle der Teamleader ging. Von den Beschäftigten wurde deren herausgehobene Stellung kritisiert, und im Fall CAMI wurde nach einem Streik - zunächst für einen Probezeitraum - eine Wahl der Teamleader durch die Gruppe vereinbart.

Als Gegenpol zu dieser, sich im Fahrwasser erprobter tayloristischer Organisationsprinzipien bewegendes Gruppenarbeitsvariante kristallisiert sich in der gegenwärtigen Diskussion mehr und mehr ein strukturinnovatives Gruppenarbeitskonzept heraus. Dieses versucht gleich auf mehreren Ebenen mit den bestehenden Arbeits- und Betriebsstrukturen zu brechen:

- Aufgabenzuschnitte sowie Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Gruppen werden erweitert. Ausdrücklich einbezogen werden hierbei auch indirekte und planerische Funktionen, zumal sie in besonderer Weise geeignet sind, Freiheitsspielräume in der Arbeit zu erhöhen und qualifizierende Effekte auszulösen.
- Im Mittelpunkt der Bildung und Entwicklung der Gruppen steht das Ziel der Selbstorganisation. Den Gruppen werden Möglichkeiten gegeben, das betriebliche Geschehen zu beeinflussen und sie werden hierfür auch mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet: Gruppensprecher werden gewählt und

8 Zu Mazda/Ford in Flat Rock siehe Fucini/Fucini 1990 und Babson 1993, Nissan UK in Sunderland: Garrahan/Stewart 1992, CAMI (Suzuki/GM): Robertson u.a. 1993, NUMMI (Toyota/GM): Turner 1990, Adler 1992, die nordamerikanischen Entwicklungen zusammenfassend: Scherrer/Greven 1993.

9 In der Untersuchung von Robertson u.a. (1993) bezeichnen jeweils große Mehrheiten (zwei Drittel bis über 80 %) von Beschäftigten die Arbeit bei CAMI als konkurrenzhaft und belastend sowie undemokratisch und die Realität der Firmenkultur - konträr zum eigenen Anspruch - als nicht anders als in anderen Firmen.

10 Bei Mazda beispielsweise bezeichnen 50 % der Befragten die Arbeitsbelastungen als schwer und 24 % halten die Arbeitsbelastungen sogar für zu schwer, so daß sie kaum mithalten können. 73 % gehen davon aus, daß sie vor dem Rentenalter verletzt oder verschlissen sein werden (Babson 1993).

11 Es handelt sich hierbei um eine Pancluntersuchung mit vier Befragungen über einen Zeitraum von zwei Jahren.

12 Zum vierten Untersuchungszeitpunkt, etwa zwei Jahre nach Vollenlauf des Werkes, vertraten über 80 % der Interviewten die Ansicht, daß das Teamkonzept eher der Firma als den Arbeitern nützt. Der Anteil derer, die dieser Aussage voll zustimmen, steigt dabei von 17 % in der zweiten auf 43 % in der vierten Befragungswelle.

fungieren als Koordinator, selbstorganisierte Gruppengespräche dienen der wechselseitigen Abstimmung und Problemlösung bei betrieblichen und sozialen Problemen.

- Das eher hierarchiebetonte Rollenverständnis insbesondere auf den unteren Führungsebenen soll verändert werden, wobei es auch bei diesem Konzept zu einer wachsenden betrieblichen Bedeutung der unteren Vorgesetzten im Sinne der Ausweitung von Kompetenzen kommt. Auch in dieser Gruppenarbeitsvariante findet eine stärkere, auf den Gesamtprozeß orientierte Einbindung in die betriebliche Zielerreichung (Kosten, Qualität, Termine usw.) statt. Die Führungskräfte sollen sich im strukturinnovativen Konzept jedoch vor allem als Unterstützer der sehr viel eigenständiger agierenden Gruppen und als Koordinatoren gegenüber den Umfeldbereichen verstehen.
- Bestandteil strukturinnovativer Konzepte ist außerdem eine sehr viel stärkere Dezentralisierung von Angestellten- und anderen Spezialistenfunktionen. Anders als in der strukturkonservativen Variante geht dies jedoch mit einem Auf- und Ausbau von Kooperations- und Kommunikationsstrukturen einher. Letztlich geht es sowohl beim Funktionswandel der Vorgesetztenebenen als auch bei der Reorganisation der Kooperationsbeziehungen zwischen den Produktionsgruppen und betrieblichen Spezialistenfunktionen um eine Dehierarchisierung der betrieblichen Strukturen und Umgangsformen.
- Ernst gemacht wird in strukturinnovativen Konzepten mit dem Versuch, die Produktionsgruppen selbst in die Optimierung der betrieblichen Abläufe einzubeziehen. Wobei sich am strukturinnovativen Pol in Abgrenzung von traditionellen zeitwirtschaftlichen Verfahren der Vorgabezeitermittlung (REFA, MTM usw.) neue Formen der Findung von Leistungskompromissen herausbilden, die auch an dieser Stelle auf die direkte Beteiligung der Produktionsgruppen setzen. Strukturinnovative Varianten gehen davon aus, daß die Schaffung ver-

besserter Leistungsbedingungen zum integralen Bestandteil der Aushandlung von Leistungsvereinbarungen wird.¹³

II. Zur Anlage der empirischen Untersuchung

So wichtig es für die aktuelle arbeitspolitische Diskussion und das Verständnis der Problemlagen bei der betrieblichen Umsetzung von Gruppenarbeit ist, zwischen unterschiedlichen Gruppenarbeitskonzepten zu unterscheiden, bei der Mehrzahl der von uns untersuchten Gruppenarbeitsprojekte kombinierten sich strukturinnovative Elemente mit Merkmalen, die aus dem Fortschreiben bestehender Strukturen resultierten.

Anlaß unserer derzeit Untersuchung ist die in einer Betriebsvereinbarung festgelegte pilotprojektartige Erprobung von Gruppenarbeitskonzepten bei der Mercedes Benz AG. Auf der Ebene des Unternehmenskonzeptes handelt es sich hierbei um eine Variante, die dem Pol strukturinnovativer Gruppenarbeit zuzurechnen ist und sich ausdrücklich von den Formen abgrenzt, wie sie insbesondere in den nordamerikanischen transplants realisiert wurden (Tropitzsch 1994; Springer 1993). Gleichwohl lassen sich auf der Ebene einzelner Betriebe und Fertigungsbereiche sehr unterschiedliche Ausformungen von Gruppenarbeit beobachten. Bei den vorliegenden Auswertungen wurden Ergebnisse aus insgesamt vier im einzelnen sehr unterschiedlich ausgestalteten Gruppenarbeitsprojekten in drei Werken berücksichtigt.¹⁴ Dabei haben wir für unsere Studie ein systematisch ausgewähltes Sample von Gruppenarbeitsprojekten gebildet, die allesamt die Einführungs-

13 Daß die betriebliche Interessenvertretung bei strukturinnovativen Konzepten in diese Prozesse eingebunden bleibt, soll an dieser Stelle der Vollständigkeit halber nur kurz erwähnt werden. Ihre traditionelle Funktion behalten Betriebsräte oder Vertrauensleute hierbei insofern, als sie sich nach wie vor für die Interessen von Einzelnen oder Produktionsgruppen einsetzen. Eine Aufwertung und Veränderung ihrer Rolle erfahren jedoch auch sie: stärker und breiter als bisher wird die betriebliche Interessenvertretung in einen Prozeß der aktiven Gestaltung des betrieblichen Organisationswandels hineingezogen. Parallel dazu vergrößert sich die Notwendigkeit, beteiligungsorientierte Vertretungsformen zu etablieren.

14 Die gesamte Untersuchung von Pilotprojekten bei der Mercedes-Benz AG umfaßt sechs Fälle in drei Werken, wobei insgesamt 95 Expertengespräche und 77 qualitative Interviews geführt wurden. Schriftlich befragt wurden 269 Beschäftigte.

phase bereits hinter sich hatten. Mit einer Laufzeit von mindestens einem halben Jahr, in der Regel jedoch deutlich länger, hatten die Gruppen in allen Projekten einen relativ stabilen Entwicklungsstand erreicht.

In jeweils mehrwöchigen Fallstudien haben wir verschiedene Erhebungsschritte und Analyseebenen kombiniert:

(1) Expertengespräche mit allen Akteuren, die wegen ihrer Funktion oder aufgrund der Projektgeschichte in Verbindung zu den von uns untersuchten Gruppenarbeitsbereichen stehen: Führungskräfte der verschiedenen Hierarchieebenen, Vertreter aus indirekten und planerischen Bereichen sowie Betriebsräte. In diesen Gesprächen wurden die Konzeptbegründungen, die Geschichte der Projekte sowie aktuelle Erfahrungen und Bewertungen diskutiert (insgesamt 70 Expertengespräche).

(2) Arbeitsplatz- und Gruppenbeobachtungen, in denen die Arbeitssituation der Beschäftigten untersucht wird. Hierbei erheben wir, inwiefern durch die Gruppenarbeit Veränderungen der Arbeitssituation erfolgten und wie der Stand der Gruppenentwicklung einzuschätzen ist (insgesamt vier Gruppenbeobachtungen).

(3) Interviews mit den Gruppenarbeitern, in denen es um die Einschätzung der Gruppenarbeit und die hierdurch erreichten Veränderungen sowie das Arbeits- und Rationalisierungsverständnis geht. Es handelt sich dabei um leitfadengestützte, aber wenig standardisierte Gespräche, die sich am jeweiligen arbeitsbiografischen Erfahrungshintergrund der Gesprächspartner orientieren. Ziel dieses Untersuchungsschrittes ist das Verstehen der unterschiedlichen Reaktionen und Sichtweisen bezogen auf Gruppenarbeit (insgesamt 48 qualitative Interviews).

(4) Ergänzt und abgesichert werden die qualitativen Erhebungen durch eine standardisierte Befragung aller Gruppenmitglieder (insgesamt 147 schriftliche Befragungen).

(5) Im Anschluß an unsere Recherchen vor Ort präsentieren wir unsere Ergebnisse den an der Untersuchung Beteiligten. Aus wissenschaftlicher Sicht handelt es sich hierbei um einen zusätzlichen Schritt der Validierung der Ergebnisse; für die Betriebe bieten diese Veranstaltungen eine Gelegenheit, über die von uns untersuchten Projekte zu diskutieren und sie gegebenenfalls weiterzuentwickeln.

Für die Verortung unserer Ergebnisse und eine vergleichende Diskussion von Gruppenarbeitsprojekten sind insbesondere drei Analysedimensionen von besonderer Bedeutung:

(1) Im Wissen um die Prägekraft unterschiedlicher Fertigungs- und Arbeitsprozesse für die Arbeitssituation der Beschäftigten und die Typik von betrieblichen Reorganisationsmustern haben wir bei der Auswahl unserer Untersuchungsfälle verschiedene Produktionsbereiche berücksichtigt. Produktionstechnische Gegebenheiten sind als Rahmenbedingungen aufzufassen, die sich mit Blick auf konkrete Gruppenarbeitsprojekte nicht immer verändern lassen. Bezogen auf Produktionsarbeit unterscheiden wir drei grundlegende produktionstechnologische Stufen bzw. Prozeßbereiche, bei denen jeweils typische Tätigkeiten und Formen des Arbeitseinsatzes vorherrschen (Schumann u.a. 1994):

a) Manuelle Arbeitssysteme, in denen Handarbeiten am Produkt eindeutig dominieren. In der Automobilindustrie sind dies in erster Linie die Montagebereiche; größere Handarbeitsumfänge dieses Typs finden sich jedoch auch im Rohbaufinish und in der Lackierung.

b) Arbeitssysteme, bei denen der unmittelbare Herstellungsprozeß zwar technisiert ist, aufgrund eines geringen Automationsgrades jedoch umfangreiche manuelle Verrichtungen vom Typus Maschinenbedienung, d.h. Handarbeit an Maschinen, bestehen bleiben. Konstitutiv für die Tätigkeiten in diesen Arbeitsbereichen ist, daß die menschliche Arbeit eng und unmittelbar mit dem Fertigungsfortschritt verkoppelt bleibt. Beispiele für solche Tätigkeiten sind Maschinenzuarbeiten wie Ein- und Auslegen. Ferner auch Einrichtearbeiten, die

traditionell von einfachen Tätigkeiten polar abgespalten wurden. In der Automobilindustrie sind vor allem Teile des Preßwerkes (unverkettete Einzelpressen, Stanzmaschinen usw.), des Rohbaus (Bedienung/Einlegen an kleineren Schweißsystemen) und Maschinenbedienungsbereiche der Mechanischen Fertigung (Bedienung von Einzelmaschinen) diesem Typus zuzuordnen.

c) Weitgehend automatisierte Produktionssysteme, bei denen die Bearbeitung, der Transport und die Steuerung der Abläufe technisiert wurden. In diesen Bereichen bilden sich neue, funktionsintegrierte Formen von Produktionsarbeit heraus (Anlagenüberwacher, Maschinenführer, Straßenführer), die wir als Systemregulierung bezeichnen. Hierbei handelt es sich um nicht unmittelbar taktgebundene Produktionstätigkeiten, die sich auf die Gewährleistung des störungsfreien Ablaufes von automatisierten Produktionsprozessen beziehen. Die hierbei entstehenden Aufgabenzuschnitte sind keineswegs einheitlich: die Funktionsintegration kann unterschiedlich weit gehen und die Qualifikationsanforderungen können verschieden hoch sein.

Unseren Ergebnissen zufolge zeichnen sich diese drei produktionstechnologisch und tätigkeitstypologisch definierten Produktionsbereiche nicht nur durch unterschiedliche Formen der Arbeitsorganisation und des Arbeitseinsatzes aus, zugleich befinden sich die Beschäftigten jeweils in sehr unterschiedlichen Grundsituationen. Auch die arbeitsgestalterischen Konzepte der Betriebe weichen jeweils in wichtigen Punkten voneinander ab. Praktisch bedeutsam sind produktionstechnologische Rahmenbedingungen beispielsweise bei dem Problem, wie weit Aufgaben- und Funktionsintegration in reinen Handarbeitsbereichen gehen kann und ob oder unter welchen Bedingungen Gruppenarbeit auch bei Aufrechterhaltung von Bandarbeitsstrukturen funktioniert.

Als grundlegende Rahmenbedingungen sind auch die jeweils vorfindbaren Personalstrukturen zu nennen. Hinsichtlich der Arbeitskräfte- und Personalstrukturen handelt es sich bei den untersuchten Projekten teilweise um Facharbeiterbereiche, in den Montagen dominieren

hingegen Angelernte. Die produktionstechnologischen Rahmenbedingungen haben wir in unserem Projektsample insoweit berücksichtigt, als wir drei manuelle Arbeitssysteme (Bandmontagen)¹⁵, zwei Maschinenbedienungsbereiche (Drehmaschinen, Bearbeitungszentren, Klein- und Großserienfertigung) und einen Bereich mit Systemregulierung (Transferstraßen in der Mechanischen Fertigung) untersucht haben.

(2) Obwohl wir davon ausgehen, daß die grundlegenden produktionsstrukturellen Bedingungen auch für die Gruppenarbeit in diesen Bereichen bedeutsam sind, geht es uns im Kern doch darum, die Auswirkungen verschiedener Gruppenarbeitskonzepte zu vergleichen. Im Zentrum stehen Erfolgsbedingungen von Gruppenarbeit und Folgewirkungen von Gestaltungskonzepten. Besonders bedeutsam gerade für die Unterscheidung von strukturinnovativen und strukturkonservativen Gestaltungslösungen sind aus unserer Sicht:

- Der Aufgaben- und Funktionszuschnitt der Gruppen, einschließlich der Frage, wie die Aufgaben intern verteilt und wahrgenommen werden.
- Regelungen und Rahmenbedingungen, die die Selbstorganisation der Gruppen beeinflussen. Es geht dabei um die Unterscheidung von Feldern (unter anderem Arbeitseinteilung, Arbeitsablauf, Anwesenheit) und Reichweiten (Tagesprogramm, Wochenplanung usw.), innerhalb derer von den Gruppen eigenständig oder in Abstimmung mit dem Betrieb geplant und entschieden werden kann.¹⁶ Außerdem spielen der Modus, nach dem Entscheidungen der Gruppen zustandekommen

15 In den bisherigen Erhebungen haben wir uns auf Bandmontagen beschränkt, da entkoppelte Handarbeitssysteme in der Gruppenarbeitsdiskussion als besonders günstige produktionstechnologische Lösungen gelten. Wie groß die besonderen Freiräume in solchen Systemen tatsächlich sind und welche zusätzlichen Möglichkeiten sie eröffnen, werden wir im Fortgang unserer Studie noch genauer untersuchen.

16 Wie Berggren (Berggren 1991) gehen auch wir davon aus, daß es nicht möglich ist, eine formalisiert eindeutige Graduierung von Autonomiegraden zu konstruieren, indem man unterschiedliche Bereiche von Gruppenautonomie (Arbeitsweise, Arbeitszeiten, Produkt usw.) im Sinne von Stufen hierarchisch anordnet, wie Gulowsen dies behauptet (Gulowsen 1972). Wir gehen daher so vor, daß wir die einzelnen Projekte relativ zueinander, eher qualitativ mit Blick auf Entscheidungsfreiräume, Regelungen und Ressourcen verorten.

(Status des Gruppensprechers, Form der Entscheidungsfindung innerhalb der Gruppe) und die Ressourcen, über die die Gruppen verfügen (Handlungsspielräume in der Arbeit, Gruppengespräche, gestalterische Freiräume und Einflußmöglichkeiten der Gruppen, aber auch Qualifizierung oder externe Betreuung) eine wichtige Rolle.

- Führungsorganisation, Führungskräfteverhalten, sowie die Formen der betriebsorganisatorischen Einbindung der Gruppen (vor allem Grad der Dezentralisierung und Dehierarchisierung betrieblicher Strukturen, Form der Kooperation und Kommunikation mit betrieblichen Spezialisten).
- Leistungspolitische Regularien und Rahmenbedingungen. Hierbei geht es um Entlohnungssysteme, aber auch die bestehenden Regelungen bei Leistungsvorgaben und -vereinbarungen.

(3) Als dritte Analyseebene halten wir die Betrachtung der Einführung und Umsetzung der Gruppenarbeit als sozialem Prozeß für wichtig. Auch in dieser Hinsicht haben wir sehr unterschiedliche Konstellationen vorgefunden. Spezifische Wirkungen von Gruppenarbeitskonzepten ergeben sich über die Gestaltungskonzepte hinaus auch aus den Verläufen der innerbetrieblichen Entwicklung, Einführung und Umsetzung. An erster Stelle geht es hierbei um die Frage, welche betrieblichen Akteure und Akteurskonstellationen (Weltz/Lullies 1984) bei der Ausgestaltung und Umsetzung der Gruppenarbeit aktiv werden und welcher Typus von Projektorganisation (Steuergremien, Prozeßbetreuer usw.) entsteht. Der Stellenwert und die Funktionsweise derartiger Gremien und Akteure unterscheidet sich deutlich in den von uns untersuchten Projekten.

Die Übersicht 1 gibt eine Kurzcharakterisierung der ausgewählten Gruppenarbeitsprojekte.

III. Bewertung der Gruppenarbeit

1. Aufgabenerweiterung: Veränderungen im fachlich-inhaltlichen Zuschnitt der Arbeit

In der Bewertung der fachlichen Anforderungen kommen vor allem die eher produktionstechnologisch und arbeitsorganisatorisch bedingten Unterschiede zwischen den Projekten zum Ausdruck. Während es sich in den Projekten TM1 und TS1 um gehobene Angelerntenqualifikationen bzw. Facharbeitertätigkeiten handelt, bleiben beide Montageprojekte auf dem Niveau von einfacher bis mittlerer Angelerntenarbeit. Größe der Arbeitsumfänge und erforderliche Produktkenntnisse bleiben begrenzt, zusätzliche qualifikationswirksame Aufgaben wurden in beiden Fällen nicht integriert. Dennoch werden selbst geringe Veränderungen bei den Tätigkeitsinhalten von den Gruppenarbeitern positiv registriert. Daß im Projekt M1 eine deutlich größere Arbeitseinsatzflexibilität erreicht wurde, sehr viel systematischer - teilweise nach jeder Pause - gewechselt wird und die Abwechslung in der Arbeit sich hierdurch verbessert hat, wird von den Beschäftigten ausdrücklich anerkannt. Dies ist ein wichtiger Beitrag zum insgesamt positiven Gesamturteil.

Aufgabenerweiterung ist ein zentrales Gestaltungselement strukturinnovativer Gruppenarbeit, obgleich in den einzelnen Projekten unterschiedlich viel in dieser Dimension erreicht wurde. Während in den Fällen TM1, TS1 und M1 viel Wert auf einen gleichmäßigen Stand der Qualifizierung, auf hohe Einsatzflexibilität und consequenten Arbeitsplatzwechsel gelegt wurde, waren die meisten Beschäftigten im zweiten Montageprojekt M2 durch den Betrieb nur ungenügend qualifiziert und konnten deshalb nur zwischen wenigen Arbeitsplätzen rotieren. Weil in diesem Fall die gestalterischen Möglichkeiten der Gruppenarbeit nicht consequent genutzt und durch qualifizierende Maßnahmen abgestützt wurden, sehen im Fall M2 die wenigsten die Interessantheit ihrer Arbeit durch Gruppenarbeit verbessert (Abbildung I).

Übersicht 1

Fall TM1 (Werk A)

- *Mechanische Fertigung*: Maschinenbedienung an überwiegend einzelnen Bearbeitungszentren; kurze Laufzeiten, Serienfertigung
- weitgehende Aufgaben- und Funktionsintegration (unter anderem Qualitätsprüfung, einfache Instandhaltung, Maschineneinrichtung und Maschinenbelegung)
- hohe Arbeitseinsatzflexibilität
- intensive Betreuung der Projektentwicklung
- Gruppensprecher: gewählt; voll in die Gruppe und in die Arbeit eingebunden; kaum zusätzliche Umfeldaufgaben; keine zusätzliche Vergütung; "Sprecher der Gruppe"
- Gruppengespräche: 30 Minuten pro Woche; bei Bedarf länger
- Entlohnung entsprechend dem Umfang der ausgeführten Tätigkeiten; Aufstieg in höchste Entgeltstufe für alle möglich

Fall M1 (Werk C)

- *Bandmontagen* im Umfeld der "Hochzeit" (Verbindung von Achsen/Triebsatz und Karosserie)
- kleine Montageumfänge (2 bis 5 Minuten); kaum Funktionsintegration (Qualitätsprüfung)
- hohe Arbeitseinsatzflexibilität (vollständige Rotation)
- kein Einsatz von Gruppenbetreuern, aber Betreuung durch Vorgesetzte und durch gewerkschaftlichen Vertrauensmann
- Gruppensprecher: gewählt, aber Sonderstellung durch Zusatzaufgaben; zusätzliche Vergütung; "Sprecher der Gruppe"
- Gruppengespräche: 30 Minuten pro Woche
- Entlohnung entsprechend dem Umfang der ausgeführten Tätigkeiten

Fall TS1 (Werk B)

- *Mechanische Fertigung*: Systemregulierung an CNC-Transferstraßen
- weitgehende Aufgaben-, begrenzte Funktionsintegration (unter anderem Qualitätsprüfung, einfache Instandhaltung und Maschineneinrichtung); Einsatz von Spezialisten (Systemführer) für besonders hochwertige Aufgaben (komplexe Einrichtung, Optimierung von NC-Programmen)
- hohe Arbeitseinsatzflexibilität
- kaum Betreuung der Projektentwicklung
- Gruppensprecher: gewählt; voll in die Gruppe und in die Arbeit eingebunden; kaum zusätzliche Umfeldaufgaben; zusätzliche Vergütung; "Sprecher der Gruppe"
- Gruppengespräche: 30 Minuten pro Woche; werden nicht voll genutzt
- Entlohnung entsprechend dem Umfang der ausgeführten Tätigkeiten; Aufstieg in höchste Entgeltstufe (Systemführer) begrenzt

Fall M2 (Werk C)

- *Bandmontagen* im Inneneinbau (unter anderem Dachverkleidungen, Scheinwerfer, Anschlüsse im Motorraum)
- kleine Montageumfänge (2 bis 12 Minuten); kaum Funktionsintegration (Qualitätsprüfung)
- mittlere Arbeitseinsatzflexibilität (begrenzte Rotation)
- keine Betreuung der Projektentwicklung
- Gruppensprecher: gewählt, aber Sonderstellung durch Zusatzaufgaben; zusätzliche Vergütung; "Quasi-Vorarbeiter"
- Gruppengespräche: 30 Minuten pro Woche
- Entlohnung entsprechend des am höchsten bewerteten Arbeitsgangs

Abbildung 1: Veränderungen durch Gruppenarbeit (in %)

	TM1 n = 30	TS1 n = 29	M1 n = 29	M2 n = 58
<i>Interessantheit der Arbeit</i>				
verbessert	97	61	59	14
gleich geblieben	3	18	38	50
verschlechtert	0	21	3	36
<i>Selbständigkeit in der Arbeit</i>				
verbessert	80	48	61	28
gleich geblieben	14	38	36	69
verschlechtert	6	14	4	4
<i>Zusammenarbeit mit den Kollegen</i>				
verbessert	90	48	62	26
gleich geblieben	7	45	21	49
verschlechtert	3	7	17	25
<i>Arbeitsbelastung</i>				
verbessert	12	7	21	2
gleich geblieben	28	21	24	14
verschlechtert	60	73	55	84
<i>Möglichkeiten, auf Dauer mit den Belastungen fertig zu werden</i>				
verbessert	52	13	23	3
gleich geblieben	31	42	35	31
verschlechtert	17	45	42	66
<i>Zusammenarbeit mit den Meistern</i>				
verbessert	45	17	41	16
gleich geblieben	49	59	51	67
verschlechtert	6	24	8	24
<i>Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen</i>				
verbessert	87	66	51	28
gleich geblieben	7	31	28	37
verschlechtert	6	3	21	35

Daß Aufgabenerweiterung im Interesse der Beschäftigten liegt, wird in der allgemeinen Gruppenarbeitsdiskussion mit dem Hinweis auf eine mögliche Überforderung und Überlastung gelegentlich bezweifelt. Zudem wird von Vertretern strukturkonservativer Gruppenarbeitskonzepte häufig die Auffassung vertreten, Aufgabenerweiterung werde von den Beschäftigten in technisierten Fertigungsbereichen eher akzeptiert als von Montagearbeitern, da letztere die zeitökonomischen Vorteile durch Routinisierung und Habitualisierung von einfachen Bewegungsabläufen vorzögen. Unsere Untersuchungsergebnisse sprechen in dieser Hinsicht eine deutlich andere Sprache. Bezogen auf die Breite der Arbeitsaufgaben gehen Vorstellungen und Wünsche der Beschäftigten meist über das bisher erreichte Niveau hinaus. Typisch für alle von uns untersuchten Gruppenarbeitsprojekte ist, daß die Beschäftigten verschiedene Formen der Aufgabenerweiterung mehrheitlich für wünschenswert halten und nur Minderheiten eine Erweiterung der Arbeitsaufgaben ablehnen. Große Teile der Beschäftigten befürworten eine umfassende Rotation sowie erweiterte Zuständigkeiten für Qualitätsprüfung, Materialbestellung, Nacharbeit und in geringem Maße auch für instandhalterische Aufgaben. In diesem Ergebnis zeigt sich eine Unzufriedenheit mit dem gegenwärtigen Aufgabenzuschnitt, deren Wurzel in dem Bedürfnis nach einer inhaltlich herausfordernden und abwechslungsreichen Tätigkeit liegt. Beruflich-inhaltliche Orientierungen und das Interesse an einer vielfältigen Tätigkeit ist bei den meisten Befragten so stark ausgeprägt, daß sie häufig sogar trotz zusätzlicher Verantwortung und möglicher Arbeitsverdichtung bereit sind, weitere Aufgaben zu übernehmen. Aber auch diejenigen, die sich bei der Frage nach einer möglichen Aufgabenerweiterung eher abwägend und zurückhaltend äußern, sind in der Regel an einer fachlichen und inhaltlichen Aufwertung ihrer Arbeit interessiert.

2. Veränderungen in der Zusammenarbeit

Aufgabenerweiterung und Interessantheit der Arbeit erklären nur einen Teil der unterschiedlichen Bewertung von Gruppenarbeit in den einzelnen Projekten. Aus

Sicht der Gruppenarbeiter ist zudem die Frage von großer Bedeutung, wie sich die Zusammenarbeit und das Klima unter den Kollegen durch die Gruppenarbeit verändert. Auch in dieser Hinsicht konnten wir deutliche Unterschiede zwischen den Projekten feststellen. Besonders positiv werden bei der Zusammenarbeit unter den Kollegen die beiden Projekte beurteilt (TM1 und M1), in denen die Arbeitszufriedenheit auch insgesamt am höchsten ist (Abbildung 1). Im Fall TM1 hat die Integration zusätzlicher Aufgaben und die hierdurch erfolgte Schaffung von Umfeldarbeitsplätzen der bisherigen Einzelarbeit überhaupt erst kooperative Züge gegeben. In der Bandmontage M1 hat vor allem die größere Arbeitseinsatzflexibilität mehr Zusammenarbeit und wechselseitige Unterstützung ermöglicht - in diesem Bereich ist es inzwischen sogar üblich, daß die Gruppenmitglieder sich bei fahrzeugbedingt unterschiedlichen Arbeitsumfängen zum Schichtende oder vor Pausen wechselseitig unterstützen, um dann gemeinsam die Arbeit zu beenden. Eine Voraussetzung dafür, daß die Gruppe stärker als sonst üblich ein kooperatives solidarisches Arbeitshandeln praktiziert, waren nicht zuletzt die Gruppengespräche, in denen Zusammenarbeit verabredet und fehlende Unterstützungsleistungen angesprochen werden konnten. Ein besseres, weil kooperativeres Klima unter den Kollegen war für viele der von uns interviewten Gruppenarbeiter ein ganz entscheidender Vorteil der neuen Arbeitsform. Klagen über Konkurrenz und Streitereien untereinander, fehlendes Verständnis von Kollegen und mangelnde Unterstützung haben wir am ehesten im Projekt M2 vorgefunden. Gerade in diesem Projekt beschwert man sich über Kollegen, die beispielsweise nicht bereit sind, auch andere an attraktive Arbeitsplätze zu lassen oder anderen zu helfen. Anders als in anderen Projekten wurde in diesem Fall auch häufig der Mangel beklagt, daß viele nicht gewillt seien, sich als Teil einer Gruppe zu begreifen. Offensichtlich wirkt sich die Kombination von kooperativen Momenten in der Arbeit zusammen mit den durch Gruppengespräche gegebenen Möglichkeiten der Absprache untereinander besonders positiv auf die Zusammenarbeit und das Klima innerhalb einer Gruppe aus.

Ähnliches gilt für den Umgang mit älteren und leistungsschwächeren Kollegen: auch hierauf bezogen haben wir die größte Akzeptanz und Bereitschaft zur Integration in den Projekten gefunden, die sich durch ein besonders hohes Maß an Selbstorganisation und eine entsprechende Ausstattung mit Ressourcen (Zeit für Gruppengespräche, Qualifizierungsmaßnahmen, Betreuungsleistungen usw.) auszeichneten.

3. Arbeitsbelastungen und Regulationsmöglichkeiten

Das Problem der Leistungsanforderungen ist einer der zentralen Diskussionspunkte in der aktuellen Gruppenarbeitsdebatte. Auch in den betrieblichen Diskussionen stehen dabei dem Slogan "working smarter not harder" Befürchtungen und erste Erfahrungen gegenüber, daß es sich bei Gruppenarbeit auch um nicht viel mehr als "management by stress" (Parker/Slaughter 1988) handeln kann. Personalabbau, Kassieren von Taktausgleichszeiten und Produktivitätssteigerungen kennzeichneten die Situation in allen Untersuchungsbetrieben. Bei jedem der von uns untersuchten Gruppenarbeitsprojekte haben sich die Leistungsanforderungen und die Arbeitsbelastungen aus Sicht der Beschäftigten erhöht, besonders gravierend in den Fällen TS1 und M2.¹⁷ Genannt werden in allen Projekten vor allem gestiegene körperliche Beanspruchungen - in erster Linie durch steigende Stückzahlen - und erhöhter Zeitdruck. Auch wo zusätzlich übernommene Tätigkeiten bei Vorgabezeiten und Personalsollbesetzungen berücksichtigt wurden, hat die Vielfalt unterschiedlicher Aufgaben dazu geführt, daß Leerzeiten seltener werden und die Beschäftigten das Gefühl haben, ständig noch etwas tun zu müssen (Abbildung 1).

Gestiegene Arbeitsbelastungen kennzeichnen alle von uns untersuchten Projekte. Die durchaus positive Be-

wertung der Gruppenarbeit in den Projekten TM1 und M1 wurde vom Betrieb also nicht durch gelockerte Leistungsvorgaben erkaufte. Die Befragungsergebnisse zeigen aber auch, daß sich trotz steigender aktueller Leistungsanforderungen die Möglichkeiten, die Belastungen auf Dauer zu bewältigen, sogar verbessern können (Abbildung 1).

Im Projekt TM1 kommen die Beschäftigten hinsichtlich dieser Frage zu einer eher positiven Beurteilung und auch im Fall M1 ist das Urteil weniger negativ als bei der Frage nach den Veränderungen der Arbeitsbelastungen. Da es sich hierbei um den auch aus Sicht der Beschäftigten wichtigsten Belastungsindikator handelt, messen wir diesem Ergebnisse hohe arbeitspolitische Bedeutung zu. Die Bewertung der Veränderung kann ein typisches Zitat verdeutlichen:

"Wir haben schwere Arbeiten, gerade LPS zum Beispiel, wo du nach der Woche wirklich denkst, ein Glück, jetzt ist die Woche rum. Dann mache ich nächste Woche wieder andere Maschinen, dann habe ich wieder was lockeres. So wechseln wir uns echt gut ab, da hat man dann irgendwie einen Ausgleich. Das ist wirklich streßfreier dadurch, daß man nicht an einer Maschine über einen ganzen Monat hängen bleibt. Mit Gruppenarbeit kann man das auf alle Fälle länger aushalten, glaube ich. Durch die Gruppenarbeit wird es wesentlich leichter" (TM1).

Entscheidend für die Höhe der Belastungen sind neben Stückzahlvorgaben auch qualitative Merkmale der Arbeitssituation, die sich im wesentlichen aus dem Tätigkeitszuschnitt, der Arbeitsgestaltung und der Gruppensituation ergeben. Eine eher positive Bewertung der Belastungssituation haben wir dort vorgefunden, wo die Beschäftigten Freiräume haben, ihre Arbeit selbst zu gestalten, selbst einzuteilen oder sich wechselseitig zu unterstützen (Abbildung 1). Die Verknüpfung taktgebundener und taktentkoppelter Tätigkeiten, die Pufferung von Fertigungsabläufen, aber auch eine hohe Arbeitseinsatzflexibilität und die Förderung von Gruppenzusammenhalt sind, wie vor allem die Projekte TM1 und M1 zeigen, wichtige Ansatzpunkte betrieblicher Gestaltungspolitik. Im Fall M2 sind neben den für die Gruppenarbeit ungünstigen produktionstechnischen Bedingungen (Bandmontage) auch die mangelnde betrieb-

¹⁷ Dies bezieht sich auf die subjektiven Einschätzungen von Leistungsanforderungen und Belastungen. Bei den uns vorliegenden objektivierten Kosten-Nutzen-Rechnungen sind in allen Projekten Einspareffekte erzielt worden, ohne daß sich vollkommen eindeutige Tendenzen abzeichnen. Im Vergleich der Projekte ist es aber gerade nicht so, daß beispielsweise in den unter Belastungsgesichtspunkten positiver beurteilten Projekten TM1 und M1 geringere Einsparungen erzielt wurden.

liche Betreuung der Gruppenentwicklung, die fehlende Einbindung der Gruppe in die Gestaltung ihrer Arbeits- und Leistungsbedingungen sowie eine geringe Arbeits-einsatzflexibilität der Gruppen dafür verantwortlich, daß die Belastungssituation besonders negativ eingeschätzt wird.

4. Selbstorganisation: Schlüssel zur Unterscheidung von gelungenen und problematischen Gruppenarbeitsmodellen

Außer bei der Aufgabenerweiterung, die unmittelbar auf eine Erhöhung der Interessantheit der Arbeit zielt, unterscheiden sich strukturkonservative und struktur-innovative Gruppenarbeitskonzepte vor allem in der Frage, inwieweit sie auf Selbststeuerung und Selbstorganisation der Gruppe setzen und hierfür entsprechende Entscheidungskompetenzen und Ressourcen bereitstellen. Zu klären bleibt allerdings auch, inwiefern Selbstorganisation für die Beschäftigten nicht ebenfalls zum Problem werden kann. Durch die Übertragung neuer Aufgaben auf die Gruppe, die vormalig allein Sache des Meisters oder indirekter Bereiche waren, können Spielräume für eine eigenverantwortliche Organisation und Ausführung gemeinsamer Arbeitsaufgaben entstehen. Wie bei der Frage der Aufgabenerweiterung ist es aber auch bezogen auf die Selbstorganisation keine Selbstverständlichkeit, daß diese von den Gruppen akzeptiert und befürwortet wird. Steigende Selbstorganisation setzt voraus, daß die Gruppen bereit sind, zusätzliche Verantwortung zu übernehmen. Dies kann auch Schattenseiten haben und zusätzlichen Arbeitsdruck erzeugen. Gruppenverantwortung und Selbstorganisation bedeuten nicht nur größere Freiheiten, sondern immer auch gemeinsame Verantwortung für das Arbeitsergebnis, die Bereitschaft, für Kollegen einzuspringen und die Notwendigkeit, von Kollegen die Einhaltung gemeinsamer Verabredungen einzufordern.

Unseren Ergebnissen zufolge stellt Gruppenselbstorganisation einen zentralen Faktor der Beurteilung von Gruppenarbeit durch die Beschäftigten dar. Selbstorganisation wird von ihnen in besonderer Weise gefordert,

zugleich ist dieser Aspekt eine zentrale Voraussetzung für die positiv bewerteten Wirkungen von Gruppenarbeit wie interessantere Arbeit, verbesserte Zusammenarbeit und günstigere Bedingungen der Belastungsregulation. In unseren Interviews hat sich gezeigt, daß Selbstorganisation in ihren Teilaspekten von den Beschäftigten überwiegend positiv beurteilt wird. Ob es um die Notwendigkeit gegenseitiger Absprache geht, um eigenständiges Organisieren ohne Vorgesetzte, gemeinsam zu tragende Verantwortung oder um den Ausgleich unterschiedlicher Arbeitsleistung, in jedem Teilaspekt überwiegt bei den Gruppenmitgliedern die Auffassung, daß es sich um einen Vorteil der Gruppenarbeit handelt. Zurückhaltender ist das Urteil allein, wenn es um den Ausgleich unterschiedlicher Arbeitsleistungen geht. Diese grundsätzlich positive Beurteilung von Selbstorganisation und Selbstverantwortung ist nicht projektspezifisch. In allen von uns untersuchten Projekten wird Selbstorganisation von den Beschäftigten ausdrücklich befürwortet und gewünscht.

Alles andere als einheitlich ist das Ergebnis dagegen, wenn wir nicht nach der allgemeinen Beurteilung von Selbstorganisation, sondern nach einem Urteil über das bisher erreichte Niveau der Selbstorganisation fragen. Dazu ein Vergleich zwischen den beiden Montageprojekten M1 und M2, die sich in ihren produktionstechnologischen Rahmenbedingungen (Bandarbeit) und formellen Regelungen (gewählte Sprecher, Gruppengespräche) nur unwesentlich voneinander unterscheiden.

Der Stand der Selbstorganisation in einer Arbeitsgruppe ist nicht nur von der Reichweite formaler Befugnisse abhängig und davon, ob Ressourcen vorhanden sind, Entscheidungsmöglichkeiten effektiv wahrzunehmen und innerhalb der Gruppe zu tragfähigen Lösungen zu kommen. Selbstorganisation setzt zudem einen Prozeß der Gruppen- und Bereichsentwicklung voraus, der neben Kompetenzverlagerungen - auch ein neues Rollenverständnis und Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Ebenen und betrieblichen Akteuren (Gruppe, Gruppensprecher, Meister, sonstige Führungskräfte bis hin zu betrieblichen Spezialisten in den Umfeldbereichen) bewirkt. Am Stellenwert und der Rollen-

definition der Meister und Gruppensprecher wird letztlich die Frage entschieden, inwieweit strukturinnovative Momente sich in den Gruppenarbeitsprojekten durchsetzen.

Ein neues Rollenverständnis des Meisters und ein verändertes Zusammenspiel zwischen Führungskräften und Gruppe hat sich im Projekt M1, nicht jedoch im Fall M2 herausgebildet (Abbildung 2).

Abbildung 2: Erfahrungen mit den Meistern (in %)

	M1 n = 29	M2 n = 58
<i>Sind jetzt weniger Vorgesetzte als früher?</i>		
ja	29	14
teils, teils	46	32
nein	25	54
<i>Sie sprechen sich mit der Gruppe ab?</i>		
ja	55	32
teils, teils	35	44
nein	10	24

Im Projekt M1 haben die Meister nicht nur Aufgaben an die Gruppe delegiert (Arbeitseinsatz, Anwesenheitsplanung), zugleich verstehen sie sich ausdrücklich als Unterstützer der Gruppen und sehen ihre Aufgabe darin, zwischen der Gruppe und den übrigen Bereichen zu vermitteln und zu koordinieren.

Wie weit die Veränderung der Meisterrolle gehen kann, zeigt folgendes Zitat aus dem sehr weitgehend selbstorganisierten und eindeutig strukturinnovativen Projekt TM1:

"Die Rolle des Meisters hat sich im Prinzip verändert. Er hat ja nicht mehr mit einer Einzelperson zu tun, er hat ja jetzt mit einer ganzen Gruppe zu tun, da muß er dann schon mal umdenken. Jetzt kommt er halt mit einer Liste an, was wann zu liefern ist und drückt die einem von uns in die Hand. Den Rest erledigen wir dann selber. Wir sprechen dann bei uns in der Gruppe

ab, ob vielleicht irgendwo eine Maschine umgebaut werden muß oder ob der Maschinenbelegungsplan so stehen bleiben kann, wie er an dem Tag gerade ist. Der Meister hat da nichts mehr mit zu tun. Das wird alles zwangsweise der Gruppe überlassen. Der Meister ist nur noch eine Art Ansprechpartner, ich sage mal sowas ähnliches wie ein 'Freund'. Lieferlisten und Bestellungen, das läuft noch über den Meister. Der Meister ist so eine Art Manager außerhalb der Gruppe" (TM1).

Eine mit Blick auf das unterschiedliche Niveau der Selbstorganisation entscheidende Differenz zwischen den Projekten läßt sich auch bei den Gruppensprechern feststellen. "Sprecher" im eigentlichen Sinne des Wortes, die die Gruppe nach außen vertreten und auch intern eine moderierende Rolle übernehmen, sind sie im Projekt M2 (noch) nicht. Es handelt sich fast ausschließlich um Spezialisten für Sonderaufgaben, wie Nacharbeit, Arbeitseinteilung oder Materialbestellung. Sie wurden zwar gewählt, die Meister, in deren Sichtweise die Gruppensprecher die Vorarbeiter ersetzen sollen, machen sie häufig jedoch stellvertretend für die Gruppe verantwortlich und nehmen sie bei der Durchsetzung betrieblicher Ziele in die Pflicht. Umgekehrt bekommen die Gruppensprecher jedoch auch von einigen Gruppenmitgliedern Aufgaben zugeschoben, zumal sie für ihre Funktion eine Entgeltzulage bekommen. Anders als in den anderen Projekten befinden sich die Gruppensprecher in einer ausgesprochenen Sonderrolle, sind stark mit Zusatzaufgaben belastet und dementsprechend eher als "Quasi-Vorarbeiter" zu bezeichnen. Der Fall M2 ist insofern ein gutes Beispiel dafür, wie voraussetzungsreich Strukturinnovationen auf der Werkstattebene bei einem nach wie vor tayloristisch organisierten Umfeld sind. Trotz der immensen Bedeutung, die der neuen Position des Gruppensprechers zukommt, reicht es für die Herausbildung strukturinnovativer Formen von Gruppenarbeit nicht aus, die Gruppensprecher lediglich wählen zu lassen, ohne die übrigen Rahmenbedingungen der Gruppen (Aufgaben, Qualifikationen, Rollen und Handlungsmuster) zu verändern.

In starkem Kontrast zum Fall M2 verstehen sich die Gruppensprecher im Projekt M1 als Vertreter und Unterstützer der Gruppe; sie koordinieren, beziehen die Kollegen in Entscheidungen ein und werden in dieser

Rolle auch von den Führungskräften akzeptiert. Eine Sonderrolle der Gruppensprecher wird von den Kollegen, aber auch von einigen Gruppensprechern, mit Skepsis betrachtet und häufig explizit abgelehnt. In den Montagefällen, in denen die Gruppensprecher Sonderaufgaben übernehmen, halten es viele für wünschenswert, daß die Aufgaben des Gruppensprechers stärker in der Gruppe verteilt werden. Besonders dringend ist dies aus Sicht der Beschäftigten im Fall M2.

5. Gesamturteil über die Gruppenarbeit

Unsere Untersuchungsergebnisse belegen, daß sich je nach Gestaltung der Gruppenarbeitsprojekte die Arbeitserfahrungen und Urteile über Gruppenarbeit deutlich voneinander unterscheiden. Gebündelt kommt dies noch einmal in der Gesamteinschätzung der Arbeitsveränderungen zum Ausdruck (Abbildung 3).

Ein ausgesprochen positives Gesamturteil haben wir im Fall TM1 vorgefunden, wobei es sich hierbei zugleich um das Projekt handelt, bei dem die betriebliche Reorganisation insgesamt am konsequentesten vorangetrieben wurde. Qualifikatorisch reichen die Beschäftigten hier zwar nicht ganz an das Niveau der Systemregulierer im Fall TS1 heran, der Bruch mit der Vorsituation (reine Maschinenbedienung) war jedoch am größten. Aufgaben- und Funktionsintegration wurde durch den Betrieb in diesem Projekt am weitesten verwirklicht und aufgrund der hierdurch ermöglichten Bildung von Umfeldarbeitsplätzen konnte auch die zuvor hohe Taktbindung reduziert werden. Die so gewonnenen Freiräume waren schließlich auch die Grundlage für die sich in der Gruppe herausbildende Selbstorganisation. Nicht nur bei der Aufgaben- und Funktionsintegration, auch bei der Selbstorganisation wurden in diesem Projekt die größten Veränderungen der traditionellen tayloristischen Strukturen erreicht. Die Gruppensprecher werden gewählt und sind in die Arbeit der Gruppe voll integriert, zugleich hat sich in diesem Fall der stärkste Gruppenzusammenhalt herausgebildet und die Gruppe begreift die verschiedenen Tätigkeiten und Probleme in ihrem Arbeitsbereich ausdrücklich als gemeinsame

Aufgabe. Auch wenn im Urteil dieser Gruppe Leistungsanforderungen und teilweise auch Belastungen gestiegen sind: zurück zur alten Arbeitsform will nahezu niemand.

Weniger emphatisch - aber in der Bilanz immer noch positiv - ist das Urteil in den Projekten TS1 und M1, wobei von den Beschäftigten in den beiden Projekten jeweils unterschiedliche Defizite gesehen werden. Im Projekt TS1 hat sich die inhaltliche Seite der Arbeit und die Zusammenarbeit unter den Kollegen zwar etwas verbessert, zugleich haben aber die Belastungen besonders stark zugenommen und es wurde nur geringfügig mehr Selbstorganisation erreicht. Mangelhaft ist aus Sicht der Beschäftigten in diesem Fall auch die Einbindung und Abstimmung bezogen auf betriebliche Planungen: im Zusammenspiel mit dem Umfeld (Vorgesetzte, betriebliche Spezialisten) hat sich aus ihrer Sicht noch zu wenig verändert und fühlen die Gruppen sich nicht wirklich ernst genommen.

Auch im Bandmontageprojekt M1 ist die Bewertung der Gruppenarbeit positiv. Daß in diesem Bereich ähnlich günstig über die Arbeit geurteilt wird wie im Transferstraßenbereich TS1, ist arbeitspolitisch gesehen ein besonders wichtiges Ergebnis. Erreicht wurde dieses Resultat durch eine - gemessen an den produktionstechnologischen Voraussetzungen - besonders weitgehende Verwirklichung von Selbstorganisation. Der fachlich-inhaltliche Zuschnitt der Tätigkeiten hat sich nur unwesentlich verändert und auch die Belastungen sind wie im Fall TS1 gestiegen; in diesem Fall hat sich allerdings das Niveau der Selbstorganisation der Gruppe erhöht und die Zusammenarbeit (Rotation, wechselseitige Unterstützung) und der Zusammenhalt in der Gruppe haben sich verbessert. Die Gruppe nutzt die Gruppengespräche, um Arbeitsprobleme zu bearbeiten und gemeinsame Regelungen zu vereinbaren; über ein kooperativeres Verhältnis zu den Führungskräften hat sich der Einfluß der Gruppe auf ihren Arbeitsbereich insgesamt erhöht.

Abbildung 3: Gesamtbewertung der Gruppenarbeit (in %)

	TM1 n = 30	TS1 n = 29	M1 n = 29	M2 n = 58
<i>Alles in allem: Veränderung der Arbeitssituation durch Gruppenarbeit?</i>				
verbessert	73	48	49	17
teils, teils	10	28	28	35
verschlechtert	17	24	23	48
<i>Bereitschaft, auch zukünftig in Gruppenarbeit zu arbeiten</i>				
verbessert	76	52	59	43
teils, teils	10	21	17	31
verschlechtert	14	28	24	26

Ausgesprochen negativ ist das Gesamturteil dagegen im Fall der Bandmontage mit eingeschränkter Selbstorganisation (Projekt M2). Die Begründungen hierfür lassen sich vielfach auf die gleichen Gestaltungsmomente zurückführen, die wir in den anderen Fällen bereits herausgestellt hatten: negativ wirken im Fall M2 mangelnde Aufgabenerweiterung, geringe Arbeitseinsatzflexibilität, nicht verwirklichte Selbstorganisation, fehlende Gruppenentwicklung und unzureichende Einbindung der Gruppen in übergreifende betriebliche Zusammenhänge.

Unsere Ergebnisse zeigen, daß mit strukturinnovativen Gruppenarbeitskonzepten eine durchgreifende Verbesserung der Arbeitssituation erreicht werden kann. Gruppenarbeitskonzepte führen dann zu einer Verbesserung der Arbeitssituation und können mit einer starken Zustimmung rechnen, wenn sie auf Aufgaben- und Funktionsintegration setzen, das Niveau der Selbstorganisation und die Gruppenverantwortung erhöhen und die Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen zwischen den Gruppen und dem betrieblichen Umfeld verstärken.

Arbeitspolitisch besonders wichtig ist die Tatsache, daß die Beschäftigten in den von uns untersuchten Projekten sich auch dann mehrheitlich noch nicht vom Konzept Gruppenarbeit abgewendet haben, wenn ihre bisherigen Erfahrungen hiermit in erster Linie enttäuschend oder negativ waren (Abbildung 3). Selbst im Fall M2 ist nur etwa ein Viertel der Beschäftigten nicht mehr zur Gruppenarbeit bereit. Für die große Mehrheit der Beschäftigten bleibt Gruppenarbeit mit ihren Bestandteilen Aufgabenerweiterung und Selbstorganisation ein positives Konzept. Ihre Vorstellungen und Erwartungen gehen über das betrieblich bisher Erreichte hinaus und müßten durch eine entsprechende betriebliche Gestaltungspolitik nur aufgegriffen werden.

Wichtig ist aber noch ein weiteres Ergebnis: Von Einzelaspekten abgesehen gibt es keine systematischen Zusammenhänge zwischen verschiedenen Personengruppen und der Bewertung von Gruppenarbeit. Die Suche nach möglichen Zusammenhängen zwischen Einflußgrößen wie Alter, Nationalität, Ausbildungsniveau, beruflicher Hintergrund, Betriebszugehörigkeit usw. und dem Urteil der Beschäftigten über Gruppenarbeit führte immer wieder zu dem Ergebnis, daß die jeweiligen Projekterfahrungen ausschlaggebend waren. Auch bei

der Frage, ob die verschiedenen Konzeptbestandteile der Gruppenarbeit (Aufgabenerweiterung, Selbstorganisation) mitgetragen werden, lassen sich kaum Unterschiede zwischen den verschiedenen sozialen Gruppen feststellen. Bei den von uns untersuchten Personen und Bereichen konnten wir keine Bestätigung für den in manchen Betrieben zu hörenden Satz finden, daß der Erfolg von Gruppenarbeit in erster Linie von der Auswahl geeigneter Personen abhängt und das Konzept nur mit bestimmten Personengruppen (Jüngere, Deutsche, Qualifizierte) funktioniere. Unseren Befunden zufolge zentral sind vielmehr das jeweils gewählte Gestaltungskonzept und die dadurch erzeugten Arbeitsstrukturen.

Ein wichtiges Problemfeld bei der Gestaltung von Gruppenarbeitsprojekten stellen Leistungsanforderungen und Arbeitsbelastungen dar. Die Kritik der Beschäftigten in den nordamerikanischen Transplants richtet sich nicht zuletzt gegen zu hohe, vernünftige Leistungsanforderungen. In der Untersuchung Berggrens zu Gruppenarbeitsansätzen in der schwedischen Automobilindustrie finden sich ebenfalls eine Reihe von Belegen, daß steigende Leistungsanforderungen eine besondere Belastung für Gruppenarbeitssysteme darstellen. Erweiterte Handlungsspielräume bieten zwar Möglichkeiten der Kompensation von Belastungen und Leistungsanforderungen, nicht auszuschließen ist jedoch, daß die Selbstorganisationsfähigkeit von Gruppen überfordert und eine negative Entwicklungsdynamik angestoßen wird. In einem solchen Fall höhnen überzogene Leistungsansprüche die kooperative Binnenstruktur der Gruppe aus und blockieren die aus einer verbesserten Zusammenarbeit erwachsenden Leistungsressourcen. Zum Ausdruck kommt eine solche Prozedynamik vor allem darin, daß Abstimmungsprozesse innerhalb der Gruppe sowie zwischen Gruppe und Umfeld trotz wachsender Probleme abnehmen.¹⁸

Der Belastungsaspekt hat in allen von uns untersuchten Projekten negativ zu Buche geschlagen und der Umgang hiermit ist eine der Klippen, die Gruppen-

arbeitsprojekte zu umschiffen haben. In den von uns untersuchten Projekten haben wir zwei unterschiedliche Formen der Leistungssteigerung vorgefunden:

(1) Besonders in den Handarbeitsbereichen, mitunter aber auch in technisierten Produktionsprozessen, resultieren gestiegene Leistungsanforderungen einmal daraus, daß sich die zu fertigenden Stückzahlen für die Arbeitsgruppen erhöhen. Ob dies über bessere Nutzungsgrade von Anlagen, optimierte Bearbeitungsfolgen oder Reduktion von Taktausgleichszeiten erreicht wird: alle diese Maßnahmen führen dazu, daß den Beschäftigten im traditionellen Sinne mehr Arbeit (montieren, Teile einlegen usw.) abverlangt wird. Traditionelle Formen der Leistungsintensivierung spielen auch unabhängig von Gruppenarbeit eine große Rolle. Diese klassische Form der Arbeitsverdichtung ist jedoch nur ein Aspekt dessen, was von den Gruppenarbeitern unter "mehr leisten müssen" verstanden wird.

(2) Eine zweite, gerade auch in strukturinnovativen Gruppenarbeitsvarianten anzutreffende Form der Leistungssteigerung, findet sich dort, wo Aufgabenerweiterung nicht einfach Mehrarbeit, sondern vor allem Integration von neuen Aufgaben und Funktionen bedeutet. In diesen Fällen werden die Gruppen selbst für eine optimale Organisation der Abläufe vor Ort zuständig und müssen hierbei Rahmenbedingungen und die jeweiligen situativen Erfordernisse berücksichtigen. Die Arbeit ist dann nicht mehr "im gewohnten Trott" zu erledigen, sie erfordert erhöhtes Engagement und verstärkte Präsenz. Betriebliche Probleme können nicht mehr an den Meister oder betriebliche Spezialisten delegiert werden. Die Gruppen selbst müssen aktiv werden und Initiative zeigen, wo man die Probleme früher eher laufen gelassen und auf die fehlende Zuständigkeit verwiesen hätte. Auch solche Aspekte werden von den Beschäftigten genannt, wenn sie auf steigende Leistungsanforderungen hinweisen. Diese neuartige Form der Leistungssteigerung läßt sich vor allem in den Gruppenarbeitsprojekten (unter anderem TM1) finden, in denen eine sehr weitgehende Integration von Aufgaben und Funktionen erfolgte.

¹⁸ Ein Beispiel für eine solche Negativspirale findet sich bei Bullinger/Schlund 1994, S. 350 f.

Einen Zwang, mehr zu leisten, hat es in allen von uns untersuchten Projekten gegeben. Gestiegene Leistungsanforderungen setzten sich aber nicht in jedem Fall in wachsende Belastungen um. Im Vergleich der Projekte zeigte sich, daß es bei der Bewertung der Arbeitsbelastungen durch die Beschäftigten auf lange Sicht durchaus Unterschiede gibt. Diese erklären sich vor allem aus jeweils vorhandenen Kompensationsmöglichkeiten wie Tätigkeitswechsel, wechselseitige Unterstützung oder eigenständige Gestaltung des Arbeitsablaufes. Die Regulationschancen haben sich dort verbessert, wo den einzelnen und der Gruppe mehr Möglichkeiten zur Verfügung stehen, eine eigene Zeitökonomie und einen eigenen Arbeitsrhythmus zu finden und den Gruppen Freiräume und Mitsprache bei der Festlegung von Leistungsvorgaben und Regelungen eingeräumt wurden. Steigende Leistungsanforderungen aufgrund von Aufgabenintegration bleiben dann erträglich, wenn sie mit besseren Leistungsbedingungen sowie organisatorischen Veränderungen einhergehen. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, daß die Gruppen in ihren Qualifikationen, Organisationsfreiräumen und ihrem Einfluß auf Umfeldbedingungen gestärkt werden und dies mit einer Reorganisation des betrieblichen Umfeldes verknüpft wird. In diesen Fällen ist den Beschäftigten zwar durchaus bewußt, daß die Leistungsanforderungen gestiegen sind, erhöhte Anforderungen werden dann aber auch als Vorteil der neuen Arbeitsform gesehen.

Von entscheidender Bedeutung ist allerdings, daß das betriebliche Ziel der Senkung von Kosten nicht ausschließlich über wachsende Leistungsanforderungen angestrebt wird. Unabhängig hiervon lassen sich gerade bei weitreichenden Gruppenarbeitskonzepten eine ganze Reihe von kostensenkenden und leistungsverbessernden Effekten erzielen, die in erster Linie Folgewirkungen verbesserter betrieblicher Abläufe sind oder aus der Optimierung der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen betrieblichen Funktionsbereichen resultieren.¹⁹ Solche Rationalisierungspotentiale lassen sich

über strukturinnovative Gruppenarbeitskonzepte nicht nur besonders gut erschließen, sie geben umgekehrt auch der Entwicklung der jeweiligen Projekte besondere Schubkraft. Einsparpotentiale und Leistungsverbesserungen, die sich durch optimierte Prozesse und ein besseres Zusammenwirken der verschiedenen betrieblichen Funktionen ergeben, werden in vielen Betrieben allerdings nach wie vor noch zu wenig ausgeschöpft.²⁰

IV. Neue Haltung zu Betrieb und Rationalisierung?

Unter dem Stichwort lean production spielen von den Produktionsbeschäftigten getragene Optimierungsansätze (Kaizen, KVP) in der aktuellen Rationalisierungsdiskussion eine immer größere Rolle. Auch beim Rationalisierungsprozeß soll nun mit dem tayloristischen Grundprinzip gebrochen werden, wonach die Planung des Produktionsprozesses und das Bemühen um verbesserte betriebliche Abläufe ausschließlich Aufgabe von Management und betrieblichen Spezialisten ist (Wilhelm 1992; Springer 1993). Traditionell galt, daß die Optimierung der Arbeitsabläufe gerade nicht Sache der Beschäftigten vor Ort war und von diesen allenfalls im eigenen Interesse und zumeist unterhalb oder gegen betriebsoffizielle Normen betrieben wurde, wenn sich die Arbeit hierdurch erleichtern ließ. Betriebliche Versuche der Kostensenkung und Rationalisierung wurden von den Produktionsarbeitern als gegen eigene Interessen gerichtet wahrgenommen und die Beschäftigten begegneten dem Betrieb deshalb auch grundsätzlich mit Mißtrauen. Die über einen längeren Zeitraum hinweg gewonnenen und im Konflikt um Leistungsvorgaben im Arbeitsprozeß immer wieder neu aktualisierten Erfahrungen mit tayloristischen Rationalisierungsprozessen werden von den Beschäftigten mit der Herausbildung eines "arbeitspolitischen Konservatismus" (Schumann

19 Was in Diskussionen um die Höhe von Leistungsanforderungen häufig vergessen wird: selbst in den MIT-Studien wird davon ausgegangen, daß mindestens ein Drittel der Produktivitätsunterschiede nicht in der Produktion selbst entstehen, sondern konstruktionsbedingt, aus mehr oder weniger fertigungsgerecht ausgelegten Produkten resultieren (Krafcik 1988).

20 Aus betrieblicher und aus Beschäftigtensicht erfolgreich gestaltete Gruppenarbeit erfordert die richtigen Weichenstellungen in zumindest sechs Gestaltungsfeldern: Gestaltung der Aufgaben- und Funktionszuschnitte, der Selbstorganisation, der Rollen und Funktionen von Führungskräften, der Einbindung der Gruppenarbeit in betriebliche Dezentralisierung, der Einbeziehung der Beschäftigten in Aufgaben der Optimierung und Kostensenkung und der Umsetzungsprozeß selbst (Gerst/Hardwig/Kuhlmann/Schumann 1994).

u.a. 1982) beantwortet. Betriebliche Arbeitsgestaltung wird dieser Interpretation zufolge generell als Bedrohung wahrgenommen.

Bisher konnten wir zeigen, daß strukturinnovative Gruppenarbeitskonzepte in der Lage sind - trotz steigender Leistungsanforderungen -, die Arbeitssituation der Beschäftigten insgesamt zu verbessern. Im folgenden soll es um die Frage gehen, inwieweit strukturinnovative Gestaltungskonzepte auch die Haltung der Beschäftigten zu Betrieb und Rationalisierung verändern können und welche Sichtweisen sich bei den Gruppenarbeitern bezogen auf ihre eigene Stellung im Rationalisierungsprozeß herausbilden. Im Kontext der gegenwärtigen Diskussion um posttayloristische Arbeitsformen ist Gruppenarbeit erst dann als neuartiges Rationalisierungskonzept zu bezeichnen, wenn die Beschäftigten sich nicht mehr ausschließlich als Objekte und Leidtragende betrieblicher Arbeitsgestaltung und Rationalisierung verstehen. Nur wo dies der Fall ist, dürfte auch eine realistische Chance bestehen, daß sich die Beschäftigten eigenständig an der betrieblichen Kostensenkung beteiligen und die betrieblichen Rationalisierungsprozesse mitgestalten (können).

Bei den Gesprächen mit den Gruppenarbeitern zum Thema "Haltung zu Betrieb und Rationalisierung" wurde sehr schnell deutlich, daß viele von ihnen gerade keine verfestigte, geschlossene Haltung formulierten, sondern in ihren Aussagen eher unsicher, suchend waren und die Widersprüchlichkeit der aktuellen Lage betonten. Auf der einen Seite wurde häufig registriert, daß Gruppenarbeit die eigene betriebliche Stellung in Bewegung bringt: der Umgang des Betriebes mit den Beschäftigten beginnt sich bei strukturinnovativen Varianten in eine eher partizipative Richtung zu verändern, Freiräume und eigener Einfluß haben zugenommen und betrieblicherseits besteht in einigen Fällen sogar Bereitschaft, faire Leistungskompromisse zu vereinbaren. Andererseits verlieren traditionelle Rationalisierungsmaßnahmen nicht an Bedeutung und es existieren nach wie vor tiefsitzende, durch langjährige Erfahrungen gesättigte Bedenken und verfestigtes Mißtrauen. Für die große Mehrheit der Beschäftigten ist noch nicht klar,

wie weit man sich bereits auf eine aktive Rolle im Prozeß der Rationalisierung einlassen kann. Nicht wenige unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen Rationalisierungsmaßnahmen, die ausschließlich allgemeine Kosten senken oder sogar zusätzlich arbeitserleichternd sind und solchen Veränderungen, die Kosten überwiegend zu Lasten der Beschäftigten reduzieren, indem sie zu Leistungsverdichtung führen oder sogar den eigenen Arbeitsplatz gefährden.

Nicht immer werden die unterschiedlichen Haltungen beim Umgang mit betrieblichen Rationalisierungsmaßnahmen jedoch so klar formuliert, wie in den beiden folgenden Zitaten:

"Na ja, das ist halt der Kampf zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Ich lasse mir natürlich nicht so gerne vom Arbeitgeber die Zeit schlecht machen, also daß ich weniger Zeit für ein Teil habe. Es gibt hier Teile, für die ich ohnehin schon wenig Zeit habe und für andere habe ich dann wieder mehr Zeit, so daß sich das immer wieder ausgleicht. Die Firma ist nun einmal daran interessiert, die Teile schneller zu machen. Dann werde ich denen kaum erzählen, daß man das schneller machen kann" (TM2).

"Wenn z.B. die Zeiten zu hoch sind und wir sehen, daß die Teile zu teuer verkauft werden, gehen wir schon zum Meister und lassen die Zeiten nochmal stoppen. Wir hatten letztes Teile, da hätten wir dreimal am Tag unseren Akkord geschafft. Das haben wir dann auch nicht eingesehen, weil dann das Auto ja auch nur teurer wird. Auch wenn uns die Zeiten zu niedrig sind, lassen wir nochmal neu die Zeit stoppen" (TM2).

Während im ersten Zitat wichtige Elemente traditionellen Arbeiterbewußtseins anklingen, steht das zweite Zitat für eine Haltung, die betriebliche Zielsetzungen in das eigene Handeln übernimmt ("weil dann das Auto ja auch nur teurer wird") und ein höheres Maß an Offenheit und Transparenz zuläßt.²¹ Sehr viel häufiger anzutreffen ist allerdings ein vorsichtiges Abwägen und der Hinweis auf Ambivalenzen:

"Ich sehe das wegen der Rationalisierung mit gemischten Gefühlen. Das kann man doch auch von verschie-

21 Daß diese gegenüber traditionellem Arbeiterbewußtsein neuartige Haltung unmittelbar mit der Unterstellung einer Reziprozitätsnorm gekoppelt ist ("Auch wenn uns die Zeiten zu niedrig sind ..."), sei an dieser Stelle nur angemerkt.

denen Seiten sehen. Wenn man den Stellenabbau betrachtet, dann ist Rationalisierung nicht gut. Aber Rationalisierung im Sinne von Materialeinsparung und Verbesserungsvorschlägen, das finde ich schon gut. Wenn es für den Arbeitsablauf einen Vorteil bringt, dann bin ich für Rationalisierung. Aber jeder Verbesserungsvorschlag hat natürlich auch seine Probleme, da sind dann oftmals Arbeitsplätze in Gefahr. Wenn man z.B. einen Menschen hier nicht mehr braucht, weil dem sein Arbeitsablauf jetzt von einem anderen mitgemacht werden kann, dann würde ich bei der Rationalisierung nicht mitmachen. Lieber würde ich mich dann in der Form weiterqualen, wie ich es bis dahin gemacht habe" (M2).

Drei Ergebnisse unserer Untersuchungen sind für die Frage nach einer neuen Haltung zu Betrieb und Rationalisierung zentral:

(1) Einen ersten Hinweis gibt die Antwort der Gruppenarbeiter auf die Frage, ob der Interessengegensatz zwischen Arbeitern und Betrieb bei Gruppenarbeit an Bedeutung verliert (Abbildung 4).

Dem wird in den Gruppenarbeitsbereichen (vor allem Projekt TM1) mit überwiegend positiven Erfahrungen häufiger und zwar zu etwa 40 % zugestimmt, weniger als ein Viertel der Beschäftigten lehnen diese Einschätzungen ab. Dennoch, der Anteil der mit "teils, teils" Antwortenden ist in allen Gruppenarbeitsprojekten groß, für eine bereits stabile Veränderungsdynamik geben auch unsere qualitativen Interviews keine Hinweise. Charakterisieren läßt sich die Haltung der Beschäftigten am ehesten mit Verunsicherung.

Bei der Aktivierung der Beschäftigten für die betrieblichen Rationalisierungsziele und KVP geht es auch um die Frage, inwieweit die Beschäftigten überhaupt bereit sind, sich an der betrieblichen Kostensenkung aktiv zu beteiligen. Mit Blick auf die Annahme eines stark traditionalistisch geprägten Rationalisierungsbewußtseins erstaunt zuerst einmal, daß ein sehr hoher Anteil von Beschäftigten ausdrücklich erklärt, sich für die betrieblichen Ziele der Kostensenkung und Rationalisierung engagieren zu wollen, eine alleinige Zuständigkeit des Betriebes wird in allen Projekten mehrheitlich abgelehnt (Abbildung 4).

"Sämtliche Verbesserungen, die kommen, sind von uns gekommen. Und das wird eigentlich auch so gehandhabt. Wir kriegen hier keine Verbesserungen vorgesetzt und müssen dann zusehen, wie wir damit klarkommen, sondern wenn irgendetwas ist, dann kommt das von uns. Wir haben ja auch die meiste Ahnung von dem ganzen Arbeitsprozeß. Daß man sein Scherfchen dazu leistet, die Rationalität der Produktion voranzubringen" (TM1).

(2) Die breite Verankerung einer grundsätzlichen Bereitschaft, sich bei der Kostensenkung zu engagieren, sagt allerdings noch nichts darüber aus, inwieweit sie auch in entsprechendes Handeln umgesetzt wird. Letzteres ist von weiteren Faktoren abhängig. Insbesondere davon, ob sich an der grundlegenden Mißtrauenshaltung gegenüber dem Betrieb etwas geändert hat. Hierauf bezogen konnten wir Ansätze einer neuen Haltung nur im besonders strukturinnovativen Projekt TM1 feststellen.²² Immerhin fast die Hälfte der Gruppenarbeiter sind in diesem Projekt ausdrücklich der Meinung, daß man dem Betrieb nicht mehr grundsätzlich zu mißtrauen brauche (Abbildung 4).

"Man (Gruppe und Arbeitswirtschaft) zieht jetzt eher an einem Strang. Die saßen ja früher irgendwo rum in ihren Büros und die sind jetzt hier runter verlegt worden in die Produktion. Da hat man jetzt jemanden, da kann man direkt hingehen und den ansprechen. (Und zur Planung hin?) Da ist noch ein Keil drin, da ist noch Mißtrauen drin. Dazu ist alles noch zu frisch, daß die hier runter kamen. Das muß erstmal in die Köpfe reingehen, daß das ein miteinander Arbeiten ist und kein Gegen-einander mehr. Aber ich schätze, das kommt auch noch" (TM1).

Nach wie vor groß ist das Mißtrauen hingegen in den Fällen TS1, M1 und M2. In diesen Projekten lehnt nur jeder vierte generelles Mißtrauen gegenüber dem Betrieb ab. Wobei die Gründe für das fortbestehende Mißtrauen vielfältig sind: sie liegen in ungenügender Einbindung in planerische Entscheidungen, in mangelnder Zusammenarbeit mit betrieblichen Spezialisten, einseitig festgelegten Leistungsbedingungen und nicht zuletzt im Umgang der Führungskräfte mit den Gruppen. Eine Rolle spielen aber auch generelle Befürchtungen, die

²² Lediglich der Vollständigkeit halber sei erwähnt, daß Gleiches für das in dieser Gegenüberstellung nicht mit aufgenommene Projekt TM2 gilt. Das Gestaltungskonzept dieses Projektes und die betrieblichen Rahmenbedingungen entsprechen in den wesentlichen Punkten dem Fall TM1.

Abbildung 4: Einstellung zu Betrieb und Rationalisierung (in %)

	TM1 n = 30	TS1 n = 29	M1 n = 29	M2 n = 58
<i>"Bei Gruppenarbeit verliert der Interessengegensatz zwischen Arbeiter und Betrieb an Bedeutung"</i>				
stimme zu	40	32	37	28
teils, teils	36	36	41	38
lehne ab	24	32	22	34
<i>"Kostensenkung und Rationalisierung sind allein Sache des Betriebes"</i>				
stimme zu	48	59	54	39
teils, teils	30	35	36	31
lehne ab	22	6	11	30
<i>"Der Arbeiter sollte allem gegenüber mißtrauisch sein, was vom Betrieb kommt"</i>				
stimme zu	44	19	26	30
teils, teils	18	26	33	35
lehne ab	38	55	41	35

Rolle spielen aber auch generelle Befürchtungen, die sich auf die fehlende Sicherheit von Beschäftigungsperspektiven beziehen.

"Schwierigkeiten (mit KVP) gäbe es von der Gruppe aus, wenn man sich fragt, was löse ich aus mit diesem Verbesserungsvorschlag. Gefährde ich meinen eigenen Arbeitsplatz, indem ich die Linie optimiere. Unter gewissen Voraussetzungen, die natürlich abgesichert sein müssen, daß z.B. gesagt wird, der Arbeitsplatz bleibt erhalten (ginge KVP). Aber das sind dann wieder Aussagen, denen man auch nicht trauen kann" (TS1).

(Kann man dem Arbeitswirtschaftler heute eher vertrauen?) "Heute nicht, aber wenn man mal alles zusammen durchgehen würde und alles gemeinsam diskutieren würde, dann könnte man ihm auch vertrauen. Aber wenn wir nach wie vor die ganzen Sachen einfach nur vorgeschmissen kriegen, das ist halt nicht gut" (M2).

(3) Bislang haben wir lediglich nach den Haltungen der Beschäftigten gefragt; wenn man unabhängig von der eigenen Bereitschaft, sich bei der Rationalisierung

Hinderungsgründe für eine aktive Beteiligung der Arbeiter an Kostensenkung und Rationalisierung sehen, so ergibt sich folgendes Bild (Abbildung 5).

An vorderer Stelle steht zwar auch die Sorge um den eigenen Arbeitsplatz, ansonsten werden aber ganz überwiegend Gründe genannt, die nicht so sehr auf mangelnde Bereitschaft der Beschäftigten, sondern auf unzureichende arbeitsbezogene Voraussetzungen und betriebliche Rahmenbedingungen verweisen. Als besonders wichtige Gründe gelten: fehlende Zeitspielräume und Informationen sowie unzureichende Qualifizierung und Zusammenarbeit mit der Planung. Die Furcht vor Leistungserhöhungen kommt erst danach - neben der mangelnden Bereitschaft des Betriebes, Vorschläge der Gruppen umzusetzen. Interessant ist mit Blick auf die vielfältigen Diskussionen um Entgeltsysteme als Motivationsinstrument, daß fehlende finanzielle Anreize nur eine sehr geringe Rolle spielen. Von allen von uns erfragten möglichen Gründen für fehlende Aktivitäten bei

der Kostensenkung wurde diesem die geringste Bedeutung zugemessen.

Abbildung 5: Hinderungsgründe für eine aktive Beteiligung an der Kostensenkung

Frage: "Was verhindert, daß sich Arbeiter aktiver an der Senkung der Kosten beteiligen?"	
Sehr wichtiger Grund	
- "weil die Arbeiter über Kostenfragen zu wenig informiert sind"	50 %
- "weil die Arbeiter zu wenig Zeit haben, über Verbesserungen nachzudenken"	48 %
- "weil die Arbeiter, damit ihre eigenen Arbeitsplätze weg-rationalisieren könnten"	47 %
- "die unzureichende Zusammenarbeit mit der Planung"	41 %
- "weil der Betrieb die Arbeiter zu wenig vorbereitet hat"	39 %
- "weil der Betrieb Verbesserungen zu wenig umsetzt"	35 %
- "weil die Arbeiter sich damit Leistungserhöhungen einhandeln könnten"	31 %
- "weil es sich für die Arbeiter finanziell nicht lohnt"	23 %
Antwortvorgaben: sehr wichtiger Grund; wichtiger Grund; nicht so wichtiger Grund/spielt keine Rolle.)	

Zusammengefaßt interpretieren wir unsere Ergebnisse so, daß strukturinnovative Formen von Gruppenarbeit bei den Beschäftigten durchaus mit einer Haltung einhergehen, bei der die Optimierung der Arbeitsprozesse zur eigenen Aufgabe gemacht und Mißtrauen gegenüber betrieblicher Rationalisierung abgebaut wird. Derartig weitreichende Veränderungen sind aber bei weitem noch nicht überall realisiert und in besonderer Weise

voraussetzungsreich. Ein durchweg traditionelles Rationalisierungsverständnis wird in allen Gruppenarbeitsprojekten zwar nur von Minderheiten vertreten, relativ groß ist jedoch das Lager der Unentschiedenen, die Veränderungen der betrieblichen Politik zwar registrieren, bei denen gewachsene Skepsis aber nicht voll abgetragen werden konnte.

Unsere Untersuchungsergebnisse legen nahe, daß gerade bei der Frage, ob eine aktive Beteiligung der Beschäftigten bei der Prozeßoptimierung und Kostensenkung wirklich greift, betriebliche Rahmenbedingungen und Organisationsstrukturen eine große Rolle spielen, arbeitsprozeßliche Veränderungen allein also nicht ausreichen. Weder Verbesserungen der unmittelbaren Arbeitssituation noch eine prinzipielle Bereitschaft zur Kostensenkung lassen eine neue Haltung bereits wirksam werden. Vorgefunden haben wir eine breit verankerte neue Haltung und eine neue Stellung der Beschäftigten im Rationalisierungsprozeß vor allem dort, wo neben Qualifikationserweiterung, Funktionsintegration und Selbstorganisation auch die Zusammenarbeit der Gruppen mit den Umfeldbereichen (Führungskräfte, Planung, betriebliche Spezialisten) erweitert und in eine dauerhafte Kooperation überführt wurde. Nur wo der Weg einer strukturinnovativen Organisationsentwicklung konsequent gegangen wird, ermöglicht Gruppenarbeit eine Arbeitspolitik, bei der mit einem traditionellen Arbeits- und Betriebsverständnis gebrochen wird.²³

Dennoch, eine neue Haltung zu Betrieb und Rationalisierung wird erst dann dauerhaft greifen, wenn es außerdem gelingt, auch im Bereich der Leistungs politik (Formen der Aushandlung von Leistungsvorgaben, Absicherung gegen negative Folgen) zu neuen, eher beteiligungsorientierten Arrangements zu kommen und Sicherheiten mit Blick auf die Furcht vor Arbeitsplatz-

23 Inwieweit sich die von uns beschriebenen Haltungen kausal im Zusammenhang der Gruppenarbeit herausgebildet haben, muß vorerst offen bleiben, da wir unsere bisherigen Erhebungen ausschließlich nach der Einführung der Gruppenarbeit durchgeführt haben. Die qualitativen Erhebungen legen jedoch einen Zusammenhang zwischen Gruppenarbeitserfahrung und Haltung zu Betrieb und Rationalisierung nahe. Die konjunkturellen Rahmenbedingungen und das Ausmaß der Bedrohung des Arbeitsplatzes waren in allen von uns untersuchten Projekten in etwa gleich.

verlust bereitzustellen.²⁴ Die Frage nach Garantien für Arbeitsplatzsicherheit, die in den Betrieben schon in den 80er Jahren zum Bestandteil von Rationalisierungsschutzabkommen wurde - damals vor dem Hintergrund technischer Rationalisierungsschübe -, hat auch derzeit nicht an Bedeutung verloren. Die Tatsache, daß das Problem einer drohenden Arbeitslosigkeit als Schatten in die betriebliche Realität hineinreicht und auch dort als Hemmschuh für eine Politik der Modernisierung wirkt, macht auch von dieser Seite her deutlich, daß die Frage der betrieblichen Reorganisation nicht in einem gesellschaftsfreien Raum entschieden wird.²⁵

V. Ausblick

Anders als in den 70er Jahre dürfte es sich bei der aktuellen Renaissance der Gruppenarbeit nicht um ein Strohfeuer handeln. Umso wichtiger ist daher die Frage, welche Gruppenarbeitsvariante sich schließlich durchsetzt: die Auseinandersetzungen um die richtigen Akzente bei den Gestaltungskonzepten und die sozialen Prozesse der Umsetzung von Gruppenarbeit sind noch nicht entschieden. Die Probleme des Wirtschaftsstandorts Deutschland (Jürgens/Naschold 1994; Schumann u.a. 1994) dürften ohne eine Modernisierung der betrieblichen Strukturen kaum lösbar sein. Die von uns untersuchten Projekte machen deutlich, daß es hierfür heute bereits Anknüpfungspunkte gibt - Gruppenarbeitsmodelle, die eine Verbesserung der Arbeitssituation und mehr Wirtschaftlichkeit miteinander verbinden, lassen sich realisieren. Nach wie vor offen ist jedoch, inwieweit es unter Beteiligung der verschiedenen betrieblichen und überbetrieblichen Akteure gelingt, strukturinnovative Konzepte zu verallgemeinern und die Rahmenbedingungen (tarifpolitische Regulierung, über-

betriebliche Beratungsangebote und Unterstützungsleistungen, industriepolitische Initiativen) hierfür zu verbessern (Gesamtmetall 1992; HBS/IG-Metall 1992; vor allem VDW/VDMA/IG-Metall o.J.). Gruppenarbeit ist zwar nicht selbst die Lösung für die vielfältigen Modernisierungsdefizite der betrieblichen Strukturen, entlang der von uns dargestellten Grundprinzipien gestaltete Gruppenarbeit könnte aber ein Mittel sein, innovative Antworten auf die vielfältigen und sich ständig wandelnden Anforderungen und Probleme betrieblichen Handelns zu finden.

Wir haben bereits darauf hingewiesen, daß es sich bei dem vorliegenden Text um einen Bericht aus einem laufenden Forschungsprojekt handelt, der sich zudem auf die betrieblichen Probleme der Ausgestaltung von Gruppenarbeitskonzepten konzentriert. Zum Abschluß daher ein kurzer Hinweis auf drei Themenkomplexe, denen aus unserer Sicht in Zukunft größere Aufmerksamkeit zu schenken wäre:

(1) Der erste Aspekt ist die Einbindung der betrieblichen Interessensvertretung in die Konzeption und Umsetzung von Gruppenarbeit. Unsere Ergebnisse haben gezeigt, daß neben Konzepten und produktionstechnologischen Rahmenbedingungen auch der soziale Prozeß der Umsetzung von Gruppenarbeit eine wichtige Rolle spielt. Ob technologische Spielräume genutzt und durch entsprechende Gestaltung sogar erweitert werden; welche Gruppenarbeitskonzepte sich durchsetzen und wie tief die Reorganisation der betrieblichen Strukturen ansetzt; aber auch der Verlauf von Gruppenarbeitsprojekten selbst - all dies hängt entscheidend von der Einbindung der betrieblichen Interessensvertretung ab. Dies bedeutet nicht nur, daß nach Wegen zu suchen ist, Beschäftigte und Betriebsräte im Vorfeld betrieblicher Planungen stärker einzubeziehen, zugleich zieht es gewandelte Anforderungen an die betriebliche Interessensvertretung selbst nach sich. "Konfliktpartnerschaft" (Müller-Jentsch 1991) in Richtung Management ist durch stärker beteiligungsorientierte Formen von Betriebsratsarbeit und mehr Betreuung von einzelnen Projekten vor Ort zu ergänzen. Für die Betriebsräte ist dieser Prozeß besonders schwierig, weil auch sie zu Mode-

24 Eine große Rolle spielt, daß strukturinnovative Lösungen im Fall TMI auch insofern vereinbart wurden, als die Gruppen bei der Festlegung der Personalsollbesetzung beteiligt waren. Die weitgehende Integration indirekter Aufgaben, deren zusätzlicher Personalbedarf über traditionelle zeitwirtschaftliche Verfahren (MTM, REFA usw.) kaum zu ermitteln war, legte den ohnehin vor Ort angesiedelten Akteuren eine direkte Beteiligung der Gruppen nahe.

25 Für die Entwicklung der schwedischen Automobilindustrie und strukturkonservative Gruppenarbeitsvarianten in den nordamerikanischen und englischen transplants hat bereits Berggren auf die Relevanz gesellschaftlicher Rahmenbedingungen hingewiesen (Berggren 1991).

ratoren des betrieblichen Wandels werden müssen, ohne dabei den Ausgleich zwischen unterschiedlichen Beschäftigtengruppen oder ihre Rolle als Interessenvertretung aus den Augen zu verlieren. Schon die Betreuung einzelner Gruppenarbeitsprojekte bindet ohnehin knappe Kapazitäten. Ob sich in den Gruppen funktionierende Vertretungsstrukturen herausbilden und eine direkte Regulierung von Interessenkonflikten zwischen Gruppe und Betrieb für den Betriebsrat Entlastung bedeutet oder welche Risiken dies beinhaltet, wird trotz positiver Einzelerfahrungen in Zukunft stärker zu untersuchen sein.

(2) Genauerer empirischer Analyse bedürfen auch die gruppenspezifischen Prozesse, die sich bei verschiedenen Gruppenarbeitskonzepten herausbilden. Betrieblicherseits bilden verbesserte Kooperationsstrukturen und eine funktionierende Gruppenentwicklung eine Grundlage für leistungsverbessernde Effekte wie flexibleren Arbeitseinsatz, erhöhte Motivation oder Belastungsausgleich durch wechselseitige Unterstützung. Ein gutes Gruppenklima erwies sich in den von uns untersuchten Projekten auch als Grundlage für Engagement bei der Optimierung betrieblicher Abläufe und eine produktivere Zusammenarbeit mit betrieblichen Spezialisten. Solidarisches Arbeitshandeln ist deshalb nicht nur eine gewerkschaftliche Forderung oder positive Nebenerscheinung strukturinnovativer Gruppenarbeitskonzepte. In den von uns als erfolgreich ausgewiesenen Gruppenarbeitsprojekten hat sich der Gruppenzusammenhalt im Arbeitsprozeß verbessert, und die Gruppen haben in sozialer Hinsicht einen Entwicklungsprozeß durchgemacht. Wir halten dies auch für eine Folge der Diskussionskultur und der sozialen Kompetenzen, die sich im Verlaufe der Entwicklung der Projekte herausbildeten. Hierbei handelt es sich jedoch um Einzelfälle. Wie die Rahmenbedingungen für die Entwicklung von kooperativ-solidarischem Arbeitshandeln im Einzelnen aussehen, wird in Zukunft ebenfalls genauer zu untersuchen sein. Klar ist bislang nur, daß auch Entgeltsysteme und Regelungen bei Leistungsvereinbarungen hierfür eine wichtige Rolle spielen.

(3) Schließlich muß den Auswirkungen von Gruppenarbeit auf die betriebliche Führungsorganisation und den Anforderungen, die sich an Vorgesetzte stellen, eine größere Aufmerksamkeit zuteil werden. Ein Ergebnis unserer Untersuchung ist, daß das Verhalten von Führungskräften eine wichtige Rolle für die Entwicklung der Gruppenarbeitsprojekte spielt. Die betriebliche Reorganisation in Richtung Dezentralisierung der Betriebsstrukturen und Hierarchieabbau ist einerseits Voraussetzung für gelungene Formen von Gruppenarbeit, andererseits entstehen bei Gruppenarbeit Folgewirkungen und zusätzlicher Veränderungsbedarf in den verschiedenen Fachabteilungen (Qualifikationen, Arbeitsverständnis, Karrierewege), die in ihren langfristigen Auswirkungen noch zu wenig bekannt sind (Faust u.a. 1993). Da die Veränderungen der Betriebsorganisation letztlich auch einen Umbau der betrieblichen Sozialstrukturen einschließt, bleibt die Frage, ob dies gelingt und welche Rolle hierbei gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Institutionen (sozialstaatliche Sicherungssysteme, Bildungssystem usw.) spielen.

Literatur:

- Adler, Paul S. (1992): The "learning bureaucracy": New United Motor Manufacturing, Inc. In: Staw, Barry M.; Cummings Larry L. (Hg.): Research in Organizational Behavior. Greenwich, CT: JAI Press.
- Antoni, Conny H. (1994): Gruppenarbeit - mehr als ein Konzept. Darstellung und Vergleich unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit. In: Antoni, Conny H. (Hg.): Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Weinheim: Psychologie Verlags Union, S. 19-48.
- Babson, Steve (1993): Lean oder Mean? Die schlanke Produktion bei Mazda. In Lüthje, Boy; Scherrer, Christoph (Hg.): Jenseits des Sozialpakts. Münster: Verlag westfälisches Dampfboot, S. 65-80.
- Berggren, Christian (1991): Von Ford zu Volvo: Automobilherstellung in Schweden. Springer. Berlin/Heidelberg.
- Binkelmann, Peter; Braczyk, Hans-Joachim; Seltz, Rüdiger (Hg.) (1993): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Stand und Perspektiven. Campus Verlag. Frankfurt/New York.

- Bullinger, Hans-Jörg; Schlund, Manfred (1994): Gruppenarbeit als Ausgangspunkt für die Entwicklung moderner dezentraler Unternehmen. In: Antoni, Conny H. (Hg.): Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Weinheim: Psychologie Verlags Union, S. 344-364.
- Deutschmann, Christoph (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller "Imperialismus" des Management. In: Soziale Welt Heft 3, S. 347-396.
- Dörre, Klaus; Neubert, Jürgen; Wolf, Harald (1993): "New Deal" im Betrieb? Unternehmerische Beteiligungskonzepte und ihre Wirkungen auf die Austauschbeziehungen zwischen Management, Belegschaften und Interessenvertretungen. In: SOFI Mitteilungen Nr. 20, S. 15-35.
- Enderle, Peter (1994): Das Opel-Produktionssystem im Werk Eisenach. In: Lean Production II. Erfahrungen und Erfolge in der M+E-Industrie. Schriftenreihe des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft, Band 29. Wirtschaftsverlag Bachem. Köln.
- Esser, Udo (1992): Gruppenarbeit. Theorie und Praxis betrieblicher Problemlösegruppen. Leske + Budrich. Opladen.
- Faust, Michael; Jauch, Peter; Brünnecke, Karin; Deutschmann, Christoph (1993): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. Forschungsinstitut für Technik, Arbeit und Kultur e.V. Tübingen.
- Fucini, Joseph J.; Fucini, Suzy (1990): Working for the Japanese. Inside Mazdas American Auto Plant. The Free Press. New York/London.
- Gerst, Detlef; Hardwig, Thomas; Kuhlmann, Martin; Schumann, Michael (1994): Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung - ein "Modell" kristallisiert sich heraus. In: angewandte Arbeitswissenschaft Heft 142, S. 5-30.
- Garrahan, Philip; Stewart, Paul (1992): The Nissan Enigma. Flexibility at Work in a Local Economy. Mansell. London/New York.
- Gesamtmetall (1989) (Hg.): Mensch und Arbeit. edition agrippa. Köln.
- Gulowson, Jon (1972): A Measure of Work-Group Autonomy. In: Davis, Louis E.; Taylor, J. Charles (Hg.): Design of Jobs. Selected Readings. Penguin Books. Harmondsworth, S. 374-390.
- Haase, Peter (1992): Lean Production und Qualifikation - welche bildungspolitischen Konsequenzen drängen sich auf? In: Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall (Hg.): Lean Production. Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation? Nomos Verlagsgesellschaft. Baden-Baden, S. 178-182.
- Hank, Rainer (1994): Die Eisenacher und die Rüsselsheimer. Im Opel-Werk an der Wartburg hat die Zukunft schon begonnen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung (06.08.1994), S. 11.
- Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall (1992) (Hg.): Lean Production. Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation? Nomos Verlagsgesellschaft. Baden-Baden.
- Jennen, Oliver; Vorberg, Uwe (1994): Gruppe oder Team? Neue Formen der Arbeitsorganisation am Beispiel Opel. In: Sozialismus Heft 4, S. 35-38.
- Jürgens, Ulrich; Malsch, Thomas; Dohse, Knuth (1989): Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich. Springer. Berlin/Heidelberg.
- Jürgens, Ulrich (1992): Die Entstehung der Arbeit und der Arbeitsbeziehungen in der Automobilindustrie - Japan, USA und die Bundesrepublik im Vergleich. In: Kißler, Leo (Hg.): Management und Partizipation in der Automobilindustrie: zum Vergleich der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Frankreich. Campus Verlag. Frankfurt/New York, S. 257-293.
- Jürgens, Ulrich; Naschold, Frieder (1994): Arbeits- und industriepolitische Entwicklungsgänge der deutschen Industrie in den neunziger Jahren. In: Zapf, Wolfgang; Dierkes, Meinolf (Hg.): Institutionenvergleich und Institutionendynamik. WZB-Jahrbuch. Edition Sigma. Berlin, S. 239-270.
- Krafčik, John F. (1988): Comparative Analysis of Performance Indicators at World Auto Assembly Plants. Master of Science thesis, Sloan School of Management, MIT.
- Lüthje, Boy; Scherrer, Christoph (1993): Jenseits des Sozialpakts. Verlag westfälisches Dampfboot. Münster.
- Mahnkopf, Birgit (1989): Die dezentrale Unternehmensorganisation - (k)ein Terrain für neue "Produktionsbündnisse"? In: Prokla 76, S. 27-50.
- Minssen, Heiner; Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf (1991): Gruppenarbeit in der Automobilindustrie - Das Beispiel Opel Bochum. In: WSI-Mitteilungen Heft 7, S. 434-441.
- Müller-Jentsch, Walther (1991): Konfliktpartnerschaft, Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München und Mering.
- Muster, Manfred (1988): Zum Stand der Gruppenarbeit in der Automobilindustrie in der Bundesrepublik. In: Roth, Siegfried; Kohl, Heribert (Hg.): Perspektive: Gruppenarbeit. Bund Verlag. Köln, S. 259-281.
- Muster, Manfred (1990): Team oder Gruppe? - Zum Stand der Sprachverwirrung über die "Gruppenarbeit". In: Muster, Manfred; Richter, Udo (Hg.): Mit Vollgas in den Stau. VSA-Verlag. Hamburg, S. 108-127.
- Parker, Mike; Slaughter, Jane (1988): Choosing Sides. Unions and the Team Concept. South End Press. Boston.

- Robertson, David; Rinehart, James; Huxley, Christopher; Wareham, Jeff; Rosenfeld, Herman; McGough, Alan; Benedict, Steve (1993): The CAMI-Report: Lean production in a unionized auto plant. CAW Research Dept. Ontario.
- Roth, Siegfried (1993): Gruppenarbeit in Zeiten der Lean Production - Japanisierung oder eigener Weg? In: Howaldt, Jürgen; Minssen, Heiner (Hg.): Lean, leaner ...? Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung. Montania. Dortmund.
- Roth, Siegfried; Kohl, Heribert (1988) (Hg.): Perspektive: Gruppenarbeit. Bund Verlag. Köln.
- Scherrer, Christoph; Greven, Thomas (1993): Für zu schlank befunden - Gewerkschaftliche Erfahrungen mit japanischen Produktionsmethoden in Nordamerika. In: WSI-Mitteilungen Heft 2, S. 87-97.
- Schumann, Michael; Einemann, Edgar; Siebel-Rebell, Christa; Wittmann, Klaus Peter (1982): Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Eine empirische Untersuchung der Industrialisierung auf der Werft. EVA. Frankfurt.
- Schumann, Michael; Baethge-Kinsky, Volker; Kuhlmann, Martin; Kurz, Constanze; Neumann, Uwe (1994): Trendreport Rationalisierung: Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie. Edition Sigma. Berlin.
- Seitz, Dieter (1993): Gruppenarbeit in der Produktion. Ein Beitrag zur Systematisierung von Entwicklungsstand und -perspektiven. In: Binkelmann, Peter; Braczyk, Hans-Joachim; Seltz, Rüdiger (Hg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Stand und Perspektiven. Campus Verlag. Frankfurt/New York, S. 32-73.
- Springer, Roland (1993): Neue Formen der Arbeitsorganisation - Ursachen, Ziele und aktueller Stand in der Mercedes-Benz AG. In: angewandte Arbeitswissenschaft Heft 137, S. 19-37.
- Tropitzsch, Heiner (1994): Effizienzsteigerung durch mehr Partizipation - die neue Arbeitspolitik bei Mercedes-Benz zeigt Erfolge. In: angewandte Arbeitswissenschaften Heft 142, S. 1-4.
- Turner, Lowell (1990): NUMMI - Japanische Produktionskonzepte in den USA. In: Muster, Manfred; Richter, Udo (Hg.): Mit Vollgas in den Stau. VSA-Verlag. Hamburg, S. 78-87.
- VDW; VDMA; IG-Metall (o.J.) (Hg.): Gruppenarbeit - Chancen für den Maschinenbau. Ergebnisse einer gemeinsamen Arbeitsgruppe von VDW/VDMA und IGM Stuttgart.
- Weltz, Friedrich; Lullies, Veronika (1984): Das Konzept der innerbetrieblichen Handlungskonstellation als Instrument der Analyse von Rationalisierungsprozessen in der Verwaltung. In: Leviathan Sonderheft 5, S. 155-170.
- Wilhelm, Bernd (1992): Anforderungen an eine neue Arbeitsorganisation. Überlegungen aus Sicht eines Automobilherstellers. In: Die Mitbestimmung Heft 10, S. 27-30.
- Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel (1991): Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Campus Verlag. Frankfurt/New York.

Die Hoffnungen auf eine neue Dienstleistungskultur: Eine Zwischenbilanz am Beispiel des Außendienstes der privaten Assekuranz

Herbert Oberbeck, Rainer Oppermann

1. Eine neue Dienstleistungsqualität durch Konsumentenmacht?

Fourastié nannte sein wegweisendes Buch zur Dienstleistungsgesellschaft unter anderem deshalb "Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts" (1954), weil er mit der zurückgehenden Bedeutung von Agrar- und Industrieproduktion die Aussicht auf eine "tertiäre Zivilisation" verbindet. Von "tertiärer Zivilisation" spricht Fourastié, weil er das steigende Gewicht des tertiären Sektors mit einer neuen, besseren Qualität von Arbeit und Beschäftigung sowie mit der Aussicht auf Realisierung neuer Bedürfnisse für alle Gesellschaftsschichten gleichsetzt.¹

Die 80er Jahre boten hierzulande wenig Anhaltspunkte für ein zunehmendes Gewicht von Konsumenten, Kunden oder Klienten in der Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen und gesellschaftlichen Verkehrsformen. Etliche Indikatoren sprachen eher gegen einen grundlegenden Aufbruch in eine neue Dienstleistungskultur, so vor allem die weite Verbreitung von bad jobs in den tertiären Sektoren der führenden Industrie- und Dienstleistungsökonomien. Bad jobs wurden und werden zu Recht gleichgesetzt mit geringer oder gänzlich fehlender Qualifikation, mit schlechter Bezahlung und hoher Fluktuation unter den Dienstleistungsangestellten, d.h. alles in allem mit ungünstigen Voraussetzungen für qualitativ anspruchsvolle personenbezogene Dienstlei-

stungen, für fachkompetente Kundenberatung und Betreuung. Die Perspektiven von Konsumenten auf die Realisierung völlig neuer und anspruchsvoller tertiärer Dienste schienen vor diesem Hintergrund wenig realistisch zu sein.

Für einen Abgesang auf die Perspektiven der frühen Dienstleistungstheoretiker ist es gleichwohl zu früh. Die Unternehmen des tertiären Sektors, so die These von Schlesinger/Heskett (1991), hätten bisher keine genuine Dienstleistungskultur entwickelt, sondern ihre Arbeitsprozesse, Unternehmensorganisationen und damit auch die Leistungsqualität sowie den Umgang mit Kunden an überkommenen Leitbildern industrieller Massenproduktion ausgerichtet, der Aufbruch in die Dienstleistungsgesellschaft stünde demnach überhaupt erst noch bevor. Das Ergebnis dieser Übernahme industrieller Produktionsformen sei ein "Mißerfolgskreislauf" von Qualitätsverringering, Kundenabwanderung, Unzufriedenheit der Dienstleistungsangestellten und schlechten Renditen.

"Es ist ein Modell, das heute als veraltet gilt und das für das langfristige Überleben des US-amerikanischen Dienstleistungssektors inzwischen ebenso gefährlich wird wie zuvor schon für den Produktionssektor. Da das Modell fast zwangsläufig zu einer Qualitätsverringering der Dienstleistung führt, setzt es einen Mißerfolgskreislauf in Bewegung, der sich sowohl für Kunden, Angestellte und Aktienbesitzer wie auch für die Wirtschaft insgesamt verhängnisvoll auswirkt; zu seinen Symptomen zählen Kundenabwanderung, hohe Fluktuationsrate, abflachende Verkaufskurven und wenig bis gar kein Produktivitätszuwachs für das einzelne Unternehmen wie für den Dienstleistungsbereich insgesamt" (Schlesinger/Heskett 1991, S. 71; eigene Übersetzung).

Schlesinger/Heskett öffnen den Blick auf privatwirtschaftlich organisierte Kernsektoren moderner Wohl-

¹ Zu ähnlichen Einschätzungen wie Fourastié kommen unter anderem, wenn auch mit anderen Begründungen, Bell (1985) und Gartner/Riessman (1978). Sehr viel skeptischer hat sich dagegen auf die Bundesrepublik bezogen Gross (1983) geäußert, der im Anwachsen von Dienstleistungsarbeit weniger sozialen Fortschritt und statt dessen wachsende Sozialherrschaft durch Dienstleistungsinstitutionen sieht. Vgl. zur Entwicklung der theoretischen Diskussion über den Charakter und die Übergangsprobleme von Dienstleistungsgesellschaften ausführlicher Oberbeck u.a. 1994 sowie Horstmann/Oberbeck 1995.

standsökonomien (z.B. Handel, Gastronomie) und begründen ihre These vom notwendigen Wandel der Dienstleistungsproduktion mit originären Verwertungsinteressen des Kapitals, das zunehmend erkennen müsse, daß für wirtschaftliches Überleben nicht die schnelle Mark, sondern der loyale Kunde (so auch Slywotzky/Shapiro 1994) an Gewicht gewinnt. Verwiesen wird auf Untersuchungen über Kundenloyalität, aus denen hervorgeht, daß zwei Drittel aller Kunden ihr Dienstleistungsunternehmen wechseln, wenn sie dort auf uninteressierte und nicht hilfsbereite Angestellte stoßen; die Unzufriedenheit mit der Produktqualität spielt demgegenüber mit rund 15 % eine eher marginale Rolle (Schlesinger/Heskett 1991).

Präsentiert wird damit eine im Kern auch für deutsche Dienstleistungsunternehmen provozierende und perspektivenreiche Botschaft: Das ökonomische Erfolgskalkül setzt Umdenken und Umsteuern in den Dienstleistungssektoren in Richtung qualifizierter Beratung und Betreuung zwingend voraus. Wer dies nicht beachtet, mag kurzfristig manchen Markterfolg erzielen, langfristig dagegen drohen eher das Abseits oder bestenfalls Marktnischen, in denen sich z.B. Discounter einrichten können.

Wir haben diese Thesen im Rahmen einer empirischen Untersuchung des Wandels von Dienstleistungsqualität und Dienstleistungsbeziehungen aufgenommen und wollen einige der erarbeiteten Ergebnisse im folgenden vorstellen. Im Zentrum unserer Untersuchung (Oberbeck u.a. 1994) standen unter anderem Finanzdienstleistungen, vor allem solche von privaten Versicherungskonzernen, die zur Überprüfung der Thesen zur "tertiären Zivilisation" geradezu einladen.

Die Szenerie der privaten Assekuranz wird in Deutschland von großen Konzernen beherrscht, von denen private Kundeninteressen an Anlage und Risikovorsorge zwar erfolgreich vermarktet werden, die aber nicht in dem Ruf stehen, dabei auf originäre Kunden- resp. Konsumentinteressen sonderlich Rücksicht zu nehmen. So wurde seit Ende der 80er Jahre mehrfach herausgestellt, daß geradezu von einer Ohnmacht der privaten Kunden

im Finanzdienstleistungssektor insgesamt gesprochen werden müsse (vgl. Feldmann 1992; Möntmann 1993; Ogger 1994). Die These vom *Kunden ohne Königsprivileg*, die von Arno Surminski, dem prominentesten brancheninternen Kritiker der Leistungsprofile, stammt, bringt diese Kritik am bündigsten auf den Punkt.

"In unserem Lande zählen wir mehr Versicherungsnehmer als Einwohner. Zur Zeit bestehen rund 410 Mill. Versicherungsverträge. In diesem großen Konzert namens Versicherung spielt der Versicherungsnehmer, so sollte man meinen, das wichtigste Instrument... In der Theorie ist der Versicherungsnehmer auf dem Versicherungsmarkt in der Tat der König Kunde, in der Praxis ist er jedoch relativ macht- und bedeutungslos. Sein Umworbensein beschränkt sich auf den Neuabschluss, danach versinkt er meistens in die beitragszahlende Anonymität. Auf die Gestaltung des Vertrages hat er wenig Einfluß, denn die meisten Verträge sind genormt, die Prämien liegen fest, Preisverhandlungen, wie sonst im Wirtschaftsleben üblich, sind nicht möglich. Die Mitwirkung des Privatkunden am Versicherungsgeschehen beschränkt sich darauf, einmal ja zu sagen, danach ist er wie die Partner auf dem Standesamt gebunden" (1991a, S. 442).

Die privaten Assekuranzunternehmen haben sich bisher von dieser Kritik nicht sonderlich anfechten lassen. Sie sehen sich mehrheitlich als Prototypen moderner Dienstleistungsbetriebe, denen am Setzen neuer Maßstäbe für Leistungsqualität gelegen ist. So nutzen Manager dieser Branche seit einigen Jahren öffentlichkeitswirksame Auftritte und Publikationen, um deutlich zu machen, daß dieser Finanzdienstleistungszweig nicht nur alle Zeichen des Wandels zu einer modernen Dienstleistungsgesellschaft erkannt, sondern längst auch Weichenstellungen für die Bewältigung zukünftiger Anforderungen an eine hohe Leistungsfähigkeit vorgenommen hat.²

2 Als Ausweis für hohe Leistungsstandards wird angeführt, daß private Versicherungsunternehmen inzwischen zu den ersten Wirtschaftsadressen dieses Landes gehören, daß hier Innovation zum Tagesgeschäft zählt und dies nicht nur in Verantwortung für Kundeninteressen, sondern auch in Verantwortung weit über Unternehmens- und Renditeegoismen hinaus, weil die sachgerechte Handhabung des Versicherungsprinzips im Interesse von Millionen Kunden ein sozialer Stabilitätsfaktor ersten Ranges sei. Exemplarisch stehen für diesen Zukunftsoptimismus die jährlich erscheinenden Jahrbücher des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (z.B. 1989, S. 11).

Auf den ersten Blick gesehen scheinen die ökonomischen Kennziffern der letzten Jahre solche Thesen zu bestätigen: Die Wachstumskennziffern dieser Dienstleistungsbranche lagen wie seit langem schon stets über jenen des Bruttosozialprodukts. Gleichwohl stellt sich die Frage, welchen Einfluß darauf die Unternehmenskonzepte hatten und ob nicht die ganze Geschichte anders herum gelesen werden muß, nämlich als "Erfolgs-story", die trotz erheblicher Mängel in der Leistungsqualität und in den Leistungsbeziehungen zustande kam. So haben unter anderem die Expansion des gewerblichen und des Individualverkehrs, die Erosion sozialstaatlicher Mindestabsicherungen sowie der Anstieg privater Einkommen und Vermögen dazu geführt, daß dieser Dienstleistungsbranche über mehrere Jahrzehnte hinweg überdurchschnittliche Wachstumsraten fast wie reife Früchte in den Schoß gefallen sind. Die Gesetze des Marktes für die Versicherungsdienstleistungen konnten die Anbieter nahezu nach Belieben diktieren, sorgten doch unter anderem vielfältige gesetzliche Auflagen zur Risikovorsorge und staatliche Förderprogramme (z.B. das Steuerprivileg für kapitalbildende Lebensversicherungen) für eine kontinuierliche Nachfrage nach den Produkten dieser Dienstleistungsbranche. Mit anderen Worten: Dieser Dienstleistungszweig mußte sich bisher auf Kundeninteressen nicht unbedingt zubewegen, um erfolgreich expandieren zu können.

Es spricht einiges dafür, daß ein bloßes Fortschreiben des Status quo der Marktgestaltung für die private Assekuranzbranche in den 90er Jahren erhebliche Probleme bereiten könnte. Für diesen Dienstleistungszweig gilt offensichtlich ebenso wie für jene von Schlesinger/Heskett in den USA analysierten Bereiche, daß das in den letzten Jahrzehnten praktizierte Modell des quantitativen und qualitativen Massenangebots von Versicherungs- und Finanzprodukten ausgereizt zu sein scheint. Das Geldgewerbe insgesamt steht heute vor der Aufgabe, neue Märkte im Privatkundensegment zu erschließen und die bisherigen Kundenverbindungen umzubauen, da für die meisten privaten Haushalte der Grundbedarf an Risikovorsorge, Kreditfinanzierungen und Anlageformen abgedeckt werden konnte (vgl. D'Alessio/Oberbeck 1994). Vor diesem Hintergrund

dürften die Karten in diesem Dienstleistungsfeld mit großer Wahrscheinlichkeit neu gemischt werden. Dabei kommt es möglicherweise ebenfalls weniger auf neue Produkte und sehr viel mehr auf die Qualität der Kundenbetreuung und Beratung an. Diese zu gewährleisten, ist weitgehend die Aufgabe des Außendienstes, dessen Arbeitsleistung und Wirken ganz entscheidend dafür ist, ob und wie weit Kunden ihre spezifischen Dienstleistungsinteressen und Bedürfnisse in dieser Branche realisieren können.

2. Zur Bedeutung und zum Profil des Assekuranzaußendienstes

Alte und neue Strukturen in den Leistungsbeziehungen zwischen Versicherungsunternehmen, Außendienst und Kunden sind am besten mit einem kurzen Blick auf spezifische Elemente dieser Dienstleistungsbeziehung zu erschließen. Es geht bei Versicherungen nicht nur um Produkte und Leistungen, auf die Kunden je nach Bedarfslage (originär vorhanden resp. durch Werbung geweckt) zugreifen, so wie es bei sonstigen Konsumgütern der Fall ist. So sehr in den letzten Jahren der "Verkauf von Versicherungsprodukten" und somit die "Handelsware Versicherungen" in den Vordergrund der öffentlichen Darstellung und des Bedarfs gerückt sein mag, mit der Unterschrift unter einen Versicherungsvertrag steht für private Haushalte mehr auf dem Spiel als nur die Festlegung eines bestimmten Einkommensanteils für Versicherungsschutz und längerfristige Vermögensanlage. Bei Versicherungen geht es zugleich immer auch darum, die Last individueller Schäden auf ein Kollektiv nach festgelegten Rechtsnormen umzuverteilen.³

Die Verantwortung für die Umverteilung individueller Risiken tragen die Unternehmen. Für Kunden sind die technischen Mechanismen dieses Prozesses in aller Regel nicht transparent. Branchenvertreter gehen davon aus, daß sich etwa 6 % der Bevölkerung inhaltlich für

3 "Was die Versicherung charakterisiert, ist, daß sie es ermöglicht, diese Umverteilung nicht in der Form einer Hilfe oder Gabe, sondern in der Form einer Regel wirksam werden zu lassen, die eine Regel der Gerechtigkeit, eine Rechtsnorm ist" (Ewald 1989, S. 391).

Versicherungen und ihre Dienste interessieren und die Vorgänge, um die es geht, verstehen. Kunden und Konsumenten sind somit überwiegend auf professionelle Helfer angewiesen, die ihnen den Weg durch die komplexe Materie bahnen und sie sind auf Unternehmen nebst Mitarbeitern (im Innen- wie Außendienst) angewiesen, die aus dieser strukturellen Intransparenz keine einseitigen Vorteile zu schlagen versuchen, etwa in der Form der kommerziellen Ausbeutung oder Überformung vielfältiger individueller Anlage- und Absicherungsbedürfnisse.

Für die privaten Unternehmen der Assekuranz ist die Gefahr der kommerziellen Überformung von Kundeninteressen permanent vorhanden, da sie gleichzeitig mit den Versichertengeldern im Interesse der Aktionäre möglichst effizient Erträge erwirtschaften sollen. In der Geschichte deutscher Versicherungsgesellschaften konnte dieser Widerspruch für kurze Zeit neutralisiert werden. Zwar waren auch in Deutschland in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts fast boomartig private Versicherungsgesellschaften gegründet worden, um private Gelder zum doppelten Zweck der Risikovorsorge und der Weiterleitung in große industrielle und gesellschaftliche Investitionsprojekte (Eisenbahnbau usw.) abzuschöpfen. Gleichwohl: Die deutschen Gesellschaften wurden in gezielter Absetzung zu den schon länger existierenden englischen Aktiengesellschaften überwiegend als "Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit" gegründet. Ziel der Unternehmensgründer war es, damit die Gesellschaften und ihre Außendienste primär auf die Vorsorge zum persönlichen Nutzen der Versicherten zu verpflichten und nicht der Priorität von Aktionärsinteressen an möglichst hohen Dividenden zu unterwerfen (vgl. Borscheid 1989).

Es ist hier nicht der Ort, die Geschichte der Vergesellschaftung des Versicherungswesens sowie - eng damit zusammenhängend - der Finanz- und Kapitalmärkte in Deutschland im Detail nachzuzeichnen. Unstrittig scheint in der Fachdiskussion zu sein, daß bis in die 80er Jahre dieses Jahrhunderts hinein die Unternehmen der privaten Assekuranz ihre Geschäftspolitik, mit welcher Schlagseite auch immer, auf beide Funktionen hin,

d.h. auf Risikoausgleichsoptimierung im Kundeninteresse und Anlageoptimierung im Aktionärsinteresse, ausgerichtet haben bzw. - aufgrund regulierter Marktbestimmungen - ausrichten mußten. Führende Theoretiker der Versicherungsbetriebslehre wie z.B. Farny, Finsinger oder die Monopolkommission fechten deshalb gerade in den letzten Jahren mit Verve für eine Deregulierung der Versicherungsmärkte in Deutschland. Ihnen sind die mehr oder minder starken Reste einer Aufgabenzuschreibung, die primär auf das Prinzip der Solidargemeinschaft abhebt und damit sozialstaatliche Komponenten betont, offenbar ein Dorn im Auge. Ihr Ziel ist es, das private Versicherungsgewerbe aus den Zwängen eines - wie sie es nennen - "Hilfsgewerbes" zu befreien.

"Wirtschaften bedeutet, den Einsatz knapper Güter mit dem Zweck neue Wirtschaftsgüter hervorzubringen. Auch Versicherungsunternehmen produzieren in diesem Sinne. Sie setzen Güter (Produktionsfaktoren) ein, um neue Güter in Form von Versicherungsschutz und Kapitalanlagenutzungen herzustellen. Daß auch Dienstleistungsunternehmen Güter produzieren, wird heute nicht mehr bestritten. Man muß deshalb eine immer noch vorkommende Auffassung verabschieden, die Versicherungswirtschaft sei ein "Hilfsgewerbe". Versicherer produzieren im gleichen Sinne wie Autofabriken, Banken oder Transportunternehmen" (Farny 1990, S. 6).

Mit einer solchen Perspektive gewinnt der für diese Branche konstitutive Zielkonflikt zwischen Gebrauchswert- und Gewinnorientierung neue Dynamik und es nimmt die Gefahr zu, daß das vorrangige Interesse von Kunden an Risikoabsicherung durch Unternehmensinteressen an möglichst optimaler Ertragsentwicklung überformt wird.

Einer der führenden Vertreter der deutschen Assekuranz, der frühere Vorstandsvorsitzende der Karlsruher Lebensversicherung, Robert Schwebler, bringt aus der Binnenperspektive heraus diese Entwicklung auf den Punkt, wenn er von der Gefahr spricht, daß Versicherungsmanager unter zunehmendem Wettbewerbsdruck bereit sein könnten, eine "Verelendung" der klassischen Versicherungstechnik gerade auch im Privatkundengeschäft in Kauf zu nehmen, und zwar zugunsten einer stärkeren Orientierung auf die "Optimierung des Nutzens des gesamten Sicherungsbudgets", spricht der in der Hand der Gesellschaften befindlichen Kapitalien (Schwebler 1990, S. 9).

Mit dem Einsatz neuer IuK-Techniken haben die Unternehmen neue Instrumente in die Hand bekommen, die ihnen ein Anziehen dieser "Überformungsschraube" erlauben (vgl. Oberbeck/Baethge 1989; Oberbeck 1994). Die Dynamik von Dienstleistungsbeziehungen und die Frage nach der Realisierung individueller Bedürfnisse sind somit in der Assekuranzbranche unter anderem daran zu messen, wie weit Interessen und Handlungsperspektiven von Kunden durch die Unternehmen verändert und einseitig aufgenommen werden.

Gestaltet werden diese Austauschbeziehungen vom Versicherungsaußendienst, der für die Kunden professionelle Assistenz beim Zugang zu Versicherungsprodukten anbietet. Er wird von den Kunden mehrheitlich sicher in enger Anbindung zu Unternehmen gesehen, man weiß, daß Vermittler von den Abschlüssen leben, daß Beratungs- und Betreuungsdienste nicht uneigennützig erfolgen, sondern dazu dienen, Bestände zu erhalten, Prämieinnahmen zu erhöhen usw. Gleichwohl muß der Kunde darauf vertrauen können, daß die professionelle Assistenz eines Vermittlers nicht eingesetzt wird, um ihn zu übervorteilen, sondern um situations- und bedarfsgerechte Leistungspakete zu schnüren. Surminski sieht in diesem Tätigkeitselement von Vermittlern, d.h. im Erringen einer Vertrauensstellung beim Kunden, die "Hohe Schule des Außendienstes" (1991a, S. 443). Für Surminski heißt dies, daß der Außendienst nicht vorrangig auf schnelle Verkaufsabschlüsse hinarbeitet, sondern mit einer Kunden- und Serviceorientierung ernst macht, die umfassende Beratungsleistungen einschließt.

Ein schillernder und in weiten Teilen von Unternehmen abhängiger Dienstleistungsberuf

Wo immer über Konturen und Entwicklungsperspektiven von modernen Dienstleistungstätigkeiten und Dienstleistungsbeziehungen die Rede ist, die Vermittlung von Versicherungspolicen und die dafür zuständigen Versicherungsagenten werden überwiegend kaum zu den Prototypen einer modernen Dienstleistungsgesellschaft gerechnet. Im Gegenteil: Leute, die ihren

Broterwerb mit dem Verkauf von Versicherungspolicen bestreiten, deren berufliche Existenz auf der "Produktion von Versicherungsschutz" basiert, gelten eher als mit allen Wassern gewaschene Verkäufer, die aus ihrer Tätigkeit zunächst einmal ein möglichst hohes Provisionsaufkommen herauszuschlagen versuchen, die mit vielerlei Tricks arbeiten, zuweilen durchaus am Rande der Legalität, und denen insgesamt allenfalls begrenzte Beratungskompetenzen zugesprochen werden.⁴ In der Rangskala gesellschaftlicher Wertschätzung für einzelne Arbeits- und Berufsfelder findet man Versicherungsvermittler dementsprechend mit steter Regelmäßigkeit weit unten.⁵

In der Öffentlichkeit wird das Negativimage der Versicherungsvermittler erstaunlicherweise meistens diesen selbst und weniger den Unternehmen angelastet, für die sie Versicherungspolicen vertreiben. Dabei sind es die Versicherungsunternehmen, die ungeachtet aller formalen Selbständigkeit von Versicherungsvermittlern die entscheidenden Weichenstellungen beim Zugang zu diesem Dienstleistungsberuf, bei seiner fachlichen Fundierung und bei dem Zuschnitt von Arbeits- und Betätigungsfeldern vornehmen. So gehört es zu den aktuellen Hauptcharakteristika dieses Dienstleistungsberufs, daß er in vielfacher Form von Unternehmensvorgaben abhängig ist (vgl. Arnhofer 1988, S. 575 ff. und 1989, S. 218 ff.).

Die Versicherungsbranche hat es bis Ende der 80er Jahre zugelassen, daß dem Vermittlerberuf kein eindeutiges und mit anderen kaufmännischen Berufen vergleichbares Aus-, Weiterbildungs- und damit auch Dienstleistungsprofil zugrundegelegt wurde. Statt einer

4 Der längst zum geflügelten Wort gewordene Spruch, "Wer nichts wird, wird Wirt, und ist ihm auch dieses nicht gelungen, so macht er in Versicherungen", bringt diese Zweifel in populärer Fassung auf den Punkt. Ausgenommen werden hiervon am ehesten Versicherungsmakler, die traditionell Gewerbebetriebe betreuen. Auf diese quantitativ relativ kleine Gruppe bezieht sich die Untersuchung von Sydow u.a. (1995).

5 Auch in der Versicherungsbranche selbst wird kein Hehl daraus gemacht, daß große Teile der in den Außendiensten tätigen Personen weit davon entfernt sind, ein modernes Dienstleistungsprofil zu repräsentieren. So schreibt Roland Rapp, der Sprecher des Vorstandes der Generali Krankenversicherung AG. "Aber wir alle wissen, daß wir es in unseren Vermittler-Strukturen zum Großteil mit durchschnittlichen, teilweise sogar mit unterdurchschnittlichen Mitarbeiterqualitäten zu tun haben" (VGA Nachrichten, 40. Jg., Nr. 3, Juni 1991, S. 66).

mehrfährigen Fachausbildung dominierte bis vor kurzem eine in aller Regel auf wenige Wochen bezogene Anlernpraxis, in der für eine gründliche versicherungsfachliche Qualifizierung kaum Platz blieb.⁶

Wer sich heute als Vermittler von Versicherungsdienstleistungen am Markt beteiligen will, braucht so etwas wie eine Lizenz der Unternehmen. Diese vergeben Kundenstämme und/oder lokale Marktbezirke, in denen Vermittler tätig werden können, und sie senken schnell den Daumen, wenn bei neu rekrutierten aber auch bei bereits etablierten Agenten die aus den Unternehmen vorgegebenen Erfolgsmargen nicht realisiert werden. Die kurzzyklische Anlernpraxis und die hohen Abschlußerwartungen der Unternehmen tragen dazu bei, daß dieser Dienstleistungsberuf mit nahezu einzigartigen Fluktuationszahlen aufzuwarten vermag. Eine durchschnittliche Fluktuation von 30 %, so vermuten Insider, könne diese Branche jährlich verzeichnen (vgl. Ludwig 1986, S. 408), wobei diese Durchschnittszahlen verdecken, daß in manchen Außendienstlinien und bei einer Reihe von Unternehmen sehr viel höhere Quoten registriert werden.

Als Folge eines nicht existierenden einheitlichen Berufsbildes für Außendienstler bietet sich bis auf den heutigen Tag ein sehr heterogenes Bild von Figuren und Institutionen, die Versicherungspolice und sonstige Angebote der Versicherungskonzerne vermitteln. Man trifft auf Berufsbezeichnungen wie Generalagent, Bezirksdirektor, Versicherungsmakler oder Mehrfachagent, Vertrauensmann, Versorgungsfachfrau oder -mann und ähnliches mehr.

All diese Etiketten lassen keine Aufschlüsse darüber zu, welche Dienste tatsächlich angeboten und welche Qualitätsmerkmale zu erwarten sind. Die unterschiedlichen

Statusbezeichnungen besagen zudem relativ wenig über die tatsächlichen Handlungsspielräume und Abhängigkeitsverhältnisse von den Versicherungsunternehmen; so können firmengebundene und im Angestelltenverhältnis tätige Vermittler mit einem großen Kundenstamm und Beitragsaufkommen möglicherweise unabhängiger von zentraler Steuerung und Kontrolle agieren als Makler oder Mehrfachagenten, die unter Umständen nur auf dem Papier für mehrere Unternehmen tätig sind, da sie beispielsweise auf dem Hintergrund besonders günstiger Kredite für den Bau von Privat- und Geschäftsräumen fest am Gängelband eines Unternehmens hängen.

Zum Versicherungsaußendienst zählen nach den vorliegenden Branchenzahlen knapp 100.000 hauptberufliche Vermittler (West- und Ostdeutschland), die entweder als firmengebundene Vermittler oder Mehrfachagenten (rund 45.000), als Angestellte im Verkaufsaußendienst (rund 57.000) oder als Makler (3.000; Angaben jeweils nach GDV-Jahrbuch 1994, S. 135) tätig sind. In den Büros dieser Außendienstler sind knapp 50.000 Beschäftigte angestellt, wobei nicht zu unterscheiden ist, ob es sich dabei ebenfalls um Kundenberater und Vermittler oder eher um klassische Sekretariats- und Nachbearbeitungsfunktionen (Buchhaltung) handelt. Weiter trifft man in diesem Dienstleistungsfeld auf die große Zahl von 300.000 Vermittlern, die nebenberuflich tätig sind, ohne daß klar zu sagen wäre, welchen Anteil sie an den jährlich abgeschlossenen Verträgen haben und was von ihnen an Kundenbetreuung geleistet wird.⁷ Schließlich sind in diesem Dienstleistungszweig 300 bis 400 Vertriebsgesellschaften, sogenannte Strukturvertriebe, tätig.

Wir werden im folgenden zeigen, daß die Handlungsbedingungen des traditionellen Außendiensttyps der Assekuranz trotz gegenteiliger Öffentlichkeitskampagnen der Unternehmen seit Beginn der 90er Jahre⁸ eher mar-

6 Seit 1990 hat es auf diesem Feld insofern eine Veränderung gegeben, als mit der Einführung eines einheitlichen Ausbildungsprogramms für die Qualifikation zum Versicherungsfachmann ein erster Schritt zur Entwicklung festerer Ausbildungsstrukturen gegangen wurde. Festgelegt wurde in Abstimmung zwischen Außendienstgremien des GDV (Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft) und Vermittlerverbänden eine Mindestausbildungsdauer von 200 Stunden, die in einem Ausbildungszeitraum von zwölf Monaten abgewickelt werden müssen (vgl. Niefanger 1989, S. 151).

7 Betriebsexperten gehen davon aus, daß bei optimaler Steuerung des nebenberuflichen Außendienstes ca. 20 % des Geschäftsaufkommens über diese Schiene eingeworben werden kann.

8 Zuweilen hatte es den Anschein, als ginge es bei dem in Anzeigen propagierten Vermittler der neuen Generation um einen Außendiensttyp, der die Beraterkonkurrenten in den Filialen von Banken und Sparkassen spielend rechts und links gleichzeitig überholt und der zudem noch Kapazitäten hat, um alle Angelegenheiten der mühsamen Alltagsorganisation und der Zukunftsplanung privater Haushalte zu regeln. So hieß es beispielsweise bei der Aachener-und-Münchener-Gruppe: "Bei der Finanzberatung braucht man schon Handfestes. Die Berater der einzelnen Gesellschaften sind kompetente Gesprächspartner in allen Finanzfragen. Der Versicherungsmann versteht nicht nur etwas

ginal als substantiell verändert wurden. Und dennoch hat es in den letzten Jahren gravierende Strukturveränderungen im Vertrieb der Versicherungswirtschaft gegeben, die nachhaltige Auswirkungen für die Dynamik der Dienstleistungsbeziehungen in diesem Zweig des Finanzgewerbes haben. So kann heute im Prinzip von einem "Drei-Klassen-Vertrieb" der privaten Assekuranz mit klar unterscheidbaren Dienstleistungsprofilen gesprochen werden; vorfindbar sind:

- (1) der neue Maklertyp, d.h. ein professioneller Versicherungs- und Finanzberater, der individuelle Vorsorge- und Finanzanalysen vorrangig für vermögende Privatkunden erstellt, bevor darauf zugeschnittene Finanzdienstleistungspakete verkauft werden, und der darüber hinaus die kontinuierliche Betreuung der jeweiligen Kunden in allen Geldgeschäften und Schadensfällen offeriert;
- (2) die traditionellen, überwiegend firmengebundenen Vermittler und Mehrfachagenten, die ein begrenztes Produktspektrum der Assekuranz- und Bankkonzerne vertreten und verkaufen, die begrenzte Serviceleistungen für Kunden erbringen und die ebenfalls auf kontinuierliche Kundenbeziehungen orientieren;
- (3) die - wie wir es nennen - Nulldienstleister und Verkaufsmarionetten im Versicherungsaußendienst, die als Angehörige von Drückerkolonnen einzelne Produkte ohne Beratung und ohne Interesse an je spezifischen Problemlagen losschlagen und die auf das Anlegen längerfristiger Kundenbeziehungen keinen Wert legen.

Das Neue an dieser Entwicklung ist zum einen darin zu sehen, daß sich (durchaus im Sinne der Autoren Schlesinger/Heskett) ein professioneller Beratertyp etablieren konnte, der über eine ausgeprägte Fachkompetenz und relative ökonomische Unabhängigkeit verfügt und für den die geschilderten Negativmerkmale des traditionel-

len Außendienstes kaum zutreffen. Entscheidend ist, daß dieser neue Dienstleistungstyp, der sich am Bild des Versicherungsmaklers anlehnt, der aber im Unterschied zu den Versicherungsmaklern alten Typs, die in der Hauptsache das kommerzielle Marktsegment mit großen Unternehmen und Institutionen bedienen (vgl. Sydow 1994; Sydow u.a. 1995), primär auf das Kundensegment der sogenannten Besserverdienenden zielt. Zu diesen zählen erfolgreiche Freiberufler ebenso wie gut verdienende Privatpersonen, die für ihr Einkommen differenzierte Anlagemöglichkeiten sowie lebensadäquate Risikoversicherung suchen.

Private Haushalte mit Durchschnittseinkommen oder unterdurchschnittlichen Bezügen sind hingegen auf den traditionellen Vermittlertyp verwiesen oder bleiben gar in den Fängen der Strukturvertriebe hängen, die, und das ist ebenfalls neu, in den letzten Jahren von immer mehr Versicherungen parallel zu den anderen Vertriebs-schienen mit dem Verkauf von Policen beauftragt wurden.

Strukturvertriebe wurden bis vor wenigen Jahren in der Öffentlichkeit als Drückerkolonnen bezeichnet. Es waren relativ wenige Versicherungsgesellschaften, die sich in der Akquisition auf diesen Vertriebstyp gestützt haben. Inzwischen jedoch haben nahezu alle Finanzkonzerne Verbindungen zu solchen rechtlich oft selbständigen Vertriebsgesellschaften, von denen bekannt ist, daß sie weder seriöse Fachberatung noch Kundenbetreuung nach Abschluß von Verträgen anbieten. Trotz neuer Benennung, die Praktiken der Strukturvertriebe unterscheiden sich von jenen der früher als Drückerkolonnen bezeichneten Betriebe kaum, es kommt ihnen einzig auf die schnelle Unterschrift eines Kunden unter einen Versicherungsantrag an, ohne Rücksicht darauf, was ein Kunde an tatsächlichem Absicherungsbedarf hat.⁹

von Policen, sondern kann auch ihre Baufinanzierung auf die Beine stellen." Nicht weniger einprägsam warb die Allianz: "Es geht nicht um eine Beule am Auto. Es geht um meinen Lebensstandard im Jahr 2005. Wer darüber mit mir reden will, muß sich verdammt gut auskennen im Versicherungsgeschäft" (Süddeutsche Zeitung vom 12.01.1990).

⁹ Eine der marktstärksten Vertriebsgesellschaft ist die OVB (Objektive Vermögens-Beratung), die zur Hälfte der Versicherungsgruppe Deutscher Ring gehört. Der Titel "Allfinanzvermittlungsgesellschaft", den diese Gruppe mit ca. 15.000 Mitarbeitern führt, täuscht darüber hinweg, daß zwei Drittel des Umsatzes mit Lebensversicherungen gemacht werden. Davon entfallen über 50 % auf Verträge für den Deutschen Ring und ca. 30 % auf Verträge für die Iduna-Versicherung (Wirtschafts-

Die Versicherungsbranche ist darum bemüht, diese klare Dreiteilung der Vertriebslandschaft möglichst wenig publik werden zu lassen. Nach außen soll nicht deutlich werden, wie stark inzwischen die Differenzierung der Akquisitions- und Kundenbetreuungskonzepte vorangetrieben worden ist. So sind Informationen in der Branche in aller Regel nur über den normalen, traditionellen Versicherungsagenten (und über den Makler alten Typs) zu erhalten, der als HGB-Vertreter bzw. als angestellter Außendienstmitarbeiter für das einzelne Unternehmen in fest umrissenen Bezirken Versicherungspolice zu vertreiben hat und der an der (meist engen) Leine der Vertriebsorganisation geführt wird.

Auf die Strukturvertriebe fällt nicht nur deshalb wenig Licht, weil allzu offensichtliche Abhängigkeiten der Unternehmen von diesem Vertriebstyp das Streben nach Glaubwürdigkeit und Seriosität zerstören würden. Jeder Außendienstmitarbeiter im Ausschließlichkeitsstatus könnte sich zudem an fünf Fingern abzählen, was die Treueschwüre der Vertriebsvorstände auf die firmengebundenen Außendienstlinien wert sind, wenn er schwarz auf weiß nachlesen könnte, daß mehr und mehr Unternehmen in den letzten Jahren auf die "Dienste" von Drückerkolonnen zurückgreifen.

Auch über den neuen Maklertyp sind Auskünfte nur schwer zu erhalten, obwohl diese Gruppe des Vertriebs gute Voraussetzungen bietet, um als Aushängeschild für moderne Dienstleistungsstrukturen zu fungieren. Der Grund für die verhaltene Auskunftsfreudigkeit liegt in diesem Fall darin begründet, daß von diesem Außendiensttyp zunehmend die lukrativen Segmente im Privatkundengeschäft besetzt werden, wodurch dem traditionellen Vermittler Expansionsmöglichkeiten beschnitten werden. Kaum jemand in den Unternehmen hat ein Interesse daran, diese noch relativ neuen Konkurrenzbedingungen an die große Glocke zu hängen, würde doch damit offensichtlich, daß die Zukunftschancen der traditionellen Vermittler mit Duldung, ja teilweise sogar Förderung der großen Versicherungskonzerne erheblich restringiert werden (wir kommen darauf zurück).

woche vom 31.01.1992, S. 62 f. Ein positiveres Bild zeichnet von seiner Vertriebsgesellschaft OVB Wittschier [1994]). In der Spitzengruppe der Vertriebsgesellschaften liegt auch die Deutsche Vermögensberatung AG (DVAG). Hauptaktionär ist in diesem Fall die Aachener und Münchener Lebensversicherung, der der Löwenanteil der Verträge zufließt. Entstanden sind derartige Vertriebsgruppen "nicht ..., um Mandanten Besseres zu bieten, sondern aus Gründen der Provisionsmaximierung" (AWD-Chef C. Maschmeyer, Wirtschaftswoche vom 31.01.1992, S. 63).

In der wissenschaftlichen wie in der öffentlichen Diskussion wird zuweilen behauptet, daß diese Segmentierung der Vertriebskanäle den unterschiedlichen objektiven Bedarfslagen privater Haushalte folge, frei nach der Devise, daß ein gut verdienender Zahnarzt oder ein ebenso situierter Ministerialbeamter anderen Versicherungs- und Anlagebedarf haben als der Bandarbeiter einer Automobilfirma oder die Verkäuferin eines Einzelhandelsgeschäfts. Übersehen wird dabei, daß Versicherungsbedarf zentral davon bestimmt wird, daß Vorsorge für individuelle Risiken getroffen werden muß. Je mehr jedoch private Vorsorge für Gesundheit und Alter an Gewicht gewinnt, weil staatliche Versicherungssysteme hierzu nicht mehr umfassend in der Lage sind oder aufgrund politischer Entscheidungen nicht mehr zuständig sein sollen, je mehr nimmt auch der Allfinanz-Beratungsbedarf unterer und mittlerer Einkommensgruppen zu. Hierauf jedoch, so unsere in den folgenden Abschnitten zu explizierende weitere These, vermag der für diese Kundengruppen zuständige traditionelle Außendienst kaum zu reagieren, da er weder über die entsprechende Kompetenz verfügt, noch den zeitlichen und finanziellen Spielraum hat, um bei Kunden umfassende Beratungsgespräche zu führen. Er muß allen Anzeigenkampagnen in Sachen neuer Dienstleistungskultur zum Trotz primär darauf achten, daß er die von den Gesellschaften vorgegebenen Zahlen für Neugeschäft einlöst, Verkauf geht hier immer noch vor Beratung. Wenn es Bewegung in Richtung einer stärkeren Qualitäts- und Interessenorientierung zugunsten von Kunden gibt, dann findet man sie beim neuen Maklertyp.

3. Ein neuer Maklertyp: Professionelle Beratung für Besserverdienende

Der neue Maklertyp muß seine eigene wirtschaftliche Existenz ebenso wie andere Vertriebstypen weitgehend durch Provisionen aus Vertragsabschlüssen absichern. Für die Kunden dürfte dennoch entscheidend sein, daß sie bei diesem Außendiensttyp am ehesten die Chance haben, komplexere Absicherungs- und Anlageinteressen fachkompetent betreuen zu lassen. Der Zugang zu die-

sem neuen Dienstleistungstyp ist allerdings begrenzt, denn die letztlich notwendige wirtschaftliche Absicherung über Provision bringt es mit sich, daß Vermittler dieses Typs ihre Dienste primär solchen Kunden anbieten, bei denen eine umfänglichere Beratung eher hochvolumige Vertragsabschlüsse erwarten läßt.

Wir haben den neuen Maklertyp in zwei Konstellationen angetroffen: einmal als Finanzdienstleistungsbüros (gemäß der offiziellen Bezeichnung durch die jeweiligen Inhaber), die vorrangig im gehobenen Privatkundengeschäft berufliche und geschäftliche Absicherungs- sowie Finanzierungs- und Anlagefinanzierungsprobleme bearbeiten, und zum anderen als sogenannte Frauenagenturen. Hier handelt es sich ausnahmslos um Kleinbetriebe, die erst seit Mitte der 80er Jahre tätig sind und die spezifische Problemlagen vor allem berufstätiger und geschiedener Frauen erschließen.

Die Entwicklungswege dieser Finanzdienstleister folgen keinem einheitlichen Muster. Es handelt sich um eher naturwüchsige Prozesse des Hineinwachsens in ein neues Berufs- und Dienstleistungsprofil, und dies aus sehr unterschiedlichen Startpositionen heraus. Der abgebrochene Student, dessen Startkapital in einer profunden Kenntnis der Berufspläne seiner ehemaligen Kommilitonen bestand, findet sich hier ebenso wie der gestandene Bankkaufmann, der auf eigene Rechnung arbeiten wollte, oder der Immobilienmakler, der Finanzdienstleistungen zunächst als Zusatzgeschäft betrieben hat. In den Karrieremustern sind allenfalls eine (teilweise zufällige) Nähe zu niederlassungs- und gründungswilligen Freiberuflern, eine hohe Kompetenz der Selbstorganisation und ein stark autodidaktischer Zug der Aneignung von Fachwissen als verbindende Elemente erkennbar.

Es mag auf den ersten Blick als widersinnig erscheinen, daß eine neue Dienstleistungsprofessionalität ohne Rückbindung an bestehende Professionalitätsstandards entstehen konnte, daß sich also die fachliche Kompetenz dieses Finanzdienstleistertyps nicht als mehr oder weniger organische Weiterentwicklung des Kompetenzprofils des Bankers oder des qualifizierten Ver-

sicherungsspezialisten begreifen läßt. Des Rätsels Lösung liegt in den strukturellen Chancen eines die etablierten Professionsgrenzen überwindenden Blicks auf die Situation der Kunden. Die Ganzheitlichkeit des Zugriffs, die eine Konstellation oder eine Bedarfslage von Kunden (z.B. den Niederlassungswunsch eines Arztes) integriert aufgreift, während die etablierten Vertriebszweige des Finanzdienstleistungsgewerbes diese nur als getrennte Problemlagen aufgegriffen haben (Kredit bei der Bank, Versicherungsschutz beim Vermittler, steuerliche Optimierung durch den Steuerberater usw.) und die Kombination einzelner Problemlösungen zu neuen Paketen machen die Stärke dieser neuen Maklerbüros aus.

Dies gilt auch für die Frauenagenturen. Ein größerer Anteil berufstätiger Frauen wollte - in den 80er Jahren beginnend - Selbständigkeit und eigenes Profil auch in Finanz- und Vorsorgeangelegenheiten realisieren. Frauenagenturen reagieren mit ihren Angeboten auf Bedürfnisse und Kommunikationsansprüche einer fest umrissenen soziokulturellen Szene und sie werden von dem Anspruch der Frauenbewegung auf eigene Verkehrsformen getragen.

Das Verkaufen von Risikoversorge und Finanzanlagen kennzeichnet nur einen Teilausschnitt der spezifischen Dienste des neuen Maklertyps. Der Kern dieser Dienstleistungsarbeit besteht darin, für die Kunden Transparenz in dem komplexen Feld der Bank- und Versicherungsangebote herzustellen. Angeboten werden differenzierte Kenntnisse über Vor- und Nachteile von konkurrierenden Produkten aus Banken und Versicherungen sowie die Kompetenz, diese auf je individuelle Bedürfnisse und Problemlagen bei Kunden zuschneiden zu können. Diese Makler neuen Typs müssen über differenzierte Produktkenntnisse und analytische Fähigkeiten zur Erschließung von Risikopotentialen und Zukunftsperspektiven bei jeweiligen Klientelgruppen verfügen. In aller Regel schließt dies Kompetenzen im steuerlichen Bereich ein, auch wenn hier nach herrschender Rechtslage keine Beratungsmandate übernommen werden dürfen.

"Es gibt unter den Kunden die Einstellung: Wegen Finanzierungsfragen wende ich mich an eine Bank, wegen der Steuer an den Steuerberater und wegen Versicherungen an den Versicherungsaußendienst. Das versuchen wir zu durchbrechen. Und dabei müssen wir mit Zahlen belegen, daß wir günstiger sind. Die Stichworte hierzu sind: detaillierte Marktkenntnis und Marktmacht. Durch Marktkenntnis wissen wir, wo die Konditionen günstig sind, und aufgrund unseres Namens und unseres Abschlußvolumens können wir mit den Banken und Versicherungen zanken. Das kann der einzelne Kunde doch nicht. ... Wir sagen: Wir entscheiden für Dich aus optimaler Marktkenntnis heraus, und dazu brauchst Du Dir von uns nur einmal in den Hintern gucken zu lassen" (Berater H).

Das besondere Leistungspotential des professionellen Beraters basiert ferner darauf, daß er seine Fachkenntnisse nutzt, um die Interessen seiner Kunden möglichst optimal gegenüber Finanzkonzernen und Versicherungen durchzusetzen. Er agiert schwerpunktmäßig als Interessenanwalt seiner Klientel sei es bei der Regulierung von Versicherungsschäden, sei es im Hinblick auf das Durchsetzen einer individuellen Vertragsgestaltung. Er bleibt zwar gebunden an die von Versicherungsunternehmen und Kreditinstituten angebotenen Finanzprodukte und Regelungsprinzipien bei Schäden, gleichwohl verfügt er über Spielräume in der je konkreten Ausgestaltung von Konditionen, die über eine bloße Tatbestandssubsummierung hinausgehen.

"Also: Meine Kunden bekommen ihren Diebstahl oder auch andere Sachen reguliert, wenn ich sicher bin, daß ihnen tatsächlich ein Schaden entstanden ist. Wenn ich da sicher bin, dann wird das hier so gedreht, daß die Versicherung zahlt! Dann ersetze ich dem Kunden den Schaden auch sofort, d.h. ich zahle zunächst aus eigener Kasse. ... Die Unternehmen sehen das natürlich nicht gern, wenn ich den Kunden die Schäden schon im voraus erstatte und nicht erst deren Zustimmung abwarte. Aber die können letztendlich nichts machen. Schließlich ist das eine Frage meiner Liquidität, und die ist so beschaffen, daß ich den Kunden diesen Service bieten kann" (Berater I).

Dieser neue Dienstleistungstyp investiert gleichsam Beratung in der Erwartung, daß sich diese Vorleistungen durch den Abschluß neuer Verträge rentieren werden. Die Sicherung der eigenen Existenz durch Provisionen führt allerdings dazu, daß solches Aufspüren von neuen gesellschaftlichen Bedarfslagen die Zahlungsfähigkeit

der betroffenen Privatpersonen und/oder Betriebe voraussetzt, d.h. dieser Dienstleistungstyp setzt auch darauf, daß zufriedene Kunden gegebenenfalls bereit sind, Beratungsleistungen separat zu honorieren, obwohl dies von den existierenden rechtlichen Bestimmungen nicht abgedeckt wird.

"Unsere Situation ist ja kurios. Ich muß als Betreuungsgesellschaft firmieren, obwohl ich meinen Kunden eine umfassende, kompetente Beratung biete. Mein früherer Teilhaber war noch Ausschließlichkeitsvertreter bei einer Gesellschaft, aber wir haben uns dann Maklerverträge besorgt. Nun sind Versicherungsmakler Sachmakler, die sich nicht als Berater titulieren dürfen. Berater ist qua Gesetz die Vermittlung von Produkten untersagt. Genau das ist aber Gegenstand unseres Geschäfts: das *integrierte Angebot von Beratung und Vermittlung*. ... Die Zukunft wird im Beratungsgeschäft liegen. Das aber kann ich nicht zur offiziellen Geschäftspolitik erheben, solange das Beratungsgesetz nicht geändert wird. Also muß ich Beratung und Vermittlung pro forma unter getrennten Gesellschaften laufen lassen. ... In Zukunft müssen unsere Beratungsleistungen mit Gebühren belegt werden. Manche Kunden zahlen heute freiwillig Honorare. Aber das reicht nicht, zumal sich unsere Situation ändert. Früher habe ich allein durch Weiterempfehlung von Steuerberatern zwischen 1.500 und 2.000 Ärzte und Apotheker in meinen Kundenkreis bekommen. An denen habe ich mich dusselig verdient. Aber diese Kunden sind jetzt auf lange Sicht bestens versorgt. Inzwischen stecke ich da mehr an Dienstleistungen 'rein als finanziell 'rauszuholen ist. Wenn hierfür nicht irgendwann legitimerweise Gebühren berechnet werden können, werden uns die Leute von den Banken und Versicherungen totschiessen" (Berater I).

Eine exklusive Leistungsstärke der Beratungsbüros kommt zum Tragen, wenn bereits existierende Absicherungs- und Finanzierungsverträge offenkundige Mängel ausweisen und die Dienstleister als Sanierer bei unter- oder überversicherten Kunden auf den Plan treten. Sie fungieren dann als Reparaturbetriebe, deren Spezialität im Aufnehmen jener Defizite liegt, die durch Inkompetenz und mangelhafte Leistungsqualität bei der breiten Masse von Durchschnittsberatern entstanden sind.

Mit dem Hinweis, daß er bei 90 % der Verträge seiner Kunden "ein Haar in der Suppe" finden würde, macht der Berater I deutlich, wie hoch der Beratungsbedarf seiner Kunden zu veranschlagen ist. Fälle, wo der Kunde durch Vertragskündigungen und Neuabschluß, Vertragsveränderungen oder Vertragsanpassungen

"mehrere tausend DM an Prämien" im Jahr sparen kann, sind für ihn offenkundig keine Seltenheit und bieten ihm den Einstieg in die "Versicherungsanalyse als Grundberatung".

"Wenn Sie mich fragen, wohin das alles geht, dann sage ich Ihnen: Der Kunde wird systematisch beschissen. Meine Existenz ist praktisch darauf aufgebaut. Ich lebe davon, daß den Kunden meist schlechte Produkte verkauft worden sind. Ich befasse mich z.B. gerade mit der Konkursabwicklung eines Arztes. Der ist trotz Reingewinn von 2,5 Mio. (!) DM im Jahr illiquide geworden, weil er Privatschulden von über 40 Mio. DM hat. Der ist früher einem Finanzberater in die Hände gefallen, der ihm unter anderem den Kauf einer Ölquelle in Alaska aufgeschwatzt hat. Das war ein Pleiteunternehmen und kann selbst einen so effizient arbeitenden Arzt in den Ruin treiben. Ich will nicht übertreiben und es klingt vielleicht auch unwahrscheinlich, aber ich schätze, daß 50 % aller Ärzte, die sich bis 1978 selbständig gemacht haben, mittlerweile durch Fehlberatungen ihrer Finanzberater illiquide sind. Verantwortlich hierfür sind meine Kollegen im "normalen" Versicherungsaußendienst, die in der Kundenberatung aufgrund des Drucks der Gesellschaften oft falsche Prioritäten setzen" (Berater I).

Fall- und Problemanalysen dominieren auch in den Frauenagenturen, nur setzt ihre spezifische Reparaturleistung eher an Problemlagen an, an deren Aufnahme die breite Agentenschar wegen mangelhafter Verdienstchancen kaum interessiert ist. Als Hauptbereiche werden hier Versorgungsprobleme von geschiedenen Frauen, zumal von solchen, die über lange Jahre hinweg alle finanziellen Angelegenheiten ihren ehemaligen Ehegatten überlassen haben, sowie besondere Bedarfslagen junger Frauen benannt, die eine selbständige berufliche Existenz aufbauen wollen und dabei bei etablierten Vermittlern und Bankleuten kaum Chancen auf Unterstützung durch Kredite und Policen hätten.

"Da gibt es eben Tarife, die normalerweise im Markt nicht besonders gern angeboten werden, weil da nicht so viel dran zu verdienen ist. Es gibt da z.B. bei einer Gesellschaft ein Produkt, das für junge Frauen besonders interessant ist, die sich selbständig machen. Diese Frauen haben hauptsächlich Interesse an einer Berufsunfähigkeitsversicherung (BU), perspektivisch aber auch an einer Altersversorgung. Die können dann eine Risiko-LV verbunden mit einer BU abschließen, und diese Risiko-LV wird dann nach einer bestimmten Zeit automatisch umgewandelt in eine kapitalbildende LV. Die Vorlaufzeit, also die Zeit wo die kapitalbildende LV

noch nicht besteht, kann von den Frauen selbst bestimmt werden. Das sind also Produkte, die sonst nicht so gern verkauft werden, weil natürlich die Provision sich nach der Versicherungssumme der kapitalbildenden LV richtet - BU bringt auch ein bißchen was, aber die kapitalbildende LV ist der große Provisionsbrocken. Das ist natürlich für uns ein Risiko, weil wir nicht wissen, ob diese Frauen die Umwandlung nach drei oder erst nach fünf Jahren vornehmen. Dann bekommen wir erst die LV-Provision. Wir könnten ja jetzt für den gleichen Preis eine andere Sache verkaufen, wo wir viel mehr daran verdienen. Aber das ist ja ein Teil unseres Konzeptes, daß wir nicht - das hört sich jetzt vielleicht etwas idealistisch an, aber es rechnet sich auch - unbedingt verkaufsorientiert, abschlussorientiert und nach der Höhe der Provision gehen" (Beraterin R).

Die Frauenagenturen reklamieren für ihre Dienstleistungsarbeit einen radikalen Bruch mit, wie sie es nennen, typisch männlichen Qualitätsprioritäten. Es erscheint ihnen wesentlich, bei der Erhebung und Beurteilung von Bedürfniskonstellationen auf Kundenseite von einem verengten kaufmännischen Blick Abschied zu nehmen, d.h. sie wollen nicht jeweils schnellstmöglich zur Tagesordnung der Tarife und Preise im Rahmen der Produktauswahl übergehen. Ihr Anspruch zielt auf ein sozialkommunikatives Beratungsgespräch, in dem sie auf die gesamte Lebenssituation der jeweiligen KundenInnen einzugehen versuchen.

"Frauen haben Erfahrungen miteinander gemein, die Männer nicht haben können. Die Männer kommen immer mit fertigen Konzepten, was günstig und richtig ist. Sie gehen ein Produkt nur verkäuferisch an und fragen nach dem Preis. Wenn der Preis günstig ist, dann ist auch das Produkt gut. Das ist nicht meine Sichtweise, und das ist auch nicht die Sichtweise der Frauen. Für uns Frauen ist doch wichtig, daß das Versicherungsprodukt auf die Lebenssituation antwortet. Nehmen wir etwa die Krankenversicherung: Für eine Frau ist es unmöglich, diese Frage ohne Berücksichtigung des Kinderkriegens zu stellen. Und nehmen Sie Fragen wie den Schwangerschaftsabbruch. Da muß eine Auseinandersetzung mit Situationen und Problemen erfolgen, die nur von Frauen beurteilt werden können. Das läuft doch nicht über den Preisvergleich" (Beraterin P).

"Bei der Berufsunfähigkeit (BU) gibt es die allgemeinen Versicherungsbedingungen, die es in den anderen Sparten ja auch gibt. Dann gibt es aber noch die besonderen oder zusätzlichen Versicherungsbedingungen, und hier fangen die Unterschiede an. Auf diesem Feld gibt es Unterschiede, die erheblich sind, die aber in keinen Vergleich einbezogen werden. Es gibt z.B. eine Versi-

cherungsgesellschaft, welche die Frauenbeiträge in der BU höher verzinst als die Beiträge der Männer, um einen kleinen Ausgleich für die ungerechten Grundbeiträge der Frauen zu schaffen. Es gibt dann Gesellschaften, wo eine BU für Frauen auch länger als bis zum 60. Lebensjahr versichert werden kann.

Das ist so eine Sache, die ich absolut diskriminierend finde, daß nämlich Männer eine BU bis zum 65. Lebensjahr abschließen können, Frauen jedoch nur bis zum 60. Die Frauen bei den meisten Gesellschaften sind gekniffen, wenn sie über 60 hinaus arbeiten wollen. Das zu wissen und eine Frau dann zu beraten, die sagt: Ich bin fit; ich will länger arbeiten, und der dann eine Gesellschaft empfehlen zu können, die auch Frauen über 60 BU versichert. Das nenne ich den 'anderen Blick' auf die Produkte" (Beraterin R).

Für alle Beratungsbüros dieses Typs gilt, daß ihre Dienstleistungsangebote an deutliche Grenzen stoßen. Offenkundig verlangt ein auch im Detail sicheres Handling von Produkten aus unterschiedlichen Versicherungsunternehmen und Kreditinstituten Schwerpunktsetzungen auf Berufsgruppen und/oder Spezialisierungen auf einzelne Sparten der Assekuranz, d.h. zum Leistungsprofil gehört nicht zuletzt der Verzicht auf das Vorgeben omnipotenter Beratungskompetenz. Dementsprechend versuchen diese professionellen Berater nach Möglichkeit nur über Empfehlung bisheriger Kunden an neue Kunden zu kommen.

Alle besuchten Agenturen kooperieren in den tragenden Sparten ihres Geschäfts nur mit einer begrenzten Anzahl von Versicherungsunternehmen. Die Zahl der Kooperationspartner reicht dabei von einem halben Dutzend bis zu zwei Dutzend, mit denen regelmäßig Geschäfte gemacht werden. Auch im Produktspektrum existieren Schwerpunktsetzungen. Bei den Frauenagenturen lassen sich deutliche Spartenschwerpunkte feststellen (Kranken- und Lebensversicherungen). Zur Selbstbeschränkung dieser Beraterbüros gehört ein gewisses Desinteresse an der Vermittlung sogenannter Massenprodukte vor allem im HUK-Bereich. Sie werden zwar im Zweifelsfall ihren Kunden auch eine Autopolice verkaufen, nach Möglichkeit aber verweisen sie die KundInnen bei solchen Produktinteressen an den - wie es immer wieder hieß - "normalen Vermittler". Massengeschäfte, so die einheitliche Begründung, verlangen einen hohen und

zeitintensiven Verwaltungsaufwand, den man sich möglichst nicht ins Haus holen möchte.

Für die von uns besuchten professionellen Beratungsbüros gilt durchweg, daß sie auf weitestgehende Unabhängigkeit von den großen Versicherungsunternehmen bedacht sind, wobei sie sich den langen Steuerungsarmen der Konzerne offenbar nicht völlig entziehen können, auch wenn es ihnen gelingt, den Status eines Maklers zu erhalten. Eine wichtige Voraussetzung für eine möglichst große Eigenständigkeit bei der Erhaltung von Geschäfts- und Kundenbeziehungen ist die autonome Abwicklung des Inkassos. Die Kunden dieser Beraterbüros überweisen ihre Versicherungsprämien zunächst auf Konten der Berater, die sie dann an die Gesellschaften weiterleiten. Den Beratern bietet dies die Chance, zumindest für kurze Zeiträume mit diesen Prämieinnahmen selbständig zu arbeiten.

Zur Stärkung der Unabhängigkeit von den großen Versicherungskonzernen trägt schließlich bei, daß sich die bereits länger etablierten professionellen Berater relativ stark bei Bank- und Immobiliengeschäften engagieren, wobei hier auch für sie selbst gute Makler-Provisionen winken. Die Konzentration ihrer Leistungsangebote auf eine betuchte Klientel bringt es mit sich, daß der An- und Verkauf von Immobilien und anderen Sachwerten einen relativ hohen Stellenwert bei der gesamten Finanz- und Vermögensplanung dieses Kundenkreises einnimmt.¹⁰

Wie immer die Potentiale zum Ausbau bzw. zum Erhalt einer eigenständigen Mittlerposition bei den professionellen Beraterbüros genutzt werden, auch dieser Außendiensttyp ist nicht völlig unabhängig von den Unternehmen. So wurde in einigen Gesprächen deutlich, daß Versicherungsgesellschaften vor allem in den Startphasen solcher Agenturen mit großzügigen finanziellen Unterstützungen aufwarten, sei es bei der Anschaffung eines Autos, sei es bei der Ausstattung von

¹⁰ Die Unterstützung der Kunden beim An- und Verkauf von Immobilien bzw. die vollständige Übernahme solcher Aktivitäten werden zu den marktüblichen Maklerkonditionen abgerechnet, wobei es die Versicherungs- und Finanzberater in der Hand haben, ihre Margen gegen diejenigen von reinen Immobilienmaklern gegebenenfalls positiv abzuheben.

Büros, um darüber eine gewisse Anbindung an das jeweilige Unternehmen zu erreichen.

Die BeraterInnen, die diesem neuen Maklertyp zuzuordnen sind, sehen durchgängig, daß für ihre Beratungs- und Betreuungsleistungen weit über ihren (betuchten) Klientelkreis hinaus Bedarf besteht. Die spezifischen Reparaturleistungen wären auch für den privaten Haushalt mit niedrigem oder durchschnittlichem Einkommen von Interesse. Die gegenwärtige Organisationsform des Vertriebs von Assekuranzprodukten, also das Provisionssystem, steht allerdings klar dagegen; Beratungs- und Betreuungsleistungen, die dieses Etikett zu Recht bekommen, werden so für die breite Masse der Privatkunden von Versicherungsunternehmen eher zu einem unzugänglichen Luxusgut.

"Eigentlich bräuchten vor allem die Malocher eine bessere Beratung, aber die bekommen die ja nicht" (Berater I).

"Eine kostenlose und intensive Beratung rechnet sich nicht. In der Branche gilt der Grundsatz, daß 80 % der Abschlüsse beim Kunden im Erstgespräch erfolgen. Wenn Sie dieses Gespräch nicht zum Abschluß nutzen, dann ist die Hauptchance weg. Ich weiß das auch aus unseren Verkäuferschulungen. Da haben wir trainiert, daß der Vermittler beim ersten Gespräch zum Abschluß kommt und nicht auf Folgekontakte setzt" (Beraterin P; Frau P. war vor der Etablierung ihrer Frauenagentur in der Vertriebssteuerung eines Versicherungsunternehmens tätig).

4. Versicherungsvermittler als Verkäufer im Auftrag großer Konzerne: Policen und kleine Dienste für Durchschnittsverdiener und niedrige Einkommensklassen

Heute verzichtet kaum noch ein Versicherungskonzern darauf, seine Außendienstmitarbeiter als Allroundexperten für Versicherungs- und Finanzangelegenheiten anzupreisen. Die Schaufenster der Ladenbüros hängen voll mit Plakaten, die zum Besprechen aller Vorsorge- und sonstigen Geldangelegenheiten einladen. Klopf man die äußere Fassade intensiver ab, so stößt man schnell auf brüchige und zum Teil nur notdürftig überklebte Stellen. So ist die große Mehrheit der an einzelne

Versicherungskonzerne gebundenen Vermittler nur zu einer eng begrenzten Produktvertretung in der Lage. Allen Konzernwerbungen zum Trotz dominiert in diesem Außendienstsegment weiterhin der Sparten- und Standardspezialist, d.h. ein Vermittlertyp, der in einer der drei klassischen Versicherungssparten (HUK [Haftpflicht, Unfall, Kraftfahrzeuge], Leben, Kranken) zur Vertretung von Standardprodukten in der Lage ist.

Unstrittig ist, daß ein Vermittler dieses Typs neben den Antragsformularen für die bei ihm dominante Sparte auch solche aus anderen Sparten sowie für Bausparkassenverträge in den Schreibtischschubladen liegen hat. Auch wird es Kunden bei solchen Vermittlern durchaus passieren, daß ihnen mit dem Verweis auf besondere Geschäftsbeziehungen zu einer bestimmten Bankfiliale Offerten aus dem Kreditgewerbe angeboten werden; dies alles kann jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Produktkompetenz dieser Vermittler auf ein relativ schmales Segment begrenzt bleibt.

In den Unternehmenszentralen wurde häufig behauptet, daß die im Prinzip unstrittigen Kompetenzdefizite auf Vermittlerebene durch die festangestellten Außendienstmitarbeiter in den Bezirksdirektionen (sie werden oft als Inspektoren bezeichnet) wettgemacht werden können. Das seien die Spezialisten, die der Vermittler gegebenenfalls heranzöge, falls er mit seinem eigenen Latein nicht weiterkäme. Unsere Gespräche auf Vermittlerebene haben diese optimistische Sicht nur selten bestätigt. Das Urteil über die inhaltliche Kompetenz von Inspektoren fiel fast durchgängig negativ aus. Deren Aufgabe sei in der Hauptsache das Anleiten neuer Vermittler, was konkret bedeute, daß die Inspektoren diesen das richtige Verkaufsverhalten und das Einhalten der Leistungsvorgaben beizubringen hätten.

"Ich brauche keinen Betreuer als Spezialisten zur Unterstützung in meiner Kundenberatung. Ich will ja schließlich die Sachen selber lernen. Außerdem wurde dieses ganze Beraterwesen, die sogenannte Vertriebssteuerung (durch Inspektoren; d. Verf.) in den letzten Jahren ziemlich aufgebauscht. Die öffentlich-rechtlichen Versicherer sind da eigentlich noch nicht so weit wie die Aktiengesellschaften, ziehen aber so langsam nach. Eben weil die einen solchen Betreuer-Apparat nicht haben, sind sie ja auch bei den Verwaltungskosten gün-

stiger. Die wissen auch gar nicht in jedem Falle mehr als unsereiner. Neulich z.B. war hier jemand von einer Krankenversicherung, der hat mehr versucht von mir zu lernen als ich von ihm, denn in der Frage, ob eine schwangere Frau sich besser in der PKV oder der GKV versichert, wußte ich mehr als er. Auch die anderen Frauen aus unserer Arbeitsgruppe sagen, daß die Qualifikation der Betreuer doch ziemlich zu wünschen übrig läßt" (Beraterin Q).

Selbst dort, wo es sich bei diesem Vermittlertyp vom Rechtsstatus her um Mehrfachagenten handelt, stößt man auf eine begrenzte Produktkompetenz, die sich auf die Angebote weniger Unternehmen beschränkt. Eine Auswahlberatung in dem Sinne, daß nach der Aufnahme spezifischer Kundenbedarfe Vor- und Nachteile von Tarifen und Produktangeboten in der Branche insgesamt abgewogen werden könnten, wird von diesen Büros nicht zu leisten sein. Statt dessen dominiert ein Beratungskonzept, das bei dem jeweiligen Kunden auf die Akzeptanz der Produkte zielt, die vom Vermittler hauptsächlich vertreten werden.

Ökonomisch wachsen für den traditionellen Außendienst ebenso wie für das breite Spektrum seiner Kundschaft die Bäume nicht in den Himmel. Wir haben es mit einem überwiegend kleinstbetrieblich strukturierten Dienstleistungsfeld und relativ bescheidenen Zahlen für Prämienvolumen und Vertragszahlen zu tun.

Als Hauptindikator für die realen Betriebsstrukturen muß die Arbeitsstättenzählung von 1987 herangezogen werden. Sie weist 62.563 Arbeitsstätten für Versicherungsvertreter und 2.420 Arbeitsstätten für Versicherungsmakler aus.¹¹ Allein 34.447 Arbeitsstätten von Versicherungsvertretern weisen nur einen Beschäftigten - bei Einfirmenvertretern den Agenturinhaber - auf. Bei weiteren 25.155 Arbeitsstätten liegt die Gesamtbeschäftigtenzahl zwischen zwei und vier Personen. Strukturuntersuchungen des Vermittlerverbandes BVK bestätigen diese Dominanz von Kleinstbetrieben (Statistisches Bundesamt, Arbeitsstättenzählung vom 25. Mai 1987).

Die Mehrzahl dieser Kleinstbetriebe muß sich mit relativ niedrigen Umsatzzahlen und Einkommensmargen

zufriedengeben. So geht aus den Strukturhebungen des Bundesverbandes der Versicherungskaufleute (BVK) hervor, daß sich fast 60 % aller befragten Einfirmenvertreter in den beiden unteren Prämienklassen (bis zu DM 400.000,00 und zwischen DM 400.000,00 und 700.000,00) bewegen, während nur rund 10 % dieser Vermittlerkategorie in den Spitzenklassen zwischen 2 und 4 Mill. DM bzw. von 4 Mill. DM und mehr ihren Platz finden.

Ökonomisch gesehen hat die Mehrzahl der Vermittler also relativ wenig in die Waagschale zu werfen, wenn es um Fragen der Unabhängigkeit von Unternehmensvorgaben sowie um Spielräume für eine autonome Definition von Marktkonzepten und Verkehrsformen mit Kunden geht. Die mit dem HGB im Einklang stehende Bemühungspflicht schränkt diese Spielräume weiter ein.¹²

Die daraus resultierende faktische Pflicht zur Erfüllung der verkaufspolitischen Vorgaben der Gesellschaft (Absatzzahlen, Produktschwerpunkte, Umsetzen zentraler Vertriebskampagnen) rückt seinen Interessenstandpunkt zwischen Unternehmen und Kunden in die unmittelbare Nähe der Unternehmensinteressen; im Zweifel für das Unternehmen, sowohl im Absatz wie im Regulierungsbereich, lautet die Maxime. Gleichwohl muß der Dienstleister beim Kunden dafür sorgen, daß dieser ihm vertrauensvoll möglichst viele Geld- und Vorsorgeinteressen und -potentiale offenlegt und daß dieser den Eindruck gewinnt, über den Vermittler vor einseitiger Übervorteilung durch das Unternehmen geschützt zu werden. Der aus Unternehmenssicht "gute Vermittler"

11 Zur Gruppe der Versicherungsvertreter zählen hier alle angestellten Vermittler mit eigenem Agenturbetrieb, die selbständigen Vermittler mit Ausschließlichkeitsbindung an ein Versicherungsunternehmen und sogenannte Mehrfachagenten, die vertragliche Bindungen an mehrere Versicherungsunternehmen aufweisen.

12 Nach deutschem Recht zeichnet sich der Handelsvertreter dadurch aus (in Abgrenzung zu Angestelltengruppen mit Vertreteraufgaben), daß er "... als selbständiger Gewerbetreibender ständig damit betraut ist, für einen anderen Unternehmer Geschäfte zu vermitteln oder in dessen Namen abzuschließen" (§ 84 HGB, I). Die Bemühungspflicht, in der Rechtsliteratur auch als "Kernverpflichtung des Vertretervertrages" beschrieben (Voß/Höft, 1982, S. 41), legt den Vermittler auf das Ziel des Abschlusses von Verträgen (bzw. der Herstellung von Abschlußreife beim neuen Vermittlungsvertreter ohne Abschlußvollmacht) als oberstes Ziel seiner Tätigkeit fest und schränkt dessen Selbständigkeit damit erheblich ein. In der Literatur dominiert eine sehr enge Auslegung dieser Verpflichtung im Sinne eines permanenten Verkaufszwangs (ebenda, S. 42). Gleiches gilt für die Interessenwahrnehmungspflicht, die einschließt, daß der Vermittler "... auch immer sorgfältig zu prüfen (hat), ob aus der Interessenlage des Versicherungsunternehmens im Einzelfall nicht ernstliche Bedenken gegen einen Vertragsabschluß bestehen" (ebenda), was als Übernahme einer Filterfunktion gegen sogenannte schlechte Risiken durch den Vermittler zu verstehen ist.

schafft diesen Spagat zwischen Unternehmens- und Kundeninteressen offenbar dann am besten, wenn er sich auf bestimmte soziale Milieugruppen konzentriert, deren Sprache er spricht und deren öffentliche und private Verhaltensweisen er überwiegend teilt. Dies heißt zugleich, er bleibt zumeist auf lokal und sozial begrenzte Marktpotentiale beschränkt.

"Ich habe keine Angst vor der Konkurrenz. Ich kann das am Beispiel des hiesigen LVM-Vertreters verdeutlichen. Das ist ein arroganter Typ, der durch sein Verhalten schon manchen Kunden verärgert hat. Das bietet mir die Möglichkeit, unzufriedene LVM-Kunden für mich zu gewinnen. Ich habe ca. 20 LVM-Verträge im Schrank, die demnächst ablaufen und Sie können sicher sein, daß diese Kunden ihren Vertrag mit dem LVM nicht verlängern, sondern sich von mir anwerben lassen. Allerdings war die Kontaktaufnahme zu diesen Kunden eine mühselige Kleinarbeit. ... Jeder Kunde, den wir hier haben, ist persönlich geworben, und das Verhältnis, das wir zu unseren Kunden haben ist ein sehr persönliches. Der geschäftliche Kontakt ist immer auch von einem persönlichen begleitet, das sieht so aus, daß wir mit 98 % der Kunden per Du sind" (Vermittler F).

Die bereits länger etablierten Büros aus dem traditionellen Außendienstspektrum definieren sich in der Rolle solider und ehrlicher Partner der Kunden. Das Setzen auf einen gehörigen Schuß Bodenständigkeit - und dies nicht nur auf dem Lande, sondern auch in städtischen Wohnbezirken - gehört zu ihrem Markenzeichen. Zum Ausdruck kommt dies vor allem darin, daß sie ihre Stammkunden nach Möglichkeit nicht übervorteilen wollen, d.h. denen sollen keine Verträge angeboten werden, die am realen Bedarf vorbeiziehen. Einige der befragten Vermittler machten allerdings deutlich, daß ihnen die regelmäßig von den Unternehmenszentralen vorgegebenen Sollzahlen für den Abschluß neuer Verträge das Einhalten solcher Leistungsstandards erschweren.

"Mein Vater, von dem ich die Agentur übernommen habe, hat mir von Beginn an eingetrichtert: nie einen Kunden um auch nur einen Pfennig betrügen und den guten Namen verderben. Lieber einmal auf ein Geschäft verzichten als den guten Namen und damit das Vertrauen der Kunden zu riskieren. Das macht langfristig Geld.... Die Gesellschaften stehen ja heute leider auf dem Standpunkt, ob die Kunden wissen, daß Versicherungen mit V oder F geschrieben werden, interessiert

uns nicht. Wir wollen nur die Unterschrift. Das heißt, ich mache vielleicht in deren Augen den Fehler - ich selbst sehe das als mein Erfolgsrezept - daß ich mir Gedanken darüber mache: Was ist für den Kunden richtig. Ich gebe dem Kunden insofern eine Entscheidungshilfe, indem ich irgendwo auch in sein Portemonnaie schiele und beurteile: Das ist sinnvoll, jenes nicht. Das bleibt im Rahmen Deiner finanziellen Möglichkeiten. Ich kann nicht einem jungen Mann von 17 Jahren eine Lebensversicherung mit Endalter 65 ... verkaufen. Der kann die vielleicht bezahlen. Aber ist das auch sinnvoll? ... Die Gesellschaft interessiert das nicht. Die startet zentrale Verkaufsaktionen und ich muß die nacharbeiten" (Vermittler F).

Die faktische Einbindung in das Vertriebs- und Organisationsgefüge ihrer jeweiligen Hausunternehmen bringt neben der Verkaufsorientierung die Übernahme einer Reihe von Verwaltungsfunktionen sowie vertragsbegleitender Betreuungsfunktionen mit sich. Das Interesse der Vermittler gilt dabei vor allem einer reibungslosen Abwicklung eines Schadensfalls, da sie so am besten für die Nützlichkeit der eigenen Arbeit werben können. Die Unterstützung des Kunden im Schadensfall setzt bei der Aufnahme des Schadensablaufs und beim Ausfüllen der Anträge auf Regulierung ein. Dies kann in Einzelfällen eine echte Interessenvertretungsfunktion für Kunden einschließen, wobei diese jedoch in den Augen der Vermittler nicht zur Regel werden sollte.

So hieß es in der Agentur O, mit Blick auf Streitfälle zwischen Versicherungsunternehmen und Kunden, wo der Kunde den Anspruch erhebt, daß der Vermittler parteiisch seinen Standpunkt vertritt: "An und für sich ist das ja nicht gestattet, aber das müssen Sie dann halt doch machen (lächelt etwas gequält). Ich muß das dann aber eben selber entscheiden. Wenn ich mich einmal entschieden habe, dann kriegen die Kunden das auch. Aber ich mache ihnen das dann auch deutlich, wenn der Fall nicht ganz glatt war und erzähle ihnen auch, daß ich dies nicht noch einmal so mache. Ich stehe dann für meine Entscheidung, aber die Kunden wissen auch, daß so etwas nicht beliebig wiederholbar ist."

Da die Vermittler um Schwachpunkte in der Anmeldung von Schadensansprüchen wissen, versuchen sie diese im Interesse der Kunden möglichst schon bei der Ausfüllung der Formulare auszubügeln, nicht zuletzt im eigenen Interesse, da ein mit der Schadensregulierung unzufriedener Kunde für den Vermittler unter Werbe Gesichtspunkten als Negativposten zu Buche schlägt. Im

übrigen lassen sich mit einer positiven Schadensregulierung Anknüpfungsgespräche für Vertragsaufstockungen und Neugeschäfte verbinden. Dementsprechend nutzen die Vermittler, denen in begrenztem Umfang Regulierungskompetenzen eingeräumt werden, ihre alles in allem bescheidenen Entscheidungskompetenzen im Zweifelsfall durchaus zugunsten der Kunden.

"Wenn der Kunde von mir nichts bekommt, geht er in die Kneipe und erzählt: Die Versicherungen sind alle Verbrecher. Also mache ich es möglichst so: Wenn ich vom Kunden eine schriftliche Versicherung über den Schaden bekomme, dann bezahle ich das eben. ... Aber es gibt auch Grenzfälle. Ein typischer Fall ist der Ersatz bei Fahrraddiebstählen. Wenn diese gehäuft auftreten, stehe ich vor der Frage, ob ich dem Kunden den Diebstahl abkaufe oder nicht. Ich ziehe beim ersten Fahrraddiebstahl auf jeden Fall mit. Wenn allerdings im gleichen Jahr der zweite Fahrradklau angezeigt wird und der Kunde keine Rechnung für den Kauf dieses Fahrrads nachweisen kann, dann stelle ich mich quer. Denn ganz eigennützig gesagt: Die Schadensregulierung ist die beste Gelegenheit die Vertragssumme zu erhöhen. Wer nie einen Schaden hat, erhöht auch nie seine Prämie. Ich setze die Leute zwar nicht unter Druck, aber psychologisch ist das wesentlich besser, wenn Sie sich auf regulierte Schäden dem Kunden gegenüber beziehen können" (Vermittler M).

Der Typ des durchschnittlichen Vermittlers im Versicherungsaußendienst ist in sich, so viel sei abschließend angemerkt, keineswegs homogen strukturiert. Angetroffen haben wir vor allem die soeben skizzierten etablierten firmengebundenen Außendienstler und Mehrfachagenten mit abgesichertem Kundenstamm, leicht überdurchschnittlichen Verkaufszahlen und solidem Kundenbetreuungskonzept. Sie offerieren so etwas wie gute Handwerksarbeit, werden darin von ihren Stammkunden überwiegend geschätzt und können bei den Gesellschaften, für die sie tätig sind, im Zweifelsfall auch schon einmal ein gewichtiges Wort im Interesse ihrer Kunden bei Schadensfällen mitreden. Nach unserer Schätzung dürfte knapp einem Drittel aller firmenabhängigen Vermittler (bzw. auch Mehrfachagenten) ein solches Leistungsprofil attestiert werden. Es handelt sich um jenes Drittel von Vermittlern, mit dem die Vertriebschefs der Konzerne nach eigenen Aussagen wenig bis keine Mühe haben bzw. deren Arbeit aus zentraler Sicht leicht zu steuern ist. Hauptsächlicher Indikator

hierfür sind die Fluktuationszahlen, die für dieses Spitzendrittel mit nahezu Null angegeben werden.

Das Fluktuationsproblem konzentriert sich somit auf die übrigen zwei Drittel dieses Segments, die sich zum einen auf die Gruppe der mäßig bis unterdurchschnittlich erfolgreichen Vermittler und zum anderen auf die Gruppe der Neueinsteiger verteilen, wobei bei letzterer der Übergang zum Typ der Nulldienstleister fließend zu werden beginnt.

"Die wirklichen Leistungsträger machen ca. 20 % der Vermittlerschaft aus. Um die müssen Sie sich kaum kümmern. Ungefähr 40 %, eher etwas weniger, bilden die Leistungsmitte. Weitere 40 %, eher etwas mehr, bilden die Gruppe der Problemfälle, mit deren Leistungsfähigkeit wir unzufrieden sind. An und für sich müßten Sie diese letzte Gruppe noch höher ansetzen. Ich meine damit ihre Leistungsfähigkeit in Hinblick auf zukünftige Herausforderungen. Da sind natürlich Leute bei, die schon älter sind und die können wir nicht mehr auf Zukunft trimmen. Aber ich meine auch Strukturen wie meinerwegen eine Agentur in einem Eifeldorf, wo der Vater gut war und der Sohn nun in den eingefahrenen Gleisen weitermachen will" (Vertriebsvorstand einer öffentlich rechtlichen Versicherung).

"Die Fluktuationsrate ist hoch, leider viel zu hoch. Aber sie ist bei uns noch um einiges niedriger als bei Mitbewerbern, was ich auf unser gutes Schulungskonzept zurückführe. ... Bei allen Vermittlern, die länger als vier oder fünf Jahre an Bord sind, gibt es praktisch keine Fluktuation. Hoch ist sie nach dem ersten oder zweiten Vertreterjahr. Da wird die Luft dünner, da sind der Bekanntenkreis und die Verwandtschaft abgegrast. ... Zahlen können Sie von mir nicht erwarten. Aber ich gebe Ihnen mal ein 'Zahlenmodell'. Wenn von zehn neu geworbenen Vermittlern zwei oder drei langfristig bei der Stange bleiben, dann ist das ein Supererfolg!" (Betriebsexperte Aus- und Weiterbildung, große Privatversicherung).

Während die Kunden bei den etablierten Agenturen die Qualitätsmaßstäbe eines Fachgeschäfts mehr oder weniger voraussetzen können, bieten die letztgenannten Vermittlergruppen - um im Bild zu bleiben - bestenfalls Discount- oder Supermarktqualität an. Es dürfte unstrittig sein, daß eine Außendienstlinie mit hoher Fluktuation keine kontinuierliche Dienstleistungsbetreuung der Kunden sicherstellen kann. Das Idealbild der lebenslangen Betreuung des Kunden durch "seinen" Außen-

dienstmitarbeiter, das auf Leistungsqualitäten anspielt, die aus einer intensiven Kenntnis der individuellen Problemlagen des Kunden sowie einer gewachsenen Vertrauensbeziehung erwachsen können, wird hier ins Gegenteil verkehrt.

Als besonders prekär stellt sich nach unseren Erfahrungen das Leistungsprofil der Neueinsteiger im Versicherungsaußendienst dar, die aus anderen Berufen bzw. Tätigkeitsfeldern rekrutiert werden. Sie können mit den Jahren zwar zum etablierten Vermittler aufsteigen. Zunächst jedoch nehmen sie eine Startposition ein, in der keine besondere fachliche Qualifikation ins Feld geführt werden kann und in der sie von den Unternehmen nicht selten wie Kolonnenverkäufer eingesetzt werden. Sie sollen ihr Überredungstalent unter Beweis stellen und ihr persönliches Umfeld auf Versicherungsbedarf hin "abgrasen". Die Vertriebszentralen der Unternehmen sitzen diesem Außendiensttyp ständig im Nacken und versuchen, ihn zu rastloser Kundenakquisition zu animieren. Wer die zentral vorgegebenen Ziele dabei dauerhaft unterschreitet, gerät schnell ins Abseits und darf vielleicht bald schon sein "neues Glück" bei einem anderen Versicherungskonzern versuchen.

Diese Betriebe starten mit Kleinbeständen. "Ein Überwintern" aus dem Bestand ist nicht möglich. Der Akquisitionserfolg beim Neugeschäft wird deshalb zum Lebensgesetz dieser Betriebe und bestimmt deren Verkaufspraxis. Der Verkaufserfolg rangiert um nahezu jeden Preis vor längerfristig angelegten Konzepten der Kundenbindung oder gar einer wie immer partiellen Interessenvertretung von Kunden. Überredungskünste, Hartnäckigkeit und hoher zeitlicher Einsatz bei gleichzeitigem Desinteresse an kundenspezifischen Problemlagen prägen das Leistungsprofil dieser Gruppe weitgehend.

Die Neueinsteiger besitzen keinerlei eigene Gestaltungskompetenz. Die enge Führung von oben und das Abarbeiten der von den vertriebsanleitenden Stellen auf örtlicher bzw. regionaler Ebene (Bezirksstellen u.ä.) entwickelten Besuchspläne, Verkaufslisten usw. kennzeichnen den Alltag. Sofern von diesem Vermittlungstyp einzelne Aufgaben der Informationsübermittlung von den Unternehmen zu den Kunden oder umgekehrt übernommen werden, handelt es sich um simple Über-

mittlungsaufgaben ohne relevante Gestaltungsmöglichkeiten.

Kein Aus für Drückerkolonnen und marginale Dienstleistungsexistenzen: Nulldienstleister auf dem Vormarsch¹³

Als Nulldienstleister bezeichnen wir jene Vermittler, die ohne jedwede Fachkenntnis und Beratungskompetenz ausschließlich auf eine Unterschrift unter eine Versicherungspolice aus sind. Ihr Auftreten dient weder der Etablierung kontinuierlicher Dienstleistungsbeziehungen noch einem problemorientierten Leistungsangebot. Was zählt, ist die Unterschrift unter einen Vertrag, der den Gesellschaften das Recht zum Beitragseinzug und den Vermittlern den Anspruch auf Abschlußprovision garantiert. Die "Arbeit" dieser Dienstleister schlägt sich vor allem in den Stornozahlen der Assekuranzkonzerne nieder, denn es sind in erster Linie Kunden, die auf diese Art geworben wurden, die anschließend ihren Vertrag zu stornieren versuchen. Die Verkaufsangebote richten sich meistens auf ein oder zwei Einfachstprodukte der Assekuranz, denen zudem noch der Makel eines höchst zweifelhaften Gebrauchswerts für Kunden anhaftet.

Gemeint sind damit Produkte wie das von dem Agenten O als "legaler Versicherungsbetrug" beschriebene Angebot einer Konkurrenzfirma, das in der Region mit Drückermethoden verkauft wird. "Dieses Unternehmen drückt derzeit stark auf den Markt. Das fällt mir besonders auf. Es sind Verkaufsgruppen, die nur mit einem Produkt auftreten. Und zwar dies noch einmal in spezieller Form. Die bieten eine Lebensversicherung mit einer Laufzeit von 27 Jahren an. So etwas würde ich überhaupt nicht verkaufen. Denn im Todesfall leisten die zunächst nur eine Zahlung von 3.000 DM für die Hinterbliebenen. Der Rest der Summe wird erst nach Ablauf des Vertrages, also im Extrem nach 27 Jahren ausgezahlt. Die Verträge, die die an die Kunden verkaufen, dafür müßten die erschlagen werden. Das sage ich mal ganz deutlich. (...) Wenn ich mal sterbe, dann soll meine Familie doch sofort abgesichert sein und nicht erst nach 27 Jahren Geld bekommen. Das sind doch wirklich Verbrecher, die ein solches Produkt in die Welt

13 Wir haben in den sogenannten Strukturvertrieben keine eigenen Recherchen durchgeführt, über sie aber einiges aus Vermittlersicht zu hören bekommen, dies soll hier kurz zusammengefaßt werden.

setzen. Die spekulieren darauf, daß man nach 27 Jahren dann das alles vergessen hat" (Vermittler O).

Die als Drücker eingesetzten Personen agieren als Marionetten in der Hand von Verkaufsspezialisten der Unternehmen oder auch von selbständigen Verkaufsagenten, die ausschließlich an abgesetzten Stückzahlen interessiert sind, unabhängig davon, was mit den Verträgen und den Kunden zukünftig geschieht. Wohnquartiere werden systematisch nach dem Prinzip "nach uns die Sintflut" durchkämt. Verkäufer werden nur dort eingesetzt, wo man sie nicht kennt, und wo man sich dementsprechend auch später nicht mehr an sie wenden kann, sollten Fragen oder nachträgliche Zweifel zum Vertrag auftauchen.

Bei den in der Öffentlichkeit breiter kritisierten Auftritten von Versicherungsvermittlern in der DDR bzw. (ab 03.10.1990) in den neuen Bundesländern hat die Branche offenbar erneut das Gesicht gezeigt, das im Kern ihr Negativ-Image begründet und stützt: der Verkauf von Policen um nahezu jeden Preis, d.h. ohne gründliche Eruierung von tatsächlichen Bedarfslagen, ohne fachliche Beratung, mit Mobilisierung von diffusen Zukunftsängsten und mit Versprechungen, die kritischer Überprüfung des Kleingedruckten kaum standhalten, so daß in den nächsten Jahren mit einer breiten Stornowelle gerechnet wird.

Und keiner sage, es waren wieder nur die "schwarzen Schafe" der Branche. Im Wettlauf um die schnelle Ost- wie (später) West-Mark hat kaum einer der honorigen Assekuranzkonzerne gefehlt. Das traditionell versicherungsfreundliche Bundesaufsichtsamt für das Versicherungs- und Bausparwesen (BAV) jedenfalls sah sich genötigt, die 114. Jahreshauptversammlung des VGA, also des Verbandes, der mit den Geschäftsstellenleitern der Assekuranz die, wie es in der eigenen Zeitschrift heißt, "Frontoffiziere" des Vertriebs organisiert, zu einer ernsthaften Warnung vor unseriösen Vertriebspraktiken in den neuen Bundesländern zu nutzen. "Merkwürdige Dinge", so der Präsident des BAV in seinem Grußwort, seien ihm aus den neuen Bundesländern berichtet worden. So seien Fälle bekannt, wo die marktwirtschaftlich unerfahrenen Kunden in den neuen Ländern unter anderem mit dem Versprechen geködert worden seien, die Bundesregierung bezahle die halbe Prämie des Versicherungsvertrages (vgl. VGA-Nachrichten, 40. Jg., Juni 1991, S. 61).

Die Unternehmen halten sich mit Zahlenangaben zu diesem spezifischen Vertriebsweg äußerst bedeckt.

Gleichwohl tippen Branchenkenner, daß etwa ein Drittel aller offiziell erfaßten Außendienstmitarbeiter diesem Typ zuzurechnen sein dürfte. Entscheidend scheint hierbei zu sein, daß sich - wie oben erwähnt - inzwischen sehr viele Versicherungsunternehmen auch dieses Vertriebstyps bedienen. Fielen vor einigen Jahren stets nur wenige Namen von Gesellschaften, die ihre Geschäfte hauptsächlich durch Kolonnenverkauf und wenig solide Drückerpraktiken akquirierten, so stehen heute auch ehemals als honorig geltende Versicherungskonzerne im Einsatz solcher Verkäuferschielen nicht nach. Die "Schmuddelkinder" haben mitnichten ausgedient, es scheint vielmehr so zu sein, daß auf sie mehr denn je gesetzt wird.

5. Firmengebundene Vermittler und Mehrfachagenten am Scheideweg

Einen besonderen Preis für die skizzierte Entwicklung zum "Drei-Klassen-Vertrieb" der privaten Assekuranz zahlen die in der Vergangenheit recht gut etablierten firmengebundenen Versicherungsvermittler und Mehrfachagenten sowie deren Kunden. Diese Vermittler konnten einigermaßen stabile Kundenbeziehungen aufbauen, sie betreuten "ihre" Bezirke und Gemeinden, sie boten nicht zuletzt aufgrund geringer Fluktuation die Voraussetzung für relativ stabile und verlässliche Dienstleistungsbeziehungen auch aus Kundensicht.

Die Mehrzahl dieser Vermittlerbüros sieht sich inzwischen in die Zange genommen: von den Unternehmen einerseits, die an der Provisionsschraube zuungunsten der Vermittler ebenso unablässig drehen wie an den Leistungsvorgaben, sowie von den Entwicklungen im Kredit- und Versicherungsgewerbe andererseits, die zu einer weitgehend neuen Qualität von Konkurrenz und auch Verdrängungswettbewerb führen. Wenn wir es richtig sehen, stehen hinter solchen Befürchtungen keine vordergründigen Standesinteressen, vielmehr kommen in ihnen objektive Veränderungen in diesem Dienstleistungsfeld zum Ausdruck, die diesen Vermittlertyp nicht morgen schon brotlos machen werden, die ihn aber vermutlich immer stärker in eine Situation

bringen werden, in der seriöse, auf fachlicher Fundierung basierende Kundenberatung zunehmend schwieriger und vielleicht auch ganz an den Rand gedrängt wird und aus der heraus kaum noch stabile Dienstleistungsbeziehungen mit Kunden aufrecht zu erhalten sein werden. Schon mittelfristig dürfte die Situation gerade der etablierteren Büros prekär werden, denn es wird von verschiedenen Ecken erheblicher Druck auf die Vermittler ausgeübt.

Man weiß seit langem, daß der private Versicherungsmarkt trotz der Existenz von über 100 Unternehmen bisher nur begrenzt von harter Konkurrenz bestimmt wird, da viele dieser Unternehmen durch Schachtelbeteiligungen einander verbunden sind (vgl. Farny u.a. 1983; Baethge/Oberbeck 1986). Die Thematik der Marktstrukturen ist aber in den letzten Jahren zu sehr als Frage der Makrostrukturen auf den Versicherungsmärkten diskutiert worden (Monopolkommission 7. Hauptgutachten 1988; Finsinger 1984). Die Wettbewerbssituation vor Ort ist noch einmal gesondert zu betrachten, d.h. auch die lokalen Versicherungsmärkte waren in den Vergangenheit kaum umkämpft. Fast jeder der etablierten Vermittler hatte es vielleicht mit zwei, drei Kollegen aus anderen Gesellschaften zu tun, und trotzdem trat man sich kaum ernsthaft auf die Füße. Die Unternehmen hatten ihre Außendienstnetze offenbar wie Flickenteppiche über die Republik gelegt, wobei im Boom der ersten vier Nachkriegsjahrzente genug Raum für alle blieb, um kaum umkämpfte Stammbezirke auszubauen. Selbst wenn in direkter Nachbarschaft zwei Agenturen aus unterschiedlichen Gesellschaften existierten, so war es doch häufig so, daß beide ihre spezifischen Spartenschwerpunkte hatten.

"Im reinen K-Bereich habe ich nur einen starken Konkurrenten. Bei den Landwirten hier in der Region ist es wiederum der LVM, der stark ist. Dann haben hier am Ort noch die Allianz und die Aachen-Münchener-Gesellschaft ihr Büro. Die Allianz ist ja überall präsent. Den Kollegen von der Aachen-Münchener rechne ich jedoch nicht unter die starken Mitbewerber. Bisher hat er meine Geschäftskreise jedenfalls nicht sonderlich gestört" (Vermittler N).

Neben der räumlichen Aufteilung der Märkte existierte bisher eine weitere nach Berufsgruppen. So haben eine ganze Reihe von Assekuranzunternehmen ihre Hauptstandbeine in unterschiedlichen Bereichen gesellschaftlicher Arbeit (Handwerk, Bundesbahn, diverse andere Sektoren des öffentlichen Dienstes, Landwirtschaft usw.) bzw. in bestimmten Pflichtversicherungsbereichen (KFZ, Brandversicherung usw.).

Diese Monopolstellungen im Vertrieb vor Ort beginnen zunehmend aufzubrechen. Die Unternehmen wollen ihre Vertriebsnetze ausweiten, um Expansion sicherzustellen, sie diversifizieren in andere Sparten hinein und sie versuchen, auch erste Schritte im Verdrängungswettbewerb durchzubuchstabieren. Aus Sicht des einzelnen Vermittlers reicht es dabei schon aus, wenn diese neuen Konzepte der Unternehmen zur Eröffnung auch nur einer einzigen weiteren Agentur in seinem Bezirk führen, da damit die für ihn bisher verlässlichen Kundenkreise aufgemischt werden und er sehr viel mehr Überzeugungsarbeit leisten muß, um seine Klientel bei der Stange zu halten.

"Hier sind in den letzten Jahren viele Agenturen neu entstanden. Man kann schon von einer Übersättigung des Marktes sprechen. Immerhin gibt es schon 120 Mill. Lebensversicherungsverträge in der Bundesrepublik. Und dann kommt hinzu, daß die klassischen Lebensversicherer in das Sachgeschäft hineindrängen und umgekehrt. Schließlich muß man die Intensität der Außendienstschulung berücksichtigen. Der Vermittler läßt heute, wenn er einmal in der Wohnung ist, doch nicht mehr locker, bevor er nicht den Versicherungsüberblick hat - und zack, dann hagelt es die Gegenangebote" (Vermittler M).

"Für mich gibt es hier neuerdings einen ernstzunehmenden Vermittler einer anderen Gesellschaft. Dadurch passiert folgendes. Wenn der meinen Namen spürt und riecht, dann wird der sehr kampffreudig mit der Prämie - soweit ihm das seine Gesellschaft erlaubt. Und dann muß ich sagen: Die Kunden sprechen mich jetzt häufiger auf diesen Konkurrenten an und sagen: Dies Angebot habe ich von dem bekommen - wie sieht es bei euch aus? Es ist ja zum Teil auch ein Wechselspielchen. Wenn ich aggressiv werbe, kommen mehr Kunden, gehen aber auch zur Konkurrenz hin, oder die Konkurrenzkunden gehen zu ihrem Versicherungsvermittler und sagen: Was hältst Du von den anderen Angeboten. Das heißt: Durch aggressives Werben der Konkurrenz

kommt wiederum auch einiges zu mir hin. Aber wir müssen mehr kämpfen" (Vermittler F).

Selbst dort, wo die Märkte für traditionelle Versicherungsprodukte immer noch expandieren, sieht sich der einzelne firmengebundene Vermittler mit der Situation konfrontiert, daß an diesem Kuchen vor Ort neue Anbieter partizipieren wollen. Dies betrifft hauptsächlich das KFZ-Geschäft, das als ganzes gesehen immer noch lukrative Zuwächse bereithält, doch wollen an diesem Boom inzwischen auch die großen Autokonzerne und andere partizipieren, die heute eigene Finanzierungs- und Versicherungsangebote bereitstellen.

Für den traditionellen Vermittler wäre es bei wachsender Konkurrenz umso wichtiger, das Vertrauen von Kunden dadurch zu stabilisieren, daß er das anbietet, wofür er seit Jahren steht. Überall dort jedoch, wo er von den Unternehmen heute gezwungen wird immer neue Produkte zu vertreiben, wird er in eine Situation getrieben, in der er kaum noch seriöse Produkt- und Kundenberatung gewährleisten kann. Der Vermittler, der bisher einen guten Leumund als Experte für Auto- und Hausversicherungen aller Art hatte, hat Schwierigkeiten, wenn er seinen Kunden plötzlich Lebens-, Unfall- oder gar Krankentagegeldversicherungen anbieten soll. Immer mehr Unternehmen wollen aber gerade diese Cross-Selling-Variante ausbauen, d.h. sie setzen darauf, auf die von den Vermittlern seriös vertretenen Stammprodukte zusätzliches Geschäft "draufzusatteln", ohne lange zu fragen, wie es um reale Bedarfslagen bestellt ist (vgl. Oberbeck 1994).

Wenn für die firmengebundenen Vermittler die Akquisition ihres angestammten Standardgeschäfts schwieriger wird und für sie ein echtes Vordringen in andere Sparten ohne den Aufbau einer soliden Beratungskompetenz sehr schwer ist, so bleibt die Frage, wo denn sonst neue Expansionsfelder liegen könnten. Sie könnten dort liegen, wo die professionellen Berater, d.h. der neue Maklertyp, ansetzen, aber genau deren Expansion markiert gleichsam das Schlußstück in jenem Teufelskreis, der den Vermittlern traditionellem Typs langsam aber sicher den Boden unter den Füßen wegzieht. Gerade weil es zunehmend mehr Makler neuen Typs gibt,

sind deren Marktsegmente für die breite Masse der Vermittler so gut wie unzugänglich.

Die traditionellen Vermittler hätten nur dann eine Chance, wenn sie selbst ihr Marktkonzept so grundlegend erweitern könnten, daß sie sich damit auch aus den Strukturen der über sie wachenden Unternehmen befreien könnten, diesen Kraftakt aber trauen sich die wenigsten der von uns befragten Vermittler zu, da er offenbar zweierlei erfordert: langen finanziellen Atem, bis sich professionelle Beratungsleistungen zu rechnen beginnen, und - was wohl noch entscheidender ist - den Mut, sich (erneut) längerfristig auf die Schulbank zu begeben bzw. sich im Eigenstudium eine sehr viel breitere fachliche Fundierung in Versicherungs- und Bankfragen anzueignen.

Minimalreformen, wie das Durchsetzen eines EG-einheitlichen Ausbildungszertifikats (siehe oben) bringen nicht den Abschied von einer Qualifizierungspolitik, die letztlich für die Mehrheit der Vermittler auf "Schnellbleiche" setzt, wie es im Branchenjargon heißt. Skepsis ist darüber hinaus geboten, ob die vielfach geforderten Deregulierungsmaßnahmen an den aus Kundensicht substantiellen Schwachstellen dieses Dienstleistungszweiges etwas ändern werden. Für den Kunden mag ein Mehr an Beratungs- und Produktkonkurrenz vor Ort auch Vorteile haben, damit wird jedoch nicht das Problem gelöst, wie im Außendienst professionelle Assistenzstrukturen für alle, und nicht nur für wenige, zahlungskräftige Kundenkreise erhalten bzw. aufgebaut werden können.

Substantielle Verbesserungen der Dienstleistungsqualität sind im Außendienstfeld nur dann zu erwarten, wenn entweder qualifizierte Aus- und Weiterbildungsstrukturen für den Außendienst verlangt und aufgebaut werden, vergleichbar etwa denjenigen im Bank- und Sparkassensektor, und/oder wenn Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden, daß qualifizierte Beratung an sich abgerechnet werden kann und nicht über Provisionen amortisiert werden muß. Beides würde von den Versicherungsgesellschaften die Preisgabe fest etablierter Herrschaftsmechanismen (über Personal- und

Marktstrukturen) verlangen, zu der sie zur Zeit offenbar auch nicht annähernd bereit sind. Es steht deshalb auf längere Sicht noch die Fortschreibung einer besonderen Art von Zynismus zu erwarten: Unternehmen, die auf der einen Seite als ökonomisch erfolgreiche Finanzdienstleister feiern lassen, die über die Verteilung der Beitragsgelder sowie über die Verfügung der riesigen Vermögenstitel gesellschaftliche Macht in vielfacher Hinsicht ausüben (vgl. Oberbeck/Baethge 1989), die auf der anderen Seite aber nur wenig dafür tun, daß der Mehrheit der privaten Kunden, die den Hauptanteil der Beiträge aufbringen, angemessene Betreuungs- und Beratungskompetenz zur Verfügung steht. Im Gegenteil: Es werden Strukturen begünstigt oder zumindest nicht beseitigt, die der objektiven Entwicklung von Bedarfslagen gerade unterer und mittlerer Einkommensschichten alles andere als gerecht werden.

6. Eine neue Dienstleistungswelt - für die, die sie bezahlen können

Läßt man die in den letzten zehn Jahren beobachtbare Entwicklung der Dienstleistungsbeziehungen mit Kunden in der privaten Versicherungswirtschaft im Hinblick auf ihre Bedeutung für theoretische Spekulationen über die Dienstleistungsgesellschaft Revue passieren, so drängt sich als erstes Fazit auf, daß es in diesem Dienstleistungszweig zwei gegensätzliche Entwicklungsstränge gibt. Zu registrieren ist ein Aufbruch zu neuen Dienstleistungsbeziehungen, die sich dadurch auszeichnen, daß ein neuer Typ des Vermittlers von Finanz- und Versicherungsangeboten mit beträchtlicher Affinität für Kundenanliegen dem Ablauf der Dienstleistungsbeziehungen einen entscheidenden Stempel aufzudrücken vermag. Er setzt nicht nur primär an individuellen Kundeninteressen an, sondern bietet zudem Gewähr dafür, daß diese im Zweifelsfall gegen Überformungsstrategien großer Finanzkonzerne so weit wie möglich geschützt werden. Privatkunden mit Vorsorge-, Finanzierungs- und Anlageinteressen können, soweit sie Zugang zu diesem neuen Maklertyp erhalten, im allgemeinen damit rechnen, daß sie auf sachgerechte und kundenzentrierte Leistungsstrukturen stoßen.

Ebenso deutlich zeichnet sich die Kehrseite dieser Entwicklung ab: ein starkes Gewicht der großen Finanzkonzerne bei der Steuerung der Mehrzahl von (traditionellen) Vermittlern, das immer mehr dazu genutzt wird, den Ablauf der Dienstleistungsbeziehungen nach ganz bestimmten Interessen und Vorgaben der Konzerne zu prägen. Der durchschnittliche Vermittlertyp wird immer stärker in zentral geplante und kontrollierte Verkaufskampagnen eingespannt, die auf solche Leistungsangebote zugeschnitten werden, von denen sich die Unternehmen die jeweils größtmöglichen wirtschaftlichen Erfolge versprechen (vgl. hierzu ausführlicher Oberbeck 1994). Die privaten Versicherungskonzerne sind hier offensichtlich ein gutes Stück vorangekommen auf dem von Farny vorgezeichneten Weg des "Abschieds vom Hilfgewerbe". So gesehen kann auch hier von einem Aufbruch zu neuen Ufern gesprochen werden, zu Ufern jedoch, an denen nicht eine neue, spezifische Dienstleistungskultur vorzufinden ist, sondern an denen es darum geht, Versicherungspolicen und andere Finanzangebote in gleicher Weise aggressiv zu vermarkten wie alle möglichen Erzeugnisse aus industrieller Produktion.

Nun muß keineswegs alles, was den Unternehmen nützt, zum Schaden der Versicherungskunden ausfallen. Entscheidend scheint nach unserem Dafürhalten zu sein, daß sich für die große Masse der Kundenbeziehungen ein neues Leitbild festzusetzen beginnt, in dem Fragen nach dem individuellen und gesellschaftlichen Nutzen der spezifischen Leistungsangebote dieses Dienstleistungszweigs eher an den Rand gedrängt werden. Die zu erfüllenden Planzahlen engen den zeitlichen Spielraum für tatsächliche Beratung ein, so daß kaum zu erwarten ist, daß sich die quantitativ dominierenden firmengebundenen Vermittler auf spezifische Kundenanliegen und Problemkonstellationen intensiver einlassen können, von den Strukturvertrieben ganz zu schweigen. Viele Vermittler haben vor diesem Hintergrund mehr oder weniger offen eingeräumt, daß sie die Dienstleistungsbeziehungen zu Kunden vorrangig unter dem Blickwinkel der schnellen Mark, sprich des schnellen Erreichens einer Vertragsunterschrift zu gestalten versuchen, ohne Rücksicht darauf, ob damit Voraussetzungen für langfristige, loyale Kundenbindungen entstehen.

Die beobachtbaren unterschiedlichen Leistungsprofile sind Ausdruck einer sozialen Differenzierung in den Dienstleistungsbeziehungen. Dies allein läßt schon eine eher pessimistische Sichtweise auf die künftige Entwicklung von Dienstleistungsqualität im Bereich von Risikovorsorge und Vermögensanlagen zu. Man könnte über diese Entwicklung vielleicht noch relativ leicht hinweggehen, wenn es sich bei Vorsorge- und Finanzierungsangeboten um x-beliebige Produkte handelte, die von den Privatkunden "konsumiert" werden oder auch nicht. Zwischen Privat- und Sozialversicherungen besteht jedoch nach wie vor insofern eine "innere Verwandtschaft" (Bogs 1973, S. 301), als private Assekuranzunternehmen eine Reihe gesetzlich vorgeschriebener Risikoabsicherungen anbieten müssen, die für die Absicherung des Lebensstandards eine zentrale Bedeutung haben, und die von daher über Jahrzehnte hinweg vor Tendenzen der Überformung durch einseitige wirtschaftliche Interessen der Assekuranzunternehmen geschützt worden sind. Je mehr in den nächsten Jahren die Bedeutung der Sozialversicherungen für eine vollständige Versorgung in den Bereichen Altersvorsorge und Gesundheitssicherung weiter zurückgehen wird, je stärker wird die Verantwortung der privaten Versicherungen für die Mitgestaltung sozialer Sicherheit und gesellschaftlicher Ausgleichsprozesse werden. Soziale Selektivität in der Gewährung von Leistungen bedeutet zwangsläufig Privilegierung der einen und Zurücksetzung der anderen. Unter diesem Vorzeichen sprechen unsere Befunde für neue, derzeit noch wenig wahrgenommene Verschiebungen der sozialen Ausgleichsmechanismen moderner Dienstleistungsgesellschaften.

Wer angesichts dieser Entwicklungen nach wie vor eine Deregulierung der Finanzdienstleistungsmärkte verlangt, muß sich den Vorwurf gefallen lassen, damit ausschließlich den Interessen der Versicherungswirtschaft das Wort zu reden. Ein Mehr an Wettbewerb wird für die meisten der privaten Kunden ohne Hilfestellung durch professionelle Berater überhaupt nicht aususchöpfen sein.¹⁴ Berater allerdings, die über ein gewisses Maß an Unabhängigkeit von den Unternehmen ver-

fügen, können und wollen ihr spezifisches Know-how der breiten Masse von Versicherungskunden nicht anbieten, da die dort zu erwartenden Provisionen in keinem Verhältnis zu der für eine umfassende Beratung nötigen Zeit stehen. Die Assekuranzunternehmen sind an einer Änderung dieser derzeit gültigen Provisionsregelung nicht interessiert, würden sie damit doch ihr zentrales Faustpfand einer eindeutigen Gestaltungsmacht der Dienstleistungsbeziehungen aus der Hand geben. Man wird hier ansetzen müssen, wenn man Weichenstellungen, zugunsten einer für alle Bevölkerungsgruppen nützlichen Entwicklung von Dienstleistungsbeziehungen vornehmen will. Es muß um Weichenstellungen gehen, die in Richtung separater Honorierung von Finanzberatung führen, unabhängig davon, ob die Beratung zu einem Verkaufsabschluß führt oder nicht.

Die offensichtlichen Mängel des derzeitigen Systems der Dienstleistungsbeziehungen im Feld der privaten Assekuranz können durch die in den letzten Jahren in diesem Feld verstärkt aktiv gewordenen Verbraucherschützer, die staatlicherseits finanziert werden, sicher nicht kompensiert werden. Diese Organisationen können nützliche Arbeit bei der Herstellung von Produkttransparenz in einem vom Prinzip her für Laien schwer überschaubaren Dienstleistungsfeld leisten, sie wären aber selbst bei finanziell stärkerer Unterstützung durch staatliche Stellen (gegenwärtig ist eher vom Gegenteil auszugehen) nicht in der Lage, den Beratungsbedarf insgesamt abzudecken. Im übrigen dürfte es volkswirtschaftlich mehr als fraglich sein, wenn unabhängige Beratungsinstanzen wie Verbraucherschutzinstitutionen finanziert werden müssen, um strukturelle Defizite eines Dienstleistungszweiges zu kompensieren, dessen ursprüngliche Existenzberechtigung damit begründet wurde, einen überschaubaren Beitrag zur Umverteilung individueller Risikolasten zu leisten.

14 Von einer strukturellen Überforderung "kleiner und mittlerer Kunden" spricht mittlerweile auch Farny (1992).

Literaturverzeichnis

- Arnhofer, H. (1988 u. 1989): Wirtschaftliche und vertragliche Aspekte für Berufsanfänger mit Einfirmervertreter-Status, Teil I und Teil II. In: *Versicherungsvermittlung* 1988, S. 575 ff. und 1989, S. 218 ff.
- Baethge M.; Oberbeck, H. (1986): *Zukunft der Angestellten*. Frankfurt/New York.
- Bell, D. (1985): *Die nachindustrielle Gesellschaft*. Frankfurt/New York.
- Bogs (1973): *Die Sozialversicherung im Staat der Gegenwart. Öffentlich-rechtliche Untersuchungen über die Stellung der Sozialversicherung im Bundesstaat und im Versicherungswesen*. Berlin
- Borscheid, P. (1989): *Mit Sicherheit leben. Die Geschichte der deutschen Lebensversicherungswirtschaft und der Provinzial-Lebensversicherungsanstalt von Westfalen. Band 1: Von den Anfängen bis zur Währungsreform von 1948. (Unternehmensfestschrift, nicht über den Buchmarkt vertrieben.)* Münster.
- D'Alessio, N.; Oberbeck, H. (1994): "Lean Banking": Klassische Rationalisierung mit anderem Vorzeichen oder Metapher für eine neue Marktorientierung der Finanzdienstleister? In: *SOFI-Mitteilungen* Nr. 21.
- Der Spiegel Nr. 23/1995.
- Ewald, F. (1989): *Die Versicherungs-Gesellschaft*. In: *Kritische Justiz*, Jg. 22, Heft 4, S. 385 ff.
- Ewald, F. (1993): *Der Vorsorgestaat*. Frankfurt.
- Farny, D. (1987): *Der Versicherungsvermittler und sein Kunde im Spannungsfeld zwischen gestern und morgen*. In: *Versicherungsvermittlung*, November 1987, S. 531 ff.
- Farny, D. (1990): *Versicherungsbetriebslehre: Wirtschaftliche Theorie des Versicherungsunternehmens und seiner Beziehungen zur Umwelt*. In: *Zeitschrift für die Gesamte Versicherungswissenschaft*, Heft 1/2.
- Farny, D. (1992): *Strukturelle Stabilität verabschiedet sich (Versicherungen im Jahr 2010). Masse kleiner und mittlerer Kunden durch Veränderungen restlos überfordert*. In: *Versicherungsvermittlung (VersVerm)* August 1992, S. 342-353.
- Farny, D. u.a. (1983): *Die deutsche Versicherungswirtschaft. Markt, Wettbewerb, Konzentration (Fortsetzung 1985)*. Karlsruhe.
- Feldmann, K. (1993): *Der Traum vom schnellen Geld. Wie Strukturvertriebe wirklich arbeiten, ein Erfahrungsbericht*. 2. Auflage. Frankfurt/Berlin.
- Finsinger, J. (1983): *Versicherungsmärkte*. Frankfurt/New York.
- Fourastié, J. (1954): *Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts*. Köln.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) vom 29.08.1991 und 03.02.1992.
- Gartner, A., Riessman, F. (1978): *Der aktive Konsument in der Dienstleistungsgesellschaft. Zur politischen Ökonomie des tertiären Sektors*. Frankfurt.
- Geissler, H. (1989): *Kundenservicekultur als Entwicklungsaufgabe des Versicherungsaußendienstes*. In: *Versicherungswirtschaft*, Heft 17/1989, S. 1117 ff.
- Gershuny, J. (1978): *Die Ökonomie der nachindustriellen Gesellschaft*. Frankfurt/New York.
- Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV): *Die deutsche Versicherungswirtschaft, Jahrbuch, diverse Jahrgänge*.
- Gross, P. (1983): *Die Verheißungen der Dienstleistungsgesellschaft. Soziale Befreiung oder Sozialherrschaft?* Opladen.
- Horstmann, M. (1990): *Der Taylorismus kann Phantasie und Flexibilität nicht ersetzen. Wie die Informationstechnik Kundennähe schafft*. In: Kappler, E.; Rock, R. (Hrsg.): *Kommunikation - Instrument des Managements*. Frankfurt.
- Horstmann, M.; Oberbeck, H. (1995): *Finanzdienstleister zwischen Kundenorientierung und traditioneller auf Technik und Zentralisierung setzender Rationalisierung*. In: Braczyk, H.-J.; Ganter, H.-D.; Seltz, R. (Hrsg.): *Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung. (Erscheint im Herbst 1995)*. Stuttgart.
- Monopolkommission (1988): *Die Wettbewerbsordnung erweitern, 7. Hauptgutachten 1986/1987*. Baden-Baden.
- Möntmann, H.-G. (1993): *Raubritter in Glaspalästen. Obskure Praktiken in der Kreditwirtschaft*. Wien.
- Müller-Lutz, H.L. (1960): *Zusammenhänge zwischen Struktur des Außendienstes und Rationalisierung im Versicherungsbetrieb*. In: *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswirtschaft* 2/1960.
- Niefanger, M. (1989): *Ausbildungsprogramm für die Qualifikation zum "Versicherungsfachmann (BHW)"*. In: *VGA Nachrichten*, 38. Jg., Nr. 6, S. 150 f.
- Oberbeck, H. (1994): *Von vielfältigen Experimenten zur Steuerung des Außendienstes durch die Unternehmenszentralen - Interorganisationaler Technikeinsatz in der Assekuranz im Kontext gesellschaftlicher Umbrüche*. In: Sydow, J.; Windeler, A.: *Management interorganisationaler Beziehungen*. Opladen.
- Oberbeck, H.; Baethge, M. (1989): *Computer und Nadelstreifen. Die deutschen Finanzinstitute zwischen dominanter Marktsteuerung und konservativer Geschäftspolitik*. In: *SOFI-Mitteilungen* Nr. 16.
- Oberbeck, H.; Oppermann, R.; Osthues, E.-W.; Bischoff-Schilke, K.; Rettberg, W. (1994): *Die Veränderung von Dienstleistungsqualität durch Informations- und Kommunikationstechnik, unveröffentlichter Forschungsbericht*. Göttingen/Kassel.
- Ogger, G. (1994): *Das Kartell der Kassierer*. München.

- Schlesinger, L.A.; Heskett, J.L. (1991): The Service - Driven Service Company. In: Harvard Business Review, September-October 1991, S. 71-81 (deutsche Übersetzung in Harvard Manager Nr. 1/1992).
- Schwebler, R. (1990): Individualversicherung in Wirtschaft und Gesellschaft. Mittel- und längerfristige Perspektiven. In: Versicherungswirtschaft, Heft 1/1990.
- Slywotzky, A.J.; Shapiro, B.P. (1994): Neues Marketingdenken: Der loyale Kunde zählt, nicht die schnelle Mark. In: Harvard Business manager, 16. Jahrgang, II. Quartal, S. 85 ff.
- Süddeutsche Zeitung vom 12.01.1990.
- Surminski, A. (1986): Das Image der Versicherung, in: ZfG Heft 3/1986.
- Surminski, A. (1991a): Im Mittelpunkt der Kunde. In: ZfV Nr. 18.
- Surminski, A. (1991b): Versicherungsvertrieb im Umbruch? In: Zeitschrift für Versicherungswesen, Heft 10/1991.
- Sydow, J. (Hrsg.): (1994): Strategien in Versicherungnetzwerken. Unabhängige Versicherungsmittler im Blickfeld. Karlsruhe.
- Sydow, J.; Windeler, A. (Hrsg.) (1994): Management interorganisatorischer Beziehungen. Opladen.
- Sydow, J.; Windeler, A.; Krebs, M.; Loose, A.; van Well, B. (1995): Organisation von Netzwerken. Strukturierungstheoretische Analysen der Vermittlungspraxis in Versicherungswerken. Opladen.
- Versicherungswirtschaft, diverse Jahrgänge ab 1980.
- VGA Nachrichten, diverse Jahrgänge.
- Voß, A.; Höft, B. (1982): Das Recht der Versicherungsvermittler. Karlsruhe.
- Wirtschaftswoche, diverse Jahrgänge.
- Wittschier, B. (1994): Strategien der Strukturvertriebe - Das Beispiel der OVB Allfinanzvermittlungsgesellschaft. In: Sydow 1994.

Die Chemiemanager und die Chancen einer gesamtgesellschaftlichen Umweltdiskussion

Hartwig Heine, Rüdiger Mautz, unter Mitarbeit von Wolf Rosenbaum

Der folgende Text ist dem Schlußkapitel eines Buches entnommen, das im Juni 1995 unter dem Titel "Öffnung der Wagenburg? Antworten von Chemiemanagern auf ökologische Kritik" im Berliner Sigma-Verlag erscheint. Zwischenergebnisse des zugehörigen Forschungsvorhabens, das die Volkswagen-Stiftung förderte, wurden bereits in den SOFI-Mitteilungen Nr. 19 und 20 dokumentiert. Der folgende Auszug behandelt die Frage, inwieweit sich die kommunikativen Probleme, die die Chemiemanager mit der ökologisch motivierten Kritik an ihrer Tätigkeit haben, systemtheoretisch aus einer in der Chemieindustrie exekutierten Partiallogik erklären lassen; er versucht weiterhin abzuschätzen, inwieweit die Chemiemanager trotz aller offenkundigen Probleme auch einen eigenständigen positiven Beitrag zur gesellschaftlichen Umweltdiskussion leisten können. Wir danken dem Sigma-Verlag für seine freundliche Genehmigung dieses Vorabdrucks.

Welche Chancen sind angesichts unserer Ergebnisse einer Umweltdiskussion zuzubilligen, die zumindest in dem Sinne "gesamtgesellschaftlich" zu nennen ist, daß sie auch die Chemiemanager einbezieht? Selbst wenn es sich bei dem von ihnen artikulierten spezifischen Vernunftanspruch nur um die *Form* handeln sollte, in der sie ihr *Geschäftsinteresse* zum Ausdruck bringen - was die Manager vermutlich gar nicht bestreiten würden, da sie sowieso davon überzeugt sind, daß sich Vernunft und Unternehmensinteresse zumindest längerfristig decken -, so ist doch diese Form für die Frage, inwieweit eine gesellschaftliche Diskussion über das Umweltproblem möglich ist, von einiger Relevanz. Denn würde sich dieses Interesse nur unverblümt *als* Partikularinteresse artikulieren, so wäre es schon deshalb für die gesellschaftliche Umweltdiskussion nicht verhandlungsfähig - was dann auf Gegenseitigkeit beruhen würde.

Wir stehen vor der paradox erscheinenden Situation, daß die Chemiemanager angesichts der gesellschaftlichen Umweltdiskussion und insbesondere angesichts der Chemiekritik das kontrastierende Bewußtsein entwickeln, Träger einer spezifischen Rationalität mit

eigenem Vernunftanspruch zu sein - und daß es gerade der überschießende Vernunftanspruch ist, der diese Reaktion trotz ihres Elitarismus (wenn auch sicherlich mit Hindernissen) anschlussfähig an die gesellschaftliche Umweltdiskussion macht, und der überdies eine Dialektik entwickelt, sich gegen die Chemiekritik nicht nur abzuschotten, sondern auch zu öffnen.

Denn sie wissen nicht, was sie tun?

Die sich auf systemtheoretische Überlegungen stützende Vermutung, zu einer wirklichen *gesamtgesellschaftlichen* Kommunikation über das Umweltproblem könne es schon deshalb nicht kommen, weil die gesellschaftliche Differenzierung in verschiedene Funktionsbereiche, die jeweils ihrer eigenen Rationalität gehorchen, nur noch die Artikulation von Partiallogiken zulasse, wird durch das, was die Chemiemanager über sich selbst wissen und nach außen vermitteln, offenbar nicht bestätigt. Mit dem binären Code "Zahlen/Nichtzahlen", der in systemtheoretischer Ableitung das Subsystem

Wirtschaft charakterisiert (und konstituiert)¹, hat die Rationalität, derer sich die Manager in ihrer Auseinandersetzung mit der Chemiekritik bewußt werden, soviel zu tun wie - frei nach Karl Kraus - das *Epos mit dem Epigramm*. Der Grundsatz, daß industrieller Umweltschutz auch *bezahlbar* sein müsse, gehört zwar zu dieser Rationalität, aber nur wie das Mosaiksteinchen zu einem erheblich komplexeren Gesamtbild. Nicht einmal in systemtheoretischer Hinsicht ist dies verwunderlich, denn die Manager eines Industrieunternehmens agieren ja nicht allein im Subsystem Wirtschaft, sondern auch in den Funktionsbereichen Wissenschaft, Recht und Politik, bei Licht betrachtet auch in den Funktionsbereichen Erziehung² und Religion³ und nicht zuletzt auch in der Alltagswelt. Aber es wäre eine Sackgasse - und auch systemtheoretisch wohl nicht intendiert -, das empirische Managerbewußtsein von der eigenen Rationalität als *Summe* der in diesen verschiedenen Subsystemen geltenden Codes (vielleicht mit einer gewissen Präferenz für den *Wirtschaftscode*) mißzuverstehen; dazu bezieht es sich viel zu oft gerade auf die *Schnittstellen* zwischen den einzelnen Funktionsbereichen.

Die eben noch einmal aufgelisteten Vorbehalte, die die Chemiemanager gegenüber dem (aus ihrer Sicht) gesellschaftlich vorherrschenden Umgang mit dem Ökologieproblem geltend machen, verdeutlichen zumindest eines: Auch dort, wo sich die Manager am stärksten von der Chemiekritik bedrängt fühlen und sich am schärfsten von ihr absetzen, geschieht dies nicht im Namen einer oder mehrerer Partiallogiken, sondern mit dem Anspruch, so dem *Ganzen*, dem *Gemeinwohl* und einer übergeordneten *Vernunft* zu dienen⁴ - wobei sich in letzter reflexiver Wendung dieser Anspruch als eine

Teilrationalität erkennen läßt, die allerdings mit Partiallogiken der einzelnen Funktionsbereiche nichts zu tun hat. Und wenn wir mit unserem Erklärungsansatz nicht gänzlich in die Irre gehen, so liegt dies nicht zuletzt daran, daß es ihnen um die soziale Selbstbehauptung *in* dieser Gesellschaft geht, nicht nur um die Affirmation von Partikularinteressen.

Dies alles, so könnte man insistieren, widerlegt nun aber nicht im geringsten, daß die Manager in ihrem beruflichen *Handeln* jene Partiallogiken exekutieren, die sie in ihrer *Kommunikation* mit der sozialen Außenwelt scheinbar hinter sich lassen - die Filterwirkung z.B. der ökonomischen Rationalität, der sie verpflichtet sind, würde sich also schließlich doch durchsetzen, wenn auch erst jenseits der Grenze, die "intelligentes Kommunizieren" von konkretem Tun trennt. Wenn man sich jedoch nicht zu der These versteigen will, daß den Managern die Logik ihres eigenen beruflichen Tuns vollständig entgeht - was heißen würde, daß sie als Schlafwandler agieren -, dann mag hier doch die Frage interessant sein, von welchen Gesichtspunkten sie selbst ihr berufliches Handeln bestimmt sehen.⁵

Hier sind wir in den Interviews einer Reihe von Hinweisen begegnet, die das Modell einer manageriellen Handlungssphäre, welche allein von der ökonomischen Partiallogik beherrscht wird und *deshalb* blind und taub für jeden übergreifenden ökologischen Vernunftanspruch sei, erheblich relativieren. Ihr Ausgangspunkt macht es schwer, sie einfach ins Reich der *Ideologie* zu verweisen. Denn es entspringt ökonomischer Rationalität, den präventiven Umweltschutz zu einer *Maxime* des unternehmerischen Handelns zu machen und damit auch Spielräume für den Eingang von nicht-ökonomischen Gesichtspunkten in die manageriellen Entscheidungen zu öffnen. In den konkreten Situationen, in denen umweltrelevante Entscheidungen zu treffen sind, erweist sich das ökonomische Kosten-Nutzen-Kalkül als unzureichend, um den *one best way* zu bestimmen; schon allein in der Gegenüberstellung von kurz- und langfristigem Unternehmensinteresse ange-

1 Vgl. N. Luhmann (1986): *Ökologische Kommunikation*. Opladen, S. 103.

2 Im außerberuflichen Bereich durch die Erziehung der eigenen Kinder; im beruflichen Bereich nicht nur durch die Ausbildung des industriellen Nachwuchses, sondern auch die berufliche Karriere, die selbst einen Teil des Erziehungsprozesses bildet (vgl. N. Luhmann a.a.O., S. 193 ff).

3 Eine ganze Reihe unserer Gesprächspartner waren offenbar aktive Mitglieder christlicher Gemeinden, bekleideten dort Ehrenämter usw.

4 Damit transzendieren die Chemiemanager übrigens auch das Selbstverständnis "richtiger" Wissenschaftler, das, wenn wir hier Otto Ullrich folgen können (O. Ullrich [1977]: *Technik und Herrschaft*. Frankfurt, S. 104 f.), von der Zweckfreiheit ihres Tuns geprägt ist (diese fragen z.B. nur nach dem *Wie*, nicht nach dem *Warum* des Naturablaufs).

5 Wir schließen hier noch eine zweite Möglichkeit aus; daß die Manager in der kommunikativen Situation des Interviews systematisch *lügen*.

sichts unsicherer Entwicklung von Märkten, politischen Auflagen und öffentlicher Diskussion wird dehnbar bis ungewiß, welche Entscheidung *ökonomisch rational* ist - oder es wird rational, hier Ungewißheit in Rechnung zu stellen.⁶ Damit ergeben sich für das Handeln der Manager Räume des individuellen *Ermessens*, in denen viele Impulse entscheidungsrelevant zusammenwirken können, u.a. die Berücksichtigung öffentlicher Kritik und schließlich auch die persönliche ökologische Überzeugung.⁷

Wir würden unser Argument sicher überziehen (und auch in Widerspruch zu eigenen Befunden geraten), wenn wir behaupten würden, daß in die manageriellen Entscheidungen nicht auch bereichsspezifische Gesichtspunkte, wie z.B. die ökonomische und technische Machbarkeit, der zu erwartende Gewinn usw. eingehen. Da es sich im vorliegenden Fall ausschließlich um eine Bewußtseinsuntersuchung handelt, können wir auch nicht bestimmen, wie weit das reale Gewicht der Gesichtspunkte reicht, die über diese "Bereichslogik" hin-

ausgehen. *Daß* sie die manageriellen Entscheidungen, sofern sie umweltrelevant sind, mit beeinflussen, erscheint angesichts der wahrgenommenen Margen von Unsicherheit plausibel. Dies bedeutet nun aber, daß die Öffnungen für die gesellschaftliche Chemiekritik, die im Bewußtsein der Manager und offenbar auch in ihrer Kommunikation mit der sozialen Außenwelt sichtbar werden, nicht nur Rhetorik sind, sondern auf ihr Verhalten durchgreifen. Zwar geschieht dies nicht ungefiltert - aber der eigene Anspruch, das zu tun, was auch das Beste für die Gesellschaft ist, erweist sich gerade wegen seines Allgemeinheitsanspruchs und trotz seines dezidierten Eigensinns nicht als Einbahnstraße: Er versucht sich einerseits gegen konkurrierende Vernunftansprüche zu behaupten, fungiert andererseits aber auch als Vehikel für die (wenn auch selektive) Übernahme von Forderungen, die von der Öffentlichkeit an die Chemieindustrie herangetragen werden, in die manageriellen Entscheidungen. Die Logik managerieller Entscheidungen enthält eine Öffnungsklausel für gesamtgesellschaftliche Vernunft, auch wenn es konkurrierende Ansprüche auf diese gibt.

6 a.a.O. Bereits *Helmut Wiesenthal* hat in Auseinandersetzung mit dem Konzept der *rational choice* sehr nachdrücklich auf die notwendigerweise beschränkte Rationalität von Unternehmensentscheidungen hingewiesen: "Als Fokus für den Umgang mit Unsicherheit in den 'choices' fungiert alles Halbwissen über vermutete Trends, Modeströmungen, künftige legale Rahmenbedingungen, Marktordnungen und ähnliches. Vorstellungen von dem, was die Zukunft bestimmen mag, beeinflussen die Richtung und Reichweite, in der man nach Strategien der langfristigen Erfolgssicherung sucht" (H. Wiesenthal [1991]: "Rational choice", Unsicherheit und ökologische Rationalität, in: F. Beckenbach [Hrsg.]: Die ökologische Herausforderung für die ökonomische Theorie. Marburg, S. 290). Und er merkt dazu an: "Es gibt Grund zu vermuten, daß die bis dato erfolgte 'Ökologisierung' der Konsumgüternachfrage zu wesentlichen Teilen von solchen Explorationsstrategien induziert ist. Man kann das paradoxerweise an der Korrektur bzw. Zurücknahme von Innovationen ablesen, denen eine Überschätzung umweltbezogener Konsumentenpräferenzen zugrunde lag" (a.a.O.).

7 In diesem Punkt gehen wir über die Position von *Wiesenthal* (vgl. die vorhergehende Anmerkung) hinaus, der alles Gewicht auf die situative *Unsicherheit* legt, in der jede Unternehmensentscheidung stattfinden muß und sie deshalb auch für ökologische Signale aus der gesellschaftlichen Umwelt sensibilisiert, aber die Möglichkeit ökologisch motivierter persönlicher *Gewissensentscheidungen* eher zurückweist: "In aller Regel erfolgt die Adaption an wahrscheinliche Zukünfte ohne einfühlendes 'Sinnverstehen', d.h. ohne sich die Prämissen derjenigen zu eigen zu machen, deren Handeln die neuen Orientierungsdaten hervorbringt" (Wiesenthal a.a.O., S. 290). Es ist nicht einzusehen, warum sich in den Nischen dieser Unsicherheit nicht auch Spielräume für *Gewissensentscheidungen* öffnen, die es dem Manager erlauben, sich den Werthorizonten seiner sozialen Umwelt anzunähern (oder sich ihnen bei teilweise unterschiedlichen Werthierarchien zumindest "gewachsen" zu zeigen). Unsere Befunde sprechen dafür.

In *einem* Punkt scheint sich allerdings die Luhmannsche Skepsis im Hinblick auf die Möglichkeit eines Umweltdiskurses, der die verschiedenen gesellschaftlichen Subsysteme übergreifen kann, zu bestätigen: Beide Seiten entwickeln eine starke Tendenz, die jeweils *andere* Seite als diskursunfähig, weil einer bornierten Partiallogik verhaftet zu sehen. Dies gilt zumindest für die Manager, solange ihr Anspruch, *das Ganze* im Auge zu haben, mit der bei den Chemiekritikern gesehenen Unfähigkeit kontrastiert, mehrdimensional und komplexitätsgerecht zu denken. Wir halten es nicht für ausgeschlossen, daß sich aus der Perspektive der meisten Chemiekritiker - der Verfasser des in der Einleitung zitierten *Spiegel*-Artikels wäre ein Beispiel - das Verhältnis genau umgekehrt ausnimmt: *Sie* haben *das Ganze* im Blick, und die Repräsentanten der Chemieindustrie sind die Sprachrohre des bornierten Partialinteresses.

Diese *Inversion* des Kommunikationsproblems - der *andere* ist diskursunfähig - ist vielleicht das größte Kommunikationshindernis. Um so wichtiger ist der Be-

fund, daß es zumindest auf der Seite der Chemiemanager eine deutliche Tendenz gibt, genau dieses Verdikt zu relativieren.

Der Beitrag der Manager zur gesellschaftlichen Umweltdiskussion

Relativierung bedeutet jedoch nicht, daß der *eigene* Anspruch auf Vernunftbesitz aufgegeben wird, auch wenn er dadurch eingeschränkter und kompromißbereiter wird. Die Chemiemanager betreten die von ihnen selbst mitgebaute Brücke zur gesellschaftlichen Umweltdiskussion immer noch mit einer Botschaft, die ihr einerseits Grenzen ziehen, andererseits aber auch ihren Horizont erweitern möchte.

So werden in den oben noch einmal zusammengefaßten Vorbehalten Grenzziehungen vorgenommen, die in der gesellschaftlichen Umweltdiskussion sicherlich auf Widerspruch stoßen. Die häufig geforderte Abkoppelung der umweltpolitischen Risikoversorge vom gegenwärtigen Erkenntnisstand, die die Manager am Beispiel des Trinkwassers leidenschaftlich kritisieren, erscheint weniger irrational, seitdem die Irreversibilität oder Fast-Irreversibilität vieler anthropogener Umweltveränderungen ins allgemeine Bewußtsein gerückt ist. Aus dem gleichen Grund wird auch das Prinzip in Frage gestellt werden müssen, daß *erkannte* Umweltgefährdungen (z.B. der Ozonschicht durch FCKW) erst dann abgestellt werden sollten, wenn technische Substitute industriell bereitstehen, die den bruchlosen Fortbestand der technischen Zivilisation garantieren. Es wird fraglich sein, ob die Option für eine ausschließlich *anthropozentrische* Ethik in der Gentechnologie (und in der Pharmaindustrie im allgemeinen) noch gesellschaftlich hinreichend konsensfähig ist. Und auch wenn manche katastrophischen Bestimmungen der ökologischen Weltlage eher Ausdruck subjektiver Dramatisierungswünsche als objektive Bestandsaufnahmen sein mögen und subkatastrophische Situationsbestimmungen handlungsfreundlicher sind, ist nicht auszuschließen, daß es tatsächlich *katastrophale* Entwicklungen *gibt* (die z.B.

radikale Maßnahmen erfordern, welche sonst unterbleiben würden).

Andererseits kann aber auch ein Teil der Botschaft, den die Chemiemanager in die gesellschaftliche Umweltdiskussion einbringen, durchaus deren Horizont erweitern. Und dies scheint uns vor allem dort der Fall zu sein, wo die Manager auf Widersprüche und Inkohärenzen des gesellschaftlich vorherrschenden Umweltdiskurses und der Chemiekritik verweisen.

Der beharrliche Hinweis darauf, daß industrielle Produktionsweise und gesellschaftlich vorherrschende Lebensweise interdependent sind, und die Kapuzinerpredigt wider die Doppelmoral von Chemiekritikern, die sich in ihrer Lebensweise als Komplizen der von ihnen angegriffenen Industrie erweisen, können der gesellschaftlichen Aufklärung über die wirkliche Tragweite und Komplexität eines ökologischen Umbaus der Industriegesellschaft dienen. Und selbst wenn es falsch war, nicht schon viel früher und viel entschiedener aus der FCKW-Produktion und -Anwendung auszusteigen, schärft die Begründung der Manager für die Verzögerung dieses Ausstiegs doch den Blick dafür, daß es *nicht* selbstverständlich ist, für jeden industriell verwendeten Stoff und für jedes industrielle Verfahren sofort ein technisch äquivalentes Substitut finden zu können - und daß die Bedenkenlosigkeit mancher ökologischen Verzichtsforderung an die Chemieindustrie in der Tat von der Unkenntnis der sich daraus ergebenden Konsequenzen oder von dem Urvertrauen in ihre technische Omnipotenz getragen wird. Dies schließt wohlgerne nicht aus, daß auch eine darüber *aufgeklärte* Öffentlichkeit an den gleichen Forderungen (nach sofortigem Ausstieg aus den FCKW, nach einer Reduktion der Chlorchemie usw.) festhalten würde, aber es würde solche Forderungen immerhin enttäuschungssicherer machen. Die Forderung einer starken Minderheit der Manager, derartige Probleme in der Form eines *Gesellschaftsvertrags* zu entscheiden, scheint hier einen Lösungsweg zu eröffnen, auch wenn seine konkrete Umsetzung damit noch nicht geklärt ist.

Auch die Forderung, bei allen umweltpolitischen Entscheidungen ihre Konsequenzen für die Dritte Welt zu berücksichtigen, die eine Art Steckenpferd der Manager darstellt, hält der gesellschaftlichen Umweltdiskussion einen notwendigen Horizont offen. Selbst wenn die konkreteren Überlegungen, die die Manager zu diesem Thema vortragen, sich oft als fragwürdig erweisen mögen, uneinheitlich sind und gelegentlich auch Ratlosigkeit erkennen lassen, insistieren sie doch auf einem Problem, das angesichts der Globalität des Umweltproblems und der wachsenden Unsteuerbarkeit aller globalen Entwicklungen im gleichen Maße unlösbar wie unabweisbar erscheint. In der politischen und wissenschaftlichen Debatte, die sich in den letzten Jahren an dem Schlagwort der "Nachhaltigen Entwicklung" entzündet hat, erweist sich gerade dieses Problem als der eigentliche Knotenpunkt.⁸

Wir glauben nicht, daß dies Punkte sind, auf die nicht auch schon andere in der neueren Umweltdiskussion hingewiesen hätten. Wir behaupten nur, daß es sich immer noch um (teilweise sogar wachsende) *blinde Flecken* im vorherrschenden gesellschaftlichen Bewußtsein handelt, zu deren Aufklärung die Chemiemanager gerade deshalb beitragen können, weil sie - aus *Geschäftsinteresse* und um ihrer Selbstbehauptung willen - auf ihrem Standpunkt *beharren*.

Denn was unter engagierten Ökologen Konsens ist, ist bekanntlich noch lange nicht in das gesellschaftlich vorherrschende Bewußtsein und Verhalten eingegangen. Dieses Bewußtsein übernimmt zwar - das erfahren gerade Chemiemanager in aller Schärfe - relativ problemlos die ökologisch motivierte Chemiekritik, aber es verinnerlicht in viel geringerem Maß ökologisch begründete Anforderungen an die *eigene* Lebensweise. Zu der Immunität des Durchschnittsbewußtseins gegenüber diesen Anforderungen dürfte der *Asketismus* beitragen, mit dem sie häufig vorgetragen werden. Um so wirkungsvoller könnte es sein, wenn auch Chemiemanager, denen ein solcher prinzipieller Asketismus fremd ist,

den Finger in die Wunde der gesellschaftlich vorherrschenden Lebensweise legen.

So erscheint sowohl die Bereitschaft der Chemiemanager, sich dem Dialog mit der Chemiekritik zu öffnen, wie auch die Möglichkeit, daß es in einem solchen Dialog zu einem Prozeß wechselseitiger Aufklärung kommt, als ambivalent, aber nicht chancenlos.

Seitens der chemiekritischen Öffentlichkeit wird einiges davon abhängen, inwieweit es ihr gelingt, auch die *eigene* Fähigkeit zum Dialog zu erhöhen (was sicherlich schwierig, aber nicht unser Thema ist). Seitens der Chemiemanager gibt es Anzeichen dafür, daß sie in den bisherigen Auseinandersetzungen Lernprozesse durchgemacht haben, die in diese Richtung weisen.

Wenn wir mit unserem Interpretationsansatz richtig liegen, sind der Druck der Öffentlichkeit, des Staates und - in Abhängigkeit davon - der Wunsch nach sozialer Selbstbehauptung die wesentlichen Bedingungen dafür, daß der Raum für solche Lernprozesse auch künftig erhalten bleibt (wobei allerdings im Auge zu behalten ist, daß sich in einem solchen Raum aufgrund der prinzipiellen Ambivalenz der Selbstbehauptung immer auch die entgegengesetzte Tendenz zur Selbstabschottung entfalten kann).

Aus der Sicht der Mitte der 90er Jahre mag es zweifelhaft sein, ob und vor allem in welchem Ausmaß die beiden erstgenannten Bedingungen weiterhin gegeben sind. Als wir 1990 unsere Gespräche mit den Chemiemangern führten, war das Umweltproblem immer noch das unumstrittene Gesellschaftsthema "Nr. 1". Inzwischen haben die wachsende Massenarbeitslosigkeit, deren struktureller Charakter immer deutlicher wird, und die sinkende Fähigkeit des Staates, das bisherige *Welfare-Niveau* aufrecht zu erhalten, zu einer Rückstufung des Umweltthemas in der gesellschaftlichen Prioritätenliste geführt. Gleichzeitig haben sich auch für die großchemischen Unternehmen die Spielräume erweitert, um nicht nur dem Gesetzgeber, sondern auch der Öffentlichkeit mit dem Druckmittel globaler Standortkonkurrenz mehr ökologische Zurückhaltung gegenüber der

8 Vgl. Wolfgang Sachs (1994): Nachhaltige Entwicklung. Zur politischen Anatomie eines Schlagwortes. Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH (unveröffentlichtes Manuskript).

Industrie nahezulegen. Andererseits verfügt der Umweltschutz in der Großchemie inzwischen über ein erhebliches institutionelles Eigengewicht, hinter dem, wie wir gesehen haben, subjektive Überzeugungen seitens der Manager selbst stehen. Und die Reaktion von Politik und Öffentlichkeit auf die Hoechster Störfallserie mitten im "Krisenjahr" 1993 sind ein deutliches - sicherlich auch auf den Vorstandsetagen wahrgenommenes - Anzeichen dafür, daß der Rückschlag des Pendels in der öffentlichen Prioritätensetzung nicht überschätzt werden sollte - oder daß man nicht das Ausmaß *unterschätzen* sollte, in dem das Umweltproblem doch zu einem etablierten Bestandteil des gesellschaftlichen Bewußtseins geworden ist. Der öffentliche Druck auf die Chemieindustrie hat sich abgeschwächt, aber er ist noch da - und dies wird in der Chemieindustrie wohl auch so gesehen. Wenn der Verband der Chemischen Industrie Ende 1994 mit Anzeigen an die Öffentlichkeit geht, in denen gefordert wird: "Wir brauchen Innovationen statt Restriktionen"⁹, so versucht er offensichtlich die Gunst der Stunde zu nutzen, um weiteren staatlichen Regulierungsabsichten beim industriellen Umweltschutz entgegenzutreten. Aber er versieht diese Forderung mit einem Begleittext, der ein positives Bild der Chemieindustrie vor allem unter Umweltschutzgesichtspunkten zeichnet, und unterstellt damit eine immer noch vorhandene entsprechende gesellschaftliche Erwartung. Der Bereich, in dem diese gesellschaftlichen Erwartungen für die Unternehmen relevant werden und der sich noch am wenigsten mit dem Standortargument manipulieren läßt, sind ihre Absatzmärkte. Hier gibt es Anzeichen dafür, daß sich die Diffusion ökologisch motivierter Anforderungen auch in einer Phase fortsetzt, in der das Umweltthema auf den zweiten oder dritten Platz der gesellschaftlichen Prioritätenliste zurückgestuft wurde. Wenn jetzt z.B. große Versandhäuser dazu übergehen, ihren Zulieferern für jedes Produkt einen umfassenden "Öko-Paß" abzuverlangen¹⁰, so dürfte auch dies in der Chemieindustrie aufmerksam registriert werden. Was an der Vordertür als staatliche Auflage abgewehrt werden

kann, kommt manchmal durch die Hintertür als Anforderung des Marktes doch ins Haus.

Die Partie ist also weiterhin offen.

⁹ Vgl. die ZEIT vom 3. 11. 1994.

¹⁰ Vgl. den Artikel: "Horrende Beträge - Die Einkäufer von Industrie und Handel sind zu Verbündeten der Grünen geworden. Sie setzen knallharte Umweltvorgaben durch", in: WirtschaftsWoche Nr. 10/1995.

Arbeitstagung zum 25jährigen Bestehen des SOFI

Das Soziologische Forschungsinstitut (SOFI) an der Universität Göttingen feierte vom 12. bis 14. Januar 1995 sein 25jähriges Bestehen mit einer Arbeitstagung zum Thema "Gesellschaft im Übergang - Beiträge zu einer anderen Standortdebatte". Rund 300 Wissenschaftler, Politiker, Industriemanager und Gewerkschaftler waren nach Göttingen gekommen, um auf der Grundlage von Forschungsergebnissen des Instituts über aktuelle Probleme der Industriegesellschaft zu diskutieren.

Seit seiner Gründung im Jahre 1969 hat das SOFI die Entwicklung der bundesrepublikanischen Gesellschaft mit einer stattlichen Reihe von Projekten zur Industrie-, Arbeits- und Bildungssoziologie begleitet, die ihm den Ruf eines der Zentren empirischer Sozialforschung in Deutschland eingetragen haben. Es verfolgte dabei von Anfang an den Anspruch einer kritischen Industrie-soziologie in praktischer Absicht: "Mit unserer Forschung nicht im praxisfernen Elfenbeinturm zu verharren, sondern durch möglichst vielfältige empirische Arbeit dazu beizutragen, neue gesellschaftliche Probleme aufzudecken, theoretisch tragfähige Erklärungen zu geben, damit zu informieren und aufzuklären; mitzuarbeiten also an einer 'richtigen' Sicht der Gesellschaft, und über diese auch an einer 'richtigen' Gesellschaft", so Prof. Dr. Michael Schumann, geschäftsführender Direktor des SOFI, am Eröffnungstag in der Aula am Wilhelmsplatz.

Schumann verwies, "in aller Bescheidenheit", auch auf die finanzielle Seite: "Seit 1970 haben wir 52 Mill. DM Drittmittel überwiegend von Einrichtungen der Forschungsförderung und der öffentlichen Hand eingeworben - dem stehen in diesem Zeitraum nur 12 Mill. DM Landesbezuschussung entgegen. Manche staatliche Innovationsförderung muß sich mit schmaleren Erfolgsquoten zufrieden geben. Forschung kann also nicht nur inhaltlich, sondern ganz krude finanziell etwas bringen

in Erweiterung von personeller und infrastruktureller Forschungskapazität für das Land."

Universitätspräsident Prof. Dr. Hans-Ludwig Schreiber, Ministerpräsident Gerhard Schröder, Prof. Dr. Burkhard Lutz als Vertreter der Deutschen Gesellschaft für Soziologie und Prof. Dr. Hans-Georg Herrlitz, Prodekan des wissenschaftlichen Fachbereichs, richteten Grußworte an die Tagungsteilnehmer. Die kritische Sozialwissenschaft, so Schröder, habe sich mit dem SOFI einen Platz erkämpft, der heute unbestritten sei. Das Institut habe sich immer auch als "gesellschaftliches Kontrollinstrument" verstanden. Die Politik sei auch auf solche Daten und solche Kritik angewiesen, auch wenn es manchmal nicht leicht sei, damit umzugehen.

In seinem Eröffnungsvortrag "Übergänge wohin? Vernachlässigte Aspekte der Standortdebatte", umriß Prof. Dr. Martin Baethge (SOFI) zentrale Dimensionen der Tagungsproblematik. Die bisherige Diskussion zur Standortsicherung verfehle mit ihrer Verengung auf Forderungen nach Deregulierung, Beschneidung sozialstaatlicher Leistungen und Reduzierung der Lohnkosten Komplexität und Tragweite der industriellen Umbruchsituation. Im Kontext des globalen Wettbewerbs gehe es um einen neuen Typ von Innovation in Erschließung neuer Märkte für noch zu entwickelnde Produkte und Dienstleistungsangebote sowie in neuen Verfahrensweisen. Innovationsstrategien dieses Typs seien offen, risikoreich und in ihren Erfolgsaussichten unbestimmt. Sie verlangten über die Betriebe hinaus grundlegende Umgestaltungen in den mentalen Orientierungen und im institutionellen Umfeld, damit auch der staatlichen Wissenschafts-, Forschungs-, Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik. Ein solches gesellschaftliches Projekt innovationsorientierter Modernisierung schaffe durch Auflösung bzw. Verdünnung gewohnter Institutionen Unsicherheiten und neue Konfliktlagen. Es zeichne sich ein neuartiges Spannungsverhältnis zwischen Innovati-

vität und Sozialität ab, dem auch die Betriebe unterworfen sind. Die erforderlichen organisatorischen Umgestaltungen und mentalen Umorientierungen zur Überwindung von Innovationshemmnissen seien hier nur zu erreichen, wenn man für den Wegfall von Statussicherheit, Macht und Aufstiegsversprechen soziale Kompensate anbieten könne. Und noch viel schwerer sei das Spannungsverhältnis auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene zu bewältigen, weil es nicht vorrangig einen Konflikt um materielle Umverteilung betreffe, sondern ein von vielfältigen sozialen Interessen durchkreuztes Konfliktbündel zwischen Kompetenz und weniger Kompetenz, zwischen einzelbetrieblicher Effizienz oder sogar nationalstaatlichen Wachstums- und Beschäftigungsinteressen und ökologischer Vernunft.

Schwerpunkte der Standortproblematik wurden auf der Tagung in vier Arbeitssitzungen behandelt:

1. Zunächst standen die arbeitsmarktpolitischen Lehren aus dem Transformationsprozeß in Ostdeutschland auf dem Prüfstand. Die Förderung der individuellen beruflichen Mobilität gehörte als Zentrum aktiver Arbeitsmarktpolitik zum Kernbestand der Steuerung des ökonomischen Wandels. Bereits in der Arbeitsmarktkrise der 80er Jahre waren Defizite des Arbeitsförderungsgesetzes spürbar geworden. Trotzdem wurde es zum zentralen Instrument der Transformation der Beschäftigtenstruktur in den neuen Bundesländern gemacht. Die These von Dr. Gabriele Andretta (SOFI) zur Wirkungsweise der Arbeitsförderungs politik in diesem Prozeß: Die Art, wie die Mittel der Arbeitsförderung die transformationsspezifischen Problemlagen verfehlten, macht deren grundlegende Schwächen für die Bewältigung gegenwärtiger Krisen sichtbar; generell stehe das Modell gesellschaftlicher Partizipation und Integration, der Sozialstaat sozialdemokratischer Provenienz, auf dem Spiel. Teilnehmer der Podiumsdiskussion: Dr. Karin Benz-Overhage (IG Metall Frankfurt), Prof. Gerhard Bosch (Gelsenkirchen), Prof. Friedrich Buttler (Potsdam), Harald Richter (Bayer AG, Leverkusen), Olaf Sund (Potsdam); Moderation: Prof. Ludwig von Friedeburg (Frankfurt).

2. Das zweite Diskussionsthema hieß "Wandel des deutschen Produktionsmodells: Beschleunigen oder umsteuern?" Neue Produktionskonzepte schienen in den 80er Jahren den Beginn einer erfolgreichen Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen zu signalisieren. Die gegenwärtige Strukturkrise kam deswegen eher unerwartet. Die aktuellen Schwierigkeiten, so die These von Volker Wittke (SOFI), gingen nicht allein darauf zurück, daß der richtige Weg neu konzipierter betrieblicher Rationalisierung nur zu zögerlich beschritten wurde. Sie erwüchsen auch daraus, daß heute zusätzliche Probleme zur Lösung anstünden. Die deutschen Hersteller hätten bei ihrer Wertschätzung von Qualität, Flexibilität und technischer Perfektion die strategische Bedeutung eines veränderten Innovationsverhaltens unterschätzt. Anders als in den 80er Jahren hänge deswegen heute der Weg industrieller Umstrukturierung nicht nur davon ab, wie bestehende Produktionen für existierende Märkte rationalisiert und reorganisiert werden könnten, sondern ganz wesentlich auch davon, welche Produkte zukünftig für welche Märkte entwickelt und dort auch durchgesetzt würden. Teilnehmer der Podiumsdiskussion: Hans-Jürgen Barte (IBM Sindelfingen), Prof. Frieder Naschold (Berlin), Frank Teichmüller (IG Metall Hamburg), Dr. Uwe Thomas (Wachtberg), Heiner Tropitzsch (Mercedes Benz AG, Stuttgart); Moderation: Prof. Michael Schumann (Göttingen).

3. Das dritte Thema lautete: "Nach dem Ende des Wachstumspaktes: Auf der Suche einer neuen Geschäftsgrundlage für industrielle Beziehungen". In den Beziehungen zwischen Unternehmen und Gewerkschaften bündeln sich Probleme, die mit den bekannten Mustern nicht mehr zu bewältigen sind. Zugleich werden neue Formen (Mitarbeiterbeteiligung, Dezentralisierung) sichtbar, deren Tragfähigkeit und institutionelle Bewältigung erst noch zu prüfen sind. Der traditionelle Wachstumspakt, so die These von Dr. Klaus Dörre (SOFI), der beiden Seiten Zugewinne geboten habe, müsse ein neues Äquivalent finden. Setze man auf ein aktives Modernisierungsbündnis mit den Beschäftigten, bedürfe es eines neu fundierten Kompromisses. Teilnehmer der Podiumsdiskussion: Erich Klemm (Merce-

des Benz AG, Sindelfingen), Dr. Friedrich-Wilhelm Siebel (Gesamtmetall Köln), Prof. Claus Offe (Bremen), Walter Riester (IG Metall Frankfurt), Dieter Schlenkermann (GETRAG Neuenstein); Moderation: Prof. Horst Kern (Göttingen).

4. Die abschließende Sitzung beschäftigte sich mit der Massenarbeitslosigkeit in Westeuropa und der Frage der Entstehung eines neuen "Underclass". Arbeitslosigkeit ist zum zentralen gesellschaftspolitischen Problem der 90er Jahre geworden. Sie droht auf hohem Niveau zu einer permanenten, vom wirtschaftlichen Zyklus relativ unabhängigen gesellschaftlichen Realität zu werden. In der Bundesrepublik, so die Aussage von Dr. Martin Kronauer (SOFI), zeichne sich eine neue soziale Spaltung ab zwischen denjenigen, die Zugang zur Erwerbsarbeit hätten und denen, die davon dauerhaft ausgeschlossen seien. Die vom Arbeitsamt Ausgegrenzten seien zwar weniger sichtbar als in anderen europäischen Ländern. Es entstehe jedoch eine soziale Schicht der Dauerarbeitslosen, die es so seit dem Krieg bislang nicht gegeben habe. Diese neue Spaltungslinie habe weitreichende politische Folgen und verschärfe die Auseinandersetzung um die Zukunft des Sozialstaates. Die unterschiedlichen Ausdrucksformen und Verlaufslinien von anhaltender Massenarbeitslosigkeit in Großbritannien, Italien und den Niederlanden wurden von Wissenschaftlern aus diesen Ländern dargestellt, Teilnehmer der Podiumsdiskussion: David Fryer (Stirling), Prof. Enrico Pugliese (Neapel), Dr. Jaap Timmer (Amsterdam), Prof. Ali Wacker (Hannover); Moderation: Prof. Ilona Ostner (Göttingen).

(Eine Dokumentation der Tagung mit sämtlichen Referaten und Diskussionsbeiträgen erscheint im Verlag Leske + Budrich, vgl. SOFI-Neuerscheinungen in diesem Heft.)

100

frei

Anlaufende Forschungsvorhaben - Kurzcharakterisierung

Krise des Fordismus und Perspektiven industriesoziologischer Forschung

In diesem aus Mitteln der institutionellen Förderung durch das Land Niedersachsen finanzierten Arbeitsvorhaben wird der Versuch unternommen, einige der unter dem Stichwort Krise des Fordismus diskutierten gesellschaftlichen Umbrüche im Anschluß an die empirische Forschungstradition des SOFI theoretisch genauer zu fassen. Jeder machbare empirische Zugriff muß sich auf eng begrenzte Ausschnitte der gesellschaftlichen Realität beziehen. Die Wahl dieser Ausschnitte und dann die Interpretation der Befunde machen es erforderlich, auf den gesellschaftlichen Kontext zurückzugreifen. Dies gilt dann besonders, wenn angestrebt wird, von industriesoziologischen Befunden her einen Beitrag zum Verständnis und zur Gestaltung gesellschaftlicher Prozesse zu liefern. Die theoretische Begründung des SOFI-typischen industriesoziologischen Zugriffs hieß für die Gründungsphase, daß sich die Widersprüche der "Wirtschaftswundergesellschaft" in besonderer Weise in der Arbeitssituation im Betrieb bündeln; deren Erforschung sollte dazu helfen, gesellschaftliche Kräfte in Richtung einer selbstbestimmten Gesellschaft zu diagnostizieren. Typische Merkmale fordistischer Gesellschaften ("Massenproduktion plus Massenkonsum") gingen in den theoretischen Rahmen der empirischen Forschung ein. In der laufenden Forschung wurde dieser Ansatz erweitert und verändert, ohne stets genauer ausformuliert zu werden. Zum Problem wurde dies jedoch in dem Maße, wie die empirischen Befunde den theoretischen Rahmen sprengten, wofür "Neue Produktionskonzepte" und "Systemische Rationalisierung" als Stichworte stehen. In dem Vorhaben geht es darum, neuere Forschungsergebnisse als Indikatoren der Krise des Fordismus zu dechiffrieren. Dies bedeutet auch, Brennpunkte des Umbruchs als neue Forschungsschwerpunkte auszuweisen.

Strukturwandel der Industrie und Neubestimmung der Position des Industriemeisters

Innerhalb eines vom Bundesministerium für Forschung und Technologie im Rahmen des Programms "Arbeit und Technik" geförderten Verbundvorhabens soll die Rolle des mittleren/unteren Managements (Industriemeister, Fachexperten) in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten untersucht werden. Außer dem SOFI gehören dem Verbund das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München (ISF), die Gesellschaft für Arbeitsschutz und Humanisierungsforschung Dortmund (GfAH), das Institut Arbeit und Technik im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen Gelsenkirchen, das Institut für Arbeitswissenschaft an der RWTH Aachen (IAW), MA&T Aachen, das Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft Eschborn (RKW) und Technik, Organisation, Personal - angewandte Arbeitswissenschaften GmbH (T.O.P.) Heidenau an. Die Verbundkoordination liegt beim Hochschuldidaktischen Zentrum der RWTH Aachen.

Ziel des Vorhabens ist es, ein Bild von der Situation und Rolle dieser Managementgruppe zu entwerfen, das auf der Basis der Untersuchung der Veränderung von Aufgaben und Qualifikationsanforderungen im Gefolge der Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation mögliche bzw. wahrscheinliche Zukunftsszenarien vor Augen führt.

Im Rahmen der Zielsetzung des Gesamtvorhabens richtet sich die Leitfragestellung des SOFI-Teilprojekts auf die durch die neuen Reorganisations- und Arbeitskonzepte ausgelösten Arbeitswirkungen für den Industriemeister sowie für einige Segmente fertigungsnaher indirekter Bereiche (Instandhaltung, Logistik, Planung). Durch Intensivfallstudien in den Feldern Automobilindustrie und Elektrotechnik (Zulieferer)

werden die unterschiedlichen Problem- und Interessenlagen, die aus den derzeitigen Tätigkeits- und Qualifikationsstrukturen erwachsen, ermittelt und im Hinblick auf die sich abzeichnenden neuen Aufgabenprofile evaluiert. Auf der Grundlage dieser Bestandsaufnahme ist die Erstellung einer Funktions- und Tätigkeitstypologie vorgesehen, die für die Zielgruppe Aufschluß über die Bandbreite betrieblicher Gestaltungsansätze mit ihren spezifischen arbeitssituativen Implikationen (Schwerpunkt: Qualifikationsanforderungen) geben soll.

Zum Wandel von Qualifikationsprofilen und Perspektiven der Qualifizierungspolitik in der Automobil-Zulieferindustrie

Nicht nur für die Endhersteller der Automobilindustrie, sondern auch für deren Zulieferer rücken mit der Reorganisation der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung verstärkt Personal- und Arbeitsstrukturen als eine den Modernisierungsprozeß in entscheidender Weise strukturierende Einflußgröße in den Vordergrund. Trotz des unumstrittenen qualitativen wie quantitativen Bedeutungszuwachses der Zulieferindustrie für die Automobilproduktion insgesamt mangelt es gegenwärtig an Befunden zum Aus- und Weiterbildungsbedarf in diesem überaus heterogenen Produktionssegment, das sowohl den spezialisierten Systemlieferanten wie auch den einfachen Einzelteilerfertiger umfaßt.

Das vom Europäischen Sozialfonds geförderte Projekt fragt insbesondere danach, welche neuen qualifikatorischen Anforderungen aus der Übernahme erweiterter Aufgabenstellungen in der Zulieferindustrie zu erwarten sind. Auf Basis von sekundäranalytischen Auswertungen von Materialien und empirischen Befunden des Projekts "Strukturwandel der Industriearbeit im Prozeß der industriellen Restrukturierung - am Beispiel der Automobilindustrie" wird der arbeits- und beschäftigungsstrukturelle Ist-Zustand für ausgewählte Zuliefertypen (Systemlieferanten, Teilerfertiger) beschrieben und deren Aus- bzw. Weiterbildungsbedarf abgeschätzt. Die bestehenden Qualifikationsprofile sollen hinsichtlich ihrer Modernisierungspotentiale, aber auch ihrer

möglicherweise strukturkonservierenden Wirkungen analysiert werden.

Die Zukunft des Facharbeiters - im Kontext neuer betrieblicher Produktions- und Ausbildungskonzepte, veränderter beruflicher Ansprüche und neugeordneter Ausbildungsberufe

Mit der Frage nach der Zukunft des Facharbeiters werden in diesem vom Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft geförderten Projekt die Anzeichen einer "Erosion der Facharbeiterexistenz", die in gewandelten Qualifizierungs- und Berufsperspektiven Jugendlicher wie auch in einem veränderten Kalkül von Industrieunternehmen beim Einsatz von Facharbeitern zum Ausdruck kommen, aufgegriffen. Die forschungsleitende Hypothese ist, daß veränderte Bildungs- und Berufsaspirationen, die Systematisierung und Theoretisierung von Ausbildungsprozessen (nach der Neuordnung) sowie die Handlungsstrategien der Betriebe nicht deckungsgleich sind, sondern Momente der Stabilisierung und Destabilisierung der betrieblichen Facharbeiterposition begründen. Verwiesen ist damit auf die nachlassende Attraktivität der Facharbeiterposition und -erstausbildung. Das Untersuchungskonzept umfaßt betriebliche Fallstudien, Intensivinterviews mit sowie schriftliche Befragungen von angehenden und (Jung-)Facharbeitern.

Die Entbehrlichen der Arbeitsgesellschaft. Zur Soziologie der "Unterklasse"

Seit den 80er Jahren werden in der Bundesrepublik Deutschland zunehmend Menschen durch Arbeitslosigkeit auf Dauer aus dem Erwerbsleben gedrängt. In der insgesamt wachsenden Zahl der Arbeitslosen machen die neuen "Entbehrlichen" (Lanski) der Arbeitsgesellschaft eine immer größer werdende Minderheit aus. Im Rahmen einer am SOFI durchgeführten Regionalstudie ließen sich exemplarisch die sozialstrukturellen Folgen dieser Entwicklung nachweisen: Eine eigene soziale

Schicht der Dauerarbeitslosen bildet sich heraus, die durch spezifische Lebensumstände, Erfahrungs- und Verhaltensmuster gekennzeichnet ist.

Unsere Befunde fügen sich ein in die kontroverse Diskussion, die gegenwärtig in verschiedenen westeuropäischen Ländern und den USA über die Entstehung einer neuen "underclass" geführt wird. Deindustrialisierung, innerbetriebliche Rationalisierungsstrategien und die finanzielle Krise des Sozialstaats haben in diesen Ländern zu vergleichbaren, wenngleich mit nationalen Besonderheiten behafteten, Verwerfungen am Arbeitsmarkt geführt. Von dieser Diskussion, die in der Bundesrepublik Deutschland bislang kaum aufgegriffen wurde, sind wichtige Impulse für die theoretische Problemformulierung und weitere empirische Forschung zu erwarten. Sie geht im wesentlichen um die folgenden Fragen:

- In welchem Ausmaß findet Ausgrenzung am Arbeitsmarkt überhaupt statt? Was sind ihre Ursachen und was sind die sozialen Merkmale der Ausgegrenzten? Inwiefern und warum unterscheiden sie sich in verschiedenen Ländern?
- Gibt es Gemeinsamkeiten nicht nur in der objektiven sozialen Lage sondern auch in den alltäglichen Erfahrungen, in der Selbstwahrnehmung und im Verhalten der von Ausgrenzung Bedrohten oder Betroffenen, die es rechtfertigen, von einer eigenständigen sozialen Formation, einer "underclass", zu sprechen? Wenn ja, in welchem Sinne?
- Worin unterscheidet sich die "underclass" von heute von früheren sozialen Formationen der Marginalisierten oder Ausgegrenzten?
- Welche Rolle spielt der Sozialstaat in den jeweiligen Ländern bei der Entstehung, Reproduktion oder Bekämpfung der sozialen Spaltung am Arbeitsmarkt und ihrer sozialstrukturellen Folgen?
- Welche (möglichen) Konfliktlinien ergeben sich aus sozialen Spaltungen, die nicht mehr innerhalb

des herrschenden Systems der Produktion und Reproduktion verlaufen, sondern durch Ausschluß aus diesem System entstehen? Welche Konfliktpunkte werden von den Betroffenen thematisiert und in welcher Weise? Welche Formen der gesellschaftlichen Auseinandersetzung mit Desintegrationstendenzen bilden sich heraus?

Die aus Mitteln der institutionellen Förderung durch das Land Niedersachsen finanzierte Untersuchung setzt sich zum Ziel, in einem historisch und international vergleichenden Zugriff zunächst die analytische Tragfähigkeit des Konzepts der neuen "underclass" anhand dieser Fragen zu prüfen. Sie soll damit zugleich weitere empirische Forschung auf diesem Gebiet vorbereiten.

104

frei

SOFI-Neuerscheinungen

Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen SOFI (Hrsg.)

Im Zeichen des Umbruchs. Beiträge zu einer anderen Standortdebatte

Opladen 1995 (Leske & Budrich)

Das Buch enthält sämtliche Referate und Podiumsdiskussionen der Arbeitstagung anlässlich des 25jährigen Bestehens des SOFI (vgl. den vorangehenden Beitrag in diesem Heft).

IFS Frankfurt, INIFES Stadtbergen, ISF München, SOFI Göttingen (Hrsg.)

Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1994 Schwerpunkt: Technik und Medizin

Berlin 1994 (Edition Sigma)

Fragen der medizinischen Versorgung sind in doppelter Hinsicht zu einem gesellschaftspolitisch umstrittenen Terrain geworden. Angesichts zunehmender Gesundheitsrisiken gibt es Kritik sowohl an der medizinischen Effizienz der Versorgungssysteme, als auch an der wirtschaftlichen Rationalität der Systeme und ihrer Fähigkeit zu flexiblen, patientenfreundlichen Handeln. Hoffnung auf Verbesserungen gründen dabei nicht zuletzt in den Fortschritten der Medizintechnik und der informationstechnischen Durchdringung der medizinischen Versorgungseinrichtungen und Gesundheitsberufe, weil durch beide Entwicklungen Durchbrüche zu einem rationelleren Einsatz medizinischen Wissens erwartet werden. Das Jahrbuch 1994 behandelt unter anderem Probleme der Genese, Diffusion und der Folgen von Medizintechnologien, der Computerisierung des Krankenhaussystems sowie der Reichweite und Einsatzfähigkeit von Expertensystemen.

Der SOFI-Beitrag von Herbert Oberbeck und Rainer Oppermann, "Praxiscomputer und ambulante Medizin: Ärzte zwischen hippokratischem Eid und ökonomischen Interessen", beschäftigt sich mit einer Form von Technischeinsatz, der auf den ersten Blick alles Spektakuläre abgeht, denn ein Gutteil der Effekte des Computereinsatzes läßt sich als eher beschränkter Zugewinn an betrieblicher Rationalisierungs- und Steuerungskraft verbuchen, wie er auch aus anderen kleinbetrieblichen Zusammenhängen bekannt ist. Dennoch sind die Folgen der Computerisierung der Arztpraxis nach Auffassung der Autoren berufssoziologisch und gesellschaftspolitisch brisant. Der Praxiscomputer erweist sich als wesentlicher Verstärker des aus Konkurrenzverschiebungen und Kostendämpfungsprojekten gespeisten Trends der kommerziellen Überformung der medizinischen Leistungserbringung. Mit seiner Hilfe dringen geschäftliche Gesichtspunkte und betriebswirtschaftliche Nutzenkalküle verstärkt in den professionellen Kernbereich der Definition medizinischer Leistungen vor. Hippokrates hat damit noch nicht ausgedient, aber ein Prozeß wird befördert, der die medizinischen Maßstäbe für ärztliches Handeln am und mit Patienten beschneiden und relativieren kann.

Klaus Peter Wittemann

Ford-Aktion. Zum Verhältnis von Industriesoziologie und IG Metall in den 60er Jahren

Marburg, Berlin 1994 (Schüren Presseverlag)

In der ersten Hälfte der 60er Jahre entwickelte eine Gruppe von IG Metall-Funktionären um Hans Matthöfer ein Konzept betriebsnaher Gewerkschaftspolitik und entfaltete erhebliche - wenn auch letztlich gescheiterte - Anstrengungen, diesen Ansatz bei Ford in Köln in die Praxis umzusetzen. Diese "Ford-Aktion" hat über

den Einzelfall hinaus schon deshalb eine besondere Bedeutung, weil hier ein weitgesteckter Versuch unternommen wurde, unter den Bedingungen des florierenden Fordismus ("Wirtschaftswunder") Theorie und Praxis der Gewerkschaftsbewegung zu erneuern. Ein weiterer Aspekt, der aus der "Ford-Aktion" mehr als eine Episode der IG Metall-Geschichte macht, liegt darin, daß und wie in diesen Ansatz Methoden und Resultate der Industriesoziologie einbezogen wurden. Diesem Sachverhalt trägt die Studie dadurch Rechnung, daß sie die "Ford-Aktion" unter der Verwendungsfragestellung analysiert, also danach fragt, wie gesellschaftliche Akteure sozialwissenschaftliche Erkenntnisse rezipieren und in ihren Praxiszusammenhang aufzunehmen suchen. Dabei werden die bisherigen Konzepte der Verwendungsforschung theoretisch erweitert und in der Fragestellung umakzentuiert. Nicht die Probleme der Rezeption als vielmehr die Schwierigkeiten, aus Erkenntnissen die eigene Praxis zu verändern, bilden in der Analyse der "Ford-Aktion" des Focus. über die Untersuchung des historischen Falls hinaus unternimmt der Autor den Versuch, die Intention, die hinter der "Ford-Aktion" stand, für die heutigen Bedingungen der Krise der Fordismus neu zu formulieren und die Herausforderungen und Perspektiven für Gewerkschaften wie Industriesoziologie zu skizzieren.

Hartwig Heine, Rüdiger Mautz, unter Mitarbeit von Wolf Rosenbaum

Öffnung der Wagenburg? Antworten von Chemiemanagern auf ökologische Kritik

Berlin 1995 (Edition Sigma)

Welche Chancen hat ein gesamtgesellschaftlicher Dialog über das Umweltproblem, der auch die Manager der Großchemie einbezieht? Bleiben sie in ihren Antworten auf die ökologische Chemiekritik in ihrer begrenzten Bereichslogik und beruflichen Sonderinteressen befangen? Aufgrund von 80 qualitativen Interviews mit Vertretern des unteren und mittleren Managements in zwei großen deutschen Chemieunternehmen analysieren die Autoren ihr ökologisches Berufsbewußtsein, ihre

Einschätzung der Rationalität der öffentlichen Chemiekritik und ihre Kommunikation mit ihr. Das Ergebnis lautet: Angesichts einer öffentlichen Kritik, die die Legitimität ihrer beruflichen Tätigkeit radikal in Frage stellt, geht es auch für die Manager um die Frage, wo die gesellschaftliche Vernunft liegt. Aber ihre Haltung zur Chemiekritik bleibt ambivalent: Einerseits bildet sich in der Auseinandersetzung mit ihr ein elitäres, die Überlegenheit der eigenen Rationalität hervorhebendes Berufs- und Macher-Bewußtsein heraus, das zur Selbstabschottung neigt. Andererseits führt das Bewußtsein, auf die öffentliche Meinung angewiesen zu sein, in Abstufungen auch zu Selbstrelativierung und -öffnung. Daraus ergibt sich schließlich auch die Chance eines eigenen Beitrags zur gesellschaftlichen Umweltdiskussion.

Peter Kalkowski, Otfried Mickler, Fred Manske

**Technologiestandort Deutschland
Produktinnovation im Maschinenbau:
Traditionelle Stärken - neue
Herausforderungen**

Berlin 1995 (Edition Sigma)

Der Maschinenbau als tragende Stütze des Technologiestandorts Deutschland zeigte Anfang der 90er Jahre deutliche Innovationsschwächen. Das traditionelle, kleinschrittige Modell der Produktinnovation, das seine Stärke aus der Zusammenarbeit von ingenieurwissenschaftlichen Entwicklern und aufgestiegenen Konstruktionspraktikern bezog, hat sich als defizitär erwiesen. Zwar gelang es vielen Betrieben in der Vergangenheit, durch Verwissenschaftlichung und "Elektronisierung" der Entwicklung innovatorische Lösungen für eine Reihe von technologischen Herausforderungen zu finden. Es ergaben sich jedoch nun oft unbeabsichtigte Folgewirkungen als Problemlagen zweiter Ordnung. Sie machen sich als Kommunikationsblockaden zwischen den "Fakultäten" bemerkbar, auch zeigt sich eine Kluft zwischen den Theoretikern der Entwicklung und den Praktikern in der Produktion. Zum Abbau dieser Kommunikationsblockaden schlagen die Verfasser auf der

Grundlage einer empirischen Untersuchung in mehr als 20 Betrieben eine Reihe von organisatorischen und personalwirtschaftlichen Maßnahmen vor: Bildung interdisziplinärer Projektgruppen, Förderung der Selbstorganisation, Aufrechterhaltung bewährter Aufstiegswege für betriebliche Praktiker.

Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftliche Technikforschung Niedersachsen

Zwischenergebnisse und neue Projekte

Göttingen, Februar 1995

Im November 1993 haben wir in einer ersten Broschüre über Programm und Verfahren der Arbeitsgemeinschaft berichtet und eine Übersicht über die anlaufenden Forschungsvorhaben gegeben. Schon damals hatten sich drei Themenschwerpunkte des Verbundes herauskristallisiert, deren Bedeutung auch für Niedersachsen außer Frage stehen dürfte: Automobilproduktion und Regionalentwicklung, Umwelttechnik, Medizintechnik. Daran hat sich nichts verändert, wenn man davon absieht, daß im Schwerpunkt Automobilproduktion und Regionalentwicklung auch ein in der Zulieferindustrie angesiedeltes Forschungsvorhaben dazugekommen ist.

In dieser Broschüre ziehen wir nun eine Zwischenbilanz: Die Projekte, die schon seit längerem laufen und teilweise kurz vor dem Abschluß stehen, berichten über empirische Ergebnisse, neue Einsichten und - wo nötig - auch über durch die Forschungserfahrungen veränderte Problemwahrnehmungen. Die Projekte, die sich noch im Frühstadium befinden oder gerade erst anlaufen, stellen die Ergebnisse erster Teilrecherchen und den gegenwärtigen Stand ihrer konzeptionellen Überlegungen vor.

(Die Broschüre ist bei der Geschäftsstelle der Arbeitsgemeinschaft erhältlich: Dr. Hartwig Heine, c/o SOFI, Friedländer Weg 31, 37085 Göttingen.)