

SOFI **Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen**

Mitteilungen

Nr. 23 / Mai 1996

Mitteilungen Nr. 23**Mai 1996****Inhalt**

	Seite
Klaus Dörre Die "demokratische Frage" im Betrieb - Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen	7
Martin Behrens, Thomas Hardwig, Jürgen Kädtler Der Industriemeister und der Strukturwandel in der Industrie - Neue Variationen zu einem alten Thema	25
Klaus-Peter Buss, Volker Wittke Organisation von Innovationsprozessen in der US-Halbleiterindustrie - Zur Veränderung von Unternehmensstrategien und Innovationskonzepten seit Mitte der 80er Jahre	45
Margitta Mätzke Strukturwandel in der Automobilindustrie und seine Arbeitsfolgen bei Zulieferern: Anmerkung zu problematischen Verallgemeinerungen	67
Berthold Vogel Gesellschaftliche Rahmenbedingungen der Arbeitslosigkeitserfahrung und erwerbsbiographische Perspektiven von Arbeitslosen in Ostdeutsch- land	81
Hartwig Heine, Rüdiger Mautz Ökologisches Wohnen im Spannungsfeld widerstreitender Bedürfnisse - Chancen und Grenzen umweltverträglicherer Wohnformen	99
Klaus Peter Wittemann Warum sollte sich die Industriesoziologie mit den Veränderungen von Konsumformen beschäftigen? Plädoyer für einen anderen Zugriff auf industrielle Restrukturierung	119
Wechsel im SOFI-Direktorium	129
Anlaufende Forschungsvorhaben	129
SOFI-Neuerscheinungen	133

Die "demokratische Frage" im Betrieb

Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen

Klaus Dörre

"Neue Arbeitsorganisation? Das ist eine Langzeitentwicklung über die Jahre. Natürlich redet man von Kaizen und Gruppe. Das ist modern geworden. Darüber lagert aber ein anderer Zyklus, der viel kurzatmiger ist. Immer wenn die Firma in negative Zahlen kommt, redet sie von Mitarbeitermotivation, von Gruppen und von Gewinnbeteiligung. Wenn sie wieder im positiven Bereich ist, hat sie alles andere vergessen. Obwohl es diesen kurzzeitigen Zyklus gibt, bleibt noch immer eine Schräge, die nach oben geht. Das (eine nachtayloristische, partizipative Arbeitsorganisation, KD) wird schon immer mehr eingeführt, aber im Grundsatz geschieht sowas nur unter Zwang. Das Unternehmen tut nichts, wenn es nicht unter Druck steht..." (Trouble Shooter in einem deutschen Metallunternehmen).

I.

Folgt man den Leitbildern und "Firmenphilosophien", an denen sich die Restrukturierung industrieller Kernbereiche gegenwärtig orientiert, so ist Beteiligung, genauer: direkte Partizipation der Beschäftigten¹, zu einem Schlüsselbegriff geworden. Allerdings geht die Initiative zur Propagierung von "Arbeitnehmerbeteiligung" nicht von Betriebsräten und Gewerkschaften aus. Vielmehr sind es Teile des Managements, die unter der Fahne von Lean Production, Business Reengineering, Gruppenar-

beit und Dezentralisierung für eine aktive Einbindung der Lohnabhängigen in unternehmerische Planungs- und Entscheidungsprozesse werben. In der sozialwissenschaftlichen und politischen Debatte hat diese Beteiligungsoffensive des Managements ein überaus kontroverses Echo ausgelöst.

Ein Teil der Interpreten betrachtet die unternehmerischen Partizipationsofferten vornehmlich als *subtiles Herrschaftsmittel*. Beteiligung der Lohnabhängigen erscheint als funktionales Äquivalent zu Organisationsformen, die in "imperialistischer" Manier auf die Persönlichkeit der Arbeitenden zugreifen und ein Verschmelzen von individuellen und Unternehmenszielen anstreben (Deutschmann 1989).² Partizipation der Beschäftigten ist danach immer schon ins enge Korsett unternehmerischer Effizienzkriterien gezwungen. Sie gerät zum bloßen Instrument, das die Einsozialisierung unternehmensspezifischer Spielregeln und Leistungskriterien gewährleisten soll. Das Gelingen solch innerer Pro-

1 Der allgemeinsten Bestimmung nach bedeutet Partizipation eine auf unterschiedlichen Niveaus mögliche Teilnahme der Mitglieder einer Organisation an Organisationsentscheidungen. Gewöhnlich wird sie als eine Form der Interessenvertretung definiert. Im hier interessierenden Kontext geht es vor allem um direkte Partizipation der Arbeitenden an zuvor exklusiv dem Management vorbehaltenen unternehmerischen Entscheidungsprozessen. In diesem Sinne konstituieren Formen direkter Partizipation eine unmittelbare Austauschbeziehung zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten. Es geht somit um Veränderungen auf der Ebene von Arbeitsorganisation und Arbeitsverfassung, um die Normen, Regeln und Verhandlungsprozeduren an der Nahtstelle von Arbeits- und Managementprozeß. Im Unterschied zu angrenzenden Begriffen wie Selbstorganisation (Übertragung von Vorgesetztentätigkeiten auf Gruppen oder Teams; vgl. Gerst u.a. 1995) und Dezentralisierung (dazu: Mintzberg 1992, S. 135 ff.), hebt Partizipation stärker auf die Teilhabe von Beschäftigten am betriebspolitischen Prozeß ab.

2 In den eher empirisch orientierten Arbeiten der Tübinger Forscher-Gruppe spielt die "Imperialismus-These" allerdings keine große Rolle mehr (vgl. Faust u.a. 1994, Deutschmann u.a. 1995).

grammierungen der Arbeitenden vorausgesetzt, stünde diese Art der Partizipation in direktem Gegensatz zu wirklicher Mitbestimmung oder gar Demokratisierung. Sie wäre Epiphänomen einer "regressiven Modernisierung" (Honneth 1994), Medium eines hegemonisch-monetaristischen Herrschaftstyps (an Revelli anknüpfend: Ingraio/Rossanda 1996), nicht jedoch organisatorische Form, innerhalb der sich ein Emanzipationsprozeß der Beteiligten fördern ließe.

Auf einer solchen Emanzipationschance beharrt hingegen ein Diskurs, der in der organisatorischen Produktivkraft nachtayloristischer Managementkonzepte das Potential für eine *Ausweitung industrieller Rechte* sieht. Von einer Dialektik ausgehend, welche - vermittelt über die mit Bürgerrechten ausgestatteten Träger von Arbeitskraft - beständig neue Arrangements von Produktionssystemen und institutionalisierten industrial rights hervorbringt, gilt die deutsche Variante betrieblicher Mitbestimmung als geeigneter Rahmen für eine neuartige Optimierung von Management- und Beschäftigteninteressen. Nachtayloristische Managementkonzepte sind nach dieser Interpretation soweit mit "Ansprüchen und Erwartungen der Arbeitnehmer kompatibel", daß "Interessenausgleich insbesondere auf betrieblicher Ebene nicht mehr nach dem Muster antagonistischer Auseinandersetzungen erfolgen muß, sondern der Logik kooperativer Problemlösung folgen kann". Damit eröffnet sich, so die Erwartung, die Chance zur schrittweisen "Anerkennung des Arbeiterbürgers im demokratischen Betrieb" und des "Staatsbürgers im demokratischen Unternehmen" (Müller-Jentsch 1994, S. 659). Direkte Partizipation der Beschäftigten stellt nach diesem Verständnis letztlich die "demokratische Frage" (Rödel u.a. 1989) im Betrieb. Sie steht im Zentrum einer Reformperspektive, welche die für bürgerliche Gesellschaften konstitutive Trennung von Bourgeois und Citoyen (Marx 1977, S. 347 ff.) nunmehr innerhalb der Wirtschaftsorganisationen selbst zu überwinden sucht.

Auffällig an der hier nur angedeuteten Kontroverse ist, daß überwiegend mit Potentialitäten argumentiert wird. Wie sich Arbeitnehmerbeteiligung in nachtayloristischen

Managementkonzepten für die Lohnabhängigen auswirkt, ist indessen eine Frage, die auch empirisch beantwortet werden muß. Auf der Grundlage einer eigenen Untersuchung³ will ich nachfolgend zwei Thesen begründen, die im Unterschied zu den skizzierten Interpretationen stärker auf die innere Widersprüchlichkeit unternehmerischer Beteiligungskonzepte abheben:

Erstens gilt für die neuen Beteiligungsformen, daß sie - wie der Managementprozeß allgemein - *im Spannungsfeld zweier Zeithorizonte gesehen werden müssen*. Einerseits erfordert die angestrebte Mobilisierung von Produktionsintelligenz der Beschäftigten eine langfristige strategische Neuausrichtung der Unternehmen. Andererseits drängt die überragende Bedeutung des Kostenwettbewerbs das Management zur Orientierung an der kurzen Frist. Obwohl der Kampf der Perspektiven noch nicht entschieden ist, wird die Dynamik betrieblicher Reorganisation gegenwärtig zumeist vom kurzen Zeithorizont bestimmt.

Daraus folgt *zweitens*, daß neue Beteiligungsformen sich gegen die Zumutungen eines Managementstils etablieren müssen, der die sozialen Grundlagen selbst bewährter, auf Repräsentation beruhender Partizipationsmuster sukzessive aufzulösen droht. Es hängt von den Beschäftigten selbst ab, ob sie unternehmerische Beteiligungsofferen nutzen können, um der Orientierung an der langen Frist in den Unternehmen wieder Gehör zu verschaffen. Direkte Partizipation könnte dann die Funktion eines arbeitspolitischen Korrektivs erfüllen, das mit dazu beiträgt, der fortschreitenden Erosion von integrativen, auf wechselseitiger Kompromißfähigkeit beruhenden betrieblichen Arbeits- und Sozialverfassungen entgegenzuwirken.

3 Die Untersuchung basiert auf Fallstudien in 28 Betrieben aus der Auto- und Zulieferindustrie, dem Maschinenbau, der Elektro- und Elektronik- sowie der Datenverarbeitungs-Branche. Zwölf Betriebe wurden im Rahmen von Intensivfallstudien (Einbeziehung aller Hierarchie-Ebenen von den Geschäftsleitungen bis zu Fertigungsgruppen) untersucht. An Konzipierung und Durchführung der Studie waren zu unterschiedlichen Zeiten Harald Wolf und Jürgen Neubert beteiligt.

II.

Im ersten Begründungsschritt will ich zeigen, *wozu*, zu welchem Zweck die Beschäftigten in nachtayloristischen Managementkonzepten beteiligt werden. Hier findet sich schon auf der paradigmatischen Ebene ein zentraler Unterschied zwischen Arbeitnehmerbeteiligung, wie sie seitens der Managementlehre definiert wird, und jenen Konzeptionen, die direkte Partizipation der Beschäftigten in den Kontext von Strategien zur Demokratisierung von Wirtschaft und Unternehmen rücken. Vereinfacht könnte man von einem *arbeits-* und einem *effizienzorientierten* Partizipations-Paradigma sprechen. Doch auch innerhalb des jeweiligen Paradigmen konkurrieren unterschiedliche Ansätze.

Als Kontrastfolie zur aktuellen Beteiligungs-Diskussion eignen sich Konzepte der "Mitbestimmung am Arbeitsplatz", wie sie in Deutschland Ende der 60er/Anfang der 70er Jahre diskutiert wurden (Vilmar 1971; Vilmar/Sattler 1978; Wittemann 1994). Im Zentrum der Debatte stand damals der - durchaus gewerkschaftskritische - Gedanke, Mitbestimmung könne nur in dem Maße praktisch wirksam werden, in welchem sie den Arbeitenden "als Gruppe oder einzelnen mehr Freiheiten" verschaffe (Vilmar/Sattler 1978, S. 121). Das Recht, "zusammenarbeitender Kollektive (Funktionsgruppen)" im Betrieb, "alle Gestaltungsprobleme der Arbeitsorganisation in ihrem Bereich mitzuentcheiden", sollte Arbeiter und einfache Angestellte zumindest partiell aus ihrem Objektstatus befreien und ihnen Mitbestimmung über das "Wie" der Produktion ermöglichen (Vilmar 1971, S. 6, 50). Arbeitsgruppen mit gewählten Sprechern, dem Recht zu Gesprächen während der Arbeitszeit und eigener Verhandlungskompetenz waren als Basiseinheit einer "Mitbestimmung in der ersten Person" vorgesehen. Hingegen sollten Betriebsräte, die Organe der Gesamtbelegschaft, nur im Falle einer wechselseitigen Blockade von Management und Teilkollektiven aktiv werden (ebenda, S. 20 f.). Die Verfechter solcher Ansätze versprachen sich von einem erfahrbaren Abbau der Fremdbestimmung im Betrieb Lernprozesse, die als Vorstufe für eine spätere "Selbstverwaltung und Selbst-

bestimmung der Arbeitenden" betrachtet wurden (ebenda, S. 50). "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" fügte sich somit in Strategien zur Einschränkung der "Machtüberlegenheit der Unternehmenseite" und zu einer "grundlegenden Veränderung der Gesellschaft" (Schumann 1969, S. 226). Eine Effizienzsteigerung betrieblicher Abläufe wurde dagegen allenfalls am Rande thematisiert. Explizit schloß man jede Nähe zur lediglich betriebsfunktionalen "Arbeitsgruppenintensivierung" aus (Vilmar 1971, S. 50).

Zeitgenössische Aktualisierungsversuche der "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" (z.B. Matthies u.a. 1994, Mückenberger 1995, S. 44 ff.) verzichteten zumeist auf antikapitalistische Transformationsvorstellungen. "Wirtschafts-" oder "soziale Demokratie" werden durch ein an der "prozeduralen Vernunft" demokratischer Verfahren orientiertes Leitbild ersetzt (Habermas 1990, S. 199; Habermas 1992, S. 626).⁴ Um die Idee von "citizenship" und "industrial rights" zentriert (Marshall 1950/1992), zielen solche Konzepte auf eine rechtlich-diskursive Umgestaltung des Herrschaftscharakters von Arbeitsverhältnissen. Dabei sind sie aber nach wie vor an einer "Verbesserung der Lebenslage arbeitender Menschen" interessiert, während Überlegungen "zur betrieblichen Effizienz und zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit" in entsprechenden Vorschlägen keine konstitutive Rolle spielen (Matthies u.a. 1994, S. 43).

Für partizipative Managementkonzepte gilt geradewegs das Gegenteil. Beteiligung der Beschäftigten rechtfertigt sich nach den von der Managementlehre gesetzten Maßstäben nur in dem Maße, wie sie zur *Produktivitätsverbesserung in den Unternehmen beiträgt*. Entsprechenden Konzeptionen geht es nicht, jedenfalls nicht primär, um Mitbestimmung oder gar um eine Demokratisierung der Produktionssphäre. Vielmehr gilt Partizipation der Arbeitenden als geeignetes Instrument für eine "Bewußtseinsrevolution" bei den Lohnabhängigen, die einer Art collective entrepreneurialism den Boden bereiten soll.

4 Gegenüber den aktuell diskutierten staats- und demokratietheoretischen Studien ist es allerdings ein Vorzug, daß die Demokratisierung der Produktionssphäre überhaupt noch thematisiert wird (vgl. Frerichs 1994, S. 87).

Ist dieser Partizipationszweck in der Managementlehre unumstritten, so zeichnen sich bei den dorthin führenden Wegen und Methoden gravierende Unterschiede ab.

Im Laufe der 80er Jahre konnten zumindest auf der paradigmatischen Ebene Ansätze an Einfluß gewinnen, die - wie z.B. die St. Galler Schule (Ulrich 1984; Ulrich/Probst 1988; Bleicher 1994) - in direkter Partizipation der Beschäftigten einen wichtigen Baustein zukunftsorientierter Managementstile sehen. Vor dem Hintergrund komplexer Umwelten und unsicherer Märkte erklären solche Konzeptionen die Erhöhung von organisatorischer Flexibilität zum Kardinalproblem postfordistischer Unternehmensstrategien. In diesem Zusammenhang erhält Arbeitnehmerpartizipation einen strategischen Rang. Die beste Antwort auf die Anforderungen flexibler Qualitätsproduktion (Reich 1993) ist aus dieser Sicht ein integrierter Managementstil, der die Entwicklung der sogenannten Human-Ressourcen zum entscheidenden und überlebenskritischen Erfolgspotential der Unternehmen erklärt (Bleicher 1989, S. 227). Zwar halten es auch solche Konzeptionen für nötig, "langfristige Versorgungsbetrachtungen der Personalplanung zu verlassen" (ebenda). Aber das zur Mobilisierung von Produktionsintelligenz notwendige "organisationale Lernen" soll sich doch an langen Zeithorizonten orientieren und durch partizipativ-kooperative Unternehmenskulturen gestützt werden. Der "Verlust an Möglichkeiten zur Selbstentfaltung" durch den "Mangel an teilautonomen Einheiten" wird als "Sinnbremse" empfunden, die zum größten Hindernis für die Mobilisierung von Produktionsintelligenz der Mitarbeiter geworden ist (ebenda, S. 36).⁵

5 "Market-pull-geprägte kurzfristige Ausbeutungsstrategien", "hochgradige Arbeitsteilung und Spezialisierung", wie sie für viele am Shareholder-Kapitalismus anglo-amerikanischer Prägung orientierte Unternehmen typisch sind, gelten demgegenüber als geradezu dysfunktional (ebenda, S. 99 ff.), weil sie primär "bereits vorhandene Erfolgspotentiale (das 'Ausmelken von Cash- und Profit-Cows') nutzen, ohne für die weitere Zukunftsentwicklung Sorge zu tragen" (ebenda, S. 101). Gerade das Profit-Center-Syndrom erscheint in diesem Kontext als typisches Beispiel für eine systematische Fehlsteuerung des Managements, die - statt komplexe Zusammenhänge kenntlich zu machen - Partialisierung, Bereichs- und Spartenegoismus fördert. Letzteres ist besonders dann der Fall, wenn sich Anreiz-Systeme am Center-Ergebnis orientieren und die Center vor dem Hintergrund einer "pressure-cooker-situation" beurteilt und gelenkt werden (ebenda, S. 327).

Es liegt auf der Hand, daß Argumentationen, die die produktionsstrukturelle Möglichkeit demokratischer Arbeitsbeziehungen in kapitalistischen Unternehmen bereits als gegeben ansehen (Matthies u.a. 1994, S. 248), auf solche an langen Zeithorizonten orientierte Managementstile setzen müssen. Schon paradigmatisch verweisen Ansätze wie Lean Production und Lean Management indessen in eine andere Richtung. Lean Production als Versuch, aus dem Toyota-Produktionssystem allgemeine Managementprinzipien zu generieren (Womack u.a. 1991; Ohno 1993), definiert Beschäftigtenpartizipation in erster Linie als *Rationalisierungshebel*. Die Arbeiter selbst sollen zu Protagonisten eines kleinschrittigen Optimierungs- und Rationalisierungsprozesses werden. Diese Zielsetzung bedeutet insofern eine Abkehr vom klassischen Taylorismus, als die eingespielte Aufgabenverteilung zwischen Subjekten und Objekten des Rationalisierungshandelns in Frage gestellt wird (vgl. Dörre u.a. 1993, Wolf 1994). Doch die damit verbundene industriepolitische Botschaft ist zwiespältig. Auf der einen Seite werden Beteiligungsformen wie Gruppen oder Teams zu - allerdings nur vage beschriebenen - Stützpfältern einer flexiblen Unternehmensorganisation erklärt. Auf der anderen Seite sollen diese organisatorischen Formen in erster Linie zur Beschleunigung von Prozessen, zum Abschmelzen von Zeit-, Personal- und Materialpuffern dienen. Zumindest in der Rezeption des deutschen Managements überwiegt die zweite Botschaft. Lean Production erscheint gerade in "reifen Industrien" (Auto- und Zulieferindustrie, Maschinenbau, Elektroindustrie) als Königsweg zu raschen Produktivitätsschüben und Kostensenkungen. Entsprechend geprägte Erwartungshaltungen prädestinieren das Management geradezu für Orientierungen an der kurzen Frist.

Nun gehört es mittlerweile zum gesicherten Erkenntnisstand industriesoziologischer Forschung, daß Paradigmen - und seien sie noch so effizienzorientiert - die Handlungsstrategien der betrieblichen Akteure nur vermittelt beeinflussen. Das gilt auch für die an partizipativen Managementkonzepten ausgerichteten Reorganisationsstrategien. Partizipation, zumal auf der Ebene

direkter Interaktionen zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten, umfaßt einen machtrelevanten Austauschprozeß. Sie entfaltet sich in einem Geflecht unterschiedlicher, zum Teil gegensätzlicher Interessen. Doch ihr Gelingen ist nicht erzwingbar. Auch und gerade wenn sie konzeptionell Effizienz- und Rationalisierungszielen dient, muß Beteiligung motiviert werden. Sie beruht auf Aushandlungen, Kompromissen und der wechselseitigen Anerkennung legitimer Ziele. Schon deshalb können sich arbeits- oder effizienzorientierte Ansätze niemals in reiner Form durchsetzen. Entsprechende Reorganisationsstrategien lassen sich daher als Versuche interpretieren, zusammen mit einer neuen betrieblichen Arbeitsteilung auch veränderte Partizipationsmuster zu etablieren. Dabei müssen effizienz- und arbeitsorientierte Ziele in eine Balance gebracht werden. Gelingt dies nicht, sind Reorganisationskonflikte (vgl. dazu: Dörre/Neubert 1995, S. 182 ff.) vorprogrammiert.

III.

Unsere Untersuchungen belegen nun, daß solche Konflikte in den aktuell zu beobachtenden Reorganisationsprozessen strukturell angelegt sind. Fallübergreifend zeichnen sich ähnlich gelagerte Schwierigkeiten ab. Dabei entpuppt sich der "Kampf der beiden Zeithorizonte" als besondere Spielart des alten Gegensatzes von Markt, Bürokratie und Kooperation.

Zunächst zur "Logik" der Kooperation. In den meisten untersuchten Betrieben bilden verschiedene Formen von Gruppen- und Teamarbeit das organisatorische Gerüst direkter Partizipation. Vielfach sind Gruppenstrukturen organischer Bestandteil der Arbeitsprozesse; mitunter handelt es sich um außerhalb der eigentlichen Fertigung agierende Kaizen-Teams, Qualitätszirkel oder um ad hoc zusammengestellte Problemlösungsgruppen. Hinzu kommen Versuche zur Bildung oder Stärkung von Projektteams in den Angestelltenabteilungen der Industriebetriebe. Unabhängig von ihrer konkreten Gestalt sind diese organisatorischen Formen ein Instrument, mit dessen Hilfe die Haltung der Arbeitenden zu unternehmeri-

schen Entscheidungsprozessen neu gestaltet werden soll. Direkte Partizipation ist nicht identisch mit dem eigentlichen Arbeitsprozeß. Doch sie dient vor allem einem verbesserten Kooperationsniveau in Teams und Gruppen, zwischen dezentralen Organisationseinheiten sowie im Binnenverhältnis von Beschäftigten und Managern. Soll es nicht bei formalen Veränderungen bleiben, so erfordern flexible Gruppenorganisationen einen Arbeitertyp, der in solchen Strukturen agieren kann. Zwar hat es in machen Produktionssegmenten schon immer informelle Gruppen gegeben, die aus eigenem Antrieb Prozesse optimieren, um sich so Freiräume in der Produktion zu verschaffen. Aber betriebliche Anreizsysteme und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten fördern traditionell die Mentalität des "Einzelkämpfers". Entsprechende Verhaltensweisen lassen sich nicht über Nacht in ein team- oder gruppengerechtes Kooperationsniveau verwandeln. Das gilt um so mehr für die vom Management anvisierte aktive Rationalisierungs-beteiligung. Die Gruppen sollen bereit sein, Arbeitsprozesse soweit zu optimieren, daß größere Arbeitsumfänge nicht nur rascher, sondern de facto auch mit weniger Personal bewältigt werden können. Dies setzt eine Beteiligungsmotivation der Arbeitenden voraus, welche Produktionsteilnahme für Rationalisierungen mobilisiert, die im Extremfall den Verlust von Arbeitsplätzen, möglicherweise die Infragestellung des eigenen betrieblichen Status bedeuten.

Einmal davon abgesehen, daß solche Motivationen ohne entsprechende Sicherheitsgarantien für die Beschäftigten kaum entstehen können, bedeuten sie doch nicht weniger als einen Bruch mit einer tradierten Arbeiter-Mentalität, die - auch aus Gründen des Selbstschutzes - Prozeßoptimierung den Rationalisierungs-Spezialisten des Managements überläßt. Schon die angestrebte Aufhebung der Demarkationslinie zwischen "Laien" und "Experten" des Rationalisierungshandelns signalisiert die Notwendigkeit aufwendiger Lern- und Qualifizierungsprozesse. Über das im engen Sinne fachliche Können hinaus, geht es dabei um eine soziale und kommunikative Dimension. Gruppen müssen z.B. den Umgang mit Leistungsunterschieden oder auch die Fähigkeit zu eigen-

ständiger Konfliktbearbeitung erlernen. Sie benötigen dazu ein Umfeld, das die Entwicklung der sogenannten Humanressourcen *langfristig und strategisch plant*.

Der springende Punkt ist nun aber, daß die Einführung partizipativer Arbeitsformen nicht aus dem Gesamtkontext betrieblicher Reorganisation herausgelöst werden kann. Direkte Partizipation in Gruppen- oder Teamstrukturen wird von mindestens zwei anderen Maßnahmbündeln beeinflusst, die jeweils eine Eigenlogik besitzen. Einer dieser Reorganisations-Schwerpunkte umfaßt alle Maßnahmen, die auf eine *Stärkung der Markt- zu Lasten bürokratischer Unternehmenskoordination* zielen.⁶ Hierzu zählen Veränderungen in der Spitzenverfassung von Unternehmen (z.B. Übergang zu Holding-Strukturen), Verringerung der Fertigungstiefe, Ausgründungen und Auslagerungen von Unternehmensteilen, internes Kundenprinzip, Auftragsvergabe an Sub-Unternehmen sowie Profit- oder Costcenter-Bildung.

All diese Maßnahmen verfolgen ein doppeltes Ziel. Sie sollen durch flexible Produktionsformen in überschaubaren Strukturen Marktnähe gewährleisten, zugleich aber auch die Kostenverantwortung im Inneren der dezentralen Organisationseinheiten stärken. Im Resultat werden nicht nur die Grenzen des Betriebes fließend. Es entsteht auch eine Struktur, die genau das präjudizieren kann, was vom Standpunkt eines integrierten, sozial ausbalancierten Unternehmens an anglo-amerikanischen Managementstilen zu monieren ist: einseitige Ausrichtung auf den raschen Erfolg, Ignorieren des "sozialen Tauschs" und wachsendes Unvermögen zu langfristig angelegter strategischer Planung.

Der dritte Schwerpunkt des Wandels, die *Reorganisation der Hierarchie*, wirkt einer Orientierung des Managements an der kurzen Frist nicht und bedingt entgegen-

"Abflachung" von Organisationspyramiden, personelle Ausdünnung von Führungsstäben und Ablauforientierung der aggregierten Ingenieurs- und Angestelltenabteilungen führen zur Beschleunigung von Prozessen (Reduzierung von Durchlaufzeiten; Überlappung von Entwicklung, Konstruktion und Marketing). Sie können aber auch Verunsicherung innerhalb der betrieblichen "Mittelschicht" bewirken und dazu beitragen, daß Managerkarrieren sich an kurzzyklisch meßbaren Rationalisierungserfolgen entscheiden. Zudem tendieren "flache Hierarchien" dazu, den Druck zentraler Kostenvorgaben nahezu ungefiltert an die Beschäftigten weiterzugeben.

Es gehört somit zu den Strukturmerkmalen reorganisierter Betriebe, daß sie den Konflikt der beiden Zeithorizonte, das Spannungsverhältnis zwischen "Kooperations-" und "Marktlogik" verstärken. Vielfach geraten Maßnahmen zur grundlegenden Veränderung der Arbeitsorganisation, die auf voraussetzungsvollen Lern- und Qualifizierungsprozessen aufbauen, systematisch in Gegensatz zu "periodisierenden" Steuerungsmechanismen, welche das Managementhandeln auf andere, kurzfristige Zeitmaßstäbe festlegen. Ein Resultat ist, daß Beschäftigte wie Führungskräfte immer wieder der Gefahr einer Rekonventionalisierung ihres Verhaltens unterliegen.⁷

Dabei handelt es sich nicht nur um ein Übergangsphänomen. Gerade die Zergliederung von Werken und Unternehmen fördert einen Managertyp, der keine Bindung an einen bestimmten Betrieb besitzt (vgl. auch Kotthoff 1995). Oftmals mit Zeitverträgen ausgestattet, rotieren diese Manager in vergleichsweise kurzen Rhythmen von Position zu Position, von Werk zu Werk. Durch enge betriebswirtschaftliche Vorgaben in seinem Handlungs-

6 Auf die verzweigte Debatte um "Märkte und Hierarchien" kann an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Transaktionskosten-Theoretiker gehen davon aus, daß Markt und unternehmensinterne Koordination lediglich "Endspielanwärter" (Williamson 1990, S. 349) sind, die eine Vielzahl möglicher Balancen und Kombinationen zulassen. Dem einfachen Dualismus von Markt und Hierarchie fehlen allerdings Kategorien, um die neu entstehenden Strukturen begrifflich zu fassen (vgl. auch Sydow 1992, S. 245 ff.; Wittke 1996).

7 Den Problemgehalt einer solchen Entwicklung konnten wir in einer Reihe von Betrieben studieren: Dort verband man die Einführung von Gruppenarbeit mit der Erwartung rascher Produktivitätssteigerungen und Kosteneinsparungen. Wird diese Erwartung enttäuscht, reagieren die verantwortlichen Manager mit konventionellen Rationalisierungsmethoden (Reduzierung von Vorgabezeiten, Leistungsintensivierung) Sie treffen dabei jedoch auf Gruppenmitglieder, die das Versprechen von Autonomiegewinn in der Arbeit ernst nehmen und das Vorgehen des Managements als repressiv empfinden. Das Resultat ist häufig ein Zerfall der Beteiligungsmotivation bei den Arbeitern, was wiederum ein Rückfall in autoritäre Verhaltensweisen bei Meistern und Vorgesetzten provoziert.

spielraum beschnitten, entspricht dieser Typus in vielem dem Managerbild des "triumphierenden Individuums" mit begrenzter Loyalität gegenüber Betrieb und Unternehmen, wie es im "angelsächsischen Kapitalismus" (Albert 1992) verbreitet ist. Von diesen "High Performers", die beim Erfolgsausweis eher auf kurzfristige Ausbeutungs- als auf längerfristige Entwicklungsstrategien des Unternehmens setzen, ist allerdings kaum zu erwarten, daß sie die nötige Standfestigkeit und Frustrationstoleranz besitzen, um einer auf teilautonomen Organisationseinheiten beruhenden Arbeitsorganisation zum Durchbruch zu verhelfen.

Insofern zeichnet sich eine geradezu paradox anmutende Konstellation ab: Einerseits stellen die skizzierten Reorganisationsstrategien tayloristische Formen der Arbeitsteilung in einem umfassenderen Sinne in Frage, als dies die erste Debatte um neue Produktionskonzepte (bilanzierend: Schumann u.a. 1994) registrierte. Über die Arbeitszuschnitte am shop floor hinaus, problematisieren sie die gesamte Betriebs- und Führungsorganisation, bürokratische Entscheidungsstrukturen, ineffiziente Kommunikationswege, überdimensionierte overheads und intransparente Leistungspolitiken (Faust u.a. 1994; Wolf 1994; Dörre/Neubert 1995). Andererseits eignen sie sich jedoch ebenso als Deregulierungsinstrument, das einer Transformation des Managementhandelns Vorschub leistet, welche letztendlich auf eine Abkehr von der in Deutschland über Jahrzehnte praktizierten Version integrierten Managements hinauslaufen kann.

Die Implementierung direkter Partizipation in Arbeitsorganisation und -verfassung der Betriebe bewegt sich in diesem Spannungsfeld. Aktive Beteiligung der Beschäftigten steht damit in enger Beziehung zu einem höheren Kooperationsniveau im Arbeitsprozeß, zu sicherer Beschäftigung, transparenter Informationspolitik, kooperativen Führungsstilen und zu Tätigkeiten, die Eigeninitiative und selbständiges Handeln ermöglichen. Solche Rahmenbedingungen lassen sich aber kaum schaffen, wenn parallel zu entsprechenden Reorganisationsbemühungen die Umstellung auf einen am Shareholder-Kapitalismus amerikanischen Typs (diese Tendenz verabsol-

lutierend: Streeck 1995) ausgerichteten Managementstil erfolgt. In den meisten Untersuchungsbetrieben sind beide Tendenzen real. Nachtayloristische Managementkonzepte münden daher nicht im Selbstlauf in erweiterte industrial rights der Beschäftigten. Im Gegenteil: Bislang beruhte die Fähigkeit zu "kooperativer Problemverarbeitung" im Betrieb wesentlich auf integrativen Arbeits- und Sozialverfassungen. Kotthoff (1994) spricht gar von - auch institutionell verankerten - wechselseitigen Anerkennungsbeziehungen zwischen Management und Belegschaften als Grundlage wirkungsvoller betrieblicher Mitbestimmung. Wie gezeigt, zehren Maßnahmen zur Stärkung der Marktkoordination in Unternehmen und Betrieben jedoch an den sozialen Grundlagen integrativer Arbeitsverfassungen. Damit wird zugleich ein wichtiges Fundament eingespielter Formen betrieblicher Interessenvertretung angetastet.⁸ Statt eines "Mehr" an Mitbestimmung, können selbst bewährte Formen delegierter Partizipation an Wirksamkeit verlieren.

Das muß nicht zwangsläufig zum "Ende des ausgehandelten Unternehmens" (Streeck 1995) führen. Aber es zeigt sich doch, daß Arbeitsbeziehungen in reorganisierten Betrieben veränderter Regulationsformen bedürfen. In dem Maße, wie tarifliche Normen und kollektive Vertragsbeziehung ihre präventive Schutzfunktion einbüßen (Bahnmüller/Bispinck 1995, Dörre 1995/1996), muß der Neigung zu Kurzfristorientierungen unmittelbar auf Betriebs- und Unternehmensebene begegnet werden. Die bestehenden Formen betrieblicher Mitbestimmung reichen dazu offenbar nicht aus. Erweiterte Partizipationschancen der Beschäftigten könnten dieses Defizit ausgleichen. Künftig hinge es stärker von der Initiative der Belegschaften ab, ob neue Arbeits- und Organisationsformen für "kooperative Konfliktbearbeitung" auf höherem Niveau genutzt werden können. Die Wirksamkeit direkter Partizipation entschiede dann mit darüber, inwieweit Betriebe weiter als Orte des "sozialen

8 Das bleibt auch dann ein Faktum, wenn man - wozu ich neige - die Machtrelation in betrieblichen Arbeitsbeziehungen stärker betont und die Verkoppelung von wirksamer Interessenvertretung und Sozialintegration gerade mit Blick auf großbetriebliche Strukturen für weniger zwingend hält, als Kotthoff das unterstellt.

Tauschs" und der langfristigen Ausbalancierung gegensätzlicher Interessen fungieren könnten.

IV.

Aber ist die Vorstellung überhaupt realistisch, daß sich neben Betriebsräten und Vertrauensleuten eine "dritte Kraft" (Greifenstein u.a. 1993) herausbildet, die über direkte Partizipation auf betriebliche Entscheidungsprozesse Einfluß nimmt? Zur Beantwortung dieser Frage muß genauer geklärt werden, woran und in welchen Formen Beschäftigte beteiligt werden. Bedingt durch Branchenspezifika, Betriebskontext und differierende arbeitspolitische Ansätze läßt sich empirisch ein breites Spektrum von neuen Partizipationsformen identifizieren. Sie unterscheiden sich vor allem anhand des Stellenwerts, den Beschäftigten-Partizipation im Gesamtkontext der Reorganisation besitzt.⁹

Wichtige Kriterien für eine Typisierung sind: (a) das Ausmaß der von Beschäftigten individuell oder kollektiv (in Teams oder Gruppen) ausgeübten Entscheidungskompetenz; (b) die Formen der Beteiligung (institutionalisiert/formell/informell) und die Art der Steuerung (selbstgesteuert/managementgeführt); (c) die Beziehung zum Arbeitsprozeß (integriert/angelagert), zum realisierten Kooperationsniveau (Verhältnis zum Rationalisierungshandeln) und zum betrieblichen Umfeld (Art der Produktion, Qualifikations- und Tätigkeitsprofil der Belegschaft); (d) die Auswirkungen auf betriebliche Machtrelationen und Statusgruppen, auf interaktionssteuernde Normen und Regeln sowie auf Modi betrieblicher Sozialintegration und schließlich (e) das Verhältnis direkter Partizipation zu eingeschliffenen Betriebspolitiken, Aushandlungen und Austauschbeziehungen auf der Ebene delegierter, von Betriebsräten und gewerkschaftlichen Gliederungen ausgeübter Partizipation.

Anhand dieser Kriterien lassen sich als vorläufige Bilanz eigener Forschungen vier Grundvarianten veränderter betrieblicher Partizipationsmuster skizzieren.

Eine verbreitete, mit der Dominanz von Kurzfristzielen eher kompatible Variante ist die *gelenkte Beteiligung in hierarchischen Teamstrukturen*. Sie findet sich vor allem in Massenproduktionsbereichen und hier besonders in Segmenten mit ausgetakteter Arbeit, die vorwiegend von un- und angelernten Arbeitskräften ausgeübt wird. Ein wesentliches Merkmal dieser Variante ist, daß sie die unmittelbaren Arbeitsprozesse nur begrenzt verändert. Es bleibt bei relativ geringen Aufgabenumfängen und kurzen Arbeitstakten. Der Teamgedanke schließt teilweise Rotationen und Arbeitsplatzwechsel ein. Dem Management geht es vor allem um die wechselseitige Unterstützung der Teammitglieder, das Vermeiden sogenannter "Totzeiten", Pausenüberbrückungen, verlängerte Maschinenlaufzeiten und zum Teil schlicht um die Bewältigung größerer Arbeitsumfänge mit weniger Personal. Aktive Rationalisierungsbeteiligung beschränkt sich hier auf die Optimierung elementarer Kooperationsformen - etwa beim Werkzeugwechsel oder der Schichtübergabe. Üblich sind zudem flankierende, nach dem Qualitätszirkel- oder Lernstatt-Prinzip arbeitende Ad-hoc-Gruppen. Die Entscheidungskompetenzen der Fertigungs-Teams bleiben relativ gering. Zwar gibt es in manchen Fällen die Möglichkeit zu Teamgesprächen während der Arbeitszeit. Aber die Gespräche wie auch die Teamkooperation insgesamt werden von eingesetzten Teamleitern oder anderen Vorgesetzten gesteuert. Die Teams bleiben in eine formalisierte, strikt hierarchische Organisationsstruktur eingebunden. Auf den ersten Blick scheint sich für die Beschäftigten somit wenig zu ändern. Und doch gibt es auch bei dieser Grundvariante betriebspolitische Bewegung.

Die Teamstruktur wird seitens des Managements als Instrument der Leistungs politik genutzt. Allerdings muß Teamfähigkeit, die Herausbildung eines neuen Kooperationsniveaus zwischen den Arbeitenden, motiviert werden. Da Maßnahmen wie Rotation, Beherrschung zusätzlicher Maschinen usw. den Charakter routinierter

⁹ Diese bezeichnet zugleich einen wichtigen Unterschied zu arbeitssoziologisch ausgerichteten Studien, denen es vor allem um eine Identifikation unterschiedlicher Varianten von Gruppenarbeit geht (vgl. z.B. Gerst u.a. 1995, Kuhlmann 1996). Die hier gewählte Typisierung geht strikt von Betriebsfällen aus und fragt nach den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die industriellen Beziehungen. Auf umfassende Porträts und fallspezifische Illustrationen muß an dieser Stelle verzichtet werden. Es geht ausschließlich um die Frage nach Emanzipationspotentialen direkter Partizipation bei den Arbeitenden.

Arbeit nicht grundlegend verändern, können sich solche Motivationen kaum aus der Identifikation mit der Tätigkeit im engeren Sinne speisen. Zum Teil versucht das Management, dies mit einem Lohnanreiz in Gestalt von gruppenbezogenen Prämien zu kompensieren. In solchen Fällen entsteht oft eine Dynamik, die Teams veranlaßt, zumindest indirekt nach Möglichkeiten einer stärkeren Eigenkontrolle der Arbeitsbedingungen zu suchen. Innerhalb und zwischen Teams, aber auch unter den Team-Mitgliedern und Vorgesetzten kommt es dabei häufig zu Auseinandersetzungen um die Verantwortung für "prämienschädliche" Störungen. Die Beilegung solcher Konflikte überfordert zum Teil die Möglichkeiten hierarchischer Steuerung. Zumindest informell kommt es zur Aushandlung von Leistungsumfängen und -bewertungen.

Die größten Veränderungen zeichnen sich indessen auf einer anderen Ebene ab. Fertigungsteams bezeichnen nur eine, meist nicht einmal die entscheidende Dimension betrieblicher Reorganisation. Der Teamgedanke wird auf den gesamten Betrieb, vor allem jedoch auf dezentrale Organisationseinheiten wie Mini-Companies oder Profit-Centers bezogen. Hauptziel ist eine Optimierung der Schnittstellen zwischen planenden, steuernden und ausführenden Tätigkeiten. Dabei verschiebt sich das Verhältnis zwischen den betrieblichen Statusgruppen gravierend.

So wurde ein untersuchter Kunststoffteile-Produzent in mehrere Mini-Firmen aufgegliedert. Dieser Schritt war für Ingenieure und Planer folgenreich. Die Spezialisten mußten ihr "Hochhaus" verlassen, um neue, fertigungsnahe Büros zu beziehen. Statt in Fachabteilungen arbeiten diese Angestellten nun in Teams mit sich überlappenden Tätigkeitsschwerpunkten und in räumlicher wie sozialer Nähe zu den Produktionsarbeitern.

Gerade solche Versuche, betriebliche Funktionen stärker zu verzahnen, erschüttern das auf die alte Arbeitsteilung gegründete Statusgefüge. Bei der Bewältigung dieser häufig vernachlässigten sozialen Dimension der Reorganisation kann außerhalb des unmittelbaren Arbeitspro-

zesses etablierten Partizipationsformen eine wichtige Funktion zufallen. Im genannten Fall hat sich z.B. ein anfangs randständiger Mini-Stab zu einem Zentrum betrieblicher Reorganisation gemauert. Mit Hilfe eines Lernstatt-Ansatzes fungiert er nicht nur als Anreger und Organisator betrieblicher Weiterbildung (von der Teamleiter-Qualifikation bis zum Sprachkurs für ausländische Arbeiter). Er unterstützt den Reorganisationsprozeß auch im Führungskräftebereich (Diskussionsrunden finden z.B. auch mit den Leitern der Mini-Firmen statt.). Zudem spielt er bei der bereichs- und hierarchieübergreifenden Kommunikation eine kaum zu überschätzende Rolle. Denn das "Prinzip Lernstatt" realisiert, was die Managementhierarchie trotz aller Reformen nicht zu leisten imstande ist. Es ermöglicht Informationsfluß von unten nach oben und damit statusüberwindende "Übersetzungsarbeit". Die nach wie vor große soziale Distanz der Führungskräfte zu ihren Untergebenen wird zumindest punktuell überbrückt.

Dem widerspricht nicht, daß solche Ansätze systematisch als Instrument einer ideologischen Formierung "von oben" genutzt werden. Doch selbst Bemühungen um in täglichen "Produktionsschlachten" zusammengeschweißte Betriebsgemeinschaften kommen nicht ohne transparentere Informations- und Leistungspolitiken, ohne reziproke Kommunikationsverhältnisse aus.

Die Wirkung auf die Beschäftigten ist allerdings zwiespältig. Teamansatz, Lernstätten und Kaizen-Runden wirken offenbar als *Differenzierungsverstärker*. So setzt eine Mitarbeit in Problemlösungsgruppen voraus, daß man sich verständlich machen kann. Weiterbildungsangebote im Zusammenhang mit Teamarbeit lösen bei einem erheblichen Teil der Beschäftigten Ängste und Befürchtungen aus. Schon die Beteiligung an einem Sprachkurs würde das Eingeständnis eines gewichtigen Qualifikationsdefizits bedeuten. Hinzu kommt, daß Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit z.B. Frauen mit Familien benachteiligen. Im Zusammenhang mit betrieblichen Selektionsprozessen werden Partizipationsangebote daher als Lern- oder Beteiligungszwang empfunden. Offensiv genutzt werden sie vor allem von jüngeren,

fachlich qualifizierten Beschäftigten, die am shop floor ohnehin eine herausgehobene Gruppe darstellen. Doch auch Teile der skeptisch eingestellten Produktionsarbeiter nehmen die "anthropozentrischen" Versprechen ("denkende Mitarbeiter"; "der Mensch steht im Mittelpunkt") partizipativen Managements durchaus wörtlich. Daraus erwachsende Ansprüche können sich in heftiger Kritik an der unbefriedigenden Arbeitsrealität entladen.

Dennoch ist die Herausbildung einer eigenständigen "dritten Kraft" in solchen betrieblichen Konstellationen eher unwahrscheinlich. Vielmehr suchen Protagonisten im Management ihren "direkten Draht" zu qualifizierten Arbeitergruppen auch als "bargaining-chip" gegenüber den Betriebsräten zu nutzen. Denn häufig handelt es sich bei diesen Arbeitergruppen auch um das Rückgrat betrieblicher wie gewerkschaftlicher Interessenvertretung. Direkte Kommunikation zwischen der meinungsführenden Arbeiterschicht und dem Management stiftet auf seiten der Betriebsräte Unsicherheit, gepaart mit der Befürchtung eines Machtverlusts. Zusammen mit immer neuen Beteiligungsofferten der Geschäftsleitungen zwingt das gerade konfliktorientierte Interessenvertretungen zur Überprüfung ausschließlich repräsentativer Politikstile und Vertretungsformen.¹⁰ Trotz wenig veränderter Arbeitsprozesse bilden sich so in Ansätzen neue Machtrelationen und Partizipationsmuster heraus.

Der zweite Typ, *selbstgesteuerte Beteiligung in teilautonomen Organisationseinheiten*, ermöglicht ein höheres Partizipationsniveau. Diese Variante tritt bevorzugt in Segmenten mit Einzelfertigung oder Kleinserienproduktion und hohen Facharbeiteranteilen auf. Hier nähert sich die neue Organisationsform stärker dem Ideal teilautonomer Arbeitsgruppen an. Die Routinisierung und Teilung der Arbeit ist traditionell weniger entfaltet, als in den Massenproduktionsbereichen. Auf der Basis eines hohen fachlichen Niveaus gelingt relativ rasch eine Integration angelagerter, indirekter Tätigkei-

ten (Instandhaltung, Qualitätssicherung, Programmierung, Logistik usw.) in die Fertigungs-Gruppen. Gleiches gilt für die Übertragung von Vorgesetztenfunktionen. In dieser Variante erfaßt "Rationalisierung in Eigenregie" die Abteilungen der Spezialisten und Gewährleistungsarbeiter sowie Positionen unterer und mittlerer Führungskräfte. "Gewinner" sind zumeist die operativen Arbeiter und Maschinenbediener, während Spezialisten und shop-floor-nahe Vorgesetzte häufig ihre Sonderrolle einbüßen. Die Gruppen übernehmen nicht nur die Feinplanung der Arbeitsprozesse; sie koordinieren auch die Abstimmung mit anderen Funktionseinheiten, bestimmen über Urlaubs- und Freischichten; in einigen Fällen haben sie zudem ein Mitspracherecht bei der Personalbesetzung. Die Außenvertretung der Gruppen und teilautonomen Fertigungsinseln obliegt meist gewählten Sprechern.

In einigen Betrieben vereinbaren Gruppen und Vorgesetzte selbständig Optimierungsziele, wobei die Zielerreichung mit einer Prämie, einem flexiblen Lohnbestandteil vergütet wird. In diesen Fällen tritt der Aushandlungscharakter des Leistungskompromisses offen zutage. Über Zielvereinbarungen und Prämienlohn nehmen die Gruppen selbst auf die Leistungsbedingungen und die Verteilung des Rationalisierungsgewinns Einfluß. Es bildet sich eine dezentrale Verhandlungsebene mit neuen Akteuren, Gruppensprechern und verhandlungsfähigen Vorgesetzten heraus.

Auch bei dieser Variante verläuft der Reorganisationsprozeß alles andere als konfliktfrei. Neben der selektiven Wirkung des Rationalisierungsansatzes, der Widerstände bei um Status und Arbeitsplätze besorgten Spezialisten und Managern auslöst, erzeugt etwas anderes Konfliktstoff: In dem Maße, wie die Gruppen tatsächlich als teilautonome Einheiten operieren, lassen sich ihre Aktivitäten nur noch bedingt "von oben" steuern und kontrollieren. Obwohl der Rationalisierungsansatz eigentlich darauf zielt, informelle Spielräume von bürokratischen Großorganisationen (vgl. den Hinweis bei Giddens 1995, S. 172) durch vermeintlich leichter beherrschbare Kleingruppen zu ersetzen, ist die praktische

¹⁰ Selbst jahrelang an der Herausgabe einer eigenen Betriebszeitung gescheitert, sieht sich manche Interessenvertretung nun von der Betriebsspitze aufgefordert, eine gemeinsame Publikation zu unterstützen. Solche Beispiele stehen gerade im Falle konfliktorientierter Partizipationsmuster symbolisch für tiefgreifende Veränderungen im betriebspolitischen Prozeß.

Folge eine Vergrößerung von Ermessensspielräumen und Ungewißheitszonen. Eine indirekte Kontrolle dieser Ungewißheitszonen durch das Regime der knappen Zeit (Just-in-time-Produktion mit verbindlichen Lieferfristen) und die Anpassung der Aktivitäten an die Marktnachfrage (am Absatz orientierte Produktion) setzt ein "Mitspielen" der dezentralen Organisationseinheiten voraus. Gerade das kann - zumal unter dem Diktat des Kostenwettbewerbs - im Management Tendenzen fördern, die auf Eliminierung von Ungewißheiten zielen. Auseinandersetzungen um die Position des Gruppensprechers sind ein deutliches Indiz für solche Bestrebungen. Gerade untere Vorgesetzte, die ihrer Kostenverantwortung, zugleich aber auch den Anforderungen der neuen Arbeitsorganisation gerecht werden müssen, neigen dazu, die gewählten Vertreter als "Meistersprecher" zu reklamieren. Auf solche Okkupationsversuche reagieren die Gruppen mit Gegendruck, zum Teil auch mit der Abwahl von Sprechern.¹¹

Konflikte um den Zuschnitt der Arbeitsorganisation, um Entscheidungskompetenzen und den Leistungskompromiß signalisieren aber, daß, wenn überhaupt, so in von qualifizierten Produktions- bzw. Facharbeitern getragenen Gruppenorganisationen ein *Zuwachs an Primärmacht* zu verzeichnen ist. Ein wichtiger Grund ist das informelle Erfahrungs- und Produzentenwissen. In einigen Betrieben empfinden die Facharbeiter die neuen Beteiligungsformen geradezu als Überwindung einer vom Management gesetzten Barriere, die sie jahrelang daran hinderte, Arbeitsabläufe nach eigenen Vorstellungen zu optimieren, sprich: intelligenter zu arbeiten. Daß solidarische Gruppen mächtig sein können, läßt sich am Verhalten unterer und mittlerer Führungskräfte ablesen. In Werken eines großen Automobilkonzerns z.B. wehrten sich Teile des mittleren Managements vehement gegen die Einführung eines auf ausgehandelten Zielen beruhenden Entlohnungssystems. Offenbar rechneten diese Führungskräfte damit, daß Gruppen ihre gewachsene

Verhandlungsmacht zur Revanche für den zuvor verfolgten harten Rationalisierungskurs nutzen könnten.

Wenn die Fertigungsgruppen in mancher Hinsicht das Niveau von sich selbst strukturierenden oder gar eigene Ziele definierenden Organisationseinheiten erreichen (vgl. Kieser/Kubicek 1992, S. 467 ff.), so gilt das immer nur annäherungsweise. In vielerlei Hinsicht bleiben auch diese Ansätze zu Selbstorganisation und direkter Partizipation in hierarchische Strukturen eingebunden und vom goodwill des Managements abhängig. Sie müssen sich ebenfalls in einem betrieblichen Umfeld behaupten, das kurzfristigem Kostendenken eine nachhaltige Wirkung verleiht. Doch die Gruppen verfügen objektiv wie subjektiv über bessere Voraussetzungen, um solchen Tendenzen entgegenzuwirken. Obwohl Center-Bildung und Dezentralisierung von Organisationseinheiten zum Teil weiter vorangeschritten sind als beim ersten Typ, gelingt es den Gruppen eher, das Spannungsverhältnis von "Markt-" und "Kooperationslogik" auszubalancieren. Ein wesentlicher Grund ist wohl, daß die Aufwertung des shop floors nicht rein fiktiv bleibt. Gerade bei den Facharbeitern existiert ein partizipatorischer Überschuß, der Betriebsräte wie Führungskräfte zu einer partiellen Neudefinition ihrer Rollen zwingen kann. Dennoch läßt sich auch in diesen Fällen nur mit großen Abstrichen von der Herausbildung einer zu selbständiger Interessenvertretung fähigen "dritten Kraft" sprechen. Die Verkoppelung von Partizipation und Rationalisierung ist zu eng, als daß sie umstandlos in eine emanzipatorische Entwicklung münden könnte.

Auf eine andere Konstellation stößt man bei in *kleinbetriebliche* (gemeint sind Mutter-Betriebe mit bis zu 300 Beschäftigten) *Netzwerke eingebetteter Beteiligung*. Entsprechende Vorreiter der Reorganisation aus dem Maschinenbau oder der Zulieferindustrie praktizieren Selbstorganisation auf hohem Niveau. Das gilt insbesondere für die Angestellten- und Ingenieursbereiche, die in großen Unternehmen besonders schwer zu reformieren sind. In den kleineren "Modellbetrieben" sind formale Abteilungsstrukturen nahezu vollständig in eine

¹¹ In einem auf der grünen Wiese errichteten, vollständig auf Gruppenarbeit ausgelegten Montage-Werk hat dies dazu geführt, daß Teile des Managements das Wahlprinzip in Frage stellen.

Projektorganisation aufgelöst. In einem Fall kooperieren Entwickler, Konstrukteure, Software-Ingenieure und Marketing-Spezialisten in Teams mit sich überlappenden Tätigkeitsschwerpunkten. Der Gesamtprozeß von der Produktentwicklung bis zur Markteinführung wird nahezu autonom und in eigener Verantwortung bewältigt.

Auch in den Produktions- und Montagebereichen agieren die Beschäftigten an Einzelarbeitsplätzen oder in Gruppen vergleichsweise selbständig. Die Flexibilisierung von Arbeitseinsatz und Arbeitszeiten ist weit vorangetrieben (in einem "Modellbetrieb" z.B. beliebig ableistbare vierstündige Kernarbeitszeiten und Gleitzeitkonten von plus/minus 72 Stunden). Dabei kommt dem Management allerdings die drastische Verringerung der Fertigungstiefe entgegen, die zugleich eine erhebliche Reduzierung organisationsinterner Komplexität bedeutet. Ganze Betriebsteile haben sich verselbständigt oder sind mit bereits bestehenden Kleinunternehmen verschmolzen. Die "Mütter" haben sich so Netze "loyaler Zulieferer" geschaffen, die zum Teil auch für unmittelbare Konkurrenten arbeiten. Auf regionaler Ebene entstehen auf diese Weise Formen eines kooperativen Wettbewerbs, die sich nicht ohne weiteres den Schwarz-Weiß-Schemata kapitalistischer Konkurrenz fügen. Die Janusköpfigkeit solcher Netzwerkstrukturen, die auch beschäftigungssichernde Effekte (zwischenbetriebliches Weiterreichen und Auffangen von Arbeitskräften in Krisensituationen) haben, zeigt sich am Lohngefälle und den deutlich ungünstigeren Arbeitsbedingungen bei den Kleinzulieferern. In der Mehrzahl dieser Betriebe gibt es weder Interessenvertretungen noch formalisierte Tarifbindungen. Insofern existiert ein deutliches "Partizipationsgefälle" zwischen Mutter und Töchtern - ein freilich über kleinere Betriebe hinaus verbreitetes Phänomen.

Der wichtigste Unterschied zum zweiten Partizipations-typ ist indessen auf einer anderen Ebene zu verorten. Bei Beteiligungsansätzen in kleinbetrieblichen Sozialwelten handelt es sich um Formen von Selbstorganisation *ohne institutionalisierte demokratische Verfahren.*

Selbst in den Mutter-Betrieben gibt es weder gewählte Sprecher noch formalisierte Team- oder Gruppensprache. Zwar können Bottom-up-Prozesse leichter initiiert werden als in größeren Unternehmen. Mitunter sind es sogar die Beschäftigten selbst, die widerstrebenden Managern die Sinnhaftigkeit ihrer Verbesserungsvorschläge praktisch demonstrieren. Insofern funktioniert der optimierende Transfer von informellem Erfahrungs- und Produzentenwissen in betriebliche Strukturen deutlich effizienter und reibungsloser als bei den anderen Grundvarianten. Aber direkte Partizipation verläßt in den kleineren Betrieben so gut wie nie die vom Management vorgegebenen Bahnen. Ausschlaggebend sind wohl die eingespielten Formen des "sozialen Tauschs". Beteiligung ist in ein dichtes Geflecht persönlicher Beziehungen eingebettet. Man kennt sich; es gibt direkte Kommunikation zwischen allen verbliebenen Hierarchieebenen. Interessengegensätze sind weniger ausgeprägt. Konfliktbearbeitung verläuft noch stärker auf der persönlichen Ebene, als das in anderen Betrieben der Fall ist. Die Vorstellung eines auf wechselseitigen Anerkennungsbeziehungen gegründeten Bürgerstatus im Betrieb ist in diesen Strukturen in Keimform real. Jedoch wirkt die normierende Kraft dieser modernisierten "Betriebsgemeinschaft" dem offenen Austragen von Konflikten entgegen. Das gilt sowohl für die Beschäftigten selbst, als auch für ihre Interessenvertretungen. Es fehlt eine auf demokratische Verfahren gegründete betriebliche Öffentlichkeit. Bei verantwortlichen Managern bestehen massive Zweifel an der Herrschaftsverträglichkeit demokratischer Verfahren. "Würden wir wählen, wie sollten wir dann noch begründen, warum das für die Geschäftsleitung nicht gilt?", lautet die rhetorische Frage einer Führungskraft. Für eine selbständige "dritte Kraft" gibt es in solchen Strukturen im Grunde keinen Platz. In den Mutterbetrieben stünde sie stabilen Allianzen aus kooperierenden Geschäftsleitungen und Betriebsräten gegenüber. Bei den Kleinzulieferern träfe sie teilweise auf die patriarchalische Herrschaft dominanter Arbeiter-Unternehmer, die jeder Art formalisierter Mitbestimmung ablehnend gegenüberstehen.

Individualisierte Beteiligung in gering formalisierten Organisationsstrukturen ist eine Partizipationsform, die bei jungen Unternehmen aus der Datenverarbeitungsbranche strukturprägend ist. In diesen Unternehmen zeichnet sich eine völlig andere Konstellation ab, als bei den drei zuvor beschriebenen Varianten. Die Beschäftigten sind überwiegend qualifizierte Angestellte, viele von ihnen mit einem akademischen Abschluß. Mit Blick auf die Arbeitsprozesse kann von einer tayloristischen Arbeitsteilung keine Rede sein. Die Betriebsorganisation ähnelt in manchem dem Mintzbergschen Modell der "Adhocracy". Zumindest in den Gründungsjahren war die innerbetrieblich Arbeitsteilung kaum formalisiert; es handelte sich um zumeist technisch geprägte "Expertenkulturen". Mit Abstrichen in zentralistisch geführten transnationalen Unternehmen gilt vieles davon auch noch für die Gegenwart. Reorganisation zielt in diesen Betrieben vor allem darauf, Technikexperten direkter mit Marktanforderungen, mit den Bedürfnissen von Anwendern, aber auch mit Kostenaspekten zu konfrontieren. Dies kollidiert mit Selbstverständnis und Arbeitsmotivation von Angestellten, deren Leistungsbereitschaft sich primär aus dem Interesse an Projekten und Problemlösungen speist.

Kooperation in der Sache ist in solchen Unternehmen - auch ohne offizielle Teamstruktur - alltäglich. Direkte Partizipation im Sinne von Mitsprache bei sie betreffenden Entscheidungen ist jedoch vor allem eine Angelegenheit von Individuen. Da die Arbeitsprozesse von außen so gut wie nicht zu kontrollieren sind, erfolgt die Leistungsregulation über individuelle commitments, bei denen persönliche Ziele, aber auch Gehalt und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten vereinbart werden. "Partizipatorischer Überschuß" ist in solchen Organisationsstrukturen überindividuell nur schwer zu wecken. Das ist sowohl für das an Sozialintegration interessierte Management als auch für betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften ein Problem. Die Leitungen solcher Unternehmen investieren zum Teil in aufwendige Trainings- und Weiterbildungsprogramme, die vor allem der "Einsozialisierung" in die Unternehmenskultur und der individuellen Verpflichtung auf Unternehmens-

ziele dienen. Tatsächlich haben manche dieser Programme Ähnlichkeiten mit einem bis in das Privatleben hineinreichenden "imperialistischen" Zugriff auf die Persönlichkeit der Arbeitenden.

Der manipulative Erfolg solcher Maßnahmen ist indessen bescheiden. Eher gibt es ungewollte Nebenfolgen: Angestellte nehmen das Vokabular partizipativer Firmenideologien ironisch auf und nutzen es, um eigene Ansprüche gegenüber der Geschäftsleitung zu vertreten. An einigen betrieblichen Fallbeispielen zeigt sich, wie dies in kollektive Meinungsbildung und Konfliktbereitschaft münden kann. Inhaltlich geht es dabei meist darum, wie in einer gering formalisierten Organisation mit nahezu vollständig flexibilisierten Arbeitszeiten tariflich vorgesehene Arbeitszeitverkürzung, Beschäftigungssicherheit und gerechte Gehaltsstrukturen durchsetzbar sind. Die Angestellten befinden sich dabei häufig in einem Zwiespalt: Mit zunehmenden Alter der Belegschaften steigt das Interesse an sozialer Absicherung und Begrenzung des Arbeitstages. Zugleich gibt es aber die Befürchtung, überindividuelle Regelungen könnten die Freiheitsspielräume der einzelnen im Betrieb einschränken.

In einem Fallbeispiel mündete der angehäuften Konfliktstoff in eine Betriebsratsgründung; in einem anderen, zu einem US-Konzern gehörenden Betrieb kämpfte die Angestelltenbelegschaft erfolgreich um einen Anerkennungstarifvertrag. In beiden, für die Branche allerdings untypischen Fällen ähneln Aktion und Kommunikation eher den Politikformen neuer sozialer Bewegungen. Die Interessenvertretungen sind zu kritischem Co-Management auf hohem Niveau in der Lage. Gegenüber Management- und Gewerkschaftsvertretern treten sie gleichermaßen selbstbewußt auf. "Wir haben uns eine Gewerkschaft ausgewählt, die wir benutzen, nicht umgekehrt", bringt ein junger Betriebsrat dieses Selbstverständnis zum Ausdruck. Dominierend ist in solchen Bereichen allerdings ein individuelles Partizipationsmuster, das es dem Verhandlungsgeschick und der Zivilcourage des einzelnen überantwortet, seinen Interessen Geltung zu verschaffen. Die "dritte Kraft" existiert in diesen

Betrieben allenfalls als Ansammlung teils konkurrierender, teils kooperierender Individuen. Erst wenn die individuellen Möglichkeiten ausgeschöpft sind, nutzt man - dann allerdings zum Teil mit großer Konsequenz - institutionalisierte industrial rights und kollektive Vertretungsformen.

V.

Vor dem Hintergrund der - real in zahlreichen Mischformen und Schattierungen vorkommenden - Grundvarianten, läßt sich nun eine genauere Vorstellung vom Stellenwert direkter Partizipation in reorganisierten Betrieben gewinnen. Daß die empirisch vorfindbaren Beteiligungsformen hohen Maßstäben betrieblicher Demokratisierung oder paritätischer Mitbestimmung nicht entsprechen, ist wenig überraschend. Die Frage, ob neue Managementkonzepte Ansatzpunkte für eine Selbstemanzipation der Arbeitenden bieten, verdient indessen eine differenziertere Antwort.

In der Mehrzahl der untersuchten Betriebe werden Möglichkeiten zu direkter Partizipation vom Management gewährt. Die Beschäftigten verfügen in diesen Fällen über institutionell und rechtlich nur schwach (durch Betriebsvereinbarungen) abgesicherte Beteiligungschancen, nicht jedoch über garantierte, verbindliche Beteiligungsrechte. Inhalte, Umfang und Zeitbudgets von Beteiligung werden wesentlich von Geschäftsleitungen und Unternehmensvorständen bestimmt. Schon dies ist eine erhebliche "Partizipationsbremse", weil verantwortliche Manager immer wieder dazu neigen, Beteiligungsansprüche der Arbeitenden zu verletzen oder gar zu ignorieren. So muß es als absolute Ausnahme gelten, wenn z.B. bei der Einführung von Gruppenarbeit schon in der Planungsphase informiert oder gar Erfahrungswissen "bottom up" eingeholt wird. Einmal daran gemessen, daß Partizipation wohl jene Dimension betrieblicher Reformprozesse ist, die sich verhältnismäßig rasch ausbauen und erweitern ließe, sind die real gewährten Beteiligungsformen eher unterentwickelt.

Hinzu kommt, daß emanzipatorisches Potential durch die *selektive Wirkung* nachtayloristischer Managementkonzepte erheblich geschmälert wird. Diese selektive Wirkung beschränkt sich nicht allein auf individuelle oder kollektive Auf- und Abstiege im betrieblichen Statusgefüge. Auch in ihrer humansten Gestalt handelt es sich um Rationalisierungskonzepte mit gravierenden Folgen für die Arbeitsplätze. In manchen Untersuchungsbetrieben wurden die Belegschaften im Zuge der Reorganisation um mehr als ein Drittel reduziert. Bedenkt man ferner, daß die dominierenden Reorganisationsvarianten Teilung und Routinisierung der Arbeit bislang nur partiell überwinden und daher bei Arbeitern und Angestellten Habitusformen konservieren, die Nichtbeteiligung nahelegen, so scheint es um das emanzipatorische Potential der neuen Managementkonzepte schlecht bestellt.

Um so mehr muß überraschen, daß sich dennoch in einer Reihe von Betrieben eine erstaunliche Dynamik von Beteiligungsprozessen erkennen läßt, die andeutet, was möglich wäre. Dabei gibt es einen *engen Zusammenhang zwischen der Notwendigkeit, Erfahrungswissen der Beschäftigten in verfügbare Produktionsintelligenz zu transformieren und dem Niveau direkter Partizipation*. Je stärker das Management auf die Nutzung vorhandener Produktionsintelligenz angewiesen ist, je wichtiger der Konsens mit den Beschäftigten über die Erweiterung betrieblicher Flexibilitätsspielräume wird und je mehr Wissen die Beschäftigten einzubringen vermögen, desto größer werden die Chancen direkter Partizipation. Prozeßoptimierung "in Eigenregie" der Beschäftigten läßt sich auch mit ökonomischem Druck und herrschaftlicher Kontrolle *nicht dauerhaft erzwingen*. Das schafft Beschäftigten wie Interessenvertretungen Handlungsspielräume; unternehmerische Entscheidungsprozesse werden zumindest teilweise ihres vermeintlichen Sachzwangcharakters entkleidet. Hinzu kommt etwas anderes: Maßnahmen zur Stärkung der Marktkoordination innerhalb der Unternehmen und Betriebe erzeugen Abstimmungs- und Steuerungsbedarf. Konkurrenz- wie Kooperationsbeziehungen zwischen dezentralen Einheiten müssen geregelt werden. Im Falle

der untersuchten kleinbetrieblichen Netzwerke erleichtert die Bindekraft der Mikro-Region (sozial-räumliche Nähe, intersubjektive Wertorientierungen) entsprechende Abstimmungsprozesse. Wenn solch fraglos wirkende Integrationsformen fehlen, wächst bei den betrieblichen Akteuren der Bedarf an transparenten Informationen, Aushandlungen und regulierenden Vereinbarungen. Konsensbildung in dezentralen Organisationseinheiten muß dann wenigstens ansatzweise von unten erfolgen. Aushandlungen werden dezentralisiert, was starken Gruppen erleichtert, ihre gewachsene Primärmacht ins betriebliche Geschehen einzubringen. Zugleich fördert die Störanfälligkeit der Lean Company mit ihren außerordentlich hohen Anforderungen an die betriebliche Sozialintegration den immanenten Zwang zu vorausschauender Konflikterkennung und -bearbeitung.¹²

Entscheidend ist jedoch, daß sich in der Mehrzahl der untersuchten Betriebe eine häufig ins Gewand der Kritik gekleidete *Anspruchsentwicklung bei Beschäftigten* andeutet. Auch dort, wo die anthropozentrischen Versprechen neuer Managementkonzepte nicht erfüllt werden, erzeugen und normieren sie Erwartungen an eine andere Arbeitsrealität. Gerade bei qualifizierten Arbeitern und Angestellten kann daraus ein überschießendes Partizipationsbewußtsein entstehen, das die vom Management gesetzten Beteiligungsgrenzen überschreitet. Solche Bewußtseinsformen können sich - wie in einem untersuchten Montagewerk - in informellem, bis zu stiller Sabotage reichendem Widerstand gegen eine Re-Taylorisierungs-Strategie des Managements entladen. Er kann aber auch - wie bei einem Energieanlagenhersteller - zu einem Niveau selbstorganisierter Prozeßoptimierung führen, das Mitbestimmungsforderungen von Arbeitern und Betriebsräten legitimiert, die bereits bis in das Di-

rektionsrecht der Geschäftsleitung reichen. In solchen Fällen ist ein Grundproblem, daß *gewährte* Partizipation die Durchsetzungsfähigkeit der Beschäftigten und damit die Möglichkeiten, korrigierend auf Managemententscheidungen einzuwirken, deutlich reduziert.

Was bedeutet all das für die "demokratische Frage" in Betrieben und Unternehmen? Zunächst läßt sich festhalten, daß nachtayloristische Managementkonzepte diese Frage nicht von selbst aufwerfen. Mitbestimmung am Arbeitsplatz ist bislang allenfalls in eingeschränkten Formen möglich. Zu einer tragenden Säule der Unternehmensverfassungen kann Arbeitnehmerbeteiligung wohl nur werden, wenn es gelingt, gewährte Partizipation durch *garantierte Rechte* zu ersetzen, die von den Beschäftigten eigenständig genutzt werden können. Aus der Perspektive des betrieblichen Managements könnte dies durchaus Sinn machen; wären solche Beteiligungsrechte doch ein Stachel, der Rückfällen in Alltagsroutine und autoritäre Verhaltensweisen entgegenwirken könnte. Aber bereits der Versuch, Beteiligungsrechte überbetrieblich - sei es in Tarifverträgen, sei es in Gesetzesform - festzuschreiben, dürfte zwischen den Tarifparteien wie auch innerhalb von Industrieverbänden und Gewerkschaften zu erheblichen Konflikten führen.

Sollte eine Erweiterung betrieblicher industrial rights - etwa in Gestalt garantierter Mitspracherechte von einzelnen und/oder Gruppen - dennoch gelingen, wäre selbst das noch nicht identisch mit "mehr Demokratie". Innerhalb der Betriebe könnte sich eine wechselseitige Verzahnung von direkter Partizipation und etablierten Formen der Mitbestimmung auch für die Betriebsräte als befruchtend erweisen (zu den dabei entstehenden Problemen: Dörre/Neubert 1995). Größere Schwierigkeiten würden sich hingegen an der Nahtstelle von betrieblicher Mitbestimmung und Tarifautonomie ergeben. Schon jetzt forciert die Reorganisation eine Tendenz zur Verbetrieblichung von Aushandlungen und Regulierungen. Vereinbarungen zu Gruppenarbeit, Leistungsentlohnung, Arbeitszeitsystemen usw. werden bevorzugt auf Betriebs- und Unternehmensebene getroffen. Das ergibt sich zum Teil aus der Sache, weil "maßgeschnei-

12 Dieser immanente Zwang offenbarte sich z.B. während des 1995er Streiks der IG Metall in Bayern. Gerade in reorganisierten Betrieben scheute das betriebliche Management vor Aussperrung zurück. Die Geschäftsleitungen betroffener Unternehmen fürchteten nach eigenem Bekunden um die Fortsetzung der Reorganisation in ihren Betrieben. Dies war einer der Gründe, weshalb sich führende Manager noch während der heißen Streikphase öffentlich gegen ihren eigenen Verband wandten und dessen Spitze zum Einlenken aufforderten. Die Gefahr eines zerrütteten Binnenklimas wurde anscheinend höher bewertet als ein auch nach Ansicht opponierender Manager überhöhter Lohnabschluß.

derte", auf die konkreten Arbeitsprozesse bezogene Lösungen benötigt werden. Der springende Punkt ist jedoch, daß die betrieblichen Vereinbarungen häufig in einem Spannungsverhältnis oder gar in offenem Widerspruch zu tarifvertraglichen Regelungen stehen (das gilt insbesondere für flexible Lohn- und Arbeitszeitsysteme; Dörre 1995; Bahn Müller/Bispinck 1995).

Ob betriebszentrierte Beteiligungsrechte dieser Tendenz zum *Auseinanderdriften* der beiden Säulen des deutschen Systems industrieller Beziehungen entgegenzuwirken vermögen, ist fraglich. Denkbar ist auch, daß beteiligungsoffene Strukturen die vertikale, lagerübergreifende Solidarität in den Unternehmen fördern, zugleich jedoch die horizontale, betriebsübergreifende Solidarität *schwächen*. Nicht Verzahnung, sondern Konkurrenz von industrial rights wäre die Folge.¹³ Das spricht keineswegs gegen neue Formen der Mitbestimmung am Arbeitsplatz, wohl aber für deren Verknüpfung mit überbetrieblichen Institutionen einer "Produzentendemokratie", die es auch den betrieblichen Akteuren erleichtern würde, "externalisierten" gesellschaftlichen Problemen wieder ein Stimme in den Unternehmen zu verschaffen. Hier stößt man freilich auf ein ähnliches Problem wie es schon der junge Korsch in seiner Attacke gegen das rein Negative, Nichtssagende sozialistischer Vergesellschaftungs-

formeln formuliert hat (Korsch 1974, S. 17 ff.). Positive Vorstellungen, wie sich eine effiziente industrielle Produktion mit ökologischen und Gerechtigkeitskriterien, vor allem aber mit einer Demokratisierung von Wirtschaft und Betrieben verbinden ließe, *existieren gegenwärtig* bestenfalls als vage Ideen (vgl. etwa: Lipietz 1991). Dies ist neben dem Druck der Massenarbeitslosigkeit der Hauptgrund, weshalb "überschießende" Partizipationsansprüche in den Betrieben sich heute in der Gesellschaft nur selten Gehör verschaffen können.

Literatur

13 Hier findet sich eine demokratiethoretische Leerstelle. Wenn die zeitgemäße Formulierung der "demokratischen Frage" tatsächlich lauten sollte, immer größere Bereiche in die Verfahren prozeduraler Demokratie einzubeziehen (Rödel u.a. 1989), stößt man unweigerlich auf eine Schwierigkeit: Mit Blick auf die Produktionssphäre wäre zu klären, wie Betriebe und Unternehmen so zu organisieren sind, daß die "prozedurale Vernunft" demokratischer Verfahren überhaupt wirkungsmächtig werden kann. Aktive Beteiligung benötigt Zeit, Wissen, Öffentlichkeit und die Chance zur Durchsetzung des demokratisch ermittelten Willens. Wird nicht geklärt, wie sich derartiges zu den Anforderungen einer effizienten Produktion verhält, läuft man Gefahr, daß demokratische Verfahren auch seitens der Beschäftigten immer wieder produktivistischen Verhaltensimperativen geopfert werden. Es ist ein Schwachpunkt der Mitbestimmungs-Konzeption von Matthies u.a., dieses Problem nicht zureichend zu diskutieren. In diesem Kontext leuchtet nicht ein, weshalb die Autoren - im Interesse "besserer Durchsetzbarkeit" - auf weitergehende Vorstellungen von Produzentendemokratie (Beteiligung an Entscheidungen über das "Wie" und "Was" der Produktion) verzichten. Mitbestimmungs- und Demokratisierungskonzeptionen müssen, gerade wenn sie auf die Produktionssphäre angewendet werden, in ein soziales, arbeitspolitisches Paradigma eingebunden werden. Ansonsten bleiben sie bei gegebenen subjektiven Präferenzen der betrieblichen Akteure im schlechten Sinne utopisch.

- Albert, M. (1992): Kapitalismus contra Kapitalismus. Frankfurt/M.
- Bahn Müller, R.; Bispinck, R. (1995): Vom Vorzeige- zum Auslaufmodell? Das deutsche Tarifsysteem zwischen kollektiver Regulierung, betrieblicher Flexibilisierung und individuellen Interessen. In: Dieselben (Hrsg.): Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag? Hamburg, S. 137-172.
- Bleicher, K. (1989): Chancen für Europas Zukunft. Führung als internationaler Wettbewerbsfaktor. Wiesbaden.
- Bleicher, K. (1994): Normatives Management. Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. Frankfurt/M.
- Clausen, L. (1995): Gesellschaften im Umbruch. Verhandlungen des 27. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Halle an der Saale 1995. Frankfurt/M.
- Deutschmann, Ch. (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller Imperialismus des Managements. In: Soziale Welt 40, S. 374-396.
- Deutschmann, Ch.; Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P. (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung. In: Zeitschrift für Soziologie 6/95, S. 436-450.
- Dörre, K. (1995): Nach dem Ende des Wachstumspaktes: Auf der Suche nach einer neuen Geschäftsgrundlage für Industrielle Beziehungen. In: SOFI (Hrsg.): Im Zeichen des Umburchs. Beiträge zu einer anderen Standortdebatte. Opladen., S. 155-170.
- Dörre, K. (1996): Am Ende des Wachstumspaktes. Die Krise des Produktionsmodells erreicht die industriellen Beziehungen. Erscheint in: Travail et Emploi (1996). Paris.

- Dörre, K.; Neubert, J. (1995): Neue Managementkonzepte und industrielle Beziehungen: Aushandlungsbedarf statt "Sachzwang Reorganisation". In: Schreyögg, G.; Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 5.
- Faust, M.; Jauch, P.; Brünecke, K.; Deutschmann, Ch. (1994): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München.
- Frerichs, J. (1994): Partizipation in Organisationen. In: Oetjen/Zoll, S. 86-97.
- Gerst, D. u.a (1995): Gruppenarbeit in den 90ern. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 22, Göttingen, S. 39 - 66.
- Giddens, A. (1995): Konsequenzen der Moderne. Frankfurt/M.
- Greifenstein, R.; Jansen, P.; Kießler, L. (1993): Gemagte Partizipation. München.
- Habermas, J. (1990): Die nachholende Revolution. Frankfurt/M.
- Habermas, J. (1990): Nachholende Revolution und linker Revisionsbedarf. Was heißt Sozialismus heute? In: Habermas, S. 179-204.
- Habermas, J. (1992): Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats. Frankfurt/M.
- Honneth, A. (1994): Desintegration: Bruchstücke einer soziologischen Zeitdiagnose. Frankfurt/M.
- Ingrao, P.; Rossanda, R. (1996): Verabredung zum Jahrhundertende. Hamburg (im Erscheinen).
- Kieser, A.; Kubicek, H. (1992): Organisation. Berlin.
- Korsch, K. (1974): Die sozialistische Formel für die Organisation der Volkswirtschaft. In: Politische Texte. Frankfurt/M., S. 17-21.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München.
- Kotthoff, H. (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines "alten Hasen", Manuskript, erscheint in: Arbeit. Opladen.
- Kuhlmann, M. (1996): Gruppenarbeit in der deutschen Automobilindustrie: Bedingungen strukturinnovativer Gruppenarbeit, Bahn Müller, R./Salm, R.: Erfahrungen mit Gruppenarbeit. Hamburg (im Erscheinen).
- Lipietz, A.: Demokratie nach dem Fordismus, in: Das Argument 189, 5/1991, S. 677-694.
- Marshall, Th. (1950): Citizenship and Social Class. Cambridge
- Marx, K. (1977): Zur Judenfrage. In: MEW I. Berlin, S. 347-377.
- Matthies, H.; Mückenberger, U.; Offe, C.; Peter, E.; Raasch, S. (1994): Arbeit 2000. Anforderungen an eine Neugestaltung der Arbeitswelt. Reinbek.
- Mintzberg, H. (1992., Original 1983): Die Mintzberg-Struktur. Organisationen effektiver gestalten. Landsberg/Lech.
- Mückenberger, U. (1994): Schwierigkeiten der Gewerkschaften mit der Beteiligung. In: Oetjen/Zoll, S. 44-57.
- Müller-Jentsch, W. (1994): Über Produktivkräfte und Bürgerrechte. In: Beckenbach, N.; van Treek, W.: Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Göttingen, S. 643-661.
- Oetjen, H.; Zoll, R. (Hrsg.) (1994): Gewerkschaften und Beteiligung. Eine Zwischenbilanz. Münster.
- Ohno, T. (1993): Das Toyota-Produktionssystem. Frankfurt/M.
- Reich, R.B. (1993): Die neue Weltwirtschaft. Frankfurt/M.
- Rödel, U.; Frankenberger, G.; Dubiel, H. (1989): Die demokratische Frage. Frankfurt/M.
- Schumann, M. (1969): Möglichkeiten der Mitbestimmung am Arbeitsplatz. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 20. Jg., S. 226-231.
- Schumann, M.; Baethge-Kinsky, V.; Kuhlmann, M.; Kurz, C.; Neumann, U. (1994): Trendreport Rationalisierung. Berlin.
- Streeck, W. (1995): Der deutsche Kapitalismus. Gibt es ihn? Kann er überleben? Original in: Crouch, C./Streeck, W.: Modern Capitalism or Modern Capitalisms? London.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke und Transaktionskosten. Über die Grenzen einer transaktionskostentheoretischen Erklärung strategischer Netzwerke. In: Staehle, W.H./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 2. Berlin/New York, S. 239-311.
- Ulrich, H. (1984): Management. Bern.
- Ulrich, H.; Probst, G. (1988): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Bern.
- Vilmar, F. (1971): Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Neuwied.
- Vilmar, F.; Sattler, K. O. (1978): Wirtschaftsdemokratie und Humanisierung der Arbeit. Köln.
- Williamson, O.E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Tübingen.
- Wittemann, K.-P. (1994): Ford-Aktion. Zum Verhältnis von Industriesozioologie und IG Metall in den 60er Jahren. Marburg.
- Wittke, V. (1996): Vertikale versus horizontale Desintegration. Zu unterschiedlichen Erosionsdynamiken des Großunternehmens im Prozeß industrieller Restrukturierung. In: Clausen (1995), S. 850-863.
- Wolf, H. (1994): Rationalisierung und Partizipation. In: Leviathan 22/2, S. 243-259.
- Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D. (1991): Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Frankfurt/M.

Der Industriemeister und der Strukturwandel in der Industrie - Neue Variationen zu einem alten Thema

Martin Behrens, Thomas Hardwig, Jürgen Kädtler

Dieser Artikel basiert auf Ergebnissen des Projektes "Strukturwandel der Industrie und Neubestimmung des Position des Industriemeisters", ein Teilprojekt innerhalb des Forschungsverbundes "Untersuchung zur Rolle des mittleren/unteren Managements (Industriemeister, Fachexperten)", gefördert durch den Projektträger Arbeit und Technik (Bundesministerium BWFT) unter der Fördernummer 01 HM 185/3.

Wenn die Industriesoziologie den Industriemeister ins Visier nimmt, dann signalisiert das regelmäßig eine Meisterkrise. Diese spezifische, aus der Facharbeiterschaft rekrutierte betriebliche Führungsfigur erscheint dann durch Umwälzungen der Abläufe und Strukturen im Industriebetrieb historisch zur Disposition gestellt - zumindest in ihrer jeweils aktuellen Form. So auch heute wieder. Funktionsverlust infolge EDV-gestützter Prozeß- und Ablaufbeherrschung, Übernahme von Restaufgaben durch Mitarbeitergruppen und/oder Ingenieure, betriebliche "Meisterberge" und die durch sie verlegten Aufstiegschancen oder ein durch mangelnden Facharbeiternachwuchs verursachtes Austrocknen des Rekrutierungsreservoirs sind die Faktoren, die nach Fischers (1995) umfassender Bestandsaufnahme der bisherigen "Meisterforschung" als mögliche Sargnägel für die Meisterposition in Anschlag gebracht werden. Ob sie sich letztlich wirklich als solche erweisen werden, ist für Fischer freilich eine durchaus offene Frage.

Mit dieser Unentschiedenheit pointiert Fischers Fazit ein durchgängiges Charakteristikum der einschlägigen sozialwissenschaftlichen Forschungstradition. Denn die Behandlung der betrieblichen Entwicklungsperspektiven des Industriemeisters in der soziologischen Forschung - stellvertretend seien genannt: Bahrdt (1958), Weltz (1964), Springer (1983, 1984) - kennzeichnet über weite Strecken ein eigentümlicher Zwiespalt, der an jenes Bild

M.C. Eschers erinnert, auf dem eine Treppe im Karree in sich selbst zurückführt, so daß die Personen darauf sich immer zugleich treppauf und treppab bewegen. Die Diagnose einer durch technische und organisatorische Rationalisierung vorangetriebenen, mehr oder weniger kontinuierlichen Demontage der von Meistern bislang innegehabten Position verbindet sich regelmäßig mit einer dazu weitgehend unvermittelten offenen Zukunftsprognose, die im Einzelfall gar auf eine gestärkte Meisterposition hinausläuft. Der Verlust an Fach- und Sachaufgaben wird - so läßt sich das im einzelnen durchaus unterschiedlich akzentuierte und ausdifferenzierte Kernargument zusammenfassen - durch weiterhin bestehende soziale Integrationserfordernisse der Betriebe aufgewogen. Das Problem dabei: Die Annahme, daß der Betrieb aus den angegebenen Gründen eine solche Position weiterhin brauchen könnte, klärt die Frage nicht, ob und wie diese Position trotz des vorausgesagten Verlustes an Fach- und Sachzuständigkeiten die Stabilität erhalten oder gewinnen soll, die zweifellos erforderlich ist, um die ihr zugeschriebenen Funktionen auch wirklich ausfüllen zu können.

Gemessen an diesen vage affirmativen Fortbestandsprognosen verspricht die Managementstudie einer Forschergruppe um Christoph Deutschmann (Faust u.a. 1994) für die absehbare Zukunft nun endlich eine definitive Klärung der Verhältnisse und - um im eingangs

gewählten Bild zu bleiben - eine anständige Treppe anstelle von Eschers optischem Schelmenstück. Nimmt man den Meister als "Unterführer der Produktion", so kann die dort vertretene Position mit der Parole "tot oder Leutnant!" umschrieben werden. Gruppenarbeit und die Verstärkung marktförmiger Koordination im Betrieb läuten demnach ein für allemal das Ende der Meisterwirtschaft ein. Betriebliche Dezentralisierung auf der Grundlage selbstorganisierter Gruppenarbeit geht demnach mit einer definitiven Erosion der Meisterposition einher. Die Hereinnahme von Regulierungs- und Steuerungskompetenzen in die weitgehend homogene Gruppe bei nur begrenzter Integration indirekter Funktionen und Fortbestand der betreffenden Stabsabteilungen entzieht der Meisterposition ihre Substanz. Eine als Kompensation diskutierte "Moderatorenfunktion", die Gruppenregulation ermöglichen und absichern soll, erscheint den Autoren in einem doppelten Sinne prekär: sie stelle grundsätzlich neue Qualifikations- und Verhaltensanforderungen, die zu den bisherigen im Spannungsverhältnis stehen; und - wichtiger noch - sie sei bestenfalls transitorisch: agiere der Meister erfolgreich, so mache er sich selbst überflüssig. Blockieren und "Mauern" sei daher die wahrscheinlichste Konsequenz von dieser Seite. Die Alternative einer "neue(n) Meisterwirtschaft" ("Intrapreneurmodell") steht demgegenüber für die Stärkung des mit quasi-unternehmerischer Verantwortung und Kompetenz ausgestatteten Linienvorgesetzten, der, gestützt auf seinem Bereich zugeschlagene Experten diesen auf der Grundlage interner Funktionsdifferenzierung weitgehend selbständig und eigenverantwortlich führt. Die Integration indirekter Funktionen durch die Bereichszuordnung der Spezialisten geht hier erheblich weiter als im anderen Fall, bis hin zum Wegfall eigenständiger Stabsabteilungen. Kehrseite dieser Aufwertung ist für den Positionsinhaber neben der Zunahme an Verantwortung das Härterwerden der Zielvorgaben, da das Abpuffern durch Zuständigkeitsaufteilung im Stab-Linie-Verhältnis wegfällt. Der klassische Modus der Meisterrekrutierung über den Facharbeiteraufstieg gerät dabei - so Faust u.a. - an seine Grenzen. Diese gerieten in einen "nahezu aussichtslosen Konkurrenzkampf mit Ingenieuren" (S. 123).

Freilich: Den Autoren scheinen mittlerweile selbst gewisse Zweifel an Substanz und Polarisierungswirkung dieses letzten Trends gekommen sein. Jedenfalls empfehlen sie in einem neueren Beitrag (Deutschmann u.a. 1995), "daß der Begriff des Intrapreneurs dabei nicht so wörtlich genommen werden sollte. Vielfach wird das Stichwort 'unternehmerische Orientierung' eher zu einer Metapher, über die Loyalität zum Ganzen und funktionsübergreifendes Denken und Handeln eingefordert wird" (S. 441). Der soeben noch von der Polarisierungsdynamik objektiver betrieblicher Restrukturierungszwänge zerrissene Meister feiert hier unter der Hand Wiederauferstehung als Adressat betrieblicher Loyalitäts- und Verhaltensappelle.

Relativieren Faust u.a. damit schon selbst die Gefahr, die dem Industriemeister aus dem Streben nach mehr "unternehmerischer Orientierung" der produktionsnahen Führungsposition erwachsen soll, so traut Antoni (1992) dem bei ihnen allenfalls als Übergangsphänomen akzeptierten Moderatorenmeister im Rahmen eines Konzepts "teilautonomer Arbeitsgruppen" dauerhafte Lebens- und Entwicklungsfähigkeit zu. Die Hereinnahme eines Großteils der anfallenden Planungs- und Steuerungsfunktionen in die Gruppe bedinge dort den Übergang wesentlicher Personalführungs-, Organisations- und Administrationsaufgaben auf die gruppeninterne Position des Gruppensprechers. Die Entlastung von diesen Funktionen eröffne die Möglichkeit zur Anlagerung neuer, zur Absicherung der teilautonomen Gruppenarbeit erforderlicher Funktionen an die Meisterposition: "zielorientierte Führung und Koordination der Gruppen", "Stabilisierung der Rahmenbedingungen für Gruppenarbeit", "kontinuierliche Weiterentwicklung des soziotechnischen Systems, "Mitarbeit bei Innovationen von Produkt, Technik, und Personalorganisation" sowie schließlich "Personalführung". Den gemeinsamen Nenner kann man in der Gewährleistung einer Art dynamischer Redundanz sehen, die über die Abstimmung zwischen den Gruppen eines Meisterbereichs bzw. über die Vermittlung zwischen diesen und sich verändernden Rahmenbedingungen und externen Anforderungen besteht, einschließlich der Op-

timierung interner Qualifizierungs- und Entwicklungsbedürfnisse und -potentiale. Freilich liegt auf der Hand, daß aus der *Möglichkeit* solcher Anlagerung zusätzlicher Funktionen noch lange nicht deren Realität folgt. Daß die Meisterposition im Falle erweiterter Selbstorganisation von Arbeitsgruppen tatsächlich eine solche Neuprofilierung erfährt und nicht - wie von Faust u.a. unterstellt - im Gegenteil auf der Strecke bleibt, erscheint hier nicht zureichend begründet.

Dieser Mangel markiert freilich u. E. nicht in erster Linie ein immanentes Defizit der Analyse. Er verweist vielmehr auf prinzipielle Grenzen dessen, was sich auf einer so allgemeinen Ebene über Gruppenarbeit und das zu ihr passende Meisterprofil aussagen läßt, und wirft damit zugleich ein Schlaglicht auf die Brüchigkeit der Bestandsprognosen in den bisher diskutierten Meisterstudien. Die Lücke zwischen abstrakt plausibel zu machender *Möglichkeit* und schließlich betrieblicher Wirklichkeit ist - so unsere These - auf dem Wege eindeutiger, zwingender Ableitung nicht zu schließen. Sie wird vielmehr durch betriebliche Entscheidungen und Entwicklungen geschlossen, die - innerhalb noch genauer zu bestimmender Grenzen - mehr als nur eine Lösung haben.

Die Quintessenz, die wir aus dieser kursorischen Revision der bisherigen Meisterforschung ziehen, besteht somit zunächst einmal darin, daß es nirgends gelungen ist, die dem Meister bzw. der Meisterposition jeweils gestellte Prognose aus den herangezogenen technologischen und/oder arbeits- und betriebsorganisatorischen Tendenzen schlüssig zu begründen, obwohl gerade dies immer wieder versucht wurde. Bei der Aufrechnung der als Folge dieser Tendenzen wegfallenden mit den an anderer Stelle möglicherweise neu hinzukommenden Meisteraufgaben und -kompetenzen bleibt die Frage ausgespart, was den Meister zu jener Kristallisationsfunktion prädestiniert, die unterstellt werden muß, um zu begründen, daß an der Schnittstelle zwischen Betriebshierarchie und Produktion anfallende Aufgaben sich zumindest zu einem wesentlichen Teil immer wieder an dieser Position anlagern. Worin besteht, so läßt sich die Frage

andersherum formulieren, das Gemeinsame der an die produktionsnahe Führungsposition gestellten Anforderungen, das über deren vielfältigen Wandel im konkreten die Besetzung dieser Position mit Meistern - zumindest bis jetzt - erforderlich macht oder doch nahelegt? Gefragt wird damit nach den Kriterien, nach denen Aufgaben - alte wie neue - im deutschen Industriebetrieb als Meisteraufgaben bestimmt und entsprechend der spezifischen Führungsfigur von Industriemeistern zugeordnet werden.

Redundanz als betriebliche Notwendigkeit - Der "irrationale Rest" und die Anforderungen an die produktionsnahe Führungsposition

Als Bindeglied zwischen Betriebshierarchie und Produktion ist der Meister dafür zuständig, daß Betriebsziele in einen möglichst zuverlässigen Produktionsablauf umgesetzt, bzw. daß betriebliche Vorgaben und die Möglichkeiten der Produktion optimal auf einander abgestimmt werden. Das beinhaltet zum einen Aufgaben und Funktionen, die für die Gewährleistung des technisch-organisatorischen Ablaufs im engeren Sinne erforderlich sind. Es beinhaltet zum anderen die soziale Vermittlungs- und Integrationsfunktion, die erbracht werden muß, um die unverzichtbare Kooperation der Produktionsmannschaften kontinuierlich sicherzustellen. Der gemeinsame Nenner der Anforderungen, die unter beiden Aspekten an den Meister gestellt werden, kann in ihrer relativ weitgehenden Unbestimmtheit gesehen werden. Als empirischer Generalist - um die Bahrdt'sche Wendung vom "Spezialisten der Unspezialisiertheit" (S. 30) sinngemäß aufzunehmen - ist der Meister summarisch dafür verantwortlich, daß "sein Laden läuft". Auf der einen Seite - Stichwort "Arbeitskrafttypus"¹ - fungiert er als Träger eines bestimmten, auch gesellschaftlich standardisierten Bündels von Qualifikationen, dem (un)bestimmte Erfordernisse des Betriebes als eines zweckrationalen Systems entsprechen. Auf der zweiten - Stichworte "Sandwichposition", "Prellbock" oder viel-

1 Zum Konzept des Arbeitskraft- oder Qualifikationstypus vgl. neben Fischer (1993) insbesondere Drexel (1994).

leicht auch Kupplungsscheibe - hat er betriebliche Herrschaft geschmeidig zu halten, d.h. bei der Durchsetzung der Betriebsziele die Feinabstimmung mit den Interessen und Ansprüchen der betroffenen Beschäftigten zu gewährleisten und dadurch soziale Reibungsverluste möglichst zu vermeiden. Beide Ebenen lassen sich nur analytisch klar voneinander scheiden, während sie im alltäglichen Betrieb zumeist Momente ein und derselben Tätigkeit ausmachen. Charakteristisch für die Anforderungen, die dabei insgesamt an den Meister gestellt sind, ist, daß sie sich nicht abschließend positiv bestimmen lassen.

Deckt der Meister im tayloristischen Industriebetrieb also jenen Bereich produktionsnaher vor allem Steuerungs- und Organisationsaufgaben ab, die sich grundsätzlich oder bis auf weiteres nicht objektivieren oder versachlichen lassen, und die deshalb weiterhin der personalen Vermittlung und Entscheidung bedürfen, so kann sein Überleben bis in unsere Tage als Beleg für zweierlei genommen werden: dafür, daß diese Ungewißheitszone durch die Rationalisierungsschübe der zurückliegenden Jahrzehnte nicht soweit eingeschränkt worden ist, daß die Meisterposition überflüssig geworden wäre; und außerdem dafür, daß die dabei gestellten Anforderungen nicht so verändert worden sind, daß sie von Meistern prinzipiell nicht mehr zu bewältigen wären. Dabei muß die Frage offen bleiben, inwieweit dieser "irrationale Rest", der bei Bahrdt eher nebensächlich, als untergeordnetes, transitorisches Relikt angesprochen wurde, deshalb erhalten blieb, weil Technik und Betriebsorganisation hier an definitive Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit gestoßen wären, oder ob gewachsene betriebliche Strukturen, betriebliche Kräfteverhältnisse und/oder die kulturell bestimmten Leitvorstellungen betrieblicher Entscheidungsträger der Wirksamkeit jener Strategien Grenzen gesetzt hätten. Dies klären zu wollen, liefe letztlich auf den Versuch hinaus, im Nachhinein nicht nur hypothetische Alternativen zur realen Entwicklung formulieren, sondern sie auch noch als dieser überlegen ausweisen zu wollen - ein reichlich spekulatives Unterfangen.

Die gegenwärtige Restrukturierungsbewegung in der Industrie bedeutet hier einen grundsätzlichen Neueinsatz. Die Tendenz der bürokratischen und technischen Planungs-, Kontroll- und Lenkungsapparaturen, wie in einem Hase-und-Igel-Rennen jeden neuen Perfektionierungsschritt im Detail mit zusätzlichen Problemen bei der Beherrschbarkeit des Gesamtzusammenhangs erkaufen zu müssen, und die von qualitativ veränderten Marktverhältnissen ausgehenden neuartigen Flexibilitätsanforderungen drängen gemeinsam auf eine Revision der fordistisch-tayloristischen Leitvorstellung, höchste Unternehmenseffizienz durch die Zentralisierung von Entscheidungen und deren hierarchisch kontrollierte Umsetzung zu erreichen, und insbesondere zu höchster Produktionsrationalität durch möglichst vollständige Entsubjektivierung der Produktion bzw. der Produktionsarbeit zu gelangen. Betriebs- und arbeitsorganisatorische Dezentralisierung wird zur neuen Leitlinie der Rationalisierung, und in dem Maße, wie damit die Neubestimmung des Verhältnisses von Planung und Ausführung, indirekten Bereichen und Produktion zum wesentlichen Inhalt der Betriebsentwicklung wird, gerät die Schnittstelle zwischen beiden objektiv und unmittelbar zu einem der zentralen Bereiche der Umstrukturierung. Nicht mehr notgedrungen hingegenommene, eigentlich systemwidrige Rationalisierungslücke, wird sie ausdrücklich zur Sphäre eigenständiger Entscheidungs-, Aushandlungs- und Optimierungsprozesse.

Je nachdem, ob die Entflechtung der gesamtbetrieblichen Koordinations- und Entscheidungsstrukturen oder die Neustrukturierung der Produktionsarbeit im Vordergrund steht, unterscheiden wir zwischen betriebs- und arbeitsorganisatorischer Dezentralisierung als den beiden bestimmenden Dimensionen der gegenwärtigen Umstrukturierungsbewegung in der Industrie. Dabei handelt es sich in aller Regel nicht um alternativ, sondern um - mit unterschiedlicher Gewichtung - komplementär verfolgte Zielsetzungen. Im Hinblick auf betriebsorganisatorische Dezentralisierung muß zusätzlich zwischen einer im engeren Sinne organisatorischen und einer spezifisch ökonomischen Ausrichtung unterschieden werden, wobei es unter dem ersten Aspekt um die

Neuaufteilung funktionaler Zuständigkeiten und Kompetenzen innerhalb der Hierarchie bzw. zwischen direkten und indirekten Bereichen geht, während der zweite auf die Verlagerung bislang zentralisierter ökonomischer Entscheidungskompetenz und Verantwortlichkeit auf kleinere Einheiten abzielt. Während beide Aspekte bei der Bildung von Cost- oder Profit-Centern ohne weiteres zusammenfallen, ist ihr Verhältnis zueinander dort klärungsbedürftig, wo mehr ökonomische Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit auch unterhalb dieser Ebene zum Tragen kommen soll, auf möglichst weitgehende ökonomische Selbststeuerung und Selbstoptimierung auch der nachgeordneten Einheiten gesetzt wird. Zielformulierungen wie "Unternehmer im Unternehmen", eigenständige Budgetverantwortung und Kostensteuerung usw. als Ansprüche an die produktionsnahe Führungsposition stehen für diese Perspektive. Ihre mögliche Brisanz liegt in dem Spannungsverhältnis, das zwischen einer derart unvermittelten Ökonomisierung und der traditionellen Vermittlungsposition besteht, die bislang zum Kernbestand der Meisterposition gehört.

Damit ist das Feld jener allgemeinen Probleme angesprochen, die sich bei der Um- und Neugestaltung des hier abgesteckten betrieblichen Terrains stellen. Wird ein Meister alten oder gegebenenfalls erneuerten Typs in der umrissenen spezifischen, zwieschlächtigen Redundanzposition auch zukünftig noch gebraucht, oder kann die Erfüllung der von ihm bisher wahrgenommenen Funktionen grundsätzlich anders organisiert werden, etwa als Aushandlungs- bzw. Zielvereinbarungsbeziehung zwischen weitgehend selbständigen Arbeitsgruppen und Vorgesetzten auf Ingenieurs- bzw. Bereichsleiterniveau? Und unter welchen betrieblichen Bedingungen gilt möglicherweise das eine oder das andere? Und andersherum: Wieviel Unternehmerprofil oder produktionsferne Anforderungen verträgt eine produktionsnahe Führungsposition, die zugleich auch weiterhin die andere Seite der traditionellen Meisterfunktion, die soziale Bindung zur Produktion gewährleisten soll? Oder wie sehr läßt sie sich andererseits allein auf diese letztere Funktion reduzieren, unter Abgabe bisher wahrgenommener Sach-, Fach- und Organisationsaufgaben?

So wie sie gestellt sind, stellen die Fragen offenkundig auf Spannungsverhältnisse ab. In sie geht die Unterstellung ein, daß bei der Neukonturierung der produktionsnahen Führungsposition nicht alles, was im Hinblick auf betriebs- und arbeitsorganisatorische Dezentralisierung für sich jeweils sinnvoll oder notwendig erscheinen mag, umstandslos in das Pflichtenheft für eine neue Führungsposition übersetzt werden könnte, für die es dann nur noch geeignetes Personal zu finden oder zu qualifizieren gelte. Vielmehr besteht hier - so unsere Hypothese - eine Analogie zwischen betrieblicher Reorganisation und Kochkunst. So wie man im Fall der letzteren die verschiedenen Zutaten zwar in beliebigen Mengen zusammenschütten kann, aber nur bei bestimmten Relationen zu einem eßbaren Ergebnis gelangen wird, so gilt bei der betrieblichen Reorganisation, daß die verschiedenen Dezentralisierungsziele und -strategien und die verfolgten Meisterkonzepte nur in bestimmten Kombinationen eine tragfähige Lösung ergeben werden. Wo z.B. die umfassende, konsequente und kontinuierliche Ausschöpfung von Kostensenkungsspielräumen und Leistungsreserven zum Leitziel erhoben wird, da kann nicht gleichzeitig die personale Vermittlungsfunktion zwischen Betrieb und Mitarbeitern intensiviert werden, zumindest nicht als Anforderung an ein und dieselbe Person. Hier stellen sich vielmehr Alternativen, zwischen denen entschieden werden muß. Neben den äußeren Bedingungen sind somit Gesichtspunkte interner Konsistenz ausschlaggebend dafür, welche Ziele sich bei der Umstrukturierung der produktionsnahen Führungsposition realistischere anstreben lassen. Wir haben diesen Zusammenhang an anderer Stelle unter der Fragestellung diskutiert, welche grundsätzlichen Optionen auf dieser Ebene bestehen und die auf diese Weise abgesteckten Ausgestaltungsspielräume mit den heuristischen Leitbildern "Shop-floor-Manager", "Coach", "modernisierter traditioneller Meister" und "Abschaffung des Meisters" belegt (Kädtler u.a. 1996).

Leitbilder wie die genannten, "Unternehmer im Unternehmen" usw. markieren allerdings im Hinblick auf diese Problemstellungen und Unsicherheiten zunächst einmal mehr oder weniger vage Zielprojektionen, die

von Betrieben anvisiert bzw. die ihnen aus dem überbetrieblichen Beratungsdiskurs nahegelegt werden. Auch wenn die Klippen grundsätzlicher Inkonsistenz auf der Konzeptebene umschifft werden konnten, gewinnen sie faßbare Gestalt erst im Zuge tatsächlicher betrieblicher Reorganisationsprozesse, deren Verlauf durch je spezifische betriebliche Gegebenheiten maßgeblich bestimmt wird, unter denen die Koordinaten einer gewachsenen betrieblichen Sozialstruktur, der mehr oder weniger unmittelbare Druck wirtschaftlicher Zwänge und die Kurz- oder Langfristigkeit, mit der Reorganisationsziele entwickelt und verfolgt werden, nur einige der wesentlichen Einflußfaktoren darstellen. So oder so gilt, was Sundhaussen in anderem Zusammenhang für gesellschaftliche Transformation festgestellt hat, die er - ganz wie die hier diskutierten Abläufe - als zielgerichteten Prozeß vom allgemeineren sozialen Wandel unterscheidet. Sie sei "auch dann zu Ende, wenn die Verfolgung des ursprünglich anvisierten Ziels aufgegeben und ein neuer, in dieser Form zunächst nicht vorgesehener Systemzustand (...) erreicht wurde" (Sundhaussen 1995, S. 77). Anvisiertes Ziel und schließliches Resultat können somit auseinanderfallen, ohne daß - und das ist der wichtige Punkt - die Transformation deshalb notwendig als gescheitert angesehen werden müßte.

Diejenigen Figuren und Konstellationen der produktionsnahen Führungsorganisation, die sich im Ergebnis betrieblicher Umbrüche und Reorganisationen schließlich zu richtungweisenden oder stilbildenden Mustern verdichten werden - "Fundsachen" im Sinne der Regulationstheorie, lassen sich deshalb nicht in erster Linie aus der Orientierung betrieblicher Akteure an entsprechend allgemeinen und damit verallgemeinernden Zielprojektionen extrapolieren. Sie sind zumindest ebenso sehr der Niederschlag betrieblicher Kontingenzen und situativer Handlungskonstellationen, die wegen der Allgemeinheit ihres Auftretens letztlich doch strukturbildende Qualität annehmen.

Betriebliche Reorganisation und produktionsnahe Führungsebene in der Automobilindustrie - ein Zwischenstand

Auch wenn das Verhältnis zwischen ursprünglich angestrebten Zielen und schließlich realisierten Ergebnissen betrieblicher Transformation alles andere als eindeutig ist; wenn die Grundannahme richtig ist, daß betriebs- und arbeitsorganisatorische Dezentralisierungsprozesse eine Um- oder Neugestaltung der produktionsnahen Führungsebene erforderlich machen, dann ist ein Ausblick auf den weiteren Lauf der Dinge am ehesten dort zu gewinnen, wo die Dezentralisierungsziele möglichst hoch gesteckt und dabei nicht offenkundig unverbindlich oder illusionär sind, wo also die betriebs- und arbeitsorganisatorischen Strukturen effektiv und nachhaltig in Bewegung geraten.

Sich dabei vor allem auf die Automobilindustrie zu konzentrieren, liegt unter dem Gesichtspunkt des rationalisierungspolitischen Paradigmenwechsels nahe; schließlich gilt diese Industrie als Paradebranche der tayloristisch-fordistischen Betriebsregimes. Was die Reichweite der so erzielbaren Ergebnisse angeht, setzt dieser Zugang freilich Grenzen. Andere Betriebsgrößen, Produktionsstrukturen, Marktbedingungen usw. begründen andere oder anders gewichtete Handlungszwänge und Gestaltungsoptionen, die hier nicht oder nur ansatzweise in den Blick geraten. Auf der anderen Seite ist die Automobilproduktion für sich genommen auch wieder heterogen genug, um unterschiedliche Gestaltungsoptionen zu eröffnen oder zu erzwingen.

Das Unternehmen, im begrenzten Rahmen eines Aufsatzes vorläufige Ergebnisse empirischer Fallstudienempirie vorzustellen, die mehr sein sollen, als beliebig gegriffene Beschreibungssplinter, wird dadurch nicht eben einfacher. Denn nach dem, was wir zur Bedeutung betrieblicher Kontingenz sowie situativer Handlungs- und Entscheidungsbedingungen bei der Herausbildung allgemeinerer Regelungstypen gesagt haben, sind möglichst komplex dargestellte Reorganisationsfallstudien die Grundlage, von der aus Annahmen über allgemeinere

Trends zu formulieren und plausibel zu machen wären. Daß ein solches Unterfangen den gegebenen Rahmen sprengt, wenn es der Annahme einer Mehrzahl unterschiedlicher Gestaltungsvarianten auch nur ansatzweise Rechnung tragen will, liegt auf der Hand.

Wir werden den Zusammenhang deshalb in gewissem Sinne kurzschließen und im folgenden mit einem Mix aus vorsichtig verallgemeinernden Trendangaben und argumentativ eingeführten empirischen Beispielen operieren. Dabei stellen wir vier Dimensionen in den Mittelpunkt, die uns für die Meisterposition und die an ihr ansetzenden Umgestaltungsperspektiven zentral zu sein scheinen: das Ausmaß ökonomischer Eigenverantwortung und Entscheidungsautonomie als Bestandteil der Meisterfunktion - Stichworte: Führungs- oder Ausführungsverantwortung (1); den Modus der Vermittlung betrieblicher Vorgaben und Ziele an die Produktionsmannschaft - Stichworte: Aushandlung oder Anweisung und Kontrolle (2); Reichweite und Charakter der Einbeziehung in produktionsfernere, planerische Aufgaben - Stichworte: Bereichsempiriker oder Betriebsexperte (3); schließlich den Modus der Kooperation mit den Trägern bereichsbezogener Fach- und Planungsaufgaben (4). Dabei stehen die beiden ersten Punkte für den Kern der Meisterfunktion, den in der Gewährleistung der funktional-organisatorischen und der sozialintegrativen Vermittlung zwischen Betriebsvorgaben und Produktionserfordernissen identifiziert haben; die beiden letzten Aspekte beziehen sich auf die Verschiebungen im Funktions- und Anforderungsprofil, in das diese Kernfunktion eingekleidet ist, sowie auf die strukturelle Verankerung der so entsprechend geschnittenen Position in der Betriebsorganisation.

Bezogen auf diese Dimensionen sollen jeweils die von uns ausgemachten Gestaltungsspielräume und -varianten benannt und unter Rückgriff auf empirische Beispiele erläutert werden. Empirie dient hier somit weniger als Beweismittel als vielmehr dazu, die Herkunft der Argumente deutlich und ihre immanente Plausibilität nachvollziehbar zu machen.

Ein Wort noch vorweg. Wenn hier und im folgenden im Hinblick auf die produktionsnahe Führungsposition umstandslos vom Meister bzw. der Meisterposition gesprochen wird, so verweist das darauf, daß alle von uns untersuchten und uns bekannten Reorganisationsansätze in der Automobilindustrie auf eine mehr oder weniger weiterentwickelte Meisterposition abstellen und nicht auf etwas gänzlich neues. Das gilt auch dort, wo mit neuen Benennungen experimentiert wird.

(1) Bereichsautonomie, Führungs- oder Ausführungsverantwortung.

Für das Gros der von uns untersuchten Automobilindustrie kann gelten, was Deutschmann u.a. in der eingangs zitierten Relativierung eigener weitergehender Thesen festgestellt haben; daß das Stichwort "unternehmerische Orientierung" vielfach lediglich als Metapher fungiert, "über die Loyalität zum Ganzen und funktionsübergreifendes Denken und Handeln eingefordert wird" (441). Zwar gibt es in dieser Richtung zahlreiche vage Planungen und Absichtsbekundungen, aber wenig greifbare Anhaltspunkte.

Ein besonders plastisches Beispiel für die bloß metaphorische Beschwörung meisterlichen Unternehmertums bietet ein Kunststoffzuliefer-Center mit ca. 270 Beschäftigten, dessen Leiter mit großem Nachdruck die zentrale Bedeutung der Meister bei der betrieblichen Umstrukturierung herausstreicht. Sie, deren Funktion ganz allgemein darin bestehe, "den Betrieb am Laufen zu halten", die "immer zwischen Baum und Borke" hingen und "vom Tagesgeschäft überrollt" würden, sollten von der Pflicht befreit werden, sich "nur um den ganzen Mist zwischen oben und unten" kümmern zu müssen. Stattdessen sollen sie künftig "nach vorn denken", Verantwortung für die Auswahl und Beschaffung der Betriebsmittel übernehmen und verstärkt in die Planung eingebunden werden. Ja, bezogen auf diese Zielsetzungen erhält die anstehende Einführung von Gruppenarbeit überhaupt erst ihren Sinn: Die Gruppen "sollen den Meistern den Kleinscheiß abnehmen und den Meister zum Unternehmer machen".

Allerdings: Klar ist im Hinblick auf das künftige unternehmerische Profil lediglich, worin es nicht bestehen wird. Eine eigenständige Budgetverantwortung jedenfalls wird definitiv ausgeschlossen. Für die Durchführung des auf ausgesuchte Betriebsexperten gestützten

KVP-Prozeß ist ein Mitarbeiter gesondert freigestellt worden, der der Center-Leitung direkt untersteht. Die Meister sind als betriebliche Experten unter anderen beteiligt. Die bereichsbezogene Technikkompetenz wird zwischen Instandhaltungsmeistern und zwei in Wechselschicht tätigen technischen Sachbearbeitern - ehemaligen Meistern - aufgeteilt. Die Übernahme der Urlaubs- und Freischichtenplanung schafft somit nicht Raum für zusätzliche Fach- und Führungsaufgaben, im Gegenteil. Auch von dieser Seite her werden Kompetenzen abgespalten, und ein konkreter Gehalt der nebulös beschworenen "planerischen Aufgaben" ist nicht in Sicht.

Daß die Meister nicht weniger, sondern mehr zu tun bekommen, ihre Rolle tatsächlich wichtiger wird, hat somit nichts mit ambitionierten neuen Funktionszuschnitten zu tun, wie sie die "Unternehmer"-Parole nahelegt, sondern mit den veränderten Rahmenbedingungen, unter denen das Center im Gefolge betrieblicher Dezentralisierung agiert, als ein - wenn auch interner - Zulieferer unter anderen. Nachhaltig verschärfte Qualitätsstandards und immer enger und verbindlicher werdende Lieferfristen haben die Schwelle für notwendige Eingriffe auf dem klassischen Meisterterrain drastisch abgesenkt und die entsprechenden Anforderungen entsprechend vermehrt, und kostensenkende Maßnahmen wie die kontinuierlich verbesserte Ausschöpfung von Leistungsreserven, das Herunterfahren von Werkzeugpuffern usw. haben auf der anderen Seite die Ressourcen verknappt, die für das turbulenter gewordene alltäglich Krisenmanagement zur Verfügung stehen. Hinter der Beschwörung der Unternehmerperspektive stehen de facto verschärfte Anforderungen an die klassische "Ausputzerrolle" des Meisters, die ansonsten im Grunde unverändert fortbesteht.

Das krasse Auseinanderfallen von verbaler Beschwörung einer neuen, gestärkten Meisterrolle und faktisch verschärften Anforderungen an die überkommene markiert das eine Extrem des von uns vorgefundenen Spektrums. Es reflektiert hier die Konsequenzen betriebswirtschaftlicher Dezentralisierung in einem randständigen, ohne große Umstände abspaltbaren Zuliefer-Center, das sich und seine von der Automobilindustrie her bestimmten Sozialstandards gegenüber der externen Konkurrenz aus der Kunststoffindustrie zu behaupten sucht, und das dabei - mit beträchtlichem Erfolg - nicht auf arbeitsorganisatorisches Neuland setzt, sondern auf anspruchsvollere Produkte und kontinuierlich hohe Auslastung bewußt knapp gehaltener Kapazitäten unter Beibehaltung der gegebenen Produktions- und Arbeitsorganisation.

Als Gegenpol dazu - und damit wiederum als Ausnahmerecheinung - finden sich am ehesten im Instandhaltungsbereich Spuren eines Meisterhandelns, in das über vage Beschwörungen von mehr Unternehmer- oder Managertum hinaus tatsächlich spezifisch unternehmerische Orientierungen und Kalküle eingehen. Dabei steht unser prägnantestes Beispiel bezeichnenderweise nicht für die konsequente Umsetzung eines entsprechenden Unternehmenskonzepts, sondern für die eigenständige, um nicht zu sagen eigenmächtige Nutzung vorhandener Spielräume durch Akteure vor Ort.

Als Hauptantreiber einer angebotsorientierteren Profilierung der Instandhaltung bzw. des von ihm geführten Bereichs in einem Montagewerk gilt ein jüngerer Meister, Herr Zweitausend, der seit rund fünf Jahren im Amt ist. Sein Credo als Instandhalter: *"Ich habe der Produktion eine Dienstleistung anzubieten, und dazu forme ich einen Laden, mit dem ich dabei bestehen kann. Ich sehe es nicht als gottgegeben an, daß es eine Instandhaltung gibt. Der Kostendruck ist größer geworden."* Vielmehr müsse er *"beim Kunden Dienstleistungen anbieten, die so gut und so billig sind, daß sie mir abgenommen werden"*.

Freilich sieht er sich und die Werksinstandhaltung gegenüber externen Anbietern insoweit im Vorteil, als deren Kompetenz sich regelmäßig auf die speziell von ihnen gelieferten Komponenten beschränke und der Überblick über das Funktionszusammenspiel in der Anlage fehle; ein Faktum, das von renommierten Außenanbietern auch gesehen und in Rechnung gestellt werde. Von daher gehe es bei der Konkurrenz um Selbermachen oder Fremdvergabe nicht um den Bestand, sondern um die Anteile der internen Instandhaltung. Über die hinhaltende Verteidigung dieses Heimvorteils geht Zweitausend in zweierlei Hinsicht deutlich hinaus: mit der gezielten Einwerbung interner, separat verrechneter Zusatzaufträge zur Entlastung des originären Instandhaltungsbudgets; und mit der Umprofilierung des eigenen Bereichs zum eigenständigen Anbieter spezialisierter Dienstleistungen.

Unter dem ersten Aspekt tritt der Instandhaltungsbereich im Zusammenhang mit dem Um- oder Neuaufbau von Anlagen als Komponentenanbieter auf. Wenn z.B. eine neue Anlage konzipiert werde, zu der unter anderem eine aufwendige Kraftstoffanlage gehöre, dann habe er die Möglichkeit, den Aufbau dieser Kraftstoffanlage anzubieten. Dabei stehe er in direkter Konkurrenz zu Fremdfirmen. Kommt das Angebot durch, so werden gleich zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen: unmittelbar die Budgetentlastung und mittelbar die Sicherung der Instandhaltungszuständigkeit für das betreffende

Aggregat. Als besonders erfolgreich gilt in diesem Sinne die Fertigung bestimmter hochkomplexer Prüfvorrichtungen, für die man sich konzernweit als Lieferant durchgesetzt habe. Erstellt werden Angebote dieser Art in enger Absprache mit dem zuständigen, im selben Büro wie der Meister angesiedelten Betriebsingenieur und der Mannschaft. Der erstere ist insbesondere für die Kalkulation der Komponenten zuständig, über deren Beschaffung der Meister in der Regel selbst mit Zulieferern verhandelt. Mit der Mannschaft wird die Machbarkeit des jeweiligen Projekts geklärt. Die Umsetzung erfolgt häufig so, daß nur die Leitmontage in Eigenregie erfolgt, während für die übrigen Tätigkeiten wiederum Fremdfirmenangehörige herangezogen werden. Das Volumen der auf diese Weise erzielten Verrechnungsbeträge ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen und liegt derzeit bei ca. 20 % des regulären Budgets.

Unter dem zweiten Aspekt - Profilierung zum spezialisierten Dienstleister - ist vor gut einem Jahr zunächst der Versuch unternommen worden, ein zentrales Schraubwerkzeuglager mit eigenständiger Beschaffungskompetenz zu initiieren, das werkweit als Beschaffungs- und Beratungsinstanz hätte fungieren sollen. Dieser Versuch ist an der mangelnden Bereitschaft der Montagebereiche gescheitert, auf ihre Autonomie in diesem Bereich zu verzichten. Stattdessen sind jetzt aus der allgemeinen Instandhaltung, die Zug um Zug auf die einzelnen Motorenwerke aufgeteilt wird, zwei integrierte Teams aus Schlossern und Elektrikern ausgekoppelt worden, die übergreifend als Spezialanbieter für Prüfanlagen und bestimmte Werkzeuggruppen auftreten. Beide Initiativen sind von Meister Zweitausend betrieben worden.

Es ist wichtig, die durchaus konservative Verankerung dieses unternehmerischen Meisteravantgardismus im Auge zu behalten. Er fußt arbeitsorganisatorisch auf einer traditionellen Gruppenkooperation im Handwerkerbereich, in der fachlich egalitäre und hierarchische Momente miteinander verschränkt sind. Verändert hat sich nicht die Arbeitsorganisation - der Meister hatte zum Zeitpunkt des ersten Interviews gerade wieder "zwei Vorarbeiter gemacht" -, sondern Führungsstil und Handlungsperspektive des Meisters. Und die "unternehmerischen Aktivitäten" der Meisterei haben die Grundlast der konventionellen Instandhaltung zur Voraussetzung, und sie dienen auch dazu, die eigene Position auf diesem Terrain strategisch abzusichern.

In den übrigen Bereichen, also der unmittelbaren Automobilproduktion, finden sich kaum handgreifliche Ansätze für mehr Handlungsautonomie und Eigenverant-

wortung der Meister in wirtschaftlicher Hinsicht. Zwar gibt es auch dort überall Budgets; deren reale Wirksamkeit freilich spiegelt die Praxis einer Montagemeisterei im eben bereits angesprochenen Werk auf durchaus typische Weise wieder.

Auf der Grundlage eines von Arbeitswirtschaft und Gruppenleiter erstellten Budgetentwurfs wird jährlich über die Realisierbarkeit bestimmter Vorgaben und deren Voraussetzungen verhandelt - etwa über die Erreichbarkeit einer bestimmten Fehlzeitenverringerung oder teilebezogener Einsparungen. Aus der Sicht des Meisters: *"Da spricht man drüber, z.B. daß man das nie erreichen kann, etwa aus konstruktiven Gründen. Zum Beispiel Auspuffkrümmer. Wenn der sagt, 10 %, dann sag' ich nein, da muß erst konstruktiv etwas geändert werden."*

Ausschlaggebend ist nun aber, daß das Ergebnis dieses Aushandlens keinen eigenständig gestaltbaren und auf dieser Basis verbindlichen Handlungsrahmen begründet. Nochmals der Meister: *"Man gibt sich Mühe, daß man den Soll-Wert einhält."* Und: *"Wenn man's sehr überschreitet, dann spricht man drüber, mit dem Gruppenleiter oder der Arbeitswirtschaft."*

Wo eine weiterreichende Budgetverantwortung reklamiert wird, bezieht sie sich auf bescheidene Ziele: eine benötigte Bohrmaschine selbst kaufen können, ohne papier- und zeitintensives Antrags- und Begründungsverfahren; 'mal fünfhundert Mark für eine Gruppenfete ausgeben können, usw.

In dieser allgemeinen Tendenz dokumentiert sich nach unserer Auffassung nicht so sehr der noch un abgeschlossene Stand der Restrukturierung; vielmehr kommen hier grundsätzliche Hemmnisse zum Tragen, die einem eigenständigen ökonomischen Agieren auf der produktionsnahen Führungsposition enge Grenzen setzen - zumindest in den Kernbereichen der Automobilindustrie. Zum einen beschränkt die enge, gegenwärtig eher noch forcierte zeitliche Verkettung der aufeinanderfolgenden Produktionsstufen eine eigenständige Optimierung einzelner Bereiche unterhalb der Center-Ebene weitgehend, soweit damit mehr gemeint ist, als obligatorische Aufgaben wie die Vermeidung von Personalüberhängen, der sparsame Umgang mit Verbrauchsmitteln oder die unter der KVP-Programmatik in den Mit-

telpunkt gerückte inkrementelle Betriebsmitteloptimierung innerhalb des jeweils vorgegebenen Rahmens. Zum anderen treten Meister aber gerade dort, wo dieser letzte Punkt systematisch betrieben wird, zwar als Ansprechpartner, Vor-Ort-Experten, Moderatoren und Einzelfällen auch in beschränktem Rahmen als Entscheidungsträger über die Vergabe entsprechender Gratifikationen auf, in keinem Fall aber als die eigentlichen Träger der Initiative.

Eine besonders spektakuläre Entwicklung der KVP-Aktivitäten verzeichnet eine automatisierte Rumpfmotorenmontage, aus der vor drei Jahren weniger als zehn, im letzten 140 Verbesserungsvorschläge kamen. Für die Bearbeitung der Vorschläge veranschlagt der Meister durchschnittlich drei Stunden pro Fall; sie nehmen damit einen ganz erheblichen Teil seiner Arbeitszeit in Anspruch. Bis zu einem Betrag von DM 500 entscheidet er auch unmittelbar über die fällige Gratifikation. Kontinuierlicher Träger des Prozesses ist aber nicht er, sondern eine Gruppe aus vier oder fünf Mitarbeitern, zu denen noch einmal so viele kommen, die unregelmäßig teilnehmen. Der Meister nimmt regelmäßig, aber nicht ständig Teil; aktuell nur während der Frühschicht. Seine Funktion ist die eines Beraters und Sachbearbeiters, der insbesondere auch für erforderliche Klärungen mit der Instandhaltung zuständig ist. Er ist nicht Träger der Initiative, sondern er wird von der Gruppe gefordert. Und er benennt diesen Tätigkeitsbereich als denjenigen, bei dem er sich eine Bedeutungsabnahme erhofft - nach Beseitigung der Unzulänglichkeiten der noch neuen Anlagen.

Das Beispiel steht für eine allgemeine Tendenz. Die aus den Gruppen kommenden Vorschläge werden aufgenommen, beraten, gefördert; ein eigenständiger Angriff der Meister auf Leistungsreserven der Mannschaften erfolgt aber durchweg nicht. Dies wie die durchaus bescheidenen Ansprüche an mehr Budgetverantwortung stehen typischerweise nicht für eine vermeintliche Angst vor der Verantwortung, sondern für eine bestimmte Sicht von den Voraussetzungen, unter denen diese wahrgenommen wird. Beispielhaft bringt dies ein Meister zum Ausdruck, der geradezu als Prototyp für eine expansiv auf neue Kompetenzen und Zuständigkeiten zugreifende Führungsfigur gelten kann:

"Ich muß meinen Leuten Leine lassen können, damit ich mich auf sie verlassen kann, wenn ich sie brauch'.

Wenn ich dann 120 % haben will, kann ich nicht ständig hundert verlangen."

(2) Personalführung - Aushandlungen oder Anweisungen und Kontrolle

Je weiter Gruppenarbeit bei der Selbstregulation und der Integration von Umfeld- und Steuerungsaufgaben in die Gruppe geht, desto mehr treten beim Meister unmittelbar auf den Produktionsablauf bezogene Eingriffs- und Steuerungskompetenzen zurück, desto mehr tritt die Aufgabe der Sicherung der Kooperation in den Vordergrund. Der Gedanke, der fast die gesamte Meisterdiskussion beherrscht, daß das, was die Gruppe bekommt, zu Lasten des Meisters gehen muß, ist nur in einigen Fällen tatsächlich eingetreten, weil es sich durchaus nicht um ein Nullsummenspiel handelt. Mehr Gruppenautonomie und ein Wechsel von Anweisungen zu Aushandlungen erfordern auf der Seite des Meisters eher mehr personale Autorität und stärkere Präsenz.

Ein Beispiel dafür bietet eine vom Meister einberufenen Besprechung aller Gruppensprecher eines Boxenfeldes. Nach einer Information über die von der Planung fertigestellten Vorgabezeiten werden diese gemeinsam besprochen. Dabei betont der Meister besonders, daß die Zeiten "gut" seien; man habe dank des Einsatzes eines an der Ermittlung beteiligten Gruppensprechers einen deutliche Zuschlag an "Reservezeiten" erreicht. In der Diskussion um die praktischen Konsequenzen übernimmt für das gesamte weitere Gespräch ein Gruppensprecher die Wort- und informelle Meinungsführerschaft. Er vertritt eine von allen Seiten als besonders gut funktionierend, zugleich aber konfliktfähig eingeschätzte Gruppe, er wirkt "gestanden" und souverän.

In Zukunft sollen statt bisher vierzehn Autos pro Schicht fünfzehn gebaut werden, denn die Zeitaufnahme ergebe 15,4. Um diese Frage entwickelt sich nun eine hartnäckige Auseinandersetzung zwischen dem Gruppensprecher, der unter Berufung auf Betriebsratsauskünfte die Heraufsetzung abzuwehren sucht, und dem Meister, der fünfzehn für ohne weiteres machbar hält und mehrfach damit droht, sonst die Berechtigung der "Reservezeiten" in Frage zu stellen. Zu seinem Kern kommt der Disput, als der Gruppensprecher dem Meister vorhält, tatsächlich gehe es doch um die sechzehn Autos, die anstünden, wenn man jetzt nachgebe. Der Meister bestreitet das vehement, verbürgt sich dafür - "so wahr ich hier hocke" - und betont nachdrücklich sein

Eigeninteresse am Fortbestand der jetzt zu treffenden Festlegung - zunächst ohne Erfolg. Der Knoten wird schließlich dadurch gelöst, daß der Meister den Gruppensprecher direkt anspricht, ihn wiederholt fragt, ob er ihn denn schon jemals angelogen habe und ihn mit großem Nachdruck um sein Vertrauen bittet. Nachdem er ihm noch dessen Wunsch nach einer kurzen Zusammenkunft aller Beschäftigten der Meisterei zu dieser Frage zugesichert hat, nickt der Gruppensprecher. Die Kuh ist - bei allgemeiner Zustimmung - vom Eis.

Getrennte Nachfragen am Folgetag ergeben: Dem Gruppensprecher ging es tatsächlich um die Abwehr der befürchteten sechzehn Autos, mit fünfzehn könne er leben. Er vertraut dem Meister, setzt auf dessen Fairneß und darauf, daß er nur zusage, was er auch halten könne. Der Meister macht seinerseits deutlich, er wisse genau, daß er sich hier keinen Fehler erlauben dürfe; er stütze sich hier auf die Zielvereinbarung mit seinem Vorgesetzten.

Es bedarf also nicht nur effektiver Überzeugungsarbeit in der Situation; vor allem muß der Meister auch als berechenbare und verlässliche Partei Anerkennung finden, die der Gruppe substantiell etwas zu bieten hat, in diesem Fall eine langfristige Zusage über die Leistungsanforderungen. Das ist vor allem dann unverzichtbar, wenn die Meisterei generell auf der Grundlage von Zielvereinbarungen gesteuert werden soll. Bedingung dafür ist zweierlei, wie im vorgestellten, so in allen von uns untersuchten Fällen: die den Meistern jeweils zugeschriebene persönliche Verlässlichkeit, und die Verlässlichkeit der zwischen diesen und ihren Vorgesetzten bestehenden Absprachen. Wenig aussichtsreich erscheinen uns daher Versuche, dies durch Projekte betriebskultureller Gemeinschaftsstiftung (Leitbilder, Commitments) anders zu besetzen oder überflüssig zu machen.

Die Parteienkonstellation in solchen Aushandlungsstrukturen kann durchaus variieren. Im eben gezeigten Beispiel stellt sich der Widerpart, ein allseits anerkannter "gestandener" Gruppensprecher einer "guten" Gruppe, als Adressat der Überzeugungsbemühungen heraus. In der Aushandlung zweier Stellvertreter wurde der Kompromiß geschlossen und beide Seiten, Meister wie Gruppensprecher, werden mit ihrer Person für diesen Kompromiß einstehen. In anderen Fällen sind die Gruppen selbst der Adressat.

Dies ist zum Beispiel in einem Rohbaubereich der Fall. Der Meister hat dort noch in der Anlaufphase von Gruppenarbeit versucht, das "Durchfahren" der Pausen selbst zu organisieren, jedoch mit sehr zweifelhaftem Erfolg: Ein Teil der Belegschaft beharrte auf der Inanspruchnahme der Erholungspause. Heute überlegt die Gruppe selbständig, wie mit spezifischen Leistungsanforderungen umgegangen werden soll. Ihre Entscheidung werden nach anfänglichen Widerständen höherer Vorgesetzter inzwischen auch akzeptiert, weil die Gruppe sich als bereit und in der Lage erwies, die geforderte Stückzahl und Qualität in Eigenregie zu erbringen. Für das Innenverhältnis der Gruppe bedeutete dies, daß sie Leistung auch gegenüber ihren Mitgliedern einfordern muß: An die Stelle von hierarchischer Kontrolle und Druck durch Vorgesetzte tritt nun das Regulativ der Gruppe. *"Der Gruppendruck ist größer als der Druck vom Meister"* (Maschinenführer).

Diese Form eines erweiterten Leistungskompromisses ist an ein enges Netz von zwischen Meister und Gruppe ausgehandelten Spielregeln gebunden. In diesem Sinne ist der unterste Vorgesetzte nicht allein als Vertreter des betrieblichen Leistungsanspruchs zu sehen, er muß auch den mit der Gruppe gefundenen Kompromiß gegenüber der betrieblichen Hierarchie vertreten und durchsetzen. Wie der Meister diesen schwierigen Balanceakt vollführt, wird an einer Situation während seiner Abwesenheit deutlich: In dieser Zeit kam es zu einer akuten Engpaßsituation, als für eines der beiden auf der Anlage montierten Fahrzeugmodelle die erforderlichen Zuliefererteile knapp wurden. Die Gruppe schlug vor, fortan nur noch Fahrzeuge des Typs in die Anlage einzuschleusen, für den noch ausreichend Anbauteile zur Verfügung standen. Die zuständigen Bereichsleiter mochten sich mit diesem Vorschlag nicht anfreunden und wollten - trotz des bekannten Risikos - das vorgesehene Modellmix weiterfahren. Diese Rechnung ging dann aber nicht auf. Entnütigt durch die häufigen Produktionsstörungen und verbittert über die Uneinsichtigkeit des Linienmanagements verständigte sich die Gruppe darauf, dem Betrieb nicht - wie bei Stückzahlproblemen normalerweise üblich - in puncto Pausendurchfahren entgegenzukommen, sondern die Anlage abzuschalten und zum Mittagessen zu gehen. Nun sah sich die Gruppe massiven Anfeindungen der mittleren Vorgesetzten ausgesetzt, die im Vorwurf mündeten, daß sie ohne die lenkende Hand des Meisters ein Übermaß von Produktionsstörungen verursache.

Nach seiner Rückkehr sah sich der Meister der massiv vorgetragenen Kritik an seiner Gruppe konfrontiert, sowie mit der Anforderung beider Seiten, eine Verständigung herbeizuführen. Nach mehreren Gesprächen vertrat er die gefundene Linie gegenüber dem zuständigen Bereichsleiter und ermutigte die Gruppe, auch in Zukunft selbständig zu handeln.

Anders liegen die Verhältnisse dort, wo das neue arbeitsorganisatorische Arrangement nicht mit insgesamt erweiterten Selbstregulierungs- und Aushandlungsspielräumen verbunden ist. Im Rahmen unserer Untersuchung betrifft das die Einführung von Gruppenarbeit an eng getakteten, sonst unveränderten Bandmontagen.

In einem untersuchten Motoren-Endmontagebereich haben die Meister knapp ein Jahr nach Einführung der Gruppenarbeit vier wesentliche Kompetenzen verloren: die Arbeitseinteilung, die Urlaubs- und Freischichtenplanung, das Bündeln der Einzelaufgaben zu Arbeitstakten und die Befugnis, je nach anstehender Stückzahl die Bandgeschwindigkeit festzulegen. Der Verlust ist effektiv. Das Band wird - auch nach Vorhaltungen des Meisters - erst dann hochgeschaltet, wenn die Gruppe es für nötig hält; und die Meister müssen sich - so ihre Deutung der Dinge - *"daran gewöhnen, zuzusehen, wie Geld zum Fenster hinaus geschmissen wird"*. Dazu hat beigetragen, daß die Vorgesetzten mit Nachdruck auf der Einhaltung der Gruppenarbeitsvorgaben bestanden und im Zweifelsfall auch in diesem Sinne interveniert haben. Da sich an den Entscheidungsspielräumen hier insgesamt nichts ändert, erweist sich die Abgabe von Meisterfunktionen an die Gruppe als Nullsummenspiel. Die Meister erleiden einen nachdrücklichen und effektiven Einflußverlust, weil bei der funktional weiterhin notwendigen Meisterposition im wesentlichen die Dokumentations- und Feuerwehraufgaben erhalten bleiben.

Der Meister verliert hier, weil die betriebsorganisatorische Restrukturierung und arbeitsorganisatorische Veränderungen nicht so weit verschränkt sind, daß mit der Funktionsabgabe nach unten die Übernahmen neuer Funktionen einhergeht. Auch den umgekehrten Fall haben wir vorgefunden: Die betriebsorganisatorische Restrukturierung auf der Ebene der Center-Bildung kann - wie am Beispiel des weiter oben vorgestellten internen Zulieferbetriebes illustriert - den arbeitsorganisatorischen Status quo völlig unberührt lassen. Dort hatte sich außer verschärften Anforderungen an die Feuerwehrfunktion des Meisters nichts verändert und auch die geplante Einführung von Gruppenarbeit wird als bloß formaler Vollzug von Unternehmensvorgaben daran nicht rütteln.

Wohlgermerkt: Gerade im Hinblick auf die hier behandelten Konstellationen sind strikte, funktionale Entscheidungen nicht zu haben. Wie keine andere Frage mar-

kiert die nach dem Verhältnis von Selbständigkeit und Kontrolle, Anweisungsbefugnis und Aushandlungszwang umkämpftes, zumindest aber konflikträchtiges Terrain. Neben einer Meisterei z.B., in der die Mitarbeiter Arbeitseinteilung und Gruppengespräch im großen Ganzen selbst bestimmen und der Meister sich unmittelbarer personenbezogener Kontrollen weitgehend enthält, findet sich in einer Nachbarmeisterei, unter sonst gleichen Rahmenbedingungen, eine vom Meister weitgehend kolonisierte Gruppe und eine engmaschige Verhaltenskontrolle, bei der der Meister selbst vor ausgesprochenen Kleinlichkeiten nicht zurückzuschrecken braucht. Und eine Situation, wie etwa die eingangs beschriebene Besprechungsszene, steht ersichtlich nicht nur für ein stabiles Aushandlungsgleichgewicht, sondern gleichermaßen für das notorische Bestreben des Meisters, dessen Gewichte zu verschieben oder es im Einzelfall auch auf informellem Wege zu unterlaufen. Und selbst die gefestigte Vertrauenskonstellation des zweiten Falls lebt zu einem Gutteil von dem Freiraum, in dem die Meister - bislang jedenfalls - agieren können. Die hier an Beispielen vorgeführten Zusammenhänge verweisen somit, was ihre betrieblichen Bestandsvoraussetzungen angeht, auf entschieden mehr Variable, als wir sie in diesem Zusammenhang aufnehmen können.

Eine dieser Variablen soll hier, ihrer generellen Wirksamkeit wegen, aber noch hervorgehoben werden: der betriebliche Umsetzungsmodus, zugespitzt auf die Frage nach der Bereitschaft oder Fähigkeit des Betriebes, Zeit und Geld in die Umstrukturierung zu investieren. Innovationen wie die Einführung weitreichender Selbststeuerung durch Gruppen, der Übergang vom Anweisungs- und Kontrollmodus zur Aushandlung betrieblicher Zielvorgaben oder die Einführung eines interdisziplinären, produktionsnahen Fach- und Führungsteams setzen einen Entwicklungsspielraum voraus, der sich mit kurzatmigen Effizienznachweisen nicht verträgt.

Zahlreiche Hinweise aus den Betrieben legen gegenwärtig die Vermutung nahe, daß das Schleifen der Hierarchien ins Stocken gerät. Dafür steht zum einen die Beobachtung, daß sich in fast allen Fällen wieder eine neue

Hierarchiestufe zwischen Gruppe und Meister zu entwickeln beginnt. Es werden gewählte Gruppensprecher durch die Meister okkupiert und mehr oder weniger "umgedreht", andersorts werden gewählte Gruppensprecher ganz offiziell durch betrieblich eingesetzte Teamleader verdrängt. Es können sich auch neben den Gruppensprechern wieder inoffizielle oder sogar offizielle Meister-Stellvertreter etablieren. Meist verbinden sich eine fachlich herausgehobene Stellung (Nacharbeit, Maschinenführer usw.) und eine Freistellung von der Produktionsarbeit mit dem Interesse der Meister an verlässlichen Personen, an die sie einen Teil ihrer Aufgaben delegieren können. Der Druck zu kurzfristigen und kostenneutralen Lösungen verstärkt den Druck zu raschen, sicheren Lösungen, wozu eben auch gehört, sich auf Spezialisten zu verlassen und hierarchische Durchsetzungs- und Kontrollmittel zumindest in Reserve zu halten. Mit der Zeit wachsen Möglichkeit und Selbstverständlichkeit solcher Personen, den anderen wenn auch informell Anweisungen zu erteilen. In vielen Fällen muß man geradezu von einem Rückfall in autoritäre Formen der Anweisung berichten. Auch nach oben hin sind übrigens starke Beharrungskräfte gegen Prozesse weiteren Abbaus von Hierarchien oder - je nachdem - Prozesse der Re-Hierarchisierung zu beobachten. Wo die zweiteilige Meisterebene gerade noch geschliffen wurde, beginnt unter dem Druck der Verhältnisse unter der Hand wieder eine Aufgabenteilung zu wachsen, die den ursprünglichen Intentionen der zweiteiligen Struktur sehr nahekommt: Ein Meister, der vor Ort agiert, ein Meister, der den Kontakt zum Umfeld koordiniert.

Alles in allem haben wir nur einen Fall gefunden, in dem solche Tendenzen nicht zum Tragen gekommen, entsprechende Bemühungen der Meister effektiv zurückgewiesen worden sind.

In dem Rohbaubereich, der oben als Beispiel für eine stabile Aushandlungsstruktur zwischen Meistern und unmittelbar handlungsfähigen Gruppen präsentiert wurde, gab es anfangs durchaus das Bestreben eines Meisters, "seinen" Vorarbeiter in die Gruppensprecherposition zu hieven. Die Gruppe wählte anders und stellte den Betreffenden vor die Alternative, die Gruppe entweder zu verlassen oder "ins Glied" zurückzutreten. Mittlerweile gilt er als regulär integriert, was er selbst

auch so bestätigt. Auf der anderen Seite wird auch die Gruppensprecherfunktion ausgesprochen klein gehalten, indem Aufgaben wie die Arbeitseinteilung und die Urlaubs- und Freischichtenplanung reihum wahrgenommen oder anderen Gruppenmitgliedern übertragen werden.

In diesem Fall ist die Entwicklung einer neuen Sozialorganisation langfristig und strategisch angelegt. Der Center-Leiter hält der Fertigung bereits über einen längeren Zeitraum den Rücken von kurzfristigen Kostensenkungserwartungen frei. Dies mag damit zusammenhängen, daß er sich mit seinem Center in einem doppelten Dilemma befindet: er muß in vielen Bereichen die Automatisierung schaffen, was vor allem beinhaltet, daß auch eine große Zahl angelernter Kräfte den Sprung zu facharbeiterähnlichen Tätigkeiten bewältigen haben; und er muß den Weg aus der Sackgasse einer überkomplexen, nicht mehr effektiv beherrschbaren Steuerungstechnik finden; eine Aufgabe, die auf arbeitskraftorientierte Lösungen verweist. Daß dies mit Qualifizierung einhergehen muß und daß unter beiden Aspekten Gruppenarbeit langfristig ein Produktivitätsversprechen beinhaltet, gilt dem Management hier als sicher. In Montageprojekten hat hingegen die modische Neigung, im Hinblick auf kurzfristige Einsparungsziele Benchmarking-Studien zu treiben, dazu geführt, daß restriktivere Formen der Gruppenarbeit als "one best way" breite Anerkennung finden.

(3) Bereichsempiriker oder Betriebsexperte

Wir haben uns bisher auf Veränderungen und Akzentverschiebungen bezogen, die sich als Konsequenz betriebs- und arbeitsorganisatorischer Dezentralisierung bei der Kernfunktion der Meistertätigkeit ergeben, also auf Charakter und Reichweite der selbständigen Bereichsverantwortung und die Gewährleistung der bereichsbezogenen Sozialintegration. Zu diesen Veränderungen kommt nun - größtenteils durch sie ermöglicht - die Anlagerung zusätzlicher Aufgaben und Zuständigkeiten, die teils völlig neu entstehen, teils von anderswo in der Hierarchie übernommen werden.

Neu entstanden sind in erster Linie die mit den neuen Formen des Qualitätsmanagements verbundenen umfassenden Dokumentationsverpflichtungen. Sie erhöhen durchweg die Bürolastigkeit der Meistertätigkeit und sind - zusammen mit der Ausweitung dezentraler EDV-Eingaben und der damit verbundenen Übernahme ehemaliger Werkschreibertätigkeiten - ein verbreiteter Anlaß für die schleichende Restitution der Vorarbeiterwirtschaft. Wichtiger für die Neuprofilierung der Meisterposition sind freilich jene neuen Aufgaben, die auf Veränderungen in der Betriebshierarchie und im Verhältnis zwischen direkten und indirekten Bereichen zurückgehen. Mehr Einbeziehung in Planung und Planungsaufgaben steht als Topos für diesen Aspekt der Aufgabenerweiterung.

Lange Zeit firmierte darunter eine eher rituelle Einbeziehung, die auf eine bloße Zunahme von Informationsveranstaltungen mit Vorgesetzten oder Planern hinauslief. Dabei konnten allenfalls punktuelle Einwände zu Einzelaspekten von Entscheidungen erhoben werden, die im Prinzip bereits gefallen waren; von kontinuierlichem, wirksamem Einfluß auf diese Planungen selbst konnte nicht die Rede sein. Die Stunde der Meister schlug beim Neuanlauf und beschränkte sich darauf.

Gemessen daran verbuchen die Meister in diesem Punkt heute selbst dort Zugewinne, wo - wie in der oben bereits angesprochenen Motorenendmontage - die Produktionsabläufe weitgehend routinisiert sind und das arbeitsorganisatorische Neuarrangement unmittelbar eindeutig zu Lasten der Meister geht. Kamen sie im Hinblick auf Aspekte der Fertigungsgerechtigkeit früher erst dann zum Zuge, wenn das Produkt in Serie ging, die Fertigungslinie stand und die in beide eingebauten Unzuträglichkeiten irgendwie aufgefangen werden mußten, so können und sollen sie ihre Fertigungserfahrung beim Entwurf neuer Teile und der Planung neuer Linien heute bereits frühzeitig einbringen - eine Entwicklung, die angesichts der traditionell geradezu sprichwörtlichen Abgehobenheit der Planer von den Meistern als bedeutender Einschnitt gewertet wird.

Entschieden weiter reicht die neue Planungskompetenz der Meister dort, wo die Tendenz zum Tragen kommt, Typenwechsel nicht mehr über den Umbau vorhandener Produktionslinien bzw. über den Einbau neuer Segmente

in bestehende Fabriken zu bewerkstelligen, sondern sie jeweils mit dem Aufbau neuer Werksteile zu verbinden.

In dem bereits erwähnten Rohbau-Center beschränkte sich die Einbeziehung der Meisterebene zunächst auf die Hereinnahme eines besonders exponierten Meisters in ein Planungsteam, das eigentlich weniger zu planen, als vielmehr anderweitig erstellte Planungen zu beurteilen hatte. Denn die eigentliche Planung hatten Werk- und Center-Leitung an eine Fremdfirma vergeben; eine Maßnahme, mit der ein radikaler Umbruch eingeleitet werden sollte, nachdem der Kostenvergleich mit dem Rohbau der Weltmarktkonkurrenz verheerende Ergebnisse gebracht hatte.

Den Ausgangspunkt für eine verstärkte Einflußnahme von Meistern bildete hier erst die Kritik an den von der Fremdfirma vorgelegten Planungen. Der im Planungsteam vertretene Meister, der auch vorher schon als grundsätzlicher Kritiker der gängigen Praxis aufgetreten war, zunächst die Produktionstechnik und in deren Rahmen erst die passende Arbeitsorganisation zu planen, trat als Wortführer einer von ihm initiierten Gruppe von Meistern mit dem Angebot an die Center-Leitung heran, eine Alternativplanung vorzulegen, die die - für ausgesprochen hart angesehenen - betrieblichen Kostenvorgaben gleichfalls erfüllen und besser auf die Bedingungen von Gruppenarbeit abgestellt sein würde.

Die Center-Leitung griff dieses Angebot auf, räumte die entsprechenden Zeiten ein und übernahm das Ergebnis schließlich weitgehend in das schließliche Konzept. Die Meister für die neue Fabrik werden in erster Linie aus dem Kreis derjenigen rekrutiert, die an der Alternativplanung teilgenommen und damit offenbar die vom derzeitigen Planungs- und zukünftigen Fabrikleiter geforderte Voraussetzung erfüllt haben: *"Das müssen Leute sein, die bereit sind, auch in diesen Gruppenarbeitsstrukturen zu denken und zu arbeiten. Die Leute müssen bereit sein, neue Wege zu gehen."*

Vergleichbar liegt der Fall bei der Instandhaltungsentwicklung für ein Motoren-Center, das für den Anlauf einer neuen Typenreihe neu aufgebaut wird. Einzelne Instandhaltungsmeister, darunter der seiner unternehmerischen Aktivitäten wegen bereits weiter oben vorgestellte Herr Zweitausend, hatten das Gespräch mit für das neue Werk vorgesehenen Instandhaltungsleiter gesucht, um die von ihnen äußerst skeptisch beurteilte Generallinie einer sehr weitgehenden Instandhaltungsintegration in die Produktionsteams im Detail zu diskutieren. Auslöser für diese Initiative war das Bewußtsein, daß es bei der Personalrekrutierung jeden "erwischen" könne. Deshalb habe man *"den Spieß rumgedreht"*, die eigenen Befürchtungen artikuliert und deutlich gemacht, was man sich selbst an Entwicklungsperspektiven vorstellen könne. Ergebnis dieser Gespräche, an denen sich

im weiteren auch der Aufbauprojekt- und künftige Werkleiter beteiligte, war eine weitgehende Konkretisierung des zuvor eher vagen Instandhaltungskonzepts und die Aufforderung des Werkleiters, sich en bloc für das neue Werk zu bewerben, um den Aufbau der Instandhaltung selbst zu übernehmen. Realisiert wurde schließlich eine Zwischenlösung: Ein Team, das jeweils zur Hälfte an diesen Diskussionen beteiligten und aus dem Meisterreservoir der Instandhaltung neu ernannten Meistern besteht, ging ins neue Werk; die übrigen nutzten ihre Verhandlungsposition, um eigene Entwicklungsperspektiven im Herkunftsbereich durchzusetzen. Die im vorletzten Abschnitt vorgestellte Bildung übergreifender Spezialistenteams hat somit in diesem Beratungs- und Aushandlungsprozeß eine ihrer Wurzeln.

Was sich an diesen beiden Beispielen als Ausfluß spezieller betrieblicher Voraussetzungen und individueller Initiative darstellt, verdichtet sich allerdings zu einer allgemeineren Tendenz. Die Entwicklung geht dahin, häufigere Typenwechsel mit einer Art betrieblicher 3-, 4- oder 5-Felderwirtschaft zu verbinden, für eine neue Typenreihe jeweils neue, spezielle Fabriken aufzubauen, die künftig dort einzusetzenden Meister bereits in die entsprechenden Aufbauteams einzubeziehen und sie damit frühzeitig an Konzept und Aufbau zu beteiligen.

Damit verschieben sich auch die Anforderungen an die Meister und die Grundlagen der Meisterposition. Die in einem gegebenen betrieblichen Umfeld erworbene Betriebsempirie zählt längerfristig nur mehr insoweit, als aus ihr Schlußfolgerungen für künftige Produktionsabläufe gezogen und diese vorab in die Konzipierung bzw. den Aufbau neuer Produktionslinien und Produktionsstätten eingebracht werden können, einschließlich der Auswahl der benötigten Belegschaften. Neben das empirische Generalistentum, das im gegebenen Umfeld zu Ad-hoc-Entscheidungen "aus dem Bauch heraus" befähigt, und das nach unserer Auffassung weiterhin unabdingbar bleibt, tritt ein abstraktionsfähiges Betriebsexpertentum, das - teils betrieblich genutzt, teils abgeblockt - sicherlich auch vorher schon bei vielen Meistern vorhanden war und ist. Nunmehr wird es aber offiziellisiert und zum integralen Bestandteil der Meisterposition, damit aber auch zur unabdingbaren Voraussetzung dafür befördert, diese zu bekleiden. Nunmehr betrieblich anerkannt, ist oder wird es ein wesentliches Moment jener

betrieblichen "Hausmacht", auf die der Meister im Hinblick auf die Verlässlichkeit seiner Verhandlungsposition für seine Untergebenen auch gegenüber betrieblich höheren Instanzen angewiesen ist. Die höhere Gewichtung abstrakter, transferierbarer Analyse- und Problemlösefähigkeit gegenüber konkret aufgebaute Betriebsempirie steht offenkundig auch hinter der allgemeinen Tendenz, die abgeschlossene Meisterausbildung als formale Mindestvoraussetzung für das Bekleiden der unteren Führungsposition obligatorisch zu machen.

Wesentlicher Bestandteil des sich hier neu abzeichnenden Anforderungsprofils ist über die angesprochenen Akzentverschiebungen hinaus die Fähigkeit, mit den vergleichsweise rabiaten Anforderungs- und Tempowechseln umzugehen, die mit dem Wechsel zwischen Werksneuaufbau und Normalbetrieb regelmäßig verbunden sein werden, zumal es sich dabei um gleitende Übergänge handelt, die unterschiedlichen Anforderungen also gleichzeitig auftreten. In der gegenwärtigen "Pilotphase" sind es vor allem junge, "hungrige" Meister, die für solche Aufgaben rekrutiert werden bzw. sich darum bewerben. Die Aufgabe, dieses Anforderungsprofil in längerfristige Berufsverlaufsmuster zu überführen ist mit dem Stichwort "horizontale Karrieren" sicherlich mehr als Problem benannt denn bereits gelöst.

(4) Der Meister und seine Fachberater - Ansätze einer kollektiven Bereichsführung?

Dezentralisierung der indirekten Funktionen umfaßt nun erstens Bewegungen, bisher indirekte Funktionen im Zuge der Aufgabenintegration wieder der ausführenden Arbeit zuzuordnen. Es handelt sich also um ein Abgeben von Funktionen oder in einigen Fällen auch von Personal an die Produktion, was durchaus auch eine Neuordnung der zentralen Abteilungen zur Konsequenz haben kann. Zweitens beobachten wir weitergehende Versuche, die funktionale Gliederung der tayloristischen Organisation durch eine Prozeßorientierung zu ersetzen. In dieser betriebsorganisatorischen Dezentralisierung steht

die Neukombination der Fachfunktionen im Vordergrund. In welcher Weise dies geschickterweise erfolgen soll, scheint aber weitgehend unklar zu sein. In der Regel werden beide Reorganisationsbewegungen miteinander verschränkt, dabei ist die Verbindung der betriebsorganisatorischen Bemühungen mit einer arbeitsorganisatorischen Strategie keineswegs streng.

Das Ziel, fachlich versierte Unterstützungsleistungen an die Produktion anzulagern, ist mit einer Umkehrung der betrieblichen Wertschätzung und Entscheidungsrichtung verbunden: Die Produktion soll künftig den Einsatz der Dienstleister bestimmen. Hier sind noch viele Fragen weitgehend ungeklärt und sie stellen sich erst jetzt: Wie wird die fachliche Exzellenz der Einzelkinder aufrechterhalten und der Informationsfluß innerhalb einer Fachdisziplin organisiert? Welches Verhältnis entwickelt sich zwischen dem Team und der ausführenden Ebene? Welche Rolle spielt der Meister gegenüber den Dienstleistern? Wem sind die Dienstleister unterstellt? Experimente herrschen hier vor.

Ein Konzept, das eine gewisse Verbreitung angenommen hat, ist die Bildung von produktionsnahen Dienstleistungsteams.

In einem Center, in dem flächendeckend Gruppenarbeit realisiert wurde, ist ein Bereich als Pilotbereich ausgewählt worden, um eine neue Form der Zuordnung der Fachfunktionen zur Montage zu erproben. Unter der disziplinarischen Verantwortung des Bereichsleiters der Montage wurden verschiedene Sachbearbeiter in einem Bürocontainer an den Produktionsabschnitten angesiedelt, für den sie zuständig sind. Sie entstammen den Fachabteilungen: Qualitätssicherung, Logistik, Planung, Werksservice, Personalwesen. Dahinter steht die Idee, alles, was für die Produktion notwendig ist, an einem Ort zusammenzuführen, um Entscheidungen und das Einleiten von Maßnahmen zu beschleunigen und an den Erfordernissen der Fertigung auszurichten.

Erste Bewertungen dieses Teams ergeben ein differenziertes Bild: Gemessen an betrieblichen Kennziffern (Störzahlen, Unfallzahlen) ist die Einrichtung ein Erfolg. Die unterschiedlichen Parteien bewerten das Projekt aber sehr unterschiedlich, worin sich auch die betriebspolitische Auseinandersetzung um die betriebsorganisatorische Reorganisation spiegelt. Die Fachbereiche, die die Sachbearbeiter abgeben mußten, urteilen

meist kritisch. Sicher spielen Statusfragen eine Rolle; so sollen Bereichsleiter geäußert haben, mit Sachbearbeitern nicht das Büro teilen zu wollen. Als gewichtiges Argument wird - bestätigt auch andere Parteien - ins Feld geführt, daß der Kontakt der Sachbearbeiter zur Heimatbasis problematisch geworden sei; sie seien nun "Einzelkinder". Auch im Dienstleistungsteam wird das Projekt durchaus selbstkritisch beurteilt, was ganz stark mit den veränderten Kooperationsbeziehungen zusammenhängt und der Notwendigkeit neue Routinen aufzubauen, was eben nicht ohne erhebliche Konflikte zu haben sei.

Für die betroffenen Meister ist klar, daß ihre Situation sich insgesamt deutlich verbessert hat. "Ich brauch einen kompetenten Ansprechpartner, der mir hilft." Genau den haben sie nun bekommen. Sie betonen, daß sie jetzt die Dienstleister "am Ärmel zupfen" und in die Fertigung mitnehmen können, daß die Wege kürzer geworden sind, früher trennende Grenzen durchlässig wurden. Ihre Kritik richtet sich nun auf den zu starken Einfluß des Bereichsleiters in diesem Team, der ihnen die Sachbearbeiter immer mal wieder entzieht, um Präsentationsunterlagen fürs Management zu erstellen oder ähnliches. Daher ihre Perspektive, die Dienstleister (Planer, Logistiker) direkt beim Meister anzusiedeln, statt beim Bereichsleiter. Dies würde die Vor-Ort-Präsenz des Meisters stärken. Ein Meister formuliert dezidiert, daß er sich so eine Unterstützung seiner Coach-Rolle vorstellt. Für ihn ist übrigens klar, daß er durchaus in der Lage sei, die Sachbearbeiter als Meister auch zu führen. Wieweit dieses Dienstleistungsteam für Bereichsleiter oder Meister die Grundlage für eine Unternehmerrolle im Bereich bilden kann, wird aufgrund der Restriktionen durch die Einbindung in den Montagefluß sehr skeptisch beurteilt.

Auch wenn dieses Beispiel auf Gruppenarbeit aufsetzt, einen zwingenden Zusammenhang gibt es nicht: Mit oder ohne Gruppenarbeit; ein solches Team stellt dem Meister Fachfunktionen zur Verfügung, auf die er schneller als zuvor zugreifen kann und welches neuartige Kooperationsbeziehungen zwischen den beteiligten Parteien ermöglicht.

Als allgemeiner Zug unter den an betrieblicher Umstrukturierung irgendwie engagierten Meistern kann das an diesem Beispiel zutage getretene Interesse angesehen werden, sich von bürokratischen Hemmnissen freizumachen, den direkten Weg zu den Fachfunktionen zu suchen und ihre eigenen Handlungsspielräume zu erweitern. Wenn sie sogar im Zuge eines Neuaufbaus die

Möglichkeit bekommen, Einfluß auf ihr zukünftiges Arbeitsfeld zu gewinnen, dann suchen sie sich daraus ergebende Gestaltungsspielräume in der Regel auch zu nutzen.

Demgegenüber illustriert das folgende Beispiel eine Situation, in der die betriebliche Gestaltung der Einführung von Gruppenarbeit eine solche Entfaltung der Rolle des allein passiv betroffenen Meisters nicht zuließ, obwohl sich ohne Zweifel seine Situation wesentlich verändert hat.

In einem Bereich der mechanischen Fertigung wurde Gruppenarbeit eingeführt. Dies war jedoch von einer scharfen Konzeption der Kostensenkung begleitet, die aufgrund einer glaubwürdigen Auslagerungsdrohung durchgesetzt werden konnte. Die Abteilung hat im Zuge der Reorganisation spürbar Personal abgegeben. Hierarchieabbau hieß hier, daß die Abschaffung einer zweiteiligen Meisterstruktur in etwa auch zu einer Halbierung der Meisterstellen führte. Von der auf Aufgabenintegration und wenn auch auf begrenzte Selbstorganisation setzenden arbeitsorganisatorischen Veränderung wurde die Meisterposition bemerkenswerterweise kaum berührt. Dies lag daran, daß die Meister mit traditionellen Aufgaben völlig überlastet waren und daher den ihnen zugedachten Part bei Gruppenarbeit nicht spielen konnten. Den Gruppen war es angesichts des gleichzeitig mit der Aufgabenintegration erfolgenden Personalabbaus ihrerseits nicht möglich, relevante Aufgaben des Meisters zu übernehmen; über die Regelung der Personaleinteilung und der planbaren Abwesenheit kamen sie kaum hinaus. Selbst der ehemalige Einrichter, der in der Gruppe als fachlich herausgehobener Spezialist agierte, war diesbezüglich kaum anprechbar, da er stark in die Optimierung eingebunden wurde.

Für die Meisterposition bedeutete diese Konstellation eine prekäre Aufladung ihrer Feuerwehrfunktion ohne weitergehende Handlungsspielräume. In diesem Sinne wirkte auch die Strategie des Abteilungsleiters, zur Absicherung der Produktivitätsziele Spezialisten seines Vertrauens mit der Optimierung des Bereiches zu beauftragen. Neben den Meistern entstand so ein Expertenteam, das aus Bereichsleiter, Betriebsingenieur, Arbeitswirtschaftler, Technischem Sachbearbeiter aber teilweise auch fachlich exponierten Beschäftigten gebildet wurde, das die Aufgabe der Optimierung der Fertigung übernahm und dezidiert quer zur funktionalen Gliederung liegen sollte. Die Idee dabei war, die wertschöpfende Gruppe mit einem Kranz an Sonderfunktionen zu umgeben. Die unter enormer Anspannung stehende Gruppe sollte Produktivitätspotentiale anzeigen, die dann von diesem Expertenteam realisiert werden

sollte. Nebenbei bemerkt bedeutet in diesem Fall die Ausgrenzung der Meister nicht, auf deren spezifisches Erfahrungswissen und bereichsspezifisches Know-How zu verzichten: Der ehemalige herausgehobene Werkmeister wurde als technischer Sachbearbeiter in dieses Team aufgenommen, hat im Zuge dessen jegliche Linienvantwortung allerdings abgegeben.

Es ist also auch eine Lösung der Zuordnung von Fachfunktionen zur Produktion möglich, die den Meister umgeht, obwohl Gruppenarbeit realisiert worden ist. In gewisser Weise schlägt hier die Politik durch, eine kurzfristige massive Kostensenkung zu realisieren und durch Spezialisten abzusichern. Der Meister steht am Rande dieses Geschehens und muß sich mit der Verdichtung und Prekarisierung seiner traditionellen Rolle bescheiden. Er befindet sich unter diesem Aspekt in einer ähnlichen Situation wie der bereits erwähnte Meister im Fall des unternehmensinternen Zulieferers.

Unserem Eindruck nach spielt für den Charakter der Dienstleistungsteams weniger eine Rolle, welche Funktionen gebündelt werden, als die Positionierung dieses Teams gegenüber den unterschiedlichen Parteien. Während der letzte Fall eine Konstellation beschreibt, in der das Expertenteam der Fertigung als höhere Gewalt gegenübertritt, agieren die Dienstleistungsteams ausdrücklich im Auftrage der Fertigung und es entwickeln sich trotz vieler Reibungen im Detail eher horizontale Formen der Kooperation. In dieser Variante stellt ein solches Team eine Ressource dar, die sowohl einem starken, aufgewerteten Meister als auch einem Coach beigeordnet werden kann. Die Verknüpfung zur arbeitsorganisatorischen Strategie ist ebenso lose: Ob der Meister auf der Grundlage einer weitgehend selbstorganisierenden Gruppe oder auf einer Vorarbeiterwirtschaft steht, hinsichtlich der Dienstleistungsteams ist beides vorstellbar.

Für die Unterschiede der Gestaltungsvarianten sind nicht nur die unterschiedlichen Bedarfe der jeweiligen Bereiche verantwortlich zu machen; vielmehr kommen hier auch betriebpolitische Macht- und Einflußverhältnisse nachhaltig zum Tragen. Weil sich bei einer solchen Umstrukturierung gegen die bisher mächtigen Fachbe-

reiche frontal wenig erreichen, dominiert in der Automobilindustrie gegenwärtig nicht der große Wurf, sondern eine Taktik von Vorstoßen und Zurückweichen. Weiter vorgeprescht wird innerhalb gewachsener Strukturen typischerweise bei Pilotvorhaben. Weiter gehen die Betriebe dann beim Neuaufbau von Produktionslinien. Dort scheinen betriebsorganisatorische Experimente geradezu die Regel zu bilden.

Von dem Gedanken, daß nach der Einführung von Gruppenarbeit auf dem Shop-floor nun auch die Realisierung einer kollektiven Führung eines Bereichs auf der Tagesordnung stehen könnte, mußten wir uns jedoch verabschieden. Zeigen sowohl die zögernden Umsetzungen bei der Unterstellung von Fachfunktionen unter Linienvorgesetzte (nicht zu sprechen von Meistern), als auch die wenig ausgreifenden Planungen in der Automobilindustrie ein ausgesprochenes Beharrungsvermögen der gewachsenen Sozialorganisation. Das Bild, das uns ein Abteilungsleiter zeichnete, daß zwischen der Center-Leitung und den Mannschaften eines Tages ein hierarchiefreies Team agieren könnte, liegt noch sehr weit in der Zukunft.

Resümee

Bei ihren betriebs- und arbeitsorganisatorischen Restrukturierungsbestrebungen halten die Automobilbetriebe an der Meisterposition als der produktionsnahen Führungsposition fest. Diese bleibt in ihrem Kern erhalten: der an Sozialprofil und Berufsbiographie des aufgestiegenen Facharbeiters zurückgebundene Kompetenz, auf der Grundlage persönlicher Einschätzungen und eigenverantwortlicher Entscheidungen die funktionalen, organisatorischen und sozialen Vermittlungsleistungen zu erbringen, die für einen reibungslosen Betriebsablauf erforderlich sind, und die sich nicht auf technischem oder bürokratischem Wege bewältigen lassen. Das gilt auch dort, wo mit der Wahl neuer, funktional-versachlicht klingender Bezeichnungen ein konsequenter Bruch mit der alten Meisteraura angezeigt werden soll. Dem entspricht, daß das Personal auch in diesen Fällen kon-

sequent aus der Reservoir der Meister oder Meisterbriefinhaber rekrutiert wird. Die Konsequenz allerdings, mit der der entsprechende Aufstieg heute an den Meisterbrief gebunden wird, markiert einen wirklichen Traditionsbruch. Die Karriere des "ernannten" Meisters, der ohne Zertifikat, allein aufgrund seiner langjährigen betrieblichen Erfahrung schließlich Meister wurde, gehört definitiv der Vergangenheit an.

Die Kehrseite dieser grundlegenden funktionalen Kontinuität bildet die weitreichende Veränderung der betriebs- und arbeitsorganisatorischen Bedingungen, unter denen sich die Meisterposition zu einem konkreten Bündel von Aufgaben und Anforderungen verdichtet. Die Meisterposition muß - entweder vorausschauend und planmäßig, oder inkrementell auf auftretende Probleme reagierend - in diese neuen Bedingungen eingepaßt werden. Nicht jede Veränderung, die sich dabei ergibt hat eine stabile, kohärente Meisterposition zum Ergebnis. Wo etwa die internen Zulieferer direkt unter Kosten- und Terminkonkurrenz der externen gesetzt werden, kann es schlicht zu drastisch verschärften Anforderungen an das alltägliche Krisenmanagement kommen, ohne daß dies durch Entlastung an anderer Stelle aufgewogen würde. Auf andere Weise prekär wird die Meisterposition dort, wo die Abgabe arbeitsorganisatorischer Regelungs- und Anweisungskompetenzen darauf hinausläuft, die Meistertätigkeit um ihre Personalführungsfunktion zu bringen. Kommt es im einen Fall zu notorischer Überforderung der Positionsinhaber, so im anderen zu einem schmerzlich empfundenen Statusverlust, der allenfalls resignierend hingenommen oder aber unterschwellig bekämpft wird, auf jeden Fall aber das Engagement für die eigene Restzuständigkeit nachhaltig mindert. In beiden Fällen ist der Meister notwendig, das angebotene Funktions- und Rollenprofil aber prekär.

Wo betriebs- und arbeitsorganisatorische Reorganisationsziele und die Ansprüche an die Meisterposition aufeinander abgestimmt verfolgt werden, kommt es zu einer Anlagerung neuer Aufgaben und Zuständigkeiten an eine durch arbeitsorganisatorische Dezentralisierung

in ihren Kompetenzen veränderte Meisterposition. Das heißt, die Neuanlagerung von Zuständigkeiten fügt sich nur dort in eine kohärente Position und führt nicht zu schlichter Überforderung, wo arbeitsorganisatorische Veränderungen entsprechende Freiräume schaffen. Dabei ist es nicht - das sollte an der problematischen Form der Entlastung deutlich werden - mit der bloßen Wegnahme arbeitsorganisatorischer Befugnisse getan, durch die dann Raum für die Auffüllung mit anderweitigen Aufgaben geschaffen würde. Beide Seiten der Meister-tätigkeit müssen ausbalanciert werden, um eine stimmige Position begründen zu können.

Insofern handelt es sich bei der Neuanlagerung nicht nur um die mehr oder weniger mechanische Umverteilung von Zuständigkeiten, sondern auch um eine teilweise Neufundierung der Personalführung als Kernelement der Meisterposition. Ein vordergründiger Einflußverlust durch die Abgabe alltäglicher Feuerwehrfunktionen und Weisungsbefugnisse wird aufgewogen durch die Anerkennung als Betriebsexperte, dessen Kompetenzen für die kontinuierliche Optimierung wie für die längerfristige-strategische Entwicklung des Betriebes gebraucht werden. Diese Anerkennung begründet Einfluß und Durchsetzungsmöglichkeiten nach oben, und diese wiederum bilden eine wesentliche Voraussetzung dafür, daß der Meister als verlässlicher Aushandlungskontrahent bei Beschäftigten Anerkennung findet, die in erster Linie durch Überzeugung geführt werden müssen. Neben Eigenengagement, Leistungsorientierung und Belastbarkeit, die sich in der Bewältigung einer Meisterausbildung dokumentieren, ist die Stärkung des über das Alltagsgeschäft hinausweisenden Expertenprofils der Meisters ein wesentlicher Grund dafür, daß der Meisterbrief heute eine unabdingbare Voraussetzung für das Bekleiden dieser Funktion darstellt.

Was hier als vergleichsweise gradliniger Zusammenhang gefaßt wird, unterliegt - das belegen die vorgestellten Beispiele - in der betrieblichen Wirklichkeit einer Vielzahl von Brechungen. Was vom vorläufigen Ende her als unter funktionalen Gesichtspunkten mehr oder weniger gelungenes arbeitsorganisatorisches Modernisie-

rungsarrangement beschrieben und diskutiert werden kann, resultiert in aller Regel aus einer Mehrzahl von Kräften, die auf verschiedenen Ebenen und in verschiedene Richtungen wirksam sind, und unter denen das betriebliche Restrukturierungsstreben nur einen Vektor bildet, wenn auch sicherlich einen von ganz besonderer Bedeutung. Am Beispiel des Instandhaltungsmeisters, der mit seinem betrieblichen Angebotsmanagement als "Unternehmer im Unternehmen" ausgesprochen modern daherkommt, haben wir bereits auf eine traditionelle arbeitsorganisatorische Grundlage hingewiesen. Mehr noch: Die Profilierung der Instandhaltung als angebotsfähiger Dienstleistungs- und Spezialistenbereich dient wesentlich auch dazu, gegenüber Instandhaltungs-integrations- und Auslagerungsvorstellungen betrieblicher Modernisierungskonzepte den Wert einer eigenständigen Instandhaltung herauszustreichen und den traditionellen Status der Instandhalter zu verteidigen. Entsprechend beruhen die als relativ stabil charakterisierten Aushandlungskonstellationen zwischen selbstbewußten Gruppen bzw. Gruppensprechern und als verlässlich anerkannten Meistern nicht allein auf der Verinnerlichung der neuen arbeitspolitischen Normen. Gleichermaßen gilt, daß leistungsstarke und zugleich widerspenstige Arbeitergruppen für den als Vermittler anerkannten Meister eine Machtgrundlage gegenüber seinen Vorgesetzten darstellen. Für's erste "gelungene" Modernisierungskonstellationen gründen somit regelmäßig darauf, daß sie auch für die "alten" Konfliktgegenstände Macht, Status, Anerkennung eine wie immer vorläufige Lösung bieten.

Konflikte solcher Art schlagen sich sicherlich auch in der von uns hervorgehobenen, allgemein verbreiteten Tendenz nieder, Reste der alten Vorarbeiterwirtschaft in neuem Gewande weiterbestehen zu lassen oder - bezeichnender noch - sie gegen die ausdrücklichen arbeitsorganisatorischen Konzepte der Betriebe Zug um Zug durchzusetzen, zunächst faktisch und informell, schließlich aber auch offiziell anerkannt. Dabei gilt es neben Meistern auch diejenigen Beschäftigten als Triebkräfte im Blick zu behalten, denen sich auf diesem Wege Aufstiegsmöglichkeiten eröffnen. Wir haben

diese Entwicklung drüberhinaus allgemein mit der verbreiteten betrieblichen Praxis in Zusammenhang gebracht, weitgehende betriebs- und arbeitsorganisatorische Restrukturierungsprojekte unter kurzfristige Stückzahl- und Kostenziele zu setzen, also die Investitionen an Zeit und Geld zu vermeiden, die in Umstellungsphasen unausweichlich sind. Dies provoziert bei den Meistern als den Ergebnisverantwortlichen die Neigung, die kollektiven Lernkurven unter kurzfristigen Effizienzgesichtspunkten kurzzuschließen und den offiziellen Selbstregulations- und Aushandlungsbeziehungen eine zweite Ebene selektiv hierarchischer Steuerungsmittel mehr oder weniger akzentuiert zu unterlegen. Das geschieht unabhängig von der Haltung der Meister zu neuen Formen der Arbeitsorganisation und findet auch dort statt, wo Meister sich auch in der Praxis stark für selbstregulative Formen der Gruppenarbeit engagieren. Wo dieses Engagement bzw. die angestrebten Gestaltungsziele durch den Außendruck nicht faktisch gegenstandslos werden, entstehen Gemengelagen von hierarchischen und selbstregulativen Momenten in der Arbeitsorganisation. Ruft man sich in diesem Zusammenhang nochmals die bereits zitierte Feststellung ins Gedächtnis, das eine Transformation unabhängig von der (Nicht)Erreichung der ursprünglichen Ziele auch dann abgeschlossen ist, wenn irgend eine stabile soziale Konfiguration sich herausgebildet hat, dann ist der Gedanke nicht von der Hand zu weisen, daß solche "unreinen" Konstellationen am Ende in der Breite stilbildend werden könnten.

Literaturverzeichnis

- Antoni, C. H. (1992): Meister im Wandel. Zur veränderten Rolle des Meisters bei der Einführung von Gruppenarbeit. In: *Angewandte Arbeitswissenschaft*, 18. Jg, Heft 134, S. 32-56.
- Antoni, C. H. (1994): Betriebliche Führungsstruktur im Wandel - Zur Rolle und Funktion von Meistern und Gruppensprechern im Rahmen von Gruppenarbeit. In: Antoni, C. H. (Hrsg.): *Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven*. Beltz, Psychologie Verlags Union. Weinheim, S. 115-138.
- Bahrtdt, H. P. (1958): *Industriebürokratie*, Ferdinand Enke Verlag. Stuttgart.
- Deutschmann, Ch.; Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P. (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 24. Jg, Heft 6, S. 436-450.
- Drexel, I. (1994): Gesellschaftliche Qualifikationstypen - Historisches Relikt oder notwendige Struktur. In: dies. (Hrsg.): *Jenseits von Individualisierung und Angleichung*. Campus Verlag. Frankfurt/New York.
- Faust, M.; Jauch, P.; Brünnecke, K.; Deutschmann, Ch. (1994): *Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik*, Eigendruck. Tübingen.
- Fischer, Joachim (1993): *Der Meister. Ein Arbeitstypus zwischen Erosion und Stabilisierung*, Campus Verlag. Frankfurt/New York
- Kädtler, J.; Behrens, M.; Hardwig, T. (1996): Strukturwandel der Industrie und Neubestimmung der Position des Industriemeisters. In: Forschungsverbund "Meister und mittleres Management": Zwischenbericht aus dem Forschungsvorhaben "Untersuchung zur Rolle des mittleren/unteren Produktionsmanagements (Industriemeister/Fachexperten) in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten", HDZ der RWTH. Aachen.
- Springer, R. (1984): Strukturwandel von Meisterfunktionen. Ergebnisse einer Untersuchung in acht Betrieben des Maschinenbaus. In: *WSI-Mitteilungen*, 37. Jg, Heft 9, S. 545-550.
- Sundhaussen, H. (1995): Die "Transformation" Osteuropas in historischer Perspektive oder: Wie groß ist der Handlungsspielraum einer Gesellschaft? In: Wollmann, H.; Wiesenthal, H.; Bömker, F. (Hrsg.): *Leviathan Sonderheft 15: Transformation sozialistischer Gesellschaften: Am Ende des Anfangs*, Westdeutscher Verlag. Opladen.
- Weltz, F. (1964): *Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern. Eine industriesoziologische Untersuchung der Situation und Vorstellungen von Meistern und Steigern*, Ferdinand Enke Verlag. Stuttgart.

Organisation von Innovationsprozessen in der US-Halbleiterindustrie - Zur Veränderung von Unternehmensstrategien und Innovationskonzepten seit Mitte der 80er Jahre

Klaus-Peter Buss, Volker Wittke

Der folgende Beitrag stellt Zwischenergebnisse des laufenden SOFI-Projekts "Organisation von Innovationprozessen in der Halbleiterindustrie" vor, das im Rahmen des "Verbundes Sozialwissenschaftliche Technikforschung" vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie gefördert wird. Dieses international vergleichend angelegte Projekt fragt nach der inner- wie zwischenbetrieblichen Reorganisation von Innovationsprozessen. Die hier präsentierten Befunde konzentrieren sich auf die innerbetriebliche Seite dieses Reorganisationsprozesses bei den US-Halbleiterherstellern. Hinsichtlich der überbetrieblichen Dimension der Fragestellung sind Projektbeiträge bereits an anderer Stelle vorgelegt worden (Voskamp/Wittke 1994; Wittke 1996). Im vorliegenden Artikel wurden zitierte Passagen aus englischsprachigen Expertengesprächen sowie aus der englischsprachigen Literatur von uns ins Deutsche übertragen.

1. Der unerwartete Wiederaufstieg der US-Halbleiterindustrie in den 90er Jahren

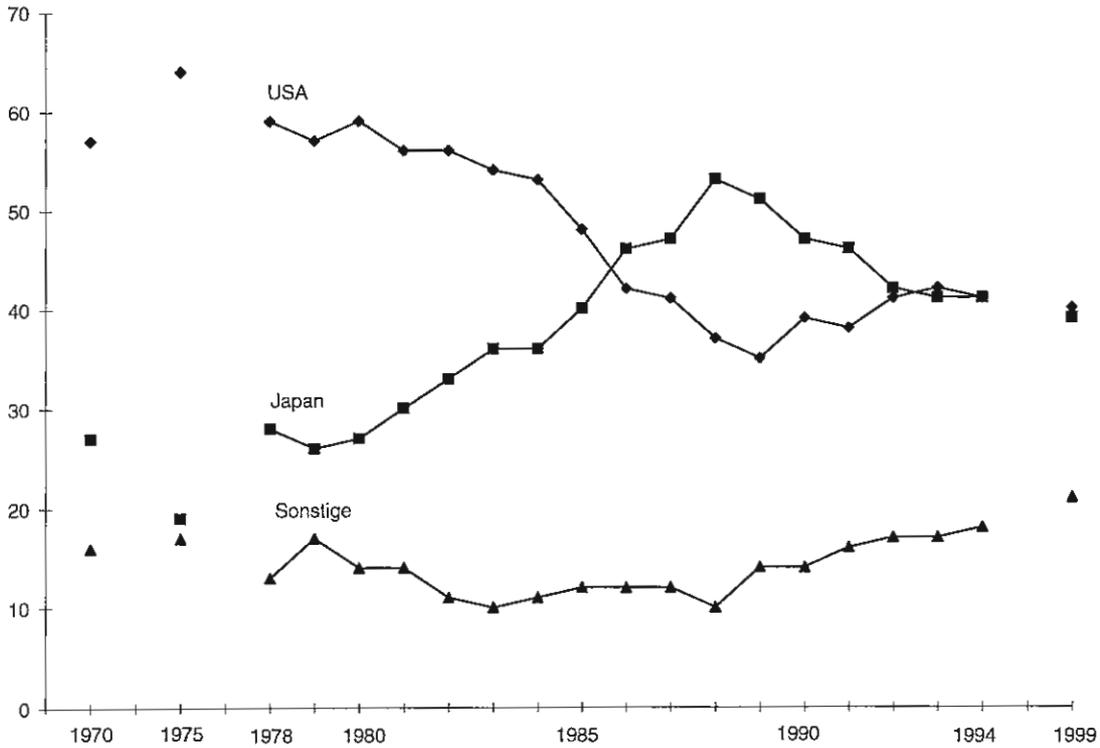
In den 80er Jahren standen die Zeichen in der US-Halbleiterindustrie auf Sturm. Nachdem die ersten Dekaden der Geschichte dieser Branche von einer Dominanz US-amerikanischer Hersteller geprägt waren, hatte sich das Bild seit Ende der 70er Jahre einschneidend geändert. Innerhalb kurzer Zeit eroberten japanische Hersteller beachtliche Weltmarktanteile, Mitte der 80er Jahre hatten sie die US-Produzenten sogar aus der weltweit führenden Position verdrängt (vgl. Schaubild 1). Die US-Unternehmen fielen in der Rangliste der weltweit größten Halbleiterhersteller zurück (vgl. Tabelle 1); in der zweiten Hälfte der 80er Jahre mußten einige von ihnen zudem kräftige Verluste hinnehmen, und selbst traditionsreiche Unternehmen¹ verloren in dieser Phase ihre Eigenständigkeit. Ähnlich rasant verlief der Prozeß des Aufholens und Überholens japanischer Hersteller bei den Geräten und Anlagen für die

Halbleiterfertigung (vgl. Schaubild 2). Weil damit nicht nur die Chip-Produzenten von einem relativen Niedergang betroffen waren, sondern zugleich auch jenes Netz von Anlagenherstellern und Materialzulieferern ("supply-base"), welches für die langfristige Entwicklungsfähigkeit der Halbleiterindustrie entscheidende Bedeutung hat, empfanden viele Akteure in den USA der späten 80er Jahre die "japanische Herausforderung" in dieser Branche als besonders gravierend.

In der wissenschaftlichen Diskussion wurden für diesen Bedeutungsverlust der US-Halbleiterindustrie bis vor kurzem Argumente ins Feld geführt, die sich ungeachtet zahlreicher Nuancen auf folgende Formel bringen lassen: Das Innovationsmodell der US-Hersteller, welches für die - von unsteter technischer Entwicklung geprägte - Frühphase der Industrie seine Vorzüge gehabt habe, sei unter den Bedingungen einer zunehmenden Reifung der Halbleiterbranche gegenüber dem Innovationsmodell japanischer Hersteller mehr und mehr ins Hintertreffen geraten. Danach seien die (produkt)design-orientierten US-Hersteller vor allem auf spektakuläre technische

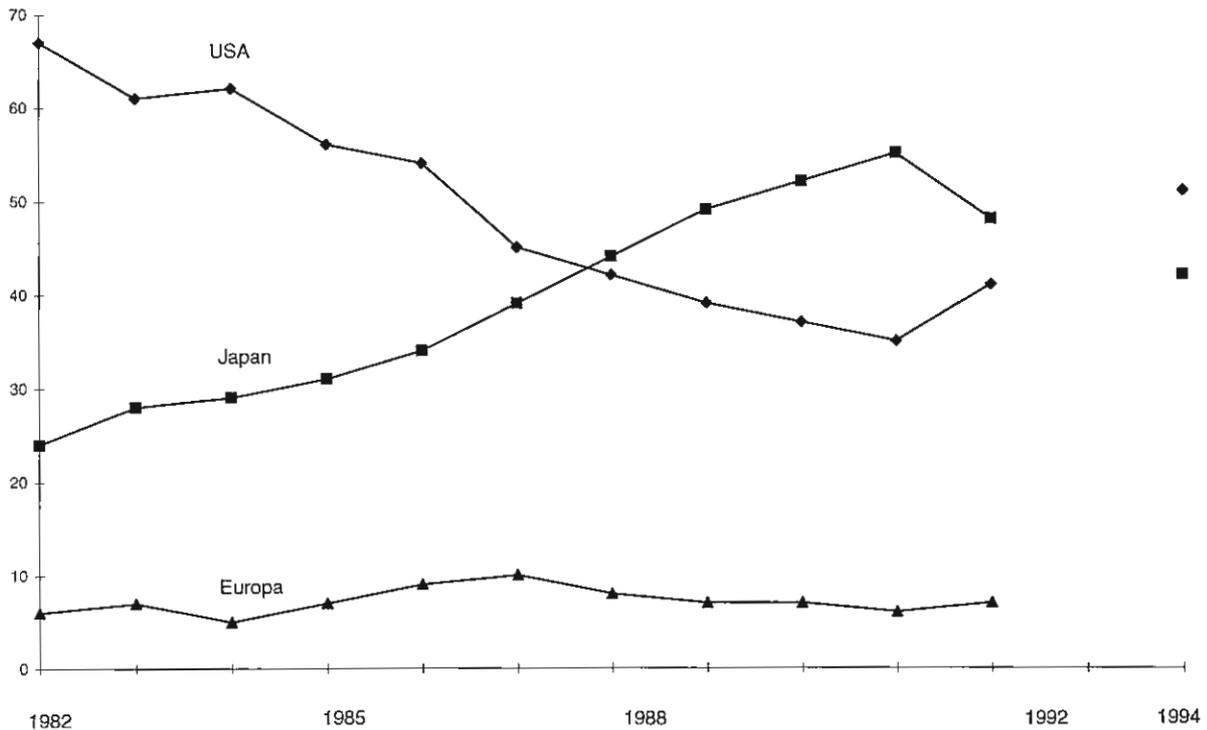
¹ Das spektakulärste Beispiel in diesem Zusammenhang ist das Ende des Branchenpioniers Fairchild.

Schaubild 1:
Anteile am Welt-Halbleitermarkt nach Herkunftsland der Hersteller* (in %)



* Ohne Hersteller, die ausschließlich oder überwiegend für den Eigenbedarf produzieren.
 Quellen: Dataquest; Handelsblatt (26.10.1995); Hilpert u.a. (1994:189 ff.); Malerba (1985:153).

Schaubild 2:
Anteile am Weltmarkt für Halbleiterfertigungsgeräte/-anlagen nach Herkunftsland der Hersteller (in %)



Quellen: Dataquest, Business Week (02.10.1995).

Durchbrüche ("breakthrough innovations") ausgerichtet und hätten die Fertigungsorganisation vernachlässigt. Die häufige Gründung neuer Hersteller durch die Abspaltung kompletter Wissenschaftler- und Ingenieurteams aus bestehenden Unternehmen ("chronic entrepreneurship") störe zudem eine kontinuierliche Entwicklung (die gerade Kennzeichen reifer Industrien ist) beträchtlich. Ein Effekt, welcher durch die verbreitete Unabhängigkeit - d.h. die vertikale Nicht-Integration - der US-Hersteller (und die damit verbundenen Unsicherheiten bei Absatz und Kapitalbeschaffung) zusätzliche Verstärkung erfahre. Demgegenüber seien die japanischen Hersteller mit ihrem eher inkrementellen Innovationsmodus angesichts mittlerweile stabiler technologischer Entwicklungspfade² im Vorteil. Japanische Hersteller legten stärkeren Wert auf die fertigungstechnischen Implikationen von Produktinnovationen ("design for manufacturability") und seien darüber in der Lage, mit hohen Qualitäts- und Ausbeuteraten zu fertigen sowie neue Prozesse schneller auf dieses hohe Niveau zu bringen. Als Rahmenbedingung hierfür seien langfristige (durch ein wechselseitiges Vertrauensverhältnis gekennzeichnete) Beziehungen zu den Anlagen-Herstellern ebenso wichtig wie die Einbindung in Keiretsu-Strukturen, welche den Absatz langfristig stabilisierten und Investitionen auch in Zeiten von Flaute ermöglichten (Borras 1988; Florida/Kenney 1990; Kenney/Florida 1993).

Die Quintessenz dieser Diskussion bestand darin, für die 90er Jahre eine Fortsetzung des - zumindest relativen - Niedergangs der US-Halbleiterindustrie zu erwarten, wenn die US-Hersteller die Organisation von Innovationsprozessen nicht erheblich veränderten. Vor diesem Hintergrund hat eine Reihe von Autoren Ende der 80er/Anfang der 90er Jahre auch entsprechende Warnungen bzw. Empfehlungen ausgesprochen wie der drohende Niedergang abzuwenden sei - allerdings mit geradezu gegensätzlichen Stoßrichtungen. Die einen forderten den konsequenten Ausstieg aus der Massenproduktion und die Konzentration auf design-intensive, anwen-

dungsspezifische Produkte in kleinen Stückzahlen; zumindest die Massenproduktion, wenn nicht gar die Fertigung generell, könne man getrost anderen überlassen (Gilder 1988; Saxenian 1990). Die anderen argumentierten, eine Aushöhlung der Fertigungskompetenz würde perspektivisch auch die High-Tech-Nischen bedrohen, und forderten eine Adaption zentraler Elemente des "japanischen Innovationsmodells", um die offenbar gewordenen Schwächen auszubügeln (Borras 1988; Ferguson 1988; Prestovitz 1988; Florida/Kenney 1990).

Tatsächlich hat sich der Bedeutungsverlust der US-Hersteller in den 90er Jahren nicht weiter fortgesetzt, soviel zeigt sich bereits auf den ersten Blick. Im Gegenteil: In relativ kurzer Zeit hat sich eine Trendumkehr bei den Marktanteilen der Halbleiterproduzenten wie auch der Hersteller von Fertigungsausrüstungen vollzogen (vgl. Schaubilder 1 und 2); die US-Hersteller sind in der internationalen Rangliste wieder nach oben geklettert, und eine Reihe von ihnen vermeldet gegenwärtig Rekordgewinne (vgl. Tabelle 1). Damit stellt sich die Frage: Haben die US-Hersteller innerhalb weniger Jahre ihr Innovationsmodell wider Erwarten derart grundlegend geändert, daß sich der zu beobachtende Trendwechsel damit erklären ließe? Haben sie das "japanische Innovationsmodell" erfolgreich adaptiert, oder haben sie eigene Wege beschritten? Worauf also basiert ihr Comeback?

Unsere bisherigen Ergebnisse³ deuten darauf hin, daß die US-Hersteller auf die "japanische Herausforderung"

2 In Anlehnung an den Begriff der "technological trajectories" von Dosi (1982; 1984)

3 Diese Zwischenergebnisse beruhen *erstens* auf Expertengesprächen, die wir bei bislang drei US-Halbleiterherstellern durchgeführt haben. Sie basieren *zweitens* auf der Auswertung der umfangreichen - und zu einem erheblichen Teil "grauen" - Literatur zur jüngsten Entwicklung der Halbleiterindustrie. In diesem Zusammenhang sind vor allem die bislang nahezu ausschließlich in Form von Forschungsberichten verfügbaren Ergebnisse des in Berkeley (University of California) angesiedelten "Competitive Semiconductor Manufacturing Survey" (CSM) von Bedeutung. Dieses seit 1992 laufende Projekt (an dem Wissenschaftler der "Haas School of Business", des "College of Engineering", des "Berkeley Roundtable on the International Economy" und des "Institute of Industrial Relations" beteiligt sind) vergleicht anhand detaillierter Daten die Effizienz ("manufacturing performance") von Halbleiterwerken in den USA, Europa und Asien, freilich ohne die Ergebnisse nach Herkunftsland der Hersteller auszuwerten oder auszuweisen. Für die Interpretation der CSM-Ergebnisse und zusätzliche Hintergrundinformationen waren *drittens* Gespräche mit einer Reihe der an

Tabelle 1:
Die größten Halbleiterhersteller nach Rang und Umsatz in Mrd. \$

	Herkunft	1994		1989		1986		1983		1978	
		Rang	Umsatz								
Intel	USA	1	10,1	8	2,4	10	1,0	7	0,8	9	0,4
NEC	Japan	2	7,9	1	5,0	1	2,6	3	1,3	3	0,5
Toshiba	Japan	3	7,5	2	4,9	3	2,3	5	0,9	8	0,4
Motorola	USA	4	7,2	4	3,3	4	2,0	1	1,6	2	0,7
Hitachi	Japan	5	6,5	3	3,9	2	2,3	4	1,0	7	0,5
Tex.Inst.	USA	6	5,3	6	2,8	5	1,8	2	1,6	1	1,0
Samsung	Korea	7	4,9								
Fujitsu	Japan	8	3,9	5	2,9	7	1,3	9	0,5		
Mitsubishi	Japan	9	3,7	7	2,6	9	1,2				
IBM*	USA	10	3,0								
Matsushita	Japan			9	1,9	8	1,2				
Philips	Europa			10	1,7	6	1,4	8	0,6	4	0,5
National	USA							6	0,9	5	0,5
Fairchild	USA									6	0,5
Siemens	Europa									10	0,3
AMD	USA							10	0,5		

* IBM wird in den Vorjahresstatistiken nicht aufgeführt, da das Unternehmen bis Anfang der 90er Jahre Halbleiter ausschließlich für den Eigenbedarf produzierte. In den 70er Jahren war IBM vermutlich der weltgrößte Halbleiterhersteller.

Quellen: Dataquest; Industriemagazin (Februar 1984); Borrus (1988:16); Welsch (1990:456).

der 80er Jahre reagiert und ihre Strategien nachhaltig geändert haben. Auf eine Formel gebracht lassen sich die neuen Strategien allerdings weder als Rückzug aus der Massenproduktion (und die Konzentration auf schmale Nischen oder gar als Verzicht auf die eigene Fertigung) noch als Übernahme des "japanischen Innovationsmodells" interpretieren. Vielmehr haben die US-Hersteller *erstens* Unternehmensstrategie und Produktmix verändert. Man zielt nun auf andere Märkte als in den 80er Jahren und versucht damit gerade jenes Innovationsproblem zu vermeiden, auf welches die japanischen Hersteller so bestechend gute Antworten gefunden haben. Die Veränderung der Innovationsproblematik in

eine Richtung, in der "amerikanische" Antworten eher adäquat sind, war vielleicht nicht die intendierte Zielgröße, aber doch das Ergebnis der Umorientierung in den Unternehmensstrategien. *Zweitens* haben die Hersteller für dieses, gegenüber den 80er Jahren veränderte Innovationsproblem neue organisatorische Lösungen gefunden oder sind dabei, solche Lösungen zu entwickeln. Lösungen, deren Gemeinsamkeit in einem neuen Verhältnis zwischen (Prozeß)entwicklung und (Massen)produktion liegt.

Gewiß, vieles spricht dafür, daß der Wiederaufstieg der US-Halbleiterindustrie mit diesen Veränderungen zu tun hat. Allerdings wäre es verfehlt, nunmehr in den Unternehmensstrategien und Innovationskonzepten der US-Hersteller den neuen Königsweg für die Organisation von Innovationsprozessen zu sehen, nachdem die Dis-

dem CSM-Projekt beteiligten WissenschaftlerInnen wichtig. *Viertens* schließlich haben wir Gespräche mit SozialwissenschaftlerInnen, die sich in anderen Kontexten mit der Branche beschäftigt haben, sowie mit einschlägigen Beratungsfirmen (Dataquest; VLSI-Research) geführt.

kussion (nicht nur in den USA) japanische Strategien und Praktiken jahrelang so umstandslos mit "best practices" übersetzt hatte. Einerseits wäre es überzogen, den Trendwechsel im Verhältnis der US- zu den japanischen Herstellern vollständig veränderten Strategien und Praktiken zuzuschreiben. Für die Veränderung der Situation auf dem Weltmarkt spielen auch andere Faktoren eine Rolle - hier sei nur auf die Folgen der Yen-Aufwertung sowie die Kapitalverteuerung für japanische Hersteller nach dem Ende der "bubble economy" hingewiesen. Andererseits ist die Situation der US-Hersteller ausgesprochen differenziert. Nicht die US-Halbleiterindustrie ist erfolgreich, sondern es gibt besonders erfolgreiche Hersteller (wie Intel, Texas Instruments oder Motorola), während andere nur mittelmäßig wachsen (und Gewinn abwerfen) und manche - vor kurzem noch als erfolversprechend gehandelte - Hersteller sich sogar zu Übernahmekandidaten entwickelt haben. Differenziert sieht die Situation auch in bezug auf die Organisation von Innovationsprozessen aus: Da sich das Innovationsproblem je nach Unternehmensstrategie und Produktmix unterschiedlich stellt, gibt es selbst innerhalb der US-Halbleiterindustrie keine "one best practice". Von daher würde die Suche nach dem Erfolgsrezept der US-Hersteller in puncto Innovation in die Irre führen.

2. Neue Unternehmensstrategien bewirken eine Verschiebung der Innovationsproblematik

2.1. Der Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und Innovationsproblem in den 60er und 70er Jahren

Wenngleich sich die Halbleiterindustrie infolge ihrer starken Innovationsorientierung seit Beginn in ihrer Gesamtheit von anderen Branchen abhob, war die Innovationsproblematik innerhalb der Branche doch keineswegs homogen. Vielmehr variierten die Anforderungen an die Organisation von Innovationsprozessen in Abhängigkeit von Marktsegment und Unternehmensstrate-

gie beträchtlich. Für die US-Hersteller lassen sich dabei für den Zeitraum bis Mitte der 80er Jahre - stark vereinfacht - zwei Strategievarianten unterscheiden: ein auf die *Entwicklung technisch überlegener Produkte* (und damit in erster Linie auf die Konkurrenz über *Produktinnovationen*) ausgerichtetes Konzept sowie eine Strategie, welche in erster Linie auf eine *kostengünstige Produktion* setzte und von daher *Prozeßinnovationen* einen besonderen Stellenwert beimaß.

Unterschiedliche Unternehmensstrategien

Das *erste Konzept* zielte darauf ab, in rascher Folge Chips mit neuen Produkteigenschaften zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Nicht bei jedem neuen Produkt handelte es sich um einen technischen Durchbruch, aber häufig waren die Innovations sprünge doch so groß, daß die Halbleiter neue Anwendungsmöglichkeiten eröffneten und somit zur Diffusion der Mikroelektronik in den 60er und 70er Jahren beitrugen. Die Hersteller, welche dieses Konzept verfolgten, konkurrierten nicht über den Preis, sondern über *Design-Kompetenz*. Das heißt die Fähigkeit, Produkte zu entwickeln, welche den Kunden überlegene Leistungsmerkmale bieten oder für die es keinen vergleichbaren Ersatz gibt (Jelinek/Schoonhoven 1990). Weil sie Produktinnovationen einen hohen Stellenwert beimaßen, verfügten diese "Pioniere" zumeist über zahlreiche Patente. Auch wenn sie - häufig erst in zeitlichem Abstand zur eigenen Markteinführung - anderen Unternehmen Lizenzen erteilten, setzten sie auf die technische Exklusivität ihrer Produkte. Viele "Pioniere" verließen den Markt, wenn die von ihnen entwickelten Bauelemente in Massenproduktionsstückzahlen gefertigt wurden und das Anbieterfeld sich - über Lizenzen oder durch Nachahmerentwicklungen - ausweitete. Bei diesen High-end-Herstellern handelte es sich häufig um Spezialisten mit einem schmalen Produktspektrum, die ihre Aktivitäten auf einige wenige Ausschnitte des Halbleitermarktes konzentrierten.

Die Alternativstrategie war auf eine möglichst *kostengünstige Produktion* ausgerichtet. Hersteller, welche dieser Strategie folgten (Low-cost-Anbieter), entwickelten die von ihnen angebotenen Halbleiter nicht in jedem Fall selbst, sondern agierten häufig unter Verwendung fremder Lizenzen als "second source"⁴. Darüber hinaus fertigten sie unternehmensübergreifend weitgehend standardisierte Produkte (sogenannte "commodities"), gleichsam die "Stangenware" der Halbleiterindustrie. Kennzeichnend für "commodities" ist, daß sie bereits etablierte Anwendungen für Halbleiter bedienen und von zahlreichen Herstellern angeboten werden. Typischerweise fielen die Gewinnmargen in diesem Segment deutlich niedriger als bei Produkten, die sich gegenüber anderen Produkten durch eine höhere Leistungsfähigkeit auszeichneten. Für diese Hersteller war die Effizienz ihrer Fertigung von überragender Bedeutung, denn sie konkurrierten in erster Linie über den Preis. Dementsprechend spielte *Prozeß-Kompetenz*, d.h. die Fähigkeit, Fertigungsprozesse im Hinblick auf Qualität und Ausbeuteraten⁵ zu optimieren, eine größere Rolle als bei den "Pionieren". Typischerweise deckten Hersteller mit dieser Strategie eher ein breiteres Produktspektrum ab als die High-end-Anbieter - im Branchen-Jargon handelte es sich um "Broadliner".

4 In der Entwicklung der Halbleiterindustrie wurden technologische Neuerungen oftmals von neuen, kleinen Firmen (sogenannte start ups) vorangetrieben, deren Größe und Kapitalkraft ihre Lieferzuverlässigkeit als fraglich erscheinen ließen. Aus diesem Grund bestanden viele Kunden - allen voran das Militär als anfangs wichtigster Großabnehmer - auf die Lizenzierung neuer Produkte an weitere Halbleiterhersteller, um so auf zusätzliche Lieferanten ("second source") zurückgreifen zu können.

5 Die Ausbeuterate ("yield") ist ein zentraler Parameter für die Effektivität von Halbleiterfertigungen; bei gleicher Kapazität einer Fertigungslinie (gemessen in der Zahl der pro Zeiteinheit prozessierten "Wafer") erhöht sich der verwendbare Output in Abhängigkeit von der Ausbeuterate. Dabei wird unter Ausbeute entweder der Anteil jener "Wafern" an den ursprünglich gestarteten verstanden, welche den Fertigungsprozeß komplett durchlaufen, d.h. nicht in den Qualitätskontrollen zwischen einzelnen Fertigungsschritten aussortiert wurden (sogenannte "line yield"); oder der Anteil der am Ende funktionstüchtigen Bauelemente an der theoretisch möglichen Zahl, wenn nämlich alle gestarteten "Wafer" den Fertigungsprozeß beendet hätten und auf jedem dieser "Wafer" sämtliche Bauelemente funktionstüchtig wären (sogenannte "die yield").

Unterschiedliche Innovationsproblematiken

Zwar kam der raschen Umsetzung neu entwickelter Produkte in die Fertigung in beiden Strategievarianten eine Schlüsselrolle zu. Freilich war diese Umsetzungsproblematik jeweils unterschiedlich akzentuiert, und folglich differierten die Anforderungen an die Organisation von Innovationsprozessen. Für die auf *Exklusivität bedachten Hersteller* stand im Vordergrund, rasch funktionstüchtige Exemplare ihrer Neuentwicklungen liefern zu können. Weil die "technische Überlegenheit" neuer Produkte in der Halbleiterindustrie immer nur für einen kurzen Zeitraum Bestand hat, lag der kritische Punkt dieser Strategie in einer ausreichenden Verfügbarkeit der neuen Bauelemente innerhalb dieser Zeitspanne. Angesichts hoher Gewinnmargen waren die Fertigungskosten pro Stück demgegenüber nachrangig. Von daher konnten sich diese Hersteller eine vergleichsweise schlecht organisierte Fertigung mit geringen Ausbeuten leisten.

Für die *Low-cost-Anbieter* war das Innovationstempo in erster Linie unter dem Gesichtspunkt der Kostensenkung zentral. Im Unterschied zu den vornehmlich auf Verfügbarkeit orientierten High-end-Anbietern kam der Verbesserung der Fertigungsausbeuten in dieser Strategie eine Schlüsselrolle zu. Denn je schneller ein Halbleiterproduzent hohe Ausbeuteraten in der Produktion erzielte, desto aggressiver konnte er die Preise senken, um dadurch Marktanteile zu gewinnen; größere Marktanteile wiederum ermöglichten höhere Produktionsvolumina und - als Ergebnis der damit verbundenen Skaleneffekte - neue Spielräume zur Preissenkung. Da der Preisverfall bei den "commodities" besonders stark ist, stand die Ausnutzung der "economies of scale" bei den Low-cost-Anbietern unter extrem hohem Zeitdruck. Der Zeitablauf entwertete Fortschritte in der Optimierung der Produktion. Wer zu langsam war, verlor angesichts der im Low-cost-Marktsegment geringen Gewinnmargen Profitabilität oder Marktanteile - oder beides.

Gewiß, dieses Branchenbild ist holzschnittartig gezeichnet, und die von den US-Herstellern tatsächlich verfolgte

ten Strategien stellten häufig - freilich unterschiedlich akzentuierte - Mischungen der beiden Strategievarianten dar. So stand beispielsweise der Mikroprozessor-Spezialist Intel stärker für die "Pionier"-Strategie, während ein "Broadliner" wie National Semiconductor den Gegenpol repräsentierte.⁶ Aber die Mehrzahl der großen Hersteller - auch ein "Spezialist" wie Intel - fertigte in den 70er und frühen 80er Jahren eben *auch* Speicherchips (sogenannte DRAMs)⁷ - die *das* Beispiel für "commodities" schlechthin darstellen. Für das Verständnis der Entwicklung der US-Halbleiterindustrie ist wichtig, daß die US-Hersteller bis in die 80er Jahre hinein in allen Marktsegmenten gleichermaßen präsent waren. Innerhalb der Branche wurden die Marktsegmente von Unternehmen mit unterschiedlichen Strategien bedient, d.h. es gab - über Jahre erfolgreiche - US-Hersteller, deren Strategie sich in erster Linie auf die kostengünstige Fertigung großer Stückzahlen konzentrierte. Die Arbeitsteilung zwischen "Pionieren" und "Nachahmern", zwischen produkt- und prozeßinnovationsorientierten Anbietern markierte zum damaligen Zeitpunkt die Arbeitsteilung *innerhalb* der US-Halbleiterindustrie. Entgegen der verbreiteten Gleichsetzung der gesamten US-Halbleiterindustrie der 60er und 70er Jahre mit den auf "breakthrough innovations" spezialisierten "Pionieren"⁸ war für US-Hersteller bis in die 80er Jahre hinein das Nebeneinander unterschiedlich gelagerter Innovationsproblematiken charakteristisch.

Diese Differenzierung ist angebracht, um die vom Vordringen japanischer Halbleiterproduzenten ausgehenden Veränderungsimpulse sowie die Reaktionsweisen der US-Hersteller angemessen zu interpretieren. Japanische Halbleiterhersteller drangen seit Ende der 70er Jahre zwar zunehmend in Märkte vor, die zuvor von der US-Elektronikindustrie dominiert wurden (vgl. Schau-

bild 1). Allerdings fand in den 80er Jahren kein breitflächiger Verdrängungsprozeß statt, sondern die Erfolge japanischer Hersteller konzentrierten sich auf das Marktsegment der "commodities" (Borras 1988; Angel 1994). Diese Erfolge gingen auch nicht auf generell überlegene Praktiken der Organisation von Innovationsprozessen zurück. Vielmehr entwickelten japanische Halbleiterhersteller ihre spezifischen Stärken in bezug auf jene Innovationsproblematik, welche für die Low-cost-Strategie maßgeblich war: Die rasche Ausnutzung von Effekten der "Lernkurve", um schnelle Kostensenkungen für eine aggressive Preispolitik zu nutzen. Dabei kamen ihnen die Prinzipien "japanischer" Produktionsorganisation zugute, die auch in der Halbleiterfertigung auf hohe Qualität und die Vermeidung von Fehlern ausgerichtet waren - also exakt auf jene Zielgrößen, die hohe Ausbeuteraten zum Ergebnis haben. Bei vergleichbaren Produkten lagen die Ausbeuten Mitte der 80er Jahre denn auch deutlich über denen von US-Herstellern. Darüber hinaus fokussierten die japanischen Halbleiterproduzenten auf inkrementelle Innovationen. Im Unterschied zu den US-Herstellern richteten sie ihre Produktdesigns sehr viel konsequenter auf die Belange der Produktion aus ("design for manufacturability"). "Typischerweise ergab sich daraus ein konservatives Produktdesign, das so weit als möglich auf vorhandenen Technologien aufbaute. Im Gegensatz dazu setzten die meisten US-Hersteller auf komplexere Designs (beispielsweise höhere Schaltkreisdichten)" (Angel 1994, S. 73 f.). Unter diesen Umständen ließen sich neue Produkte sehr viel reibungsloser in die Massenproduktion einführen.

Jener Teil des Halbleitermarktes, auf dessen Anforderungen dieses Innovationskonzept besonders gut aufsaß - nämlich der DRAM-Markt - bildete denn auch bereits in den 70er Jahren das Feld, in dem japanische Halbleiterhersteller besonders reüssierten. Stärker noch als bei anderen Produkten hatte sich bei den DRAMs seit Mitte der 70er Jahre ein ausgesprochen stabiler technologischer Entwicklungspfad ("technological trajectory") herausgebildet. Mit großer Regelmäßigkeit brachten die Hersteller etwa alle drei Jahre eine neue

6 National Semiconductor hatte den Ruf einer "no frills company" (Martin 1992, S. 261), d.h. eines auf technischen "Firlefanz" verzichtenden Unternehmens, das einfachen technischen Lösungen und geringen Fertigungskosten den Vorrang gibt (vgl. auch Jelinek/Schoonhoven 1990, S. 101).

7 DRAM steht für Dynamic Random Access Memory; es handelt sich um die meistverwendete Art von Halbleiterspeichern (die beispielsweise in PC-Arbeitsspeichern eingesetzt wird).

8 Florida/Kenney (1990) vertreten diese Position besonders pointiert.

Produktgeneration mit einer jeweils um den Faktor Vier erhöhten Speicherkapazität (64K, 256K, 1M, 4M, 16M usw.) auf den Markt. Die Produkteigenschaften von DRAMs sind herstellerübergreifend standardisiert. Innerhalb dieses engen Rahmen gibt es zwar unterschiedliche Produktdesigns. Freilich werden diese vor allem davon bestimmt, wie (mit welchen Prozessen) sich die jeweilige Speicherchip-Generation am besten fertigen läßt. Produktentwicklung bei DRAMs ist in extremer Weise "prozeßorientiert" (Hobday 1990). In diesem Teil des Halbleitermarktes verloren die US-Hersteller relativ schnell und ausgesprochen überproportional Marktanteile (vgl. Schaubild 3). In vergleichbarer Weise drangen japanische Hersteller freilich auch in andere "Commodity"-Märkte ein.

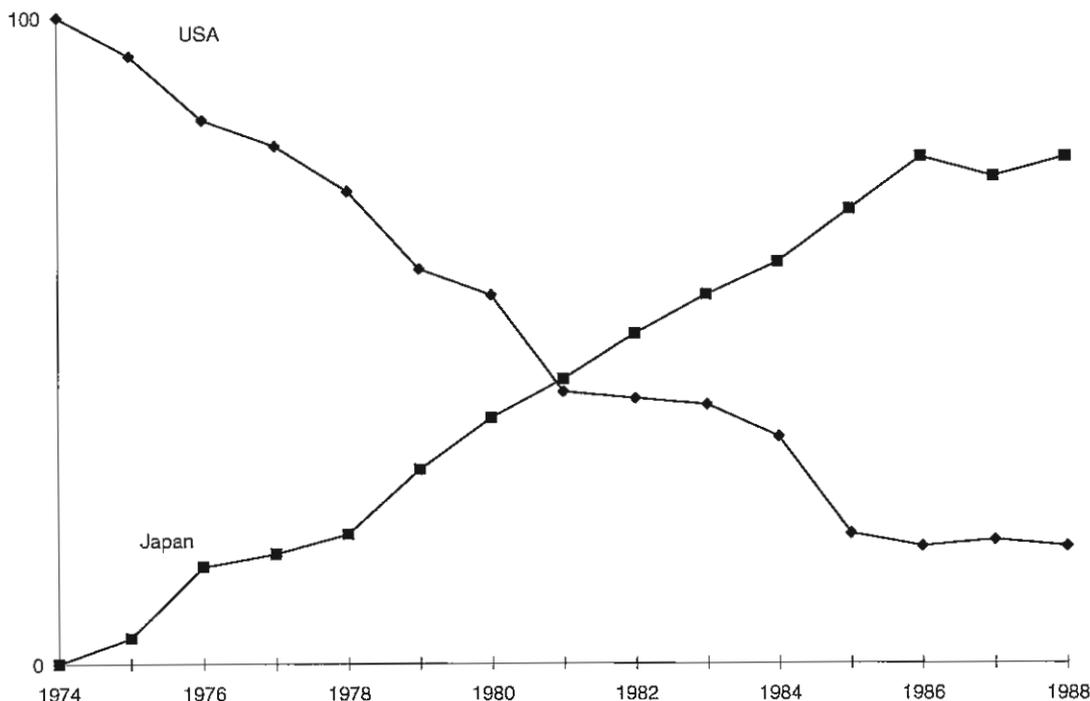
Wichtig ist in unserem Zusammenhang, daß die US-Hersteller von der "japanischen Herausforderung" in der Halbleiterindustrie ganz unterschiedlich betroffen waren. Je stärker sie sich auf Low-cost-Strategien ausge-

richtet hatten und je breiter der Raum war, den "commodities" im Produktmix einnahmen, desto stärker gerieten sie durch die Erfolge japanischer Hersteller Mitte der 80er Jahre unter Veränderungsdruck.

2.2. Veränderung der Unternehmensstrategien seit Mitte der 80er Jahre: Spezialisierung auf design-intensive Produkte

Die US-Hersteller bekamen die Auswirkungen der "japanischen Herausforderung" zwar in unterschiedlichem Ausmaß zu spüren, dennoch hatten ihre Antworten eine gemeinsame Stoßrichtung. Seit Mitte der 80er Jahre liefen die Strategien US-amerikanischer Produzenten ganz generell auf eine Abkehr vom Low-cost-Konzept und auf eine Hinwendung zur Entwicklung technisch überlegener Produkte hinaus. Im Verlauf der letzten zehn Jahre hat dieser Strategiewechsel eine weitreichende Veränderung im Produktmix der verschiedenen

Schaubild 3:
Anteile am Weltmarkt für DRAM-Chips nach Herkunftsland der Hersteller (in %)



Quelle: Der Spiegel 5/90.

Hersteller wie der gesamten US-Halbleiterindustrie zum Ergebnis gehabt. Die etablierten Unternehmen versuchten, sich so weit wie möglich aus den Märkten der "commodities" zurückzuziehen, wobei der spektakulärste Einschnitt in dieser Richtung darin bestand, daß die Mehrzahl der großen US-Halbleiterproduzenten 1985 die Produktion von DRAMs aufgab.⁹ Im Vergleich zur Vorsituation spezialisierten sich die US-Produzenten sehr viel stärker auf Märkte für design-intensivere Produkte wie Mikroprozessoren, Mixed-signal-Schaltkreise oder sehr schnelle Logikschaltkreise (vgl. Angel 1994, S. 81). Was lange Zeit eine Arbeitsteilung innerhalb der US-Halbleiterindustrie war, entwickelte sich nunmehr zu einer internationalen Arbeitsteilung, in der japanische (später dann südkoreanische und taiwanische) Hersteller die Rolle von "Commodity"-Anbietern und Low-cost-Produzenten übernahmen.¹⁰

Die zunehmende Spezialisierung hatte für die Hersteller unterschiedlich weitreichende Umorientierungen ihres Unternehmensprofils zur Folge. Die "Pioniere", die ihre Strategie ohnehin zu einem Gutteil bereits auf die Entwicklung technisch überlegener Produkte ausgerichtet hatten, fokussierten ihre Aktivitäten jetzt vollständig auf diesen Teil des Produktspektrums. Demgegenüber mußten die traditionellen Low-cost-Hersteller einen kompletten Strategiewechsel vollziehen und ihr gesamtes Unternehmensprofil in Richtung auf design-intensive Produkte verändern. Statt in disparaten Märkten jeweils als "Nachahmer" über den Preis zu konkurrieren, versuchten sie nunmehr, den Anteil selbstentwickelter Produkte zu erhöhen und ihre Design-Kompetenz in ausgewählten Marktsegmenten zu bündeln. Das tatsächliche Ausmaß des Strukturwandels gerade der ehemaligen Low-cost-Anbieter wird durch die teilweise unterdurch-

schnittlichen Wachstumsraten beim Umsatz leicht verdeckt. Denn während die Betriebe existierende Märkte räumten, konnten sie mit ihren design-intensiven Produkten nur in neuen, zunächst schmalen Märkten Fuß fassen, in denen die Positionen noch nicht fest vergeben waren.¹¹

Der "Wende zur Spezialisierung" kam zugute, daß sie im Zeichen wachsender Märkte stattfand; den aufgegebenen "Commodity-" standen im Prinzip neue Wachstumsmärkte gegenüber. Dabei profitierten die US-Hersteller zusätzlich davon, daß sich die Wachstumsdynamik bei den Mikroelektronikanwendungen in den letzten Jahren von der - von japanischen Unternehmen dominierten - Unterhaltungselektronik zu Computern und Telekommunikation verschoben hat, also in Bereiche, in welchen die US-Elektronikindustrie traditionell über starke Marktpositionen verfügt. Dadurch wurde es beispielsweise möglich, daß sich ausgerechnet ein auf nur wenige Produkte (vor allem Mikroprozessoren) fokussiertes Unternehmen wie Intel - in diesem Fall getragen vom überproportionalen Wachstum des PC-Marktes - seit Ende der 80er Jahre mit einem atemberaubendem Expansionstempo zum weltweit größten Halbleiterhersteller entwickeln konnte (vgl. Tabelle 1).

Trotz wachsender Märkte war die "Wende zur Spezialisierung" mit erheblichen Turbulenzen verbunden. Für Firmen, die ihr Unternehmensprofil weitreichend veränderten, ging Spezialisierung mit Werksschließungen und Entlassungen einher. Und selbst für Firmen, die nur einen Teil ihres herkömmlichen Produktmixes aufgaben - wie etwa Intel - verlief die Reorganisation nicht ohne Friktionen.¹²

9 Lediglich Texas Instruments sowie das erst kurz zuvor gegründete Unternehmen Micron setzten die Fertigung von DRAM-Speichern für den freien Markt fort; IBM produzierte zwar ebenfalls DRAMs, aber bis Mitte der 90er Jahre ausschließlich für den internen Bedarf. Motorola nahm die DRAM-Produktion später dann zwar in Gestalt einer gemeinsam mit Toshiba in Japan betriebenen Fertigung wieder auf, allerdings nur in geringen Stückzahlen (Honold 1993, S. 68 f; 144).

10 Der Umkehrschluß wäre freilich falsch: Die japanischen Hersteller beschränken sich keineswegs auf das Marktsegment der Standardprodukte. Eher gilt dies bislang für südkoreanische Anbieter, die sich weitgehend auf die DRAM-Produktion konzentrieren.

11 Von daher ist die Umorientierung gerade bei jenen Herstellern auch Mitte der 90er Jahre noch nicht abgeschlossen, die in der Vergangenheit am stärksten auf die Low-cost-Strategie gesetzt hatten.

12 So weist z.B. auch Andrew Grove, President und CEO der Intel Corp., darauf hin, daß das, was sich in der Theorie so einfach, logisch und gradlinig anhört, in der Praxis die Schließung einer Reihe von Fabriken und die Entlassung zahlreicher Mitarbeiter bedeutet habe (Grove 1995: X).

Verschiebung der Innovationsproblematik - aber keine "Entwarnung" für die US-Hersteller

Die Spezialisierung auf design-intensive Produkte hat zu einer Verschiebung der Innovationsproblematik geführt. Der Rückzug aus den "Commodity"-Märkten ließ das mit Low-cost-Strategien verbundene Innovationskonzept an Bedeutung verlieren, welches in erster Linie auf eine rasche Kostensenkung in der Massenproduktion ausgerichtet und in dem die Beherrschung von Prozeßinnovationen zentral war. Anders formuliert: Die US-Hersteller entzogen sich mit ihrer Spezialisierungsstrategie der Tendenz nach gerade jener Innovationsproblematik, welche sie im Vergleich zur japanischen Konkurrenz besonders schlecht beherrschten und konzentrierten sich auf Märkte, in denen sie ihre Stärke im Design neuer Produkte gegenüber den komparativen Vorteilen japanischer Hersteller im Bereich der Massenproduktion und Prozeßbeherrschung ausspielen konnten (Angel 1994).

Freilich gelang es den US-Herstellern nur unvollständig, die Auswirkungen der "japanischen Herausforderung" mit einem weitgehenden Rückzug aus den "Commodity"-Märkten zu neutralisieren. Die Hervorhebung von Stärken im Design neuer Produkte einerseits und andererseits in der Prozeßbeherrschung und effizienten Organisation von Massenproduktion verdeckt hier eine entscheidende Differenz zur Frühzeit der Halbleiterindustrie. Die Vorstellung, erfolgreiche Hersteller bräuchten über keine exzellent organisierte Fertigung zu verfügen, wenn sie es nur verstünden, ihre Fähigkeit zu überlegenen Produktinnovationen zu kultivieren, wird seit den 80er Jahren zunehmend brüchig.

Der Hintergrund hierfür liegt im engen Zusammenhang zwischen Produkt- und Prozeßinnovationen, welcher die Halbleiterindustrie von Branchen wie der Automobilindustrie oder dem Maschinenbau unterscheidet.¹³ Die

13 "In der Halbleiterindustrie hängen Produktinnovationen sehr viel stärker als in der Automobilindustrie von Prozeßinnovationen ab. Zwar bedeutet auch die Produktionseinführung eines neuen Automodells Zeitaufwand und Investitionen, um Preßformen und Werkzeugmaschinen für die Fertigung von Karosserieteilen und Bauelementen herzustellen, aber ein Modellwechsel bedeutet kaum eine umfassende Umstellung des gesamten Fertigungsprozesses. Produktinnovationen bei Halb-

Spielräume für das Produktdesign werden bei Halbleitern sehr viel stärker von den Leistungsmerkmalen der für den jeweiligen Hersteller verfügbaren Fertigungsprozesse (im Sinne von Integrationsdichte, Signallaufzeiten, Leistungsaufnahme usw.) bestimmt - "... design rules are dictated by the process to be used in manufacturing..." (Hersteller C). Mit anderen Worten: Die Leistungsfähigkeit der Fertigungsprozesse, über die ein Hersteller verfügt, limitiert seine Fähigkeit, technisch überlegene Produkte zu entwickeln und zu produzieren. Der Mikroprozessorhersteller C muß - so die Darstellung des Unternehmens - über bestimmte Technologien und Produkteigenschaften verfügen, um seine Position als führender Hersteller halten zu können. Es kann seine "Produktführerschaft" nur durch "Prozeßführerschaft" behaupten.

Dieser Zusammenhang ist im Grundsatz nicht neu. Bei den "Pionieren" in der Frühzeit der Branche etwa war die legendäre Fähigkeit zu radikalen Produktinnovationen ausgesprochen eng damit verknüpft, daß sie in der Lage waren, ebenso sprunghafte Prozeßinnovationen in Szene zu setzen. Allerdings - und hierin besteht die wichtige Differenz: Die Kosten für die Realisierung von Prozeßinnovationen haben sich seit Mitte der 70er Jahre drastisch erhöht. Nicht nur die Investitionsaufwände für Bau/Umbau und Ausrüstung/Umrüstung geeigneter Fertigungsstätten sind in den letzten 15 Jahren rapide gestiegen. Betroffen sind auch die Kosten für die Entwicklung neuer Fertigungsprozesse, nicht zuletzt weil die hierfür erforderliche materielle Ausstattung (Reinräume, Maschinen und Anlagen) immer aufwendiger geworden ist.¹⁴

leitern erfordern hingegen häufig größere Veränderungen der Fertigungsprozesse. Dieser Unterschied spiegelt sowohl den engeren Zusammenhang zwischen Prozeß- und Produkteigenschaften, der für Halbleiter typisch ist, als auch den unzureichenden Wissenstand über Halbleiterfertigungsprozesse wieder. Oftmals müssen neue Anlagen, deren Betriebseigenschaften nicht ausreichend bekannt sind, mit einer ebenfalls nur unzureichend verstandenen neuen (Prozeß-)Rezeptur eingeführt werden, um ein neues Produkt zu fertigen" (Hatch/Mowery 1994, S. 2).

14 Prozeßentwicklung meint die Definition jener Fertigungsschritte, die erforderlich sind, um bestimmte Produkteigenschaften zu erreichen. Die Fertigung komplexer Halbleiter erfordert dabei mehrere Hundert solcher Prozeßschritte (die sich aus dem wiederholten Durchlaufen von Prozessen wie Photolithographie, Ätzen, Diffusion und Ionen-Implantation zusam-

Mit den steigenden Kosten entwickelte sich insbesondere innerhalb der US-Halbleiterindustrie in den 80er Jahren eine Kontroverse darüber, inwieweit die Inhouse-Fertigung (und Inhouse-Prozeßentwicklung) für die Entwicklung design-intensiver Produkte unabdingbar sei.

Während die bereits etablierten Hersteller an der Eigenfertigung festhielten¹⁵ und die Eigenaktivitäten auf dem Feld der Prozeßentwicklung im Zuge der Spezialisierungsstrategien sogar noch verstärkten, beschränkte sich eine große Zahl der in den 80er Jahren neugegründeten - und von daher zunächst mit geringer Kapitalkraft ausgestatteten - Halbleiterunternehmen auf das Produktdesign. Diese Start Ups griffen nicht nur in puncto Fertigung auf das Kapazitätsangebot anderer Hersteller zurück.¹⁶ Auch in ihrem Produktdesign unterwarfen sie sich den vorgegebenen Spielräumen andernorts entwickelter Prozesse (Hayashi 1988; Angel 1994; Saxenian 1994). Die damit gegebenen Limitierungen sind - je nach Marktsegment - unterschiedlich ausgeprägt¹⁷ und ihre Auswirkungen auf die strategische Aktionsfähigkeit der Unternehmen waren umstritten. Während Ende der 80er Jahre viele die daraus drohenden Engpässe eher gering veranschlagten und Inhouse-Fertigung und -Prozeßentwicklung als entbehrliche Funktionen bewerteten, scheint das Pendel in jüngster Zeit wieder zurückzuschlagen. Gegenwärtig mehren sich die Anzeichen, daß Hersteller ohne eigene Prozeßentwicklung und Fertigung insbesondere bei technisch avancierten Logikprodukten (etwa Mikroprozessoren) in Schwierigkeiten geraten.

mensetzen). Darüber hinaus werden die erforderlichen Leistungsmerkmale der Fertigungsanlagen (beispielsweise von Ätz-Maschinen oder von sogenannten Steppern für die Photolithographie) sowie die Parameter definiert, mit denen die unterschiedlichen Fertigungsschritte prozessiert werden ("recipe"). Da die Halbleiterfertigung naturwissenschaftlich nicht beherrscht wird, hat die Durchführung von Versuchen für die Prozeßentwicklung eine große Bedeutung.

- 15 Auch die etablierten Hersteller sind in den 80er Jahren dazu übergegangen, einen Teil ihrer Produkte bei anderen Herstellern - sogenannten "foundries" - fertigen zu lassen. Allerdings spielt diese Fremdfertigung für die großen Hersteller nur eine untergeordnete Rolle; Angel (1994, S. 142) kommt in seinem Untersuchungssample für 1990 auf einen durchschnittlichen Anteil fremdvergebener Produktion am Gesamtvolumen von 11,5 %. Zudem fertigen die großen Produzenten die technisch avanciertesten, design-intensiven Produkte in der Regel inhouse (Hayashi 1988).
- 16 Das Angebot an "Foundry"-Leistungen stieg in den 80er Jahren parallel zur zunehmenden Bedeutung von Herstellern ohne eigene Fertigungskapazitäten (Hayashi 1988; Angel 1994).
- 17 Bei anwendungsspezifischen Bauelementen (sogenannte ASICs) sind die Spielräume für das Produktdesign stärker von den zugrundeliegenden Prozessen entkoppelt als etwa bei Mikroprozessoren. Zudem können Unternehmen, die ASICs entwickeln, auf eine Vielzahl unterschiedlicher, von verschiedenen Herstellern angebotener Prozesse zurückgreifen.

Wie immer man die Argumente für und wider die Notwendigkeit von Inhouse-Fertigung und eigener Prozeßentwicklung beurteilt: Tatsächlich wird auch in der US-Halbleiterindustrie der weit überwiegende Teil des Marktes von Unternehmen mit Inhouse-Kapazitäten bedient¹⁸, und unstrittig sind die erforderlichen Vorleistungen in diesen Fällen massiv gestiegen. Hieraus ergeben sich zwei Konsequenzen. Erstens: Weil die Voraussetzungen zur Realisierung von Prozeßinnovationen aufwendiger geworden sind, haben sich die zur Amortisation der Vorleistungen erforderlichen Produktionsvolumina gegenüber der Frühzeit der Branche drastisch erhöht - und diese Volumina steigen weiter. Die Märkte bieten Spielräume für diese Tendenz zu steigenden Stückzahlen: In einer Reihe von Fällen (etwa bei Mikroprozessoren) haben sich aus einstigen Nischen mittlerweile ausgesprochene Volumenmärkte entwickelt, ohne daß die Produkte damit zu herstellerübergreifend standardisierten "commodities" mutiert wären.

Zweitens wirkt sich die Länge des Amortisationszeitraums in dieser schnelllebigen Industrie auf die Innovationsfähigkeit der Hersteller aus. Wer in der Lage ist, neue Prozesse schneller als andere zu entwickeln, zu implementieren und auf dieser Grundlage große Produktionsvolumina auf den Markt zu bringen, kann den Return on Invest schneller für die Vorbereitung der nächsten Runde der Prozeßinnovation einsetzen. Mit anderen Worten: Auch die Hersteller design-intensiver Produkte stehen zunehmend vor dem Problem, bei der Einführung neuer Prozesse möglichst rasch die Effekte der Lernkurve auszunutzen, um die Volumenproduktion schnell auf ein hohes Niveau von Qualität und Ausbeute zu treiben.

Beides bedeutet freilich keine Verallgemeinerung jener Innovationsproblematik, welche für die DRAM-Konstellation einschlägig ist. Die Unterschiede zwischen "commodities" und design-intensiven Produkten bleiben bestehen - und selbst zwischen design-intensiven Produkten gibt es wichtige Differenzierungen. Hersteller,

18 Das Marktsegment, welches von Herstellern ohne eigene Fertigung bedient wird, wird gegenwärtig auf rund \$ 5 Mrd. geschätzt. (elektronik industrie, 9/1995, S. 25)

deren Unternehmensstrategie (zumindest auch) auf eine Vielzahl kleiner Märkte zielt ("multiple niche strategy"), sind beispielsweise eher darauf angewiesen, rechtzeitig über die jeweils geeigneten Prozesse für ihre breite Produktpalette zu verfügen als im Wettlauf der jeweils avanciertesten Prozesse vorn dabei zu sein.

Am Beispiel von Fall A: "Wenn man über einen Prozeß verfügt, der in bestimmter Weise für einen Nischenmarkt einzigartig ist, dann hat man die Chance, daß kein anderer versucht, einen in diesem Markt zu bedrängen. Das ist der Weg, den eigenen Markt zu schützen. (...) Wir sind nicht so sehr darauf angewiesen, wirklich über die avanciertesten Technologien zu verfügen. Deren Entwicklung überlassen wir anderen, die uns technologisch eine Generation, d.h. anderthalb Jahre voraus sind" (Director "Quality & Product Reliability").

Und weil sich das Innovationsproblem selbst - je nach Markt und Firmenstrategie - unterschiedlich stellt, gibt es auch keine "one best practice" für seine Bewältigung. Dies ist auch eine ausgesprochen wichtige - wenn auch vorläufige - Schlußfolgerung des "Competitive Semiconductor Manufacturing Survey":

"Es gibt keinen Königsweg für die Einführung neuer Prozesse in die Fertigung. Was sich letztendlich als der beste Weg erweist, hängt vom Produktmix und der Strategie des einzelnen Unternehmens ab. Für einen Hersteller technologisch avancierter Logik-Chips kann es wesentlich wichtiger sein, schnell neue Chips in geringen Mengen an Schlüsselkunden ausliefern zu können, um so Marktstandards zu etablieren und eine führende Position im Technologiewettlauf zu demonstrieren, als in der Fertigung den Ausschuß zu verringern und schnell hohe Produktionsstückzahlen zu erreichen. Dies ist aber wiederum für einen DRAM-Hersteller wichtigstes Ziel" (Borrus/Hatch/Mowery 1994, S. 55).

Zusammenfassend läßt sich festhalten: Die Einführung neuer Prozesse in die Volumenproduktion stellt auch für die Hersteller design-intensiver Produkte - bei allen Differenzierungen zwischen Marktsegmenten und Unternehmensstrategien - mehr und mehr ein Schlüsselproblem im Innovationsprozeß dar. In bezug auf diese Problematik hatten sich die traditionellen Innovationskonzepte und -praktiken der US-Hersteller aber gerade als Schwachpunkt erwiesen. Von daher ergab sich Mitte der 80er Jahre auch bei jenen Herstellern ein erheblicher

Veränderungsbedarf in der Organisation von Innovationsprozessen, die ihr Profil erfolgreich auf design-intensive Produkte spezialisierten.

4. Neues Verhältnis von (Prozeß)entwicklung und (Massen)produktion

In der Frühzeit der US-Halbleiterindustrie, in der viele als Start Ups entstandene Hersteller noch Kleinunternehmen mit gering ausgeprägter funktionaler Arbeitsteilung waren, fand die Prozeßentwicklung zu einem erheblichen Teil innerhalb der Fertigung statt. In den 70er Jahren adaptierten dann vor allem die großen Hersteller die Prinzipien des Modells industrieller Massenproduktion mit einer klaren organisatorischen, teilweise auch räumlichen Trennung von (Prozeß)entwicklung und Produktion; die Produktionsbereiche und Forschung und Entwicklung waren in diesen Fällen innerhalb der Betriebe in unterschiedliche Berichtswegen eingebunden (Angel 1994; Saxenian 1994). Freilich vollzogen nicht alle US-Hersteller diese Abspaltung. In den 80er Jahren fand verbreitet zumindest ein Teil der Prozeßentwicklung noch innerhalb der Fertigung statt; insbesondere bei kleinen Herstellern ist dies auch heute noch der Fall.

Beide Innovationsmodelle (die Fortsetzung des Pioniermodells der Halbleiterindustrie wie die Adaption des Massenproduktionsmodells) stellten unzulängliche Antworten auf die veränderte Innovationsproblematik der 80er Jahre dar. Die Fortsetzung des Pioniermodells führte zu einem wachsenden Spannungsverhältnis zwischen den unterschiedlichen Logiken von (Prozeß)entwicklung und (Massen)produktion, je mehr sich Start Ups zu Großunternehmen entwickelten und das Fertigungsvolumen sich in Großseriendimensionen bewegte. Denn während Prozeßentwicklung der Sache nach mit einer ständigen Änderung von Prozeßparametern verbunden ist, zielt Massenproduktion darauf, einmal eingefahrene - "reife" - Prozesse möglichst wenig zu verändern; zudem konfligiert ein hoher Anteil von Entwicklungslosen mit einer Orientierung auf maximalen Durchsatz. Kurz: Prozeßentwicklung innerhalb der Großse-

rienfertigung wurde zum Störfaktor. Zusätzlich erschwert wurde die Integration von Entwicklung und Produktion dadurch, daß die in den Start-Up-Zeiten dominierende, im Pioniermodell auch später noch intakte Ingenieurs- und Entwicklerkultur mit ihren Widerständen gegen formalisierte Abläufe und Strukturen eine unzureichende Dokumentation von Prozeßmodifikationen nach sich zog. Unter diesen Umständen zeitigte das Pioniermodell mehr und mehr "horrible results" - furchtbare Ergebnisse (David Mowery).

Das Massenproduktionsmodell mit seiner weitgehenden Entkopplung von Entwicklung und Produktion bot auf der anderen Seite zwar den Rahmen dafür, daß sich die beiden Logiken ungestört entfalten konnten. Prozeßentwicklung fand hier in einer separaten Einrichtung - einer Entwicklungslinie oder Entwicklungsfabrik - statt, die ausschließlich als Hilfsmittel für die Entwickler fungierte; die Massenproduktion wurde von Entwicklungsaufgaben nicht tangiert. Der Preis für die Entkopplung lag freilich darin, daß sich bei der Einführung neuer Prozesse ein beachtliches Transferproblem stellte. Prozesse, die unter den Laborbedingungen entwickelt werden, lassen sich in der Halbleiterfertigung nicht ohne weiteres auf die Großserienfertigung übertragen. Allein schon der Übergang von der Klein- zur Großserie macht Modifikationen erforderlich. Häufig verfügten Entwicklungseinrichtungen und Produktionsstätten zudem nicht über die identische Ausstattung mit Maschinen und Anlagen, oft variierte auch die Größe der Siliziumscheiben ("Wafer").¹⁹

Darüber hinaus produzierte die harte organisatorische Abschottung der beiden Unternehmensbereiche innerhalb des Massenproduktionsmodells zusätzliche Barrieren und erschwerte damit den Transfer: Die Prozeßent-

wickler interessierten sich weder vor noch nach Abschluß ihrer Entwicklungsarbeiten für die Belange der Produktion, der Prozess wurde von der Entwicklungsabteilung "einfach über die Mauer in die Produktion geworfen" (Prozeßentwickler, Fall B). Das Ergebnis bestand in Wissensverlusten bei der Einführung dieser Prozesse in die Fertigung.

"Wenn ein Prozeß in die Produktion transferiert wird, ist dort aufgrund der unterschiedlichen Fertigungsbedingungen nicht das gesamte, während der Entwicklung erworbene Wissen relevant. (...) Aber selbst im unwahrscheinlichen Fall, daß die Fertigungsbedingungen (inklusive der Produktionsvolumina) in der Entwicklungsfabrik und der Produktionsstätte identisch sind, geht im Transfer von der einen Beschäftigtengruppe zur nächsten Wissen verloren" (Hatch/Mowery 1994, S. 14 f.). Bei diesem Wissen handelt es sich - wie Hatch/Mowery es ausdrücken - um "*tacit knowledge*", also um "verstecktes", den Wissensträgern nicht unbedingt explizit bewußtes, nicht ausformuliertes und nur schwer formalisierbares Erfahrungswissen.

In den letzten Jahren haben neue Innovationskonzepte diese Abschottung in verschiedener Weise nachhaltig aufgebrochen, ohne daß die Hersteller damit zum Pioniermodell zurückgekehrt wären.

4.1. Integration von Prozeßentwicklung und Pilotfertigung

Eine Reihe von Unternehmen, die "Logik"-Chips (etwa Mikroprozessoren) in großen Stückzahlen herstellen, hat Ende der 80er/Anfang der 90er Jahre Entwicklungslinien neuen Typs aufgebaut, die Prozeßentwicklung und Volumenproduktion in neuartiger Weise kombinierten. Die Stoßrichtung dieser Reorganisation besteht in einer neuen Balance zwischen Rigidität (im Sinne harter Grenzziehungen) und Flexibilität (im Sinne einer Verflüssigung von Grenzen).

Rigidität insofern, als auch die Entwicklungslinien neuen Typs der Entkopplung von (Prozeß)entwicklung und (Massen)produktion dienen. Ähnlich wie in den klassischen Entwicklungseinrichtungen haben die Betriebe hier ihre Prozeßentwicklung gebündelt, die gro-

¹⁹ Die technische Entwicklung in der Halbleiterfertigung führt nicht nur zu immer geringeren Strukturbreiten der Bauelemente. Gleichzeitig erhöhen die Betriebe den Durchmesser der Siliziumscheiben ("Wafer"), um bei identischer Zahl der Prozeßschritte und identischer Durchlaufzeit eine größere Anzahl an Bauelementen zu erhalten. Häufig verwenden die Betriebe Maschinen und Anlagen der neuesten Generation (mit dem größten Wafer-Durchmesser) zuerst in ihren Produktionsbetrieben ("volume fabs"), während die Entwicklungslinien noch mit den geringeren Wafer-Durchmessern arbeiten.

ßen Stückzahlen hingegen werden in separaten Produktionsbetrieben gefertigt, in denen dann über einen längeren Zeitraum mehrere Millionen Bauelemente pro Jahr mit mehr oder minder unveränderten Prozessen gefertigt werden; die Prozesse sind während dieser Phase "eingefroren" und dürfen von der Fertigung nicht eigenmächtig modifiziert werden. In einigen Fällen bedeutet die Einrichtung integrierter Entwicklungslinien sogar eine Rigidisierung, weil die Hersteller, wie der von uns untersuchte Fall C, in der Vorsituation über keine separaten Entwicklungseinrichtungen verfügten und die Prozeßentwicklung nun erst aus der Produktion verbannt haben. Diese Abspaltung verfolgt das Ziel, den Transfer neuer Prozesse in die Fertigung besser als in der Vergangenheit vorzubereiten. "Die Fertigung soll sich auf die effiziente Großserienproduktion konzentrieren und sich nicht damit rumschlagen, Prozeß- oder Anlagenprobleme zu lösen, die man auch in der Prozeßentwicklung lösen könnte" (Vice President "Technology").

Der Hintergrund für diesen Ansatz liegt in der mittlerweile verbreiteten Erkenntnis, daß auch der bestorganisierte Inkrementalismus in der Fertigung unzureichend ist, wenn die Implementation neuer Prozesse auf einem vergleichsweise schlechten Ausgangsniveau in bezug auf die Fertigungsausbeute startet. Dies gilt insbesondere für die komplexesten Prozesse mit den niedrigsten Strukturbreiten. Brisant ist daran vor allem, daß dieser Anfangsvorsprung auch durch ein hohes Tempo inkrementeller Verbesserungen über einen längeren Zeitraum nicht wettzumachen ist. "Die Fabriken mit einem schlechten Start weisen zwar das höchste Lerntempo auf. Sie sind aber - zumindest auf einige Jahre hinaus - bei weitem nicht schnell genug, um jene mit einem guten Start zu überholen" (Leachman 1994, S. 4). lautet entsprechend auch ein zentraler Befund des "Competitive Semiconductor Manufacturing Project".

Flexibilität insofern, als die integrierten Entwicklungslinien einen Teil des traditionellen Transferproblems dadurch lösen, daß sie die Grenze zwischen Labor und Fabrik, zwischen Klein- und Großserie verflüssigen. Die Entwicklungslinien neuen Typs sind größer als die tra-

ditionellen Entwicklungsbereiche, ihr Layout ähnelt dem eines Produktionsbetriebs (mit mehreren Maschinen und Anlagen des gleichen Typs pro Prozeßschritt), und sie sind *auch* auf Kapazitätsauslastung und Durchsatz hin ausgerichtet. Die integrierten Entwicklungslinien simulieren weitestgehend die Bedingungen der Großserienfertigung, die Entwicklung neuer Prozesse kann die Gegebenheiten der späteren Umgebung bereits vor dem eigentlichen Transfer sehr viel besser berücksichtigen. Im Transfer entstehende Wissensverluste sowie der erforderliche Anpassungs- und Modifikationsbedarf werden reduziert.

Die integrierten Entwicklungslinien dienen nicht nur der Lösung des Transferproblems, sondern die reguläre Produktion innerhalb dieser Linien (die einwandfreien Bauelemente der Linien werden ganz normal verkauft) soll verhindern, daß die immer kostenträchtigeren Fertigungsanlagen den Kapitalaufwand für die Prozeßentwicklung weiter in die Höhe schrauben. Darüber hinaus gewährleistet die Produktionsleistung der integrierten Entwicklungslinien die frühzeitige Lieferung größerer Stückzahlen der jeweils avanciertesten Halbleiter. Dieser neue Lösungsansatz für das Innovationsproblem in der Halbleiterfertigung trägt damit vor allem den Bedingungen von technisch avancierten Logik-Chips Rechnung, die in großen Stückzahlen gefertigt werden. In diesen Fällen ist es für erfolgreiche Innovationen wichtig, mit größeren Mengen (aber nicht mit Millionen-Stückzahlen) frühzeitig auf dem Markt vertreten zu sein, um Standards zu setzen und die Produktentwickler der Abnehmer zu beliefern; erst in einem zweiten Schritt wird die Fähigkeit zur Massenproduktion entscheidend.

Bei aller Verflüssigung der Grenzen zwischen Labor- und Großserienfertigung: Auch den integrierten Entwicklungslinien liegt der Ansatz zugrunde, neue Prozesse *vor* ihrer Einführung in die Massenproduktion so weit es geht zu Ende zu entwickeln. Anders formuliert: Die Abschottung zwischen Fertigung und Entwicklung im alten Massenproduktionsmodell wird durchbrochen, aber die Folgen dieses Bruchs werden gleichsam organisatorisch eingegrenzt. Die integrierte Entwicklungslinie

ist der Ort, an dem entwickelt und modifiziert wird. Das Ziel besteht darin, bei der Einführung neuer Prozesse in der Fertigung von Beginn an hohe Ausbeuteraten zu erzielen und die - stets notwendige - Optimierung der Abläufe zur Steigerung von Fertigungsausbeuten nach dem Start der Serienproduktion zu beschränken.

4.2. Von der "Determinierung" zur "Aushandlung" - die veränderte Rolle der Prozeßentwicklung

Die Einführung integrierter Entwicklungslinien ist vielleicht das spektakulärste, aber nicht das einzige Beispiel für Veränderungen im Verhältnis von (Prozeß)entwicklung und (Serien)produktion bei den US-Halbleiterherstellern. Ganz generell zielen die Konzepte für die Einführung neuer Prozesse in die Produktion seit Mitte der 80er Jahre darauf, die Differenz zwischen dem Neuen und dem bereits Erprobten möglichst klein zu halten. War es bis in die 80er Jahre ein Markenzeichen der US-Hersteller, radikale Produkt- in Gestalt radikaler Prozeßinnovationen auf die Fertigung durchschlagen zu lassen, so lautet die Schlußfolgerung aus der Konfrontation mit den - vergleichsweise "konservativen" - Innovationskonzepten japanischer Hersteller: Die - angesichts einer auf design-intensive Produkte orientierten Unternehmensstrategie unabdingbare - Fähigkeit der Betriebe auch zu radikalen *Produktinnovationen* soll möglichst keine ebensolchen Entwicklungssprünge auf der *Prozeßseite* nach sich ziehen. Denn je größer die Entwicklungssprünge in den Fertigungsprozessen ausfallen, desto gravierender stellt sich das Implementationsproblem, desto größer sind die Wissensverluste beim Transfer von der Entwicklung in die Fertigung und desto umfangreicher und zeitraubender ist dort der Anpassungsbedarf neuer Prozesse.

Eine Konsequenz dieser Überlegungen besteht darin, die Zahl der zum selben Zeitpunkt variierten Parameter möglichst klein zu halten - anders formuliert: "große Sprünge" strategisch in "kleine Schritte" zu zerlegen. Sei es, daß die Betriebe versuchen, einen neuen Prozeß

nicht gleichzeitig mit einem neuen Produkt, sondern zunächst mit einem bereits erprobten Produkt-Design anlaufen zu lassen; sei es, daß man ein komplett neu errichtetes Werk tunlichst nicht mit einem neuen Prozeß startet und erst im zweiten Schritt den avancierten Prozeß einführt. Insoweit liegen Strategien der "kleinen Schritte" zwar neue Kalküle zugrunde, aber es können durchaus von der Fertigung abgeschottete Akteure sein, welche diese Kalküle in ihren Planungen berücksichtigen. Zum Teil ist allerdings ein verändertes Verhältnis zwischen Prozeßentwicklung und Fertigung eine Voraussetzung für die Vermeidung "großer Sprünge".

Vor allem Hersteller, die eine breite Palette von Logik-Chips produzieren (wie die von uns untersuchten Fälle A und B), arbeiten in ihren Produktionsstätten mit einer Vielfalt unterschiedlicher Prozesse innerhalb einer Fertigungslinie. In diesen Fällen können auch für neue Prozesse in der Regel vorhandene Maschinen und Anlagen sowie bereits erprobte Fertigungsschritte und Prozeßparameter verwendet werden. Genauer gesagt: Je mehr an Vorhandenem genutzt werden kann, desto geringer fällt der Veränderungsbedarf aus und desto geringer ist das Transferproblem. Die Strategie dieser Hersteller zielt nun darauf ab, die Gegebenheiten der Fertigung rechtzeitig und nachdrücklich bei der Prozeßentwicklung ins Spiel bringen. Im Fall B versucht der Betrieb etwa, in Form von "frühen Partnerschaften" - "early partnerships" - möglichst frühzeitig ein enges Verhältnis zwischen Prozeßentwicklung und späterem Fertigungsbetrieb zu formalisieren; Ausdruck dieser "early partnerships" sind beispielsweise gemeinsame Planungstreffen zwischen Entwicklung und Fertigung. Dadurch soll sichergestellt werden, daß die Prozeßingenieure nicht an den Gegebenheiten der Fertigung "vorbeientwickeln" (d.h. Prozesse entwickeln, die zwar im Labor gute Ergebnisse zeigen, aber nur mit großem Anpassungsaufwand unter den Bedingungen der Großserienproduktion etabliert werden können).

Das in unserem Zusammenhang Interessante daran ist: Die gemeinsame Planung geht nicht in gegenseitigem Informationsaustausch auf, vielmehr kommt es zu regel-

rechten *Aushandlungsprozessen zwischen Fertigung und Prozeßentwicklung*. Etwas stilisiert geht es in diesem Aushandlungsprozeß darum, wie die Lasten bei der Einführung neuer Prozesse zwischen Entwicklung und Fertigung verteilt werden. Das Interesse der Fertigung zielt typischerweise auf minimale technologische Änderungen bei der Einführung neuer Prozesse (wenig Neuanschaffungen von Maschinen und Anlagen usw.). Das Interesse der Prozeßentwicklung zielt hingegen auf die Gewährleistung idealer Bedingungen für den neu entwickelten Prozeß; im Zweifelsfall werden damit eine Reihe von Anforderungen an die Fertigung gestellt (bessere Reinräume, Anlagen mit größerer Fertigungspräzision, Prozeßstoffe mit höheren Reinheitsgraden usw.). Nur ein kleiner Teil dieser "Wunschliste" ist jedoch - auch aus Sicht der Entwickler - tatsächlich unabdingbar. Ein Teil von Veränderungen in der Fertigung ist unter Umständen dann entbehrlich, wenn die Entwickler den neuen Prozeß besser auf die vorhandenen Ausstattungen und die bereits laufenden Prozesse zuschneiden. Im Zweifelsfall bedeuten weniger Veränderung in der Fertigung damit Zusatzarbeit für die Prozeßentwicklung; setzt sich hingegen die Prozeßentwicklung durch, steigt der Bedarf an Anpassungen und Modifikationen in der Fertigung ebenso wie der Transferaufwand.

4.3. Wissenstransfer durch personelle Überlappung von Entwicklung und Fertigung

Wie gut es den Halbleiterherstellern durch Veränderungen im Vorfeld des Transfers auch immer gelingt, die Differenz zwischen Neuem und Altem, zwischen Entwicklungs- und Fertigungsbereichen zu minimieren: Neue Prozesse können abgetrennt von der späteren Serienproduktion nicht wirklich "zu Ende" entwickelt werden. Anpassungen und Modifikationen innerhalb der Fertigung lassen sich nicht gänzlich vermeiden. Das Transferproblem bleibt im Grundsatz bestehen: Im Vorgang der Prozeßentwicklung wird in den Entwicklungseinrichtungen Wissen generiert, das auch in der Fertigung für die Implementation und das An- und Hochfah-

ren des neuen Prozesses benötigt wird und das - da es sich um schwer formalisierbares Erfahrungswissen handelt - im Transfer verloren zu gehen droht.

Die Hersteller versuchen, diese mit dem Transfer verbundenen Wissensverluste durch eine größere personelle Überlappung zwischen Entwicklung und Fertigung zu reduzieren. Daß es hierbei einen generellen Trend zu "more human transfer" gebe, in diesem Punkt waren sich unsere Gesprächspartner in den Unternehmen wie auch beim "Competitive Semiconductor Manufacturing Project" einig. Personaltransfer findet dabei in beide Richtungen statt. Zum einen entsenden die Hersteller häufig vor Beginn des Transfers neuer Prozesse Ingenieure und Techniker (teilweise auch "operators" - einfache Arbeiter) aus der Fertigung in die Entwicklungsabteilung, damit diese sich in den neu entwickelten Prozeß einarbeiten. Das Ziel besteht darin, das dort vorhandene Wissen möglichst weitgehend aufzunehmen, um es dann als Personen - zusammen mit dem Prozeß - in die Fertigung zu transferieren. Zum andern begleiten Beschäftigte aus der Prozeßentwicklung den transferierten Prozeß für einen längeren Zeitraum in der Fertigung, um die in der Prozeßentwicklung gesammelten Erfahrungen dort einzubringen und zur Lösung von Anpassungs- und Modifikationsproblemen beizutragen.

Die Versuche, Erfahrungswissen der Entwicklungsabteilungen zu mobilisieren und transferierbar zu machen, haben eine unterschiedliche Reichweite. Betriebliche Transferstrategien variieren dabei in Abhängigkeit vom Ausmaß des Transferproblems sowie der Rolle, welche die Prozeßentwicklung innerhalb des Transfers spielt (vgl. oben 4.2.). In einigen Fällen werden Prozeßentwickler für den gesamten Zeitraum des Anlaufs neuer Prozesse der Fertigung fest zugeordnet. In anderen Fällen werden sie je nach Problemlage hinzugezogen.

Während in den oben beschriebenen Fällen versucht wird, Wissen in Form von Personen zu transferieren, reicht der Ansatz im Fall des Halbleiterherstellers B weiter: Mit Transferteams wird hier versucht, die Kluft zwischen Entwicklung und Fertigung in institutional-

sierter Form zu überbrücken. Diese Teams werden bereits im Vorfeld des Transfers etabliert und bestehen bis zum Erreichen zuvor festgelegter Ausbeuteraten in der Fertigung. In den Teams wird das Wissen über den neuen Prozeß (sowie über offene oder erwartbar kritische Punkte seiner weiteren Entwicklung) mit dem Wissen um die besonderen Verhältnisse in der Fertigung sowie mit Erfahrungen aus früheren Transfers zusammengebracht. Auf der Basis dieses so zusammengefaßten Wissens- und Erfahrungsschatzes koordiniert und steuert das Team den Transfer während des gesamten Zeitraums. Seine Aufgabe besteht eher darin, die im Transfer auftretenden Probleme zu antizipieren und ihre Lösung zu organisieren als diese Problem selbst zu lösen. Darüber hinaus werden die beim Anfahren des neuen Prozesses gewonnenen Erfahrungen dokumentiert; diese fließen damit auch in die Prozeßentwicklung zurück. Mit Hilfe der Teams versuchen die Hersteller die Transferzeit zu verkürzen. Im (Erfolgs-)Fall eines besonders komplizierten Prozeßtransfers ("one of the most complex technologies in the whole company") gelang es etwa dem Unternehmen B, die Transferzeit von unter "Normalbedingungen" zu veranschlagenden zwei Jahren auf ungefähr ein Jahr zu reduzieren.

4.4. Neue Innovationskonzepte und Veränderung der Arbeitsorganisation

Die neuen Innovationskonzepte der US-Halbleiterhersteller zielen darauf ab, so unser Argument, den Alltag in der Fertigung möglichst von den mit der Einführung neuer Prozesse in die Massenproduktion verbundenen Entwicklungs-, Anpassungs- und Modifikationsaufgaben freizuhalten. Organisatorische Rigiditäten, wie die Abspaltung der Prozeßentwicklung und das "Einfrieren" von Prozessen nach ihrem erfolgreichen Transfer, sollen eine ungestörte Massenproduktion gewährleisten. Die für eine möglichst rasche Realisierung von Prozeßinnovationen erforderliche Flexibilität wird anderweitig bereitgestellt (in Form von integrierten Entwicklungslinien und Transfer-Teams). Insoweit hat es zunächst den Anschein, als blieben die neuen Formen der Organisation

von Innovationsprozessen - bei allen sonstigen Veränderungen - in einer Hinsicht den Traditionslinien der US-Elektronikindustrie verhaftet: Die Neuerungen konzentrieren sich auf das Aufgabenfeld von Naturwissenschaftlern und Ingenieuren in Forschungs- und Entwicklungsfunktionen - ob diese nun in separaten Funktionsbereichen oder innerhalb der Produktionsbetriebe angesiedelt sind. Demgegenüber stellen die Produktions- und Arbeitsorganisation, der Arbeits- und Qualifikationseinsatz auf dem shop floor vernachlässigte Dimensionen betrieblicher Strategien dar. "Traditionell wurde der Arbeitsorganisation wenig Aufmerksamkeit gewidmet" (Vincent Valvano).

Unsere bisherigen Ergebnisse deuten darauf hin, daß sich das traditionelle Bild der US-Halbleiterhersteller auch in dieser Dimension verändert. Allerdings erfährt diese Dimension betrieblicher Reorganisation in der wissenschaftlichen wie der öffentlichen Diskussion sehr viel weniger Aufmerksamkeit.²⁰ Die folgenden Überlegungen sind daher eher tentativ und darauf ausgerichtet, unterschiedliche Indizien zu bündeln.

Traditionell war die Arbeitsorganisation in der US-Halbleiterfertigung durch die Arbeitsteilung zwischen "operators", "technicians", "supervisors" und "engineers" gekennzeichnet. Die mit den unmittelbaren Produktionsaufgaben (Maschinenbedienung, Materialtransport usw.) befaßten "operators" waren in der Regel un- und angelernte, zu einem großen Teil weibliche Arbeitskräfte. Während die "technicians" vor allem mit Instandhaltungsaufgaben befaßt waren, konzentrierten sich die Kompetenzen zur Lösung von Prozeßproblemen innerhalb der Fertigung auf die "engineers". Dieses starre Schema ist vor allem durch zwei Faktoren in Bewegung geraten.

20 So finden Untersuchungen zur Arbeitsorganisation innerhalb des Verbundes des "Competitive Semiconductor Manufacturing Survey" lediglich ergänzend zur von Ingenieurs- und Wirtschaftswissenschaftlern durchgeführten Hauptstudie statt. Zudem wurden diese Untersuchungen später als das Hauptprojekt gestartet, und die bislang vorliegenden Ergebnisse beruhen nur auf einem kleinen Sample.

Erstens konnten sich auch die Hersteller design-intensiver Produkte die notorische Vernachlässigung von Qualität und Fertigungsausbeuten seit Mitte der 80er Jahre nicht mehr leisten - "Qualitätsverbesserung wurde zu einer Überlebensfrage" (Director "Quality Systems", Fall B). Die Hersteller starteten daher zum Teil ausgesprochen ehrgeizige Programme, die sich auf die Verbesserung von Fertigungsqualität und -ausbeuten richteten. Einige Halbleiterproduzenten - wie etwa Motorola mit seinem 6-sigma-Konzept - spielten Ende der 80er/Anfang der 90er Jahre diesbezüglich sogar eine Vorreiterrolle innerhalb der US-Industrie. Präzise Daten über die Entwicklung der Ausbeuten sind zwar gut gehütete Unternehmensgeheimnisse. Aber die - allerdings sehr sporadischen - Daten in der Literatur zeigen, daß die US-Hersteller ihr Niveau seit Mitte der 80er Jahre signifikant verbessert haben (Angel 1994, S. 19 f.). Im übrigen herrscht diesbezüglich eine breite Übereinstimmung bei unseren Gesprächspartnern in den Betrieben wie in einschlägigen Beratungsfirmen (Dataquest, VLSI-Research).

Hierzu hat ein ganzes Bündel unterschiedlicher Maßnahmen beigetragen: Von der Einführung statistischer Prozeßkontrolle über Qualitätskampagnen, die sich organisatorisch in der Einrichtung diverser Teams ("manufacturing councils", "problem solving teams" usw.) niederschlugen, bis hin zur Veränderung der Rekrutierungsstrategien und umfangreichen Programmen betrieblicher Weiterbildung. Die Realisierung dieses Maßnahmenbündels tangierte die traditionelle Arbeitsorganisation und setzte zumindest partiell eine Veränderung von Aufgabenzuschnitten und Qualifikationsprofilen in Gang. Was die Reichweite dieser Reorganisation auf dem shop floor angeht, zeigt sich Mitte der 90er Jahre allerdings ein ausgesprochen differenziertes Bild. Auch die Spannbreite der Lösungen innerhalb der vom "Competitive Semiconductor Manufacturing Project" untersuchten Halbleiterwerke ist beachtlich.

"Die Aufgabe eines Operators ist es, Wafer-Lose durch die verschiedenen Stufen des Fertigungsprozesses durchzuschleusen. In manchen Fabriken war dies nach unseren Beobachtungen die einzige Tätigkeit der Operator; in anderen - könnte man sagen - war es noch die

unwichtigste ihrer Aufgaben. In diesen Fällen werden Operator über das Wafer-Prozessieren hinaus teilweise stark in die Überwachung der Fertigungsprozesse eingebunden und haben die Aufgabe, auftretende Unregelmäßigkeiten zu erkennen und auf sie zu reagieren. In einigen wenigen Fabriken haben wir sogar Operator beobachtet, die von ihren fachlichen Kenntnissen her auch in der Lage waren, Ursachen von Problemen wie hohen Defektraten oder niedrigen Linienausbeuten zu erkennen und Lösungen zu finden" (Valvano 1994, S. 13).

Ein breiteres Aufgabenprofil bei den "operators" korrespondiert dabei mit einer komplementären Aufwertung der Tätigkeiten bei den "technicians" und "engineers": Je stärker Routinefunktionen nach unten integriert werden, desto mehr konzentrieren sich die Aufgabenzuschnitte bei "technicians" und "engineers" auf die fachlichen Kerne (Saeed/Valvano 1994; Appleyard/Edulbehram 1994).

Man darf die Reichweite dieser Aufgabenintegration - insbesondere bei den "operators" - nicht überinterpretieren; die Begriffe lösen im Kontext der deutschen Diskussion über Arbeitsorganisation leicht überschießende Assoziationen aus. Selbst in avancierten Fällen - dies ergaben unsere Gespräche mit dem CSM-Projektteam - blieben die Qualifikationen von "operators" unterhalb des Niveaus fachlich qualifizierter Arbeit. Und die Aufgabe des "Problemlösens" konzentriert sich - neben den "engineers" - auf die oberen Ränge der "technicians". Wichtig in unserem Zusammenhang ist, daß das Ausmaß dieser Veränderung - und damit die Ursache für die breite Streuung unterschiedlicher Lösungen - mit einem zweiten Faktor in Verbindung zu stehen scheint, nämlich der veränderten Innovationsproblematik. So lautet auch eine Arbeitshypothese des CSM-Projektes, daß sich traditionelle arbeitsorganisatorische Lösungen vorwiegend in jenen Werken finden, die mit eingefahrenen und vergleichsweise "einfachen" Prozessen (im Sinne geringer [technischer] Integrationsdichten) operieren. Demgegenüber scheint der Anreiz zu Qualifizierung und Aufgabenintegration mit der Komplexität der Prozesse und der Bedeutung von Prozeßinnovationen zu steigen. Gewiß, gegenwärtig handelt es sich diesbezüglich eher um Hypothesen denn um gesicherte Ergebnisse. Aller-

dings weisen unsere eigenen Befunde in diese Richtung.²¹

Innerhalb der drei von uns untersuchten Betriebe weicht die Arbeitsorganisation im Fall des Mikroprozessorherstellers C am weitesten vom traditionellen Muster ab; d.h. derjenige Hersteller verfolgt das avancierteste Arbeitseinsatzkonzept, bei dem sich die Verbindung von Prozeßinnovationsproblematik mit einer besonders anspruchsvollen, avancierten Technologie am härtesten stellt. In der - oben bereits erwähnten - integrierten Entwicklungslinie verzichtet C bereits seit Anfang der 90er Jahre vollständig auf die Kategorie des "operators". "Technicians", in deren Aufgabenzuschnitt Routineinstandhaltung und die Prozeßverantwortung integriert sind, bilden hier das unterste Qualifikationsniveau innerhalb der Entwicklungslinie neuen Typs. C bewertet die Erfahrungen mit diesem neuen Modell positiv und plant, das Konzept auf eine neu anlaufende Fertigungsstätte zu übertragen.

Für uns ist gegenwärtig offen, wie weitreichend die traditionellen Muster rigider Arbeitsteilung und unqualifizierter Produktionsarbeit durch diese neuen Konzepte durchbrochen werden. Offen ist auch, welche Breite dieser arbeitsorganisatorische Richtungswechsel innerhalb der US-Halbleiterindustrie einnimmt. Dennoch deuten die vorliegenden Informationen darauf hin, daß die neuen Innovationskonzepte der US-Hersteller, die auf eine Verschiebung der Innovationsproblematik in dieser Branche reagieren, sich nicht nur auf die (massen)produktionsvorgelagerten Betriebs- und Unternehmensbereiche auswirken, sondern bis auf die Ebene des shop floor durchschlagen.

5. Neuer Trend in der zweiten Hälfte der 90er Jahre?

Die US-Hersteller haben auf die "japanische Herausforderung" mit Unternehmensstrategien reagiert, die ihre

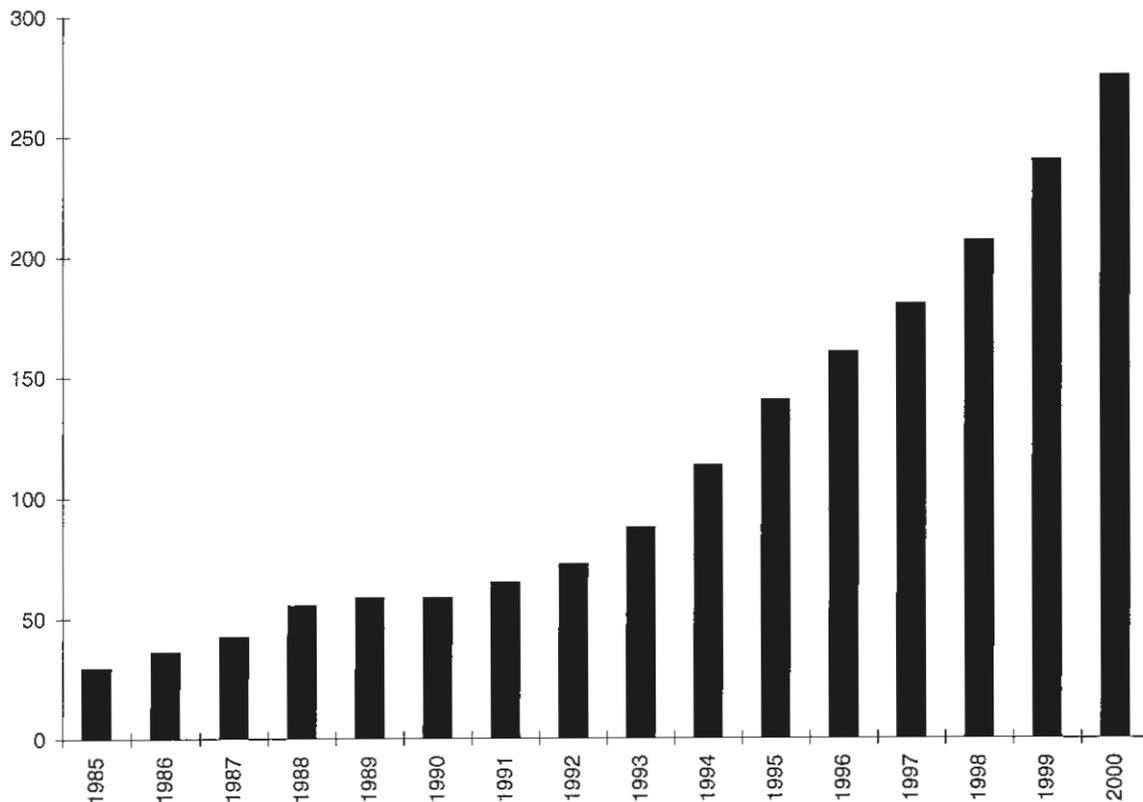
traditionellen Stärken (vor allem das Produktdesign) erfolgreich reaktiviert haben. Mit der "Wende zur Spezialisierung" haben sich die US-Hersteller erfolgreich jener Innovationsproblematik entzogen, mit der die Produzenten von DRAM-Speicherchips und anderen "commodities" konfrontiert sind. Auf die für design-intensive Produkte seit den 80er Jahren typische - vom Zwang zur raschen Amortisation rapide steigender Vorleistungen geprägte - Innovationsproblematik haben sie schließlich mit Innovationskonzepten reagiert, die ein neues Verhältnis von (Prozeß)entwicklung und (Massen)produktion, eine neue Balance zwischen Rigiditäten und Flexibilitäten zum Ergebnis hatten. Die Frage ist, ob diese Antworten der US-Hersteller auch für den Rest der 90er Jahre Bestand haben werden oder ob sich nicht möglicherweise die Innovationsproblematik erneut in folgenreicher Weise verschieben könnte.

Gegenwärtig verzeichnet die Halbleiterindustrie weltweit einen Boom, der hinsichtlich seiner Dauer und Dynamik für viele unerwartet verläuft. Das Wachstum hält - in der in früheren Zeiten für ihre kurzen Zyklen bekannten Branche - nunmehr bereits seit fünf Jahren auf hohem Niveau an und hat sich 1994 und 1995 nochmals beschleunigt; Prognosen gehen sogar von einer weiteren Verdopplung der Halbleiterproduktion innerhalb der nächsten fünf Jahre aus (vgl. Schaubild 4). Die Triebkräfte hierfür liegen zum einen im beschleunigten Wachstum wichtiger Anwendungsmärkte (vor allem der PCs, aber auch der Mobilkommunikation). Zum anderen ist der Anteil von Halbleiterbauelementen an den Kosten elektronischer Endgeräte in den letzten Jahren signifikant gestiegen. Das heißt bereits ein gleichbleibendes Umsatzvolumen bei elektronischen Endgeräten beschert den Halbleiterproduzenten Zuwächse.

Weil dieses anhaltende Wachstum die Hersteller unerwartet traf, mehren sich seit ein bis zwei Jahren die Knappheitssymptome. In zahlreichen Marktsegmenten übersteigt die Nachfrage das Angebot, der übliche Preisverfall hat sich abgeflacht, und im Gegenzug steigen die Gewinnmargen. Unter diesen Bedingungen er-

21 Dem CSM-Projektteam, das sich mit Fragen der Arbeitsorganisation befaßt, fehlen bislang gerade die innovationsintensiven Fabriken im Sample.

Schaubild 4:
Weltweite Halbleiterproduktion in Mrd. \$*



* 1995 bis 2000 Prognose.

Quelle: Dataquest.

scheint einigen US-Herstellern selbst die Mitte der 80er Jahre aufgegebene Fertigung von DRAM-Speicherchips wieder attraktiv. Die ungewohnte Dynamik hat darüber hinaus einen Investitionsboom ausgelöst. Laut Dataquest sind die jährlichen Investitionen der Halbleiterindustrie von gut \$ 10 Mrd. Anfang der 90er Jahre auf knapp \$ 35 Mrd. in 1995 gestiegen und werden in der zweiten Hälfte der 90er Jahre bei über \$ 40 Mrd. liegen. Industriebeobachter rechnen damit, daß in den nächsten fünf Jahren weltweit rund 100 neue Halbleiterfabriken gebaut werden, davon etwa 30 in Nordamerika.²²

Die US-Hersteller verstärken in diesem Zusammenhang den Trend, Produktionsbetriebe außerhalb von "Silicon Valley" zu lokalisieren, d.h. außerhalb jener regionalen

Agglomeration, welche die Pionierphase dieser Branche entscheidend geprägt hat. Neue Werke werden in anderen Regionen der USA errichtet. Die Standorte bündeln sich zwar zum Teil in neuen regionalen Agglomerationen, wie etwa in Austin (Texas), Portland (Oregon) oder Phoenix (Arizona). Und zum Teil sind in diesen räumlichen Clustern neben den reinen Produktionswerken auch Forschungs- und Entwicklungsfunktionen angesiedelt. Allerdings erreicht bislang keine dieser Agglomerationen eine ähnliche regionale Bündelung von Forschung, Entwicklung und Produktion wie das "Silicon Valley". Generell verstärkt daher die Abwanderung der US-Hersteller aus Kalifornien die räumliche Abkopplung von (Prozeß)entwicklung und (Massen)produktion.

Für diese räumliche Abkopplung wären die US-Hersteller mit ihren Innovationskonzepten im Grunde gut gewappnet - wenn sich sonst nichts änderte. Genau dies

²² In absoluten Zahlen sind dies sogar weniger als zwischen Mitte der 80er und Mitte der 90er Jahre, allerdings werden die neuen Fabriken auch immer größer (und kapitalaufwendiger).

scheint aber der Fall zu sein. So haben sich bei den Mikroprozessoren, die gerade für die US-Hersteller ein wichtiges Marktsegment ausmachen, die Innovationszyklen - für Produkte wie für die zur Realisierung erforderlichen Prozesse - nochmals verkürzt.²³ Offen ist auch, inwieweit das beschleunigte Vordringen von Halbleitern in neue Anwendungsbereiche eine sehr viel größere Zahl von Anbietern dem Druck aussetzt, neue Prozesse in kürzerer Zeit zu entwickeln und zu transferieren, wenn sie die sich dort gegenwärtig bietenden Wachstumschancen ausnutzen wollen. Trägt also möglicherweise gerade der Erfolg der US-Hersteller dazu bei, daß sich die Innovationsproblematik nochmals verschiebt? Und zwar in einer Weise, daß auch für Hersteller design-intensiver Produkte der Zeitfaktor bei der Realisierung von Prozeßinnovationen einen noch höheren Stellenwert für die Unternehmensstrategien bekommt als in der Vergangenheit? Weitergefragt: Wären die organisatorischen Antworten der US-Hersteller unter diesen Bedingungen auch in Zukunft noch adäquat?

Unsere Vermutungen gehen dahin, daß der - in den letzten zehn Jahren offenbar erfolgreiche - Versuch, die Fertigung möglichst weitgehend von Aufgaben der Prozeßentwicklung freizuhalten, in Schwierigkeiten gerät. Die Alternative ist sicherlich nicht der Weg zurück zum Pioniermodell. Aber die Betriebe könnten dazu übergehen, neue Prozesse zu einem früheren Zeitpunkt als bislang in die Fertigung zu transferieren, zu einem Zeitpunkt also, zu dem sie noch nicht "zu Ende entwickelt" sind. Damit würde der innerhalb der Fertigung zu leistende Entwicklungs-, Anpassungs- und Optimierungsaufwand beträchtlich steigen. Anders formuliert: Möglicherweise werden sich die Grenzen zwischen (Prozeß)entwicklung und (Massen)produktion zukünftig weiter verflüssigen. Die Frage ist, wie die US-Hersteller auf diese neue Situation reagieren werden.

23 "Bei der Entwicklung neuer Architekturen oder Architektur-Generationen hat sich zweifellos ein höheres Tempo eingestellt. Der P6 folgt kaum zwei Jahre nach dem Pentium, die PowerPC-Allianz hat in dreieinhalb Jahren gar vier wichtige Architekturschritte vollzogen. Ähnliches gilt für DECs Alpha oder für die Mips-Welt" (Markt & Technik, 34/95, S. 17).

Literaturverzeichnis

- Angel, D. (1994): Restructuring For Innovation. The Remaking of the U.S. Semiconductor Industry. New York/London.
- Appleyard, M.; Edulbehram, J. (1994): The Organization of Engineers and Fab Performance. In: The Competitive Semiconductor Manufacturing Human Resources Project: First Interim Report., Report CSM-09, Berkeley, S. 32-37.
- Borras, M. (1988): Competing For Control. America's Stake in Microelectronics. Cambridge, Massachusetts.
- Borras, M.; Leachman, R. (1992): The Competitive Semiconductor Manufacturing Survey: Results of the Pilot Phase., Report CSM-01. Berkeley.
- Borras, M.; Hatch, N.; Mowery, D. (1994): Management of the Introduction of New Process Flows. In: The Competitive Semiconductor Manufacturing Survey: Second Report on Results of the Main Phase., Report CSM-08. Berkeley, S. 44-55.
- Bowen, D. (1994): Work Groups and Teams in Semiconductor Manufacturing: Structures, Practices and Performance. In: The Competitive Semiconductor Manufacturing Human Resources Project: First Interim Report, Report CSM-09. Berkeley, S. 38-50.
- Brown, C. (1994): Executive Summary. In: The Competitive Semiconductor Manufacturing Human Resources Project: First Interim Report., Report CSM-09. Berkeley, S. 1-7.
- The Competitive Semiconductor Manufacturing Program (1993): The Competitive Semiconductor Manufacturing Survey: First Results on Results of the Main Phase., Report CSM-02. Berkeley.
- Dosi, G. (1982): Technological Paradigms and Technological Trajectories. A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change. In: Research Policy 11, S. 147-162.
- Dosi, G. (1984): Technical Change and Industrial Transformation: the Theory and an Application to the Semiconductor Industry. London.
- Ferguson, C.H. (1988): From the People Who Brought You Voodoo Economics. In: Harvard Business Review, May-June, S. 55-63.
- Florida, R.; Kenney, M. (1990): The Breakthrough Illusion. Corporate America's Failure to Move from Innovation to Mass Production. New York.
- Gilder, G. (1988): The Revitalization of Everything: the Law of the Microcosm. In: Harvard Business Review, March-April, S. 49-61.
- Grove, A. (1995): High Output Management., 2. Auflage. New York.
- Hatch, N.W.; Mowery, D. (1994): Process Innovation and Learning by Doing in Semiconductor Manufacturing., Consortium on Competitiveness & Cooperation Working Paper No. 94-17. Berkeley.

- Hayashi, A. (1988): The New Shell Game, in: *Electronic Business*, 1.3.1988, S. 36-40.
- Hilpert, H.G.; Ochel, W.; Penzkofer, H.; Reinhard, M. (1994): *Wirtschafts- und Technologiepolitik und ihre Auswirkung auf den internationalen Wettbewerb: Das Beispiel der Halbleiterindustrie*. Berlin/München.
- Hobday, M. (1990): *Semiconductors: Creative Destruction or US Industrial Decline?* In: *Futures* 22, S. 571-585.
- Honold, H. (1993): *Management von Zeit- und Kapazitätsstrategien im Markt für DRAM-Speicherbauelemente*. Frankfurt/Main u.a.
- Jelinek, M.; Schoonhoven, C. (1990): *The Innovation Marathon. Lessons from High Technology Firms*. Cambridge/Oxford.
- Kenney, M.; Florida, R. (1993): *Beyond Mass Production. The Japanese System and its Transfer to the U.S.*. New York.
- Leachman, R. (1994): *Executive Summary*. In: *The Competitive Semiconductor Manufacturing Survey: Second Report on Results of the Main Phase.*, Report CSM-08. Berkeley, S. 1-12.
- Malerba, F. (1985): *The Semiconductor Business. The Economics of Rapid Growth and Decline*. Madison, Wisconsin.
- Martin, J. (1992): *National Semiconductor Corporation*. In: Kepos, P. (Hrsg.): *International Directory of Company Histories*. Volume 6. Detroit u.a.
- Mowery, D.; Hatch, N.; Borrus, M.; Shuen, A. (1993): *Searching for Lean Production in Semiconductors: New Process Introduction.*, Consortium on Competitiveness & Cooperation Working Paper No. 93-5. Berkeley.
- Prestovitz, C.V. (1988): *Trading Places: How We Allowed Japan to Take the Lead*. New York.
- Saeed, B. (1994): *Relating Organization to Fab Performance*. In: *The Competitive Semiconductor Manufacturing Human Resources Project: First Interim Report.*, Report CSM-09, Berkeley, S. 51-55.
- Saeed, B.; Valvano, V. (1994): *Relating Technicians' Role to Fab Performance*. In: *The Competitive Semiconductor Manufacturing Human Resources Project: First Interim Report.*, Report CSM-09. Berkeley, S. 19-26.
- Saxenian, A. (1990): *Regional Networks and the Resurgence of Silicon Valley*. In: *California Management Review*, Fall 1990, S. 89-112.
- Saxenian, A. (1994): *Regional Advantage. Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge/London.
- Valvano, V. (1994): *Measuring Operators' Impact on Fab Performance*. In: *The Competitive Semiconductor Manufacturing Human Resources Project: First Interim Report.*, Report CSM-09. Berkeley, S. 13-18.
- Voskamp, U.; Wittke, V. (1994): *Von "Silicon Valley" zur "virtuellen Integration" - Neue Formen der Organisation von Innovationsprozessen am Beispiel der Halbleiterindustrie*. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hrsg.): *Management interorganisationaler Beziehungen*. Opladen, S. 212-243.
- Welsch, J. (1990): *Mikroelektronikindustrie: "Grundstoffindustrie" des 21. Jahrhunderts*. In: *WSI-Mitteilungen* 43 (7), S. 451-461.
- Wittke, V. (1996): *Vertikale versus horizontale Desintegration. Zu unterschiedlichen Erosionsdynamiken des Großunternehmens im Prozeß industrieller Restrukturierung*. In: Clausen, L. (Hrsg.): *Gesellschaften im Umbruch. Verhandlungen des 27. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Halle an der Saale 1995*. Frankfurt/New York, S. 850-863.

Strukturwandel in der Automobilindustrie und seine Arbeitsfolgen bei Zulieferern: Anmerkung zu problematischen Verallgemeinerungen

Margitta Mätzke

In der Automobilindustrie findet zur Zeit ein tiefgreifender Strukturwandel statt, der vor allem für die Automobil-Zulieferer folgenreich ist. Dabei kann man davon ausgehen, daß die weitreichenden Veränderungen der Bedingungen, unter denen Zulieferer heute agieren müssen, nicht ohne Einfluß auf Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsstrukturen in der Zulieferindustrie bleiben. So naheliegend und unproblematisch diese Annahme ist, so schwierig wird es jedoch, Reichweite und Richtung der sich abzeichnenden Veränderungen für die Beschäftigten der Zulieferindustrie genauer zu beschreiben.

Diese Schwierigkeit tritt nicht erst bei den *Befunden* über Arbeitsfolgen des Strukturwandels auf, sie ist vielmehr bereits auf vorgelagerter Ebene ein Problem der Vorgehensweise. Die *methodischen Aspekte* einer geeigneten Herangehensweise bei der Gewinnung und Vermittlung von Informationen über Perspektiven der Arbeit in der Automobil-Zulieferindustrie sind Gegenstand der folgenden Überlegungen. Bei den Ausführungen über Veränderungen der Arbeitsstrukturen in Zulieferbetrieben infolge veränderter Marktstrukturen in der Automobilbranche liegt somit das Hauptaugenmerk auf der Frage, wie derartige Aussagen zustandekommen. Dabei interessieren die dominanten Argumentationsfiguren bei der Begründung der formulierten Einschätzungen und Prognosen, die in den Argumenten verwandten verallgemeinernden Kategorien sowie vor allem die Überzeugungskraft des methodischen Zugriffs.

Dafür, daß fundierte Informationen über Perspektiven der Industriearbeit in der Automobil-Zulieferindustrie dringend erforderlich sind, gibt es gute Gründe. Das Schwergewicht des Interesses an Arbeitsbedingungen

und Beschäftigungsstrukturen konzentrierte sich bislang auf die Automobil-Endhersteller. Problematisch ist dies, weil nicht sichergestellt ist, daß die Organisationsformen, Arbeitsstrukturen und Rationalisierungsprozesse bei den Endherstellern *stellvertretend* für die gesamte Automobilindustrie gelten können, sondern im Gegenteil Zulieferer und Endhersteller sich in ihren Rationalisierungsmustern wesentlich unterscheiden dürften. "Analysen über die 'Kern'-Bereiche umgreifen zunehmend kleiner werdende Ausschnitte aus dem Gesamt der Industriearbeit" (Schumann u.a. 1994, S. 13), und sie setzen sich darüber hinaus der Gefahr aus, das Gesamtbild des Rationalisierungsprozesses in der Automobilindustrie *verzerrt* zu zeichnen. Informationen über Arbeitsfolgen von Rationalisierungsprozessen in der Automobil-Zulieferindustrie dienen insofern nicht zuletzt dem Ziel, Befunde über Perspektiven der Industriearbeit in der Automobilindustrie *vollständiger* und *ausgewogener* zu gestalten.

Es gibt außerdem noch einen strukturellen Grund für die stärkere Betrachtung der Zulieferer, der bei *qualitativen* Veränderungen im Rationalisierungsgeschehen in der Automobilindustrie ansetzt: Rationalisierungsstrategien (vor allem der Endhersteller) richten sich neuerdings nicht mehr primär auf die Leistungsfähigkeit einzelner Bearbeitungsprozesse, sondern auf ihre optimale Koordination sowie auf die Einbeziehung außerbetrieblicher Liefer-, Bearbeitungs- und Distributionsprozesse (Altmann/Sauer 1989, S. 7 f.). Im Blickfeld der Rationalisierungsbemühungen stehen nicht so sehr einzelne Abteilungen, sondern ganze Produktionsketten in ihrem stofflichen Zusammenhang (vgl. Sauer 1992a, S. 59); es handelt sich mithin um "ganzheitliche, d.h. Arbeit,

Betrieb und Unternehmen als Einheit fassende Konzepte" (Sauer/Wittke 1994, S. 46). Man kann also ("unterhalb" der Forderung nach einem ausgewogeneren Gesamtbild des Rationalisierungsgeschehens in der Automobilindustrie) selbst einzelbetriebliche Rationalisierungskonzepte der Automobil-Endhersteller nicht angemessen erfassen, wenn man ihren veränderten Umgang mit Lieferanten und damit die Veränderungen in der Zulieferindustrie aus der Betrachtung ausklammert.

Veränderungen in der Zulieferindustrie machen sich in erster Linie bemerkbar als neuartige Formen zwischenbetrieblicher Koordination; erst durch die zwischenbetriebliche Vernetzung der Unternehmen in einem Produktionsverbund und die Veränderungen im Beziehungsgeflecht zu den Herstellern rücken Zulieferer als Gruppe von Unternehmen ins Blickfeld des Interesses (vgl. Meißner 1994, S. 226). Überlegungen zu Arbeitsstrukturen in der Zulieferindustrie stehen vor der Aufgabe, eine Verbindung zwischen diesen überbetrieblichen Prozeßzusammenhängen und dem innerbetrieblichen Rationalisierungsgeschehen bei einzelnen Zulieferunternehmen aufrechtzuerhalten. Idealerweise müßten die Bemühungen darauf zielen, Veränderungen, die das Resultat der besonderen Stellung von Zulieferern in Produktionsnetzwerken sind - die also *typisch* für Zulieferer sind - zu identifizieren, um so Veränderungen der Arbeit bei Zulieferern "...in bezug zu den strukturellen Umbrüchen der Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen zu setzen" (Altmann u.a. 1993, S. 7).

Der Weg von den zwischenbetrieblichen Organisationsformen, die die Marktsituation der Automobil-Zulieferer kennzeichnen, zu den innerbetrieblich wirksamen Veränderungen von Arbeitsstrukturen, den solch eine Argumentation zurücklegen müßte, ist allerdings sehr weit und wird nur äußerst selten lückenlos und in überzeugender Weise bewältigt. Bei den meisten der existierenden Aussagen über Arbeitsfolgen des Strukturwandels in Zulieferbetrieben läßt sich als Grundgerüst der Argumentation eine ziemlich einheitliche Denkfigur erkennen: Das Hauptaugenmerk liegt durchgehend weniger auf der Arbeitsorganisation und Tätigkeitszuschnitten in

Zulieferunternehmen, sondern viel stärker auf Beschaffungsstrategien der Endhersteller und der "Reorganisation inner- und zwischenbetrieblicher Prozeßzusammenhänge" (Sauer/Döhl 1994, S. 195). Aussagen über Arbeitsstrukturen in Zulieferbetrieben werden gewonnen, indem aus den Veränderungen überbetrieblicher Austauschbeziehungen in der "Logik" des bereichsübergreifenden Rationalisierungsgeschehens summarisch auf denkbare und wahrscheinliche Arbeitsfolgen in einzelnen Funktionsbereichen geschlossen wird. Gewandelte Formen der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung und die neuartige Einbindung der Zulieferer in Produktionsketten werden dabei als veränderte Anforderungen aufgefaßt, denen die Zulieferer durch organisatorische und arbeitspolitische Innovationsbemühungen genügen müssen. Die neuartigen Anforderungen der Endhersteller können dieser Vorstellung zufolge in den Bereich der Arbeitsstrukturen "verlängert" werden, *ohne* die arbeitsorganisatorischen Gestaltungsansätze in Zulieferunternehmen selbst empirisch untersuchen zu müssen.¹ Aus einem Szenario komplizierter werdender Absatzmarktbedingungen der Automobil-Zulieferer wird häufig *direkt* auf entstehende Arbeitskräfteprobleme und Beschäftigungsrisiken geschlossen. Aussagen über Veränderungen im Zuliefersegment enden daher oft bei sehr detaillierten Befunden über neuartige Anforderungen an Zulieferer, sie werden selten weitergeführt zu Analysen der speziellen organisatorischen und arbeitseinsatzpolitischen Antworten der Zulieferunternehmen auf diese Anforderungen, und sie setzen - bemerkenswerterweise - wieder an bei den Aussagen über Arbeitsfolgen der zwischenbetrieblichen Vernetzung. Der Zwischenschritt einer Betrachtung der konkreten arbeitspolitischen und

1 Empirische Erhebungen zur Automobil-Zulieferindustrie betrachten Veränderungen der Arbeit - wenn überhaupt - dominant aus dem Blickwinkel der zwischenbetrieblichen Organisationsformen. Sie befassen sich vor allem mit bestimmten indirekten Funktionsbereichen (Qualitätssicherung, Forschung & Entwicklung, Logistik), "... weil sich hier am deutlichsten die Strategien nachzeichnen lassen, durch die die Automobilhersteller auf die Gestaltung der Arbeitsprozesse und die Art der Verknüpfung mit den Abnehmern Einfluß zu nehmen suchen" (Altmann u.a. 1993, S. 6). In bezug auf die Frage nach Folgen der neuartigen Einbindung der Zulieferer für die Beschäftigten werden "Rationalisierungsziele bei der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung, bei der Ausbalancierung von betrieblichen Gestaltungsentscheidungen und überbetrieblichen Einflußfaktoren in der Perspektive potentieller Folgen für die Arbeitskräfte aufbereitet" (ebenda, S. 8).

organisatorischen Gegebenheiten in Zulieferbetrieben wird in dieser Vorgehensweise jedoch zumeist nur angedeutet.²

Das Anliegen der folgenden Ausführungen ist es, auf die in dieser Argumentationsfigur angelegten methodischen Probleme hinzuweisen. Dazu wird in einem ersten Schritt der Erwartungshorizont skizziert, den die Literatur über Zulieferer in bezug auf Arbeitsfolgen des Strukturwandels nahelegt. Wenn es tatsächlich so ist, daß sich mit den "... Prinzipien und Prozessen unternehmensübergreifender Rationalisierung Mechanismen und Wirkungsweisen verbinden, die (...) Aussagen über bestimmte Folgen für die Beschäftigten zulassen" (Altmann u.a. 1993, S. 190), welches sind dann die Prinzipien unternehmensübergreifender Rationalisierung, welches die darin angelegten "Mechanismen" und was läßt sich hinsichtlich Arbeitsfolgen prognostizieren? Probleme der Vorgehensweise werden offenbar, wenn man in einem zweiten Schritt den so gewonnenen Informationen empirische Befunde über Rationalisierungsprozesse und ihre Arbeitsfolgen, wie sie in Zulieferunternehmen vorfindbar sind, gegenüberstellt. Einige Beispiele verdeutlichen, daß "Prinzipien und Mechanismen" der Entwicklung von Arbeitsstrukturen in ihrem Geltungsbereich schnell an Grenzen stoßen können, und daß Aussagen über Perspektiven der Arbeit in der Zulieferindustrie verlässlicher werden, wenn man die speziellen organisatorischen und arbeitseinsatzpolitischen Tatsachen kennt, die der Arbeit in einzelnen Zulieferbetrieben ihre Form geben.

Dominante Argumentationsfiguren

Drastisch gestiegene Anforderungen an Lieferflexibilität, Variantenvielfalt und Produktqualität, denen die Automobil-Endhersteller von ihren eigenen Absatzmärkten her gegenüberstehen, bilden den Ausgangsimpuls für tiefgreifende Veränderungen im Zuliefersegment. Mit

einer Reihe neuartiger Beschaffungsstrategien versuchen die Endhersteller, diese gestiegenen Anforderungen, Flexibilitätszwänge und Risiken so weit wie möglich an ihre Lieferanten weiterzugeben (vgl. Semlinger 1989, S. 103). Die erforderliche zeitliche und fertigungstechnische Flexibilität sowie die Komplexität der Fertigung (die durch die geforderte Variantenvielfalt schwer handhabbare Ausmaße angenommen hat) müssen infolgedessen vor allem von den Zulieferern bewältigt werden. Die Fähigkeiten, diesen neuartigen Anforderungen zu genügen, sind unter den Zulieferern höchst unterschiedlich verteilt, wodurch sich *Segmentierungen* zwischen einerseits relativ privilegierten Direktlieferanten der großen Automobilhersteller und andererseits kleineren Zulieferbetrieben auf vorgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette ergeben. In der Zulieferindustrie bilden sich auf diese Weise pyramidenförmige Strukturen heraus. An den Spitzen entstehender Pyramiden finden sich problemlöse-kompetente Unternehmen mit relativ gesicherter Marktstellung; zwischen ihnen und den Endherstellern bestehen langfristige Lieferbeziehungen und in manchen Bereichen eine enge Kooperation. Auf vorgelagerten Stufen dominieren Formen rigiden Preisdrucks und einseitige Abhängigkeitsverhältnisse zwischen kleinen Lieferanten einfacher Teile und Komponenten und den größeren und mächtigeren Direktlieferanten.

Bei der Beurteilung, welche Auswirkungen die zwischenbetriebliche Reorganisation auf die Situation von Zulieferbetrieben hat, spielen diese Segmentierungstendenzen eine überaus wichtige Rolle, denn die Stellung eines Betriebes in der Zulieferpyramide gilt als ausschlaggebender Faktor bei der Bestimmung seiner Absatzsituation und seiner Handlungsspielräume. Die Thesen der Verlagerung von Flexibilitätszwängen und Komplexitätserfordernissen werden weitergetrieben zu allgemeiner gefaßten Vorstellungen einer *Verlagerung von Problemen* in vorgelagerte Stufen der Zulieferkette. Diese Problemverlagerung macht sich demzufolge bei zumeist kleinbetrieblichen Lieferanten von Teilen und Komponenten besonders ausgeprägt bemerkbar. Die Vorstellung ist eng verbunden der häufig vertretenen *These vom Profittransfer* von den Lieferanten auf die

2 Veränderungen der Arbeitsorganisation in den direkten Produktionsbereichen erscheinen - so sie überhaupt angesprochen werden - im Szenario problematischer werdender Marktbedingungen für Zulieferer nur als Vehikel einer zunehmenden Leistungsintensivierung (vgl. Deiß 1994, S. 431 ff.).

Hersteller. Danach werden Produktivitätsgewinne, die im Zuge der unternehmensübergreifenden Rationalisierung erzielt werden, aufgrund von Machtasymmetrien in der Wertschöpfungskette zugunsten der Endhersteller ungleich verteilt, (vgl. Sauer 1992a, S. 58), wodurch sich der Problemdruck auf vorgelagerten Stufen noch verschärft.

Charakteristisch an dieser Einschätzung der Veränderungen in den Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen ist, daß den Zulieferern eine sehr passive Rolle bei der Umgestaltung zwischenbetrieblicher Koordinationsformen zudedacht wird: Gleichgerichtete Strategien potenter und einflußreicher Endhersteller (sogenannte fokaler Unternehmen) sehen in der strategischen Einbindung und Beeinflussung der Zulieferer ein entscheidendes Aktionsfeld (vgl. Döhl/Deiß 1992, S. 9); "über ein zwar physisch dezentralisiertes, gleichwohl über den Einsatz von Informations- und Kommunikations-Techniken und organisatorische Verknüpfungen eng verflochtenes und kontrolliertes, zumindest aber gesteuertes Produktionsnetz sollen unternehmensübergreifend die Produkt- und Absatzziele der Fokalunternehmen und damit letztlich deren Profitziele erreicht werden" (ebenda). In dieser Perspektive gehen Veränderungsimpulse ausschließlich von den Endherstellern aus; die Zulieferer nehmen lediglich die Impulse auf und suchen nach für sie vorteilhaften Antworten auf veränderte Anforderungen. Diese Anpassungen können dann mehr oder weniger innovativ sein, aber das Grundmuster der Argumentation, daß nämlich (nur) Rationalisierungsentscheidungen der Endhersteller Rationalisierungseffekte bei den Zulieferern überhaupt erst auslösen (vgl. Deiß 1994, S. 429), ist den meisten Aussagen gemein.

Die bisherigen Ausführungen machen für sich genommen noch keine Aussagen über *Arbeitsfolgen des Strukturwandels* in der Automobilindustrie, aber es sind in ihnen - bemerkenswerterweise - Implikationen enthalten, "die in der Perspektive potentieller Folgen für die Beschäftigten aufbereitet" (Altmann u.a. 1993, S. 8) werden können. Die Segmentierung der Zulieferindustrie schlägt sich danach nieder in einer Polarisierung von

Beschäftigtenstrukturen, wobei das Kriterium "Stellung in der Zulieferpyramide" die ausschlaggebende Determinante der Arbeitsstrukturen bei einzelnen Zulieferbetrieben ist (vgl. Hirsch-Kreinsen 1994, S. 442). Die Vorstellung beruht wesentlich auf der Überlegung, daß unternehmensübergreifende Rationalisierung zu einem großen Teil davon lebt, komplementäre Produktionsformen optimal zu koordinieren (Sauer/Döhl 1994, S. 202). Aus dieser Überlegung folgt dann, daß innovative Arbeits- und Organisationsformen bei Zulieferern vorgelagerter Produktionsstufen in gewisser Hinsicht gar nicht erwartet werden können: "In den unternehmensübergreifenden Strategien systemischer Rationalisierung, in denen durch Neuschneidung von Prozeßzusammenhängen die Unterschiede in Technisierung und Arbeitseinsatz genutzt werden, erhält die *Heterogenität von Produktionsformen* strukturellen Charakter: Nicht die Verschiedenartigkeit von Produktionsformen und Rationalisierungspotentialen soll genutzt werden, sondern auch deren *Komplementarität*. (...) Trotz der allseits akzeptierten Formel vom 'Ende des Taylorismus' bleiben herkömmliche tayloristische Formen der Arbeitsorganisation in erheblichem Umfang bestehen. Mit ihr stabilisieren sich Segmente gering qualifizierter restriktiver Arbeit..." (Sauer 1992b, S. 20; vgl. auch Dolechal 1989, S. 21). Auf diese Weise finden die oben angesprochenen Thesen der Verlagerung von Risiken und Problemen in vorgelagerte Zulieferstufen der Produktionskette hier ihre Vervollständigung (vgl. Semlinger 1989, S. 112), denn was verlagert wird, sind nicht nur Flexibilitätsanforderungen und Probleme im Zusammenhang mit der explodierenden Komplexität der Fertigung, sondern vor allem auch Beschäftigungsrisiken und Arbeitskräfteprobleme (vgl. Deiß 1994).

Über Arbeitsfolgen eines *qualitativ neuartigen* Rationalisierungszugriffs der Automobil-Endhersteller, in denen sich Spuren einer veränderten Einbeziehung von Zulieferern und Einflüsse neuartiger Kooperationsformen und neuartiger Leistungsanforderungen in irgendeiner Weise niederschlagen müßten, sind bislang noch keine Aussagen gemacht worden. Arbeitsfolgen qualitativ neuartiger Formen zwischenbetrieblicher Kooperation für Zu-

lieferer müßten sich erwartungsgemäß am deutlichsten bei Direktlieferanten zeigen, weil diese Unternehmen den Anforderungen der Endhersteller - bezüglich Qualität, Entwicklungskompetenz, Fähigkeit zu Just-in-time-Lieferung, Lieferflexibilität, datentechnischer Vernetzung usw. - unmittelbar ausgesetzt sind. An den Spitzen der Zulieferpyramiden gibt es zwar, ähnlich wie in vorgelagerten Stufen der Zulieferpyramide, auch Verdrängungswettbewerb, Mengestagnation und Ertragseinbußen, aber es gibt darüber hinaus den unmittelbaren Einfluß des unternehmensübergreifenden Zugriffs von Rationalisierungsstrategien der Endhersteller und damit für die Zulieferer die Notwendigkeit, mit diesem neuen Rationalisierungszugriff umgehen zu müssen. Flexibilitäts- und Komplexitätsanforderungen lassen sich im Rahmen zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung nur dann sinnvoll handhaben, wenn die Lieferanten komplette Fertigungseinheiten (*Module*) liefern, die über standardisierte Schnittstellen in den Montagefluß eingegliedert werden können (vgl. Schraysshuen 1992, S. 111). Für die Zulieferer bedeutet der Trend zur Modularisierung, "daß sie sich organisatorisch und produktionstechnisch in die Lage versetzen müssen, Formen kurzzyklischer Variantenproduktion zu gewährleisten" (ebenda, S. 119). Die Situation der Direktlieferanten ist demzufolge nicht ausschließlich durch ihre Stellung in der Zulieferpyramide charakterisiert, sondern darüber hinaus auch durch neu definierte Produkteigenschaften der von ihnen gelieferten Waren (und Dienstleistungen), durch hohe Ansprüche an ihre personelle, fertigungstechnische und EDV-mäßige Ausstattung. Nicht zuletzt ist auch die Möglichkeit und Notwendigkeit, avancierte Ansätze der Unternehmens-Reorganisation und arbeitspolitischen Innovation zu erproben, kennzeichnend. Chiffre für dieses Bündel von Charakteristika, die sowohl eine bestimmte Produktstrategie, als auch die Beziehungen zu den Endherstellern beschreiben, ist die Kategorie *Systemlieferant*. In diese Kategorie fallen marktmächtige und problemlöse-kompetente Direktlieferanten an den Spitzen entstehender Zulieferpyramiden, und an diese Kategorie schließen sich weitreichende Implikationen in bezug auf Arbeitsfolgen an. "So ist davon auszugehen, daß ein Teil der größeren und innova-

tiven Betriebe, die den Anpassungsprozeß erfolgreich bewältigen, auch hinsichtlich ihrer Folgen für die Beschäftigten durchaus profitieren: Bei sinkender Fertigungstiefe stabilisiert sich die Beschäftigung und der Beschäftigtenstatus, mit der Umstrukturierung steigt vielfach das Qualifikationsniveau zumindest in einigen Teilbereichen. Die Arbeitsbedingungen gleichen sich denen in den Abnehmerbetrieben an" (Bieber/Sauer 1991, S. 252).

Nicht das Kriterium "Stellung in der Zulieferpyramide" für sich genommen führt somit zu der relativ privilegierten Stellung der Direktlieferanten, sondern ihr Status als Systemlieferant mit den verbundenen produkt- und marktbezogenen Bedeutungsinhalten. Die oben präsentierte These, daß "die auf industriestruktureller Ebene wirksamen Mechanismen der Segmentation und Polarisierung innerhalb der Zulieferindustrie (...) auf die dort beschäftigten Arbeitskräfte (durchschlagen)" (Altmann u.a. 1993, S. 12), erfährt erst hier seine inhaltliche Begründung: Anspruchsvollere Tätigkeiten, höhere Qualifikationsanforderungen und stabilere Beschäftigungsperspektiven kommen bei Systemlieferanten dadurch zustande, daß diese Zulieferbetriebe durch die Modularisierung Integrationsleistungen erbringen, die mittels logistischer Kompetenz und Innovationspotential bewältigt werden müssen. Qualitätssicherung, Entwicklungsabteilungen und Logistik werden als *Querschnittsfunktionen*, die reibungslose Abläufe an den Schnittstellen der zwischenbetrieblichen Vernetzung gewährleisten, immer wichtiger. Ihr quantitatives Gewicht nimmt zu, und darüber hinaus ändern sich innerhalb dieser indirekten Funktionsbereiche die Aufgabenprofile in Richtung einer stärker konzeptionell und koordinierend ausgerichteten Arbeit. Zusätzlich zu den Anforderungen, die in der Tatsache, daß Systemlieferanten eine Integrationsleistung erbringen, ihre Ursache haben, steigt die Komplexität der Fertigung, was dafür spricht, daß nicht nur in den indirekten Funktionsbereichen Veränderungen der Arbeitsstrukturen zu erwarten sind. Aussagen über Perspektiven der Arbeit bei Direktlieferanten der Automobil-Endhersteller erschließen sich somit als Implikatio-

nen der markt- und produktbezogenen Charakteristika ihres Status' als Systemlieferanten.

Fehlleitende Verallgemeinerungen beim empirischen Zugriff

Die Aussagen über Veränderungen der Arbeit bei Systemlieferanten sind sehr viel detaillierter als die eingangs geschilderten Thesen der generellen Verlagerung von Arbeitskräfteproblemen in vorgelagerte Stufen der Produktionskette. Dennoch liegen auch ihnen Argumentationsfiguren zugrunde, die - so erhellend sie an einigen Stellen sein mögen - in bezug auf Arbeitsstrukturen Probleme aufwerfen. Es handelt sich hierbei zum einen um die Vorstellung, daß man aus der Analyse der neuartigen Abnehmeranforderungen sehr weitgehend bereits Veränderungen bei Zulieferern erschließen kann. Zum anderen tauchen Probleme mit der Kategorie des Systemlieferanten auf. In bezug auf Veränderungen der Arbeitsstrukturen ist die wesentliche Komponente der Argumentation, nämlich die Unterscheidung zwischen Systemlieferanten und Zulieferern vorgelagerter Produktionsstufen, in ihrem Erklärungsgehalt begrenzt. Dies kann man beispielhaft verdeutlichen, wenn man die in der Kategorie "Systemlieferant" angelegten Informationen über Arbeitsfolgen des Strukturwandels in der Automobilindustrie mit empirischen Befunden über das Rationalisierungsgeschehen in Zulieferbetrieben konfrontiert.³ Die Schwächen der geschilderten Herangehensweise treten an drei verschiedenen Stellen auf, und sie verweisen darauf, daß man mit dem Kriterium "Stellung in der Zulieferpyramide" und der Konzeption "Systemlieferant" nicht sehr gut gewappnet ist für verallgemeinernde Aussagen über Arbeitsstrukturen in der Zulieferindustrie:

3 Es handelt sich um ausgewählte Beispiele aus im SOFI laufenden Forschungen. Die Aussagen stützen sich auf Intensivfallstudien in Zulieferunternehmen unterschiedlicher Branchen. Die untersuchten Fälle sind Direktlieferanten von Automobil-Endherstellern, die in ihrer Größe und relativ mächtigen Marktstellung sowie in der Betroffenheit durch Preisverfall und Überkapazitäten einigermaßen vergleichbar sind. Erfahrungen mit tiefgreifenden Maßnahmen der Unternehmens-Reorganisation und arbeitspolitischen Innovation haben alle untersuchten Unternehmen - wenn auch mit unterschiedlicher Intensität - seit Anfang der 90er Jahre.

- (1) Die von Systemlieferanten erbrachte Integrationsleistung mit ihren Implikationen bezüglich Komplexität der Fertigung, erforderlichem Innovationspotential und notwendiger logistischer Kompetenz ist nicht bei allen Direktlieferanten gleichermaßen ausgeprägt. Wo man die Einordnung als Systemlieferant jedoch vermeidet, verliert man die argumentative Grundlage für Schlußfolgerungen auf Arbeitsfolgen.
- (2) Selbst in Fällen, in denen die Einordnung sinnvoll ist, zeigen sich nicht notwendig die geschilderten Implikationen.
- (3) Dadurch, daß Veränderungen bei Zulieferern sehr ausgeprägt als Reaktionen auf neuartige Anforderungen der Endhersteller aufgefaßt werden, gerät man in die Gefahr, eigenständiges Rationalisierungshandeln, welches nicht unmittelbar als Reflex auf neuartige zwischenbetriebliche Vernetzung interpretierbar ist, aus den Augen zu verlieren.

Vegegenwärtigt man sich zunächst die Kriterien, die für eine Einstufung eines Zulieferunternehmens als Systemlieferant hinzugezogen werden, so zeigt sich, daß in diesen Kriterien (und *nicht* allein in der Stellung der Unternehmen in der Zulieferpyramide) die Impulse für Veränderungen der Arbeitsstrukturen - d.h. "die Mechanismen und Wirkungsweisen (...), die Aussagen über bestimmte Folgen für die Beschäftigten zulassen" (Altmann u.a. 1993, S. 190) - angelegt sind. Die beiden wesentlichen Kriterien beziehen sich auf die Produkte und die Beziehungen zwischen Kunden und Lieferanten:

1. *Eigenschaften der hergestellten Produkte und angebotenen Dienstleistungen:*
Statt Massenproduktion nun variantenreiche, komplexe Module; hohe Qualitätsstandards, Just-in-Time-Lieferung.
2. *Umgangsformen mit Kunden:*
Enge Kooperationsbeziehungen, langfristige Lieferverträge; diskursive bzw. über Macht gesteuerte, statt kompetitive, marktmäßige zwischenbetriebliche Koordination.

Diesen beiden Abgrenzungskriterien nachgelagert sind Kriterien, die sich auf Konsequenzen des Status' Systemlieferant beziehen:

3. *Bedeutungszuwachs bestimmter betrieblicher Funktionsbereiche:*

Größere Bedeutung (und gegebenenfalls stärkeres quantitatives Gewicht) der Qualitätssicherungsbereiche, der Entwicklungsabteilungen und der Logistik.

4. *Größere Bedeutung bestimmter Aufgaben und Anforderungen:*

Gestiegener Anteil an dokumentierenden, konzeptionellen und planerischen Tätigkeiten, Kommunikation bei Entwicklungskooperation; organisatorisches Know How für Flexibilität und Zuverlässigkeit in logistischen Belangen.

5. *Technikeinsatz:*

Größere Bedeutung der EDV infolge datentechnischer Vernetzung mit Abnehmern, daraus folgend Abstraktifizierung qualitätssichernder und logistischer Vorgänge.

6. *Konvergenz von Rationalisierungskonzepten von Automobil-Endherstellern und potenten Systemlieferanten:*

Notwendigkeit der Erprobung avancierter Ansätze der Unternehmens-Reorganisation und arbeitspolitischen Innovation.

Diese Kriterien lassen eine Tendenz zu breiteren Aufgabenzuschneiden, qualifizierteren Tätigkeiten und gesicherten Beschäftigungsperspektiven bei Direktlieferanten der Automobilindustrie - zumindest in einigen Bereichen - plausibel und wahrscheinlich erscheinen; gleichwohl handelt es sich um *Vermutungen*, solange empirische Ergebnisse zu tatsächlich beobachtbaren Entwicklungstrends ausstehen.

(1) *Probleme der Einordnung*

Betrachtet man mit dieser Konzeption des Status' "Systemlieferant" das empirische Material aus großen Direktlieferanten der Automobilkonzerne, so besteht das Problem darin, daß aufgrund *irgendeines* der oben auf-

gezählten Kriterien für den Status des Systemlieferanten *jedes* der untersuchten Unternehmen als solcher bezeichnet werden kann. Ist jedoch ein Zulieferer erstmalig als Systemlieferant klassifiziert, so existiert die Gefahr, daß mit dieser Bezeichnung dann wiederum das gesamte Spektrum der obengenannten Charakteristika von Systemlieferanten assoziiert wird und man sich damit pauschal (ohne Ansehen des konkreten Falls) die Vermutungen über Entwicklungen der Arbeitsstrukturen und Qualifikationsanforderungen einhandelt, die aber nicht mehr an vorfindlichen Gegebenheiten des betrachteten Betriebes festmachbar sind und möglicherweise auch nicht zutreffen. Konkreter gesagt, es kann z.B. das Problem entstehen, daß ein Zulieferbetrieb, *nur* weil er just in time ein variantenreiches Komplettprodukt an einen Endhersteller liefert und der Liefervertrag eine lange Laufzeit hat, als Systemlieferant gilt, daß an diesen Status weitreichende Erwartungen über den Wandel von Arbeitsstrukturen geknüpft sind, die aber im konkreten Fall nicht erfüllt sind, weil die Fertigung nach wie vor innerhalb traditioneller Organisationsformen stattfindet und außergewöhnliche Innovationsanstrengungen nicht auf der Tagesordnung stehen. In einem gewissen Maße entsteht dieses Problem *immer*, wenn man verallgemeinernde Kategorien für "Bündel von Phänomenen" sucht, im vorliegenden Fall neigt jedoch die Verallgemeinerung dazu, für Aussagen über Arbeitsfolgen unbrauchbar zu werden. Dies kann an mehreren Fällen der untersuchten Zulieferer verdeutlicht werden.

Das erste Beispiel ist der Fall eines Zulieferers, der Komponenten an Automobilhersteller liefert und in diesem Marktsegment Spezialist ist. Die Unternehmensgruppe konzentriert sich strikt auf die Produktion von Ventilen. Was die obigen Abgrenzungskriterien für eine Einordnung des Unternehmens als Systemlieferant betrifft, so weisen die Entwicklungen hier jedoch nicht in eine einheitliche Richtung. Spezialist in einem Marktsegment sein scheint nicht automatisch besonders ausgeprägte Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung erforderlich zu machen, und die Gründe hierfür liegen offensichtlich in den spezifischen Eigenschaften des Produktes, bzw. des Marktsegments Ventile: Das Produkt sieht im Prinzip noch so aus wie vor 100 Jahren, der Absatzmarkt für Ventile ist ein stabiles Geschäft; daher muß in der Fertigung keine grundlegend neue Technologie eingesetzt werden. Außergewöhnliche Anstrengungen in den Bereichen Fertigungstechnologie

und in gewisser Hinsicht auch Arbeitsorganisation in den direkten Produktionsbereichen werden diesem Direktlieferanten von *funktionalen Erfordernissen* seiner Produktion her nicht abverlangt. Es scheint unberechtigt, in diesem Fall von einem Systemlieferanten zu sprechen, denn tatsächlich werden Komponenten geliefert.

Dennoch definiert sich das Unternehmen verstärkt als Systemlieferant: Neu ist es, zusammen mit Allianz-Partnern die gesamten Ventiltriebsysteme zu entwickeln, was bisher in der Hand der Motorenentwickler bei den Endherstellern gelegen hat. Für diese Systementwicklung ist der betrachtete Zulieferer federführend. Die Auslagerung von Entwicklungsleistungen in den Bereich der Zulieferer und enge zwischenbetriebliche Kooperationsbeziehungen sind typische Erscheinungen, wie sie bei Systemlieferanten anzutreffen sind. Dennoch weicht der Fall vom "klassischen" Bild des Systemlieferanten ab, denn vielen es findet zwar die Konstruktion von Modulen statt, nicht jedoch ihre Fertigung. Eine Erweiterung des Produktspektrums auf die Fertigung von Komponenten, die zusammen mit dem Ventil gewissermaßen Kleinsysteme bilden, wird überhaupt nicht als sinnvoll erachtet; im Sinne dieser Konzentration auf Kernkompetenzen wurde sogar die eigene Fertigung von Ventilsitzringen abgestoßen. In bezug auf das erste, produktbezogene Kriterium kann man also nicht von Modularisierung sprechen. Das heißt, es werden zwar von dem Zulieferer gewisse Integrationsleistungen in den Bereichen F&E und Logistik erbracht, aber breitenwirksame Veränderungen der Arbeitsstrukturen sind hierin noch nicht notwendig angelegt, denn es erhöht sich nicht automatisch die Komplexität der Fertigung.

Die umstandslose Einordnung als Systemlieferant ist in diesem Beispiel problematisch, weil es hier nicht zutrifft, daß an einen Direktlieferanten von den Endherstellern Wertschöpfungsanteile übertragen werden, wodurch es bei diesem Systemlieferanten zu einer Stabilisierung qualifizierter Beschäftigung kommt. Diese Stabilisierung der Absatzmöglichkeiten und damit eine relativ gesicherte Position hat das Unternehmen von ganz anderer Seite erfahren, und ohne daß dies mit dem Status Systemlieferant oder Nicht-Systemlieferant, mit Innovationspotential oder Entwicklungskooperation etwas zu tun hätte. Das Unternehmen profitierte von den Innovationen der Motorentechnik: Vier-Ventil-Technik: Trotz verringerter Anzahl produzierter Motoren steigt die Anzahl von Ventilen. Glück für den Ventile-Produzenten, aber ebenso trivial wie für die Frage nach Implikationen des Status' Systemlieferant irrelevant.

Die in der Natur des angebotenen Produktes angelegten Probleme, die Kategorie "Systemlieferant" zu verwenden, werden noch deutlicher im zweiten Beispiel, einem Reifenhersteller. Sowohl ein hohes Qualitätsniveau der Produkte, als auch ausgeprägte Entwicklungskompetenz und Innovationskapazität sind hier ge-

geben; es gibt ferner Kooperationsformen im Bereich der Entwicklung, und natürlich ist das Unternehmen Direktlieferant der Automobilindustrie. Dennoch ist es nur begrenzt sinnvoll, von einem Systemlieferanten zu sprechen, denn die Integration neuer Komponenten und Aufgaben, die aus einem Reifen ein Modul oder ein "Reifensystem" machen würden, fällt bei diesem Produkt nur sehr schwach ausgeprägt aus. In gewisser Hinsicht ist das Produkt nicht mehr und nicht weniger als früher als *System* im Sinne eines komplexen Produkts, welches logistische und fertigungstechnische Kompetenz in neuartigem Ausmaß erfordert, zu charakterisieren. Auch hier kann man nicht erkennen, daß eine veränderte Produktstrategie drastische Auswirkungen auf die Komplexität der Fertigung, und infolgedessen Impulse einer Veränderung der Arbeitsstrukturen erwarten läßt.

Gleichzeitig gibt es für Reifenhersteller andere Problembereiche, in denen sich strategische Vorteile erarbeiten lassen, die jedoch in den Beschreibungen der Tendenz zur Modularisierung und zur Herausbildung von Systemlieferanten keine Rolle spielen. Beispielsweise ist das Thema "Entsorgung" solch ein Problembereich, der für Reifenhersteller strategische Bedeutung hat, der jedoch gewissermaßen "neben" den typischen Problemlagen und Anforderungsbereichen von Systemlieferanten liegt.

Die verallgemeinernde Kategorie mit ihren Postulaten gemeinsamer Problemlagen und Anforderungen ist in diesem Sinne nicht in allen Fällen besonders sinnvoll. Die Aussage, *die* Automobil-Zulieferindustrie strukturiere sich in pyramidenförmigen Produktionsnetzwerken, und an den Spitzen dieser Pyramiden stünden Systemlieferanten, die in ihren Arbeitsstrukturen und Qualifikationsprofilen den Endherstellern ähnelten, aber innerhalb der Pyramiden käme es zur Polarisierung der Beschäftigungsstrukturen - diese Aussage ist als Aussage über Arbeitsfolgen des Strukturwandels in der Automobilindustrie nicht brauchbar: Wenn man die Kategorie "Systemlieferant" als Chiffre für ein unklar definiertes Konglomerat einer beliebigen Auswahl eines oder mehrerer der oben aufgezählten Kriterien auffaßt, erlaubt sie verallgemeinerte Aussagen dieser Art nicht, denn diese Aussagen benötigen zu ihrer Begründung die speziellen produkt- und marktbezogenen Abgrenzungskriterien dieser Einordnung. In einer engen und präzisen Lesart erfaßt die Kategorie des Systemlieferanten jedoch nicht alle Direktlieferanten an den Spitzen entstehender

Zuliefererpyramiden gleichermaßen. Damit wird das Kriterium "Stellung in der Zuliefererpyramide" als wesentliche Determinante der Veränderung von Arbeitsstrukturen in Zulieferbetrieben in seiner Gültigkeit eingeschränkt. Aussagen über Arbeitsstrukturen bei Zulieferern an den Spitzen entstehender pyramidenförmiger Produktionsnetzwerke sind dann nur in den Fällen möglich, in denen Integrations- und Koordinationsleistungen in den Bereichen F&E und Logistik erbracht werden und sich die Komplexität der Fertigung erhöht. Aussagen über Arbeitsstrukturen sind somit an eine enge Lesart dessen, was Systemlieferanten auszeichnet, gebunden und nur in den Fällen möglich, in denen es sich um Systemlieferanten in dieser engen Lesart handelt. Daneben gibt es Direktlieferanten, für die die Beschreibung nicht zutrifft und für die damit auch die Implikationen nicht zutreffen.

(2) Probleme mit den Implikationen der Einordnung

Selbst wenn man diese Probleme der Klassifikation beiseite schiebt, bleibt die Kategorie des Systemlieferanten, sofern man sie als Vehikel von Aussagen über Arbeitsstrukturen in der Zulieferindustrie benutzen will, jedoch hochproblematisch.

Spezielle Auswirkungen auf Arbeitsstrukturen, die einen einheitlichen Entwicklungstrend erwarten lassen, sind den verallgemeinernden Aussagen zufolge generell in der Hinsicht zu erwarten, daß man bei den Direktlieferanten komplexer und teurer Module von einem "Export tayloristischer Arbeitsstrukturen von den Endherstellern auf vorgelagerte Stufen der Produktionskette" nicht auszugehen braucht, sondern eher avancierte arbeitsorganisatorische Gestaltungslösungen erwarten kann. Ferner sind Arbeitsfolgen in bestimmten indirekten Funktionsbereichen zu erwarten, und zwar einerseits in Form einer Zunahme des quantitativen Gewichts dieser Bereiche, andererseits in neuartigen Anforderungen und Aufgaben innerhalb dieser Bereiche. Detaillierte Aussagen über die Veränderung von Arbeitsstrukturen, Qualifikationsanforderungen und Belastungsmomente lassen sich ohne Kenntnis der Organisationskonzepte, innerhalb

derer die neuartigen Anforderungen der Absatzsituation bewältigt werden sollen, nicht machen, aber grundsätzliche Entwicklungstrends sollen sich durchaus aus den funktionalen Erfordernissen der veränderten zwischenbetrieblichen Umgangsformen und der mit der Modularisierung einhergehenden Produktstrategie erschließen lassen.

Das folgende Beispiel soll darauf hinweisen, daß selbst in den Fällen, in denen die kategoriale Zuordnung auch bei einer sehr präzisen Fassung des Begriffs Systemlieferant stimmig ist, die Schlußfolgerungen aus den funktionalen Erfordernissen von Produktkonzept und Absatzsituation auf Arbeitsfolgen sehr stilisiert wirken. Auch dann, wenn man mit einer äußerst engen Vorstellung dessen, was ein Systemlieferant ist, operiert, irrt man in der Annahme, der Status Systemlieferant hätte *notwendig* auch spezielle und einheitliche Auswirkungen auf Arbeitsstrukturen, Qualifikationsanforderungen und Beschäftigungsperspektiven.

Es handelt sich bei dem Beispiel um einen Anbieter von KFZ-Beleuchtung und KFZ-Elektronik, der, zumindest im Bereich der Lichttechnik, über ausgeprägtes Innovationspotential verfügt und dieses im Kontakt mit den Automobilherstellern auch zur Sicherung des Absatzpotentials einsetzt. Üblicherweise geht die Initiative bei der Entwicklung neuer Produkte vom Zulieferer aus und wird auch in eigener Regie bewältigt, wobei es zu einer gewissen Kooperation in der Hinsicht kommt, daß man sich gemeinsam fragt, wohin der Trend geht. Die Idee, komplette Module anzubieten, stammt jedoch *nicht* von dem Zulieferer, und für das Unternehmen ergeben sich daraus nach eigener Einschätzung auch wenig Vorteile.

Das Beispiel der Fertigung kompletter Frontends und die Einschätzung dieser Entwicklung aus Sicht des Unternehmens verdeutlichen dies. Obwohl das Unternehmen als Beleuchter nicht gerade der geborene Fertiger von Frontends ist, hat es das Know-how für diese Fertigung. Aber es wünscht sich keine weiteren Fabriken dieser Art, denn der Wertschöpfungsanteil der Systemintegration ist niedrig bei enorm hohem Kapitalaufwand. Zusätzlich sind vor allem einfache Montagetätigkeiten in den Verantwortungsbereich des Unternehmens gelangt. Auf die Fertigung des Frontends hat man sich hauptsächlich aus Gründen der Absatzsicherung eigener Produkte eingelassen, weniger, um sich bei den Kunden als innovativer Entwicklungspartner zu profilieren. Unter den Zulieferern reißt man sich also keineswegs um solche Systeme, und auch hinsichtlich der Organisation der

Fertigung offenbart sich, daß das Unternehmen sich nur widerwillig auf die Systemfertigung einläßt. Auch bei höherem Lohnaufwand wird viel weniger automatisiert, allein aus Sicherheitsfragen heraus.

Der Fall liefert das Beispiel eines Systemlieferanten, der komplexe Module liefert, in denen durchaus eigene Entwicklungsleistung steckt, und der Wertschöpfungsanteile vom Endhersteller übernommen hat - bei dem die engen produktbezogenen Kriterien für den Status Systemlieferant also zutreffen. Ferner lassen sich charakteristische kooperative Umgangsformen mit den Kunden und die charakteristischen Bestrebungen der Endhersteller, Komplexitäts- und Flexibilitätsanforderungen an Zulieferer abzugeben, beobachten, und schließlich ist der Zulieferer natürlich auch "privilegierter Direktlieferant" mit gesicherter Marktstellung. Insgesamt handelt es sich also um ein Musterbeispiel eines Systemlieferanten, und dennoch ergibt sich aus dieser Tatsache nicht notwendig ein positiver Effekt auf Beschäftigung, Aufgabenprofile und Qualifikationsanforderungen. Aus Sicht des Endherstellers brachte die Entwicklung zum Systemlieferanten lediglich eine Verschiebung der Grenze zwischen Eigenfertigung und Fremdfertigung, aber die vom Zulieferer hinzugewonnenen Wertschöpfungsanteile bewirkten dadurch nicht, daß dessen Aufgabenspektrum dadurch anspruchsvoller geworden wäre.

Aus Sicht des Endherstellers wäre eine solche Konsequenz - daß sich durch die Modularisierung vorwiegend anspruchsvolle Wertschöpfungsbestandteile nach außen verlagern - auch widersinnig, denn wie oben ausgeführt, zielt die Fertigungstiefen-Reduktion vor allem auf die Verlagerung von Flexibilitätsanforderungen, Komplexitätsanforderungen explodierender Variantenvielfalt und auch Arbeitskräfteproblemen, *nicht* jedoch darauf, "hochwertige Möglichkeiten der Einkommenserzielung" an die Zulieferer abzugeben. Hieraus erklärt sich dann, daß der Zulieferer mit dem System vorwiegend einfache Montagetätigkeiten hinzubekam, von denen jedoch keine Impulse auf den Wandel der Arbeitsstrukturen und der Qualifikationsanforderungen ausgehen. Andererseits ist hierdurch nicht ausgeschlossen, daß es in einigen Bereichen zu neuen Anforderungen kommen *kann*, die

durchaus auch auf eine Veränderung der Tätigkeitsprofile und Qualifikationsanforderungen durchschlagen. Diese Veränderungen werden jedoch quantitativ nicht sehr bedeutsam sein, sondern sich hauptsächlich in den indirekten Funktionsbereichen für wenige Beschäftigte bemerkbar machen.

Die Einordnung des Zulieferers als Systemlieferant bringt somit im Hinblick auf Aussagen über Arbeitsfolgen nur wenige Ergebnisse. Vor allem jedoch ist durch diese Einordnung nicht im geringsten etwas ausgesagt über avancierte Ansätze arbeitspolitischer Innovation, die in ihren Beweggründen *nicht* unmittelbar etwas mit dem Status "Systemlieferant" etwas zu tun haben, sondern viel eher im Trend eines umfassenden Modernisierungsprozesses liegen, der sich nur sehr mittelbar mit den Veränderungen der zwischenbetrieblichen Koordinationsformen in der Automobil-Zulieferindustrie in Verbindung bringen läßt. In diesen Ansätzen sind jedoch gerade viel eher breitflächig wirksame Veränderungsimpulse der Arbeitsbedingungen zu erwarten.

(3) Vernachlässigte Aspekte

Der Trend zur Modularisierung und zum Systemlieferanten, der in der Automobilindustrie um sich greift, liegt gewissermaßen *neben* den Prozessen arbeitsorganisatorischer Innovation in der Automobil-Zulieferindustrie und den dadurch entstehenden Arbeitsfolgen. Er bezieht sich vorwiegend auf die Ebene der zwischenbetrieblichen Vernetzung. Es lassen sich mit seiner Hilfe nur für wenige Bereiche Tendenzen in der Entwicklung von Arbeitsstrukturen, Tätigkeitszuschnitten und Qualifikationsanforderungen beschreiben, während man die Breite möglicher Veränderungen nicht erfaßt. Der Zusammenhang zwischen einzelnen, expliziten Anforderungen der Abnehmer und breitflächig wirksamen Arbeitsfolgen ist eher *vermittelt* - vermittelt nicht zuletzt auch über das Rationalisierungshandeln "strategiemächtiger" Zulieferer. "So haben die steigenden Anforderungen an Lieferflexibilität, Produktqualität und Innovationsfähigkeit nicht abgrenzbare einzelne Anpassungsmaßnahmen zur Folge, sondern lösen einen längerfristi-

gen umfassenden Modernisierungsprozeß aus, der verschiedene technisch-organisatorische Einzelmaßnahmen einschließt und der zwar auch eine Reaktion auf veränderte Anforderungen auf dem Zuliefermarkt darstellt, der aber auch, und zum Teil gleichwertig, durch andere Rationalisierungsziele ausgelöst wird" (Weimer/Mendius 1990, S. 55). Für ein vollständigeres Bild der Perspektiven der Arbeit in Zulieferbetrieben bleibt man infolgedessen darauf verwiesen, sich organisatorische Gestaltungslösungen in Zulieferunternehmen im einzelnen - ohne elegante Verallgemeinerung - anzusehen.

Die verallgemeinernden Aussagen über Arbeitsstrukturen im Zuliefersegment kranken nicht allein an der methodischen Fragwürdigkeit des Überspringens konkreter Gestaltungslösungen als eigentliche argumentative Grundlage von Aussagen über Arbeitsfolgen. Schwerwiegender in seinen Konsequenzen ist, daß sie darüber hinaus auf die Vorstellung eines vorwiegend nur *reaktiven* Verhaltens der Zulieferer angewiesen sind. Die Vorstellung, daß sich von den Endherstellern diktierte Anforderungen derart umstandslos in Arbeitsfolgen bei Zulieferern umsetzen, daß man die Veränderungsimpulse für Arbeitsstrukturen abschätzen kann, wenn man nur die Spuren dieser Abnehmeranforderungen analysiert - diese Vorstellung setzt es geradezu voraus, daß die Zulieferer *keine eigenständigen* Rationalisierungsziele verfolgen. Die verallgemeinernden Schlüsse sind nur als methodisches Pendant zur inhaltlichen Vorstellung "passiv beugsamer" Zulieferer überhaupt denkbar.

Dabei gibt es durchaus Hinweise auf eigenständige Initiativen von Zulieferunternehmen. Eine Alternative zu der vorherrschenden passiven Sichtweise der Zulieferer wird beispielsweise von Sabel u.a. (1991) vorgetragen. Hier werden nicht immer nur die Beschaffungsstrategien der Abnehmer als für Zulieferer verbindlich und unveränderlich geltende Rahmenbedingungen dargestellt, *innerhalb* derer sich die Zulieferunternehmen verhalten müssen, sondern es werden umgekehrt Angebote der Zulieferer an ihre Kunden zu Rahmenbedingungen, die die Beschaffungsstrategien der Endhersteller beeinflussen können (vgl. Sabel u.a. 1991, S. 211 ff.). Auch die

Thesen der pyramidenförmigen Abstufung der Zulieferbetriebe entsprechend ihrem Innovationspotential und der sich daran anschließenden Polarisierung der Beschäftigungsstrukturen sind nicht unwidersprochen geblieben. Die Tatsache, daß heute nach wie vor tayloristische Organisationsformen die Arbeitslandschaft des Zuliefer-Sektors prägen, muß nicht notwendig Ausdruck der strukturellen Polarisierung sein, sondern kann auch gedeutet werden, als *bislang* vorherrschendes Krisenmanagement bei Zulieferern (Seitz 1995, S. 69 f.). Ansätze einer aktiven und innovativen Bewältigung neuer Anforderungen lassen sich mancherorts, und nicht nur bei Systemlieferanten, aufdecken: "Nicht nur Systemanbieter, auch Teillieferanten haben ihren (freilich andersartigen) Innovationsbeitrag zu erbringen, wenn sie sich unter den verschärften Wettbewerbsbedingungen behaupten wollen" (Seitz 1995, S. 57 f.). Solche Beobachtungen können unter Umständen als Trend einer "Konvergenz der Innovationsprobleme und Rationalisierungsansätze" (ebenda) interpretierbar sein. Berichte über Kooperation im Bereich der beruflichen Weiterbildung, wie sie unter kleinbetrieblichen Zulieferern zu finden ist (vgl. Mendius/Weimer 1991), liefern weitere Beispiele für eigenständige, vom Abnehmerdiktat weitgehend unabhängige Aktivität von Zulieferern.

Schwerwiegend in ihren Konsequenzen ist die vorwiegend "passiv beugsame" Deutung der Zulieferer deshalb, weil sie dazu führt, daß eigenständige und nicht offensichtlich durch Abnehmeranforderungen diktierte Rationalisierungsinitiativen und damit beträchtliche Bereiche des Innovationsgeschehens bei Zulieferern *systematisch - und als Folge der eigenen Annäherung an den Untersuchungsgegenstand!* - aus der Betrachtung ausgeklammert werden. Veränderungen von Arbeitsstrukturen bei Zulieferern, bei denen sich kein sofort sichtbarer Bezugspunkt zu den neuartigen Formen zwischenbetrieblicher Vernetzung aufdrängt, werden regelmäßig zu wenig untersucht, sie werden im Zusammenhang mit dem Themenbereich "Zulieferer" oft nicht erst wahrgenommen.⁴

4 Das prominenteste Beispiel für diesen Effekt ist der Themenbereich "Gruppenarbeit in den direkten Produktionsbereichen", welcher - gemessen an dem Gewicht das er in generellen, nicht

Geltungsbereich, Grenzen und Gefahren verallgemeinernder Aussagen

Die Vorstellungen von Segmentierungen in Zulieferernetzwerken mit Systemlieferanten an den Spitzen entstehender pyramidenförmiger Strukturen sind erhellend, solange man sie als Aussagen über zwischenbetriebliche Austauschbeziehungen verwendet. Für Aussagen über Arbeitsfolgen der neuartigen Formen zwischenbetrieblicher Vernetzung sind diese Verallgemeinerungen jedoch nicht sehr brauchbar. In vielen Fällen beginnen die Probleme bereits bei der Zuordnung einzelner Unternehmen zu den verallgemeinernden Kategorien. Wenn man derartige Zuordnungen aufgrund *einiger* Kriterien vornimmt, fängt man sich ein ganzes Spektrum von Vorstellungsinhalten und Implikationen bezüglich Arbeitsfolgen ein, die die Realitäten der konkreten Zulieferunternehmen nicht zutreffend beschreiben und erklären. In anderen Fällen liefern die verallgemeinernden Beschreibungen tatsächlich stimmige Bilder der Marktsituation und des strategischen Potentials der jeweiligen Zulieferunternehmen, aber für die daraus abgeleiteten Arbeitsfolgen ist auch dann noch nicht sichergestellt, daß sie sich tatsächlich beobachten lassen.

Verallgemeinerungen, wie es die Kategorie des Systemlieferanten eine ist, erwecken - eben weil sie einen vermeintlich einheitlichen Entwicklungstrend der innerbetrieblichen Reaktionen auf Änderungen der zwischenbetrieblichen Vernetzung postulieren - einflußreiche Erwartungen in bezug auf die Veränderung von Arbeitsstrukturen, Tätigkeitsprofilen und Qualifikationsanforderungen bei Zulieferunternehmen. Man sollte jedoch vorsichtig darauf achten, daß man sich von derlei selbstbeschworenen Geistern wieder befreit, denn sie liefern nicht bloß ein an vielen einzelnen Stellen fehlerhaftes Bild der Arbeitsstrukturen bei Direktlieferanten der Automobilhersteller, sondern sie drängen darüber hinaus

wesentliche Aspekte des Rationalisierungsgeschehens bei Automobil-Zulieferern "planmäßig" an den Rand der Aufmerksamkeit und leisten so einen Beitrag dazu, daß ein großer Teil möglicher Veränderungen in Aufgabenzuschnitten, Arbeitsbedingungen und Qualifikationsanforderungen bei Zulieferern *systematisch* vernachlässigt wird.

Literatur

- Altmann, N.; Sauer, D. (Hrsg.) (1989): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie. Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung. Frankfurt/New York.
- Altmann, N.; Sauer, D. (1989): Zwischenbetriebliche Vernetzung und industriesoziologische Forschung. Verbund Sozialwissenschaftliche Technikforschung; Mitteilungen Heft 5.
- Altmann, N. u.a. (1993): Veränderung der Arbeitsbedingungen durch neuartige Formen der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung (Zulieferindustrie) Zusammenfassender Projektbericht. München.
- Bieber, D.; Sauer, D. (1991): Kontrolle ist gut! Ist Vertrauen besser? Autonomie und Beherrschung in Abnehmer-Zulieferbeziehungen. In: Mendius, H.G.; Wendeling-Schröder, U. (Hrsg.): Zulieferer im Netz.
- Deiß, M. (1994): Arbeit in der Automobilzulieferindustrie. Probleme und Risiken durch unternehmensübergreifende Rationalisierung. WSI-Mitteilungen 7/1994; S. 425-438.
- Deiß, V.; Döhl, M. (Hrsg.) (1992): Vernetzte Produktion. Automobil-Zulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie. Frankfurt/New York.
- Döhl, V.; Deiß, M. (1992): Von der Lieferbeziehung zum Produktionsnetzwerk... In: Deiß, V.; Döhl, M. (Hrsg.): Vernetzte Produktion.
- Doleschal, R. (1989): Jit-Strategien und Betriebspolitik im Automobilsektor. In: Dolechal, R.; Klönne, A. (Hrsg.): Jit-Konzepte und Betriebspolitik. Düsseldorf.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1994): Die Internationalisierung von Rationalisierungsstrategien und Konsequenzen für Industriearbeit. Zeitschrift für Soziologie 23, Heft 6; S. 434-446.
- Meißner, H.R. (1994): Die Teile und die Herrschaft: Die Reorganisation der Automobilproduktion und der Zulieferbeziehungen.
- Mendius, H.G.; Weimer, S. (1991): Betriebsübergreifende Zusammenarbeit bei der Belegschaftsqualifizierung in kleinen Zulieferunternehmen. In: Mendius, H.G.; Wendeling-Schröder, U. (Hrsg.): Zulieferer im Netz.

auf Zulieferer bezogenen, Aussagen über Veränderungen der Arbeitsstrukturen hat - in der Literatur über Zulieferer ein Schattendasein fristet. In die Breite gehende Veränderungen von Aufgabenzuschnitten und Qualifikationsanforderungen sind jedoch im Gefolge derartiger Ansätze arbeitspolitischer Innovation viel eher zu erwarten als in den quantitativ nur schwach ins Gewicht fallenden Schnittstellenbereichen.

- Mendius, H.G.; Wendeling-Schröder, U. (Hrsg.) (1991): Zulieferer im Netz. Neustrukturierung der Logistik am Beispiel der Automobilzulieferung. Köln.
- Sabel, C. u.a. (1991): Kooperative Produktion Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Endfertigern und Zulieferern in der Automobilindustrie und die Neuordnung der Firma. In: Mendius, H.G.; Wendeling-Schröder, U. (Hrsg.): Zulieferer im Netz.
- Sauer, D. (1992a): Auf dem Weg in die flexible Massenproduktion. In: Deiß, M.; Döhl, V. (Hrsg.): Vernetzte Produktion.
- Sauer, D. (1992b): Entwicklungstrends industrieller Rationalisierung. Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung.
- Sauer, D.; Döhl, V. (1994): Arbeit an der Kette. Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion. Soziale Welt Heft 2/45. Jg.
- Sauer, D.; Wittke, V. (1994): Vom Wandel der Industriearbeit zum Umbruch industrieller Produktion. Bericht aus dem Schwerpunkt Technik und Arbeit. Verbund sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung; Mitteilungen Heft 12.
- Schrayssshuen, T. (1992): Flexibel durch Module - Die Bewältigung neuer Flexibilitätsanforderungen in unternehmensübergreifender Perspektive. In: Deiß, M.; Döhl, V. (Hrsg.): Vernetzte Produktion.
- Schumann, M. u.a.(1994): Der Wandel der Produktionsarbeit im Zugriff neuer Produktionskonzepte. In: Beckenbach/Treack (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt Sonderband 9.
- Seitz, D. (1995): Strukturwandel der Industriearbeit im Prozeß der Restrukturierung der Automobilindustrie - zum Projektschwerpunkt Zulieferer. In: Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftliche Technikforschung Niedersachsen. Zwischenberichte und neue Projekte.
- Semlinger, K. (1989): Stellung und Probleme kleinbetrieblicher Zulieferer im Verhältnis zu großen Abnehmern. In: Altmann, N.; Sauer, D. (Hrsg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie.
- Weimer, S.; Mendius, H.G. (1990): Neue Anforderungen an Zulieferbetriebe im Groß-Kleinbetriebsverbund - Eine Herausforderung für die Qualifizierungspolitik. Arbeitspapier 1990-5 aus dem Arbeitskreis SAMF.

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen der Arbeitslosigkeitserfahrung und erwerbsbiographische Perspektiven von Arbeitslosen in Ostdeutschland

Berthold Vogel

Ogleich der ostdeutsche Arbeitsmarkt auch im sechsten Jahr nach der staatlichen Einigung noch eine beachtliche Bewegungsdynamik aufweist, ist doch die wachsende Kluft zwischen den Erwerbstätigen und denjenigen, denen der Zugang zum Erwerbssystem weitgehend versperrt bleibt, nicht zu übersehen. Das hohe Maß an dauerhafter Arbeitslosigkeit, das sich in einem vergleichsweise kurzen Zeitraum aufgebaut hat, ist hierfür ein deutlicher Indikator. Dementsprechend sieht sich eine wachsende Zahl von Erwerbspersonen, darunter vor allen Dingen Frauen, Ältere und Erwerbspersonen ohne qualifizierten Berufsabschluß, von Marginalisierungs- und Ausgrenzungsprozessen am Arbeitsmarkt bedroht.¹

Diese Strukturentwicklung des Arbeitsmarktes in den neuen Bundesländern wird durch das umfangreiche statistische Berichtswesen der Bundesanstalt für Arbeit, durch die Analysen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)² und durch eine Vielzahl an Forschungsberichten zur Transformation des Arbeitsmarktes und des Beschäftigungssystems in Ostdeutschland³ gut dokumentiert. Aber so umfangreich und detailliert mittlerweile der Kenntnisstand über die Strukturierungsprinzipien und -faktoren am ostdeutschen Arbeitsmarkt auch ist, so lückenhaft bleibt auf der anderen Seite bislang das Wissen um die Verarbeitungsformen und Er-

fahrungsmuster der Arbeitslosigkeit in den neuen Bundesländern.

Im folgenden Beitrag, der aus einem laufenden Forschungsprojekt berichtet, soll daher versucht werden, entlang von zwei Fragen einen weiteren empirischen Baustein zur Schließung dieser Lücke zu liefern. Einleitend wird die Frage gestellt, in welcher besonderen Weise die Arbeitslosigkeit von den Betroffenen im gesellschaftlichen Transformationsprozeß erlebt wird. Daran anschließend richtet sich das Hauptaugenmerk dieses Beitrags auf die Frage, welche erwerbsbiographischen Perspektiven Arbeitslose für sich unter den Bedingungen der tiefgreifenden Neuordnung des Wirtschafts- und Beschäftigungssystems sehen.

Den empirischen Bezugspunkt der Ausführungen bildet eine qualitative (Leitfaden)Befragung⁴ von 101 Arbeitslosen im Jahre 1994. Die Sampleauswahl und -zusammenstellung entlang der Kriterien "Geschlecht", "Alter", "Qualifikation" und "Dauer der Arbeitslosigkeit" orientierte sich an der vom Arbeitsamt für die Untersuchungsregion durchgeführten Strukturanalyse des Arbeitslosenbestandes Ende September 1993. In unserem Sample ist daher ein breites Spektrum von Arbeitslosen vertreten, die wir zu ihrem Berufsweg in der DDR,

1 Zu den sozialstrukturellen Folgen der Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland vgl. beispielsweise Vogel 1995a.

2 Die zahlreichen Analysen zum ostdeutschen Arbeitsmarktgeschehen, die in der Reihe "IAB-werkstattbericht" seit der "Wende" zum unverzichtbaren Handwerkszeug der Arbeitsmarkt- und Arbeitslosigkeitsforschung geworden sind, sind hier ebenso zu nennen wie die Ergebnisse des Arbeitsmarkt-Monitors. Vgl. hierzu Bielski/Brinkmann/Kohler 1995 und Brinkmann/Wiedemann 1995.

3 Vgl. beispielsweise Beer u.a. 1995.

4 Die Befragung fand im Rahmen einer von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Studie zur "Formierung einer neuen Soziallage Arbeitslosigkeit in der ehemaligen DDR" statt. Die Studie geht dem Zusammenhang von Arbeitslosigkeit und sozialer Ausgrenzung in den neuen Bundesländern nach. Sie ist als Regionaluntersuchung (in einem brandenburgischen Landkreis) angelegt, um exemplarisch und mittels einer engen Verzahnung von Strukturdatenerhebungen zur Arbeitsmarktentwicklung, Expertengesprächen und einer qualitativen Befragung von Arbeitslosen nachzeichnen zu können, wie anhaltend hohe Arbeitslosigkeit die Sozialstruktur verändert. Vgl. hierzu: Kronauer/Vogel 1994 und 1995 sowie Vogel 1995a und 1995b.

zu ihren Erfahrungen mit der "Wende", zu ihrem Alltag in der Arbeitslosigkeit, zu ihrer Beurteilung der eigenen Chancen am Arbeitsmarkt, zu ihrem Arbeitsmarktverhalten und zu ihren persönlichen Zukunftserwartungen befragt haben.

I. Arbeitslos im gesellschaftlichen Umbruch: Der spezifische Erfahrungshorizont der neuen Soziallage Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland

Aus der Arbeitslosigkeitsforschung wissen wir, daß der Verlust von Erwerbsarbeit eine Vielzahl von Problemen aufwirft, die bis zu einem gewissen Grad von allen Arbeitslosen - abgesehen von einer Minderheit von "good copers" bzw. von Arbeitslosen, die ihre Lebenssituation als durchaus willkommene erwerbsbiographische Auszeit ansehen können⁵ - geteilt werden: So werden durch den Verlust des Arbeitsplatzes die Routinen des Arbeitsalltags außer Kraft gesetzt, die sozialen Kontakte, die mit dem Arbeitsplatz verbunden sind, werden brüchig, materielle Sicherheiten und finanzielle Dispositionsspielräume gehen verloren, erworbene berufliche Fertigkeiten und Qualifikationen liegen brach - mit anderen Worten: Die Arbeitslosigkeit wird stets mehr oder minder als eine Situation der Ungewißheit und Unsicherheit erlebt, die die erworbene berufliche bzw. soziale Position und damit die bislang gültigen (erwerbs)biographischen Pläne in Frage stellt.

Diese Beschreibung arbeitslosigkeitsverursachter Problemlagen gilt im Großen und Ganzen auch für die subjektiven Folgewirkungen der Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland. In der bislang vorliegenden Literatur zur Verarbeitung der Arbeitslosigkeit in den neuen Ländern finden sich dementsprechend auch Hinweise darauf, daß die Arbeitslosen in Ost- und Westdeutschland durchaus ähnliche Problemschwerpunkte setzen.⁶ Hinter diesem

wichtigen, im Rahmen von standardisierten Befragungen gewonnenen, Befund können sich aber durchaus qualitativ unterschiedliche Erfahrungs- und Verarbeitungsmuster der Arbeitslosigkeit verbergen. Aus den Interviews, die wir im Rahmen unserer Untersuchung mit ostdeutschen Arbeitslosen durchführten, geht deutlich hervor, daß sich gerade die gesellschaftlichen Bedingungen, unter denen Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland erfahren wird und verarbeitet werden muß, grundlegend von denen im Westen unterscheiden. Die Erfahrung der Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland weist daher eine Reihe von Spezifika auf, die sehr eng mit der gesellschaftlichen Umbruchkonstellation verkoppelt sind. *Der Transformationsprozeß konstituiert mithin einen spezifischen Erfahrungshorizont der Arbeitslosigkeit.* Im folgenden soll dies am Beispiel von drei zentralen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der Arbeitslosigkeitserfahrung in Ostdeutschland skizziert werden.

Arbeitslosigkeitserfahrung und die Zäsur erwerbsbiographischer Kontinuität

Die Erfahrung und Verarbeitung des Arbeitsplatzverlustes findet in den neuen Bundesländern vor dem Hintergrund einer sozialen und beruflichen Laufbahn statt, die durch die besondere Ausgestaltung und Organisation der DDR-Arbeitsgesellschaft geprägt wurde. Zu den zentralen Charakteristika dieser Arbeitsgesellschaft zählten eine sehr hohe Erwerbsquote von Männern und Frauen in allen Altersstufen, eine betriebszentrierte Gesellschaftspolitik und nicht zuletzt eine (ideologisch untermauerte) moralische Verpflichtung zur Erwerbsarbeit.⁷ Die Erwerbslaufbahn in der DDR enthielt in diesem spezifischen arbeitsgesellschaftlichen Kontext immer eine Kontinuitätsgarantie.

⁵ Vgl. hierzu Kronauer/Vogel/Gerlach 1993, S. 90 ff.

⁶ So wurden beispielsweise in einer Untersuchung des Brandenburgischen Instituts für Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsentwicklung (biab) ostdeutschen Arbeitslosen Fragen aus einer repräsentativen Untersuchung des IAB, die in den frühen 80er Jahren in Westdeutschland durchgeführt wurde, vorgelegt.

Hierbei zeigen sich im Vergleich mit den westdeutschen Befunden durchaus sehr ähnliche Ergebnisse in den Antwortprofilen und in der Thematisierung von Problemlagen in der Arbeitslosigkeit. Vgl. zu dieser Untersuchung Erhardt 1992; Erhardt/Hahn 1993; zur Interpretation dieser Befunde im Ost-West-Vergleich vgl. Brinkmann/Wiedemann 1994.

⁷ Wichtige Hinweise zu den angesprochenen Charakteristika liefern beispielsweise Alt u.a. 1994; Callies 1995; Kohli 1994 oder Niethammer 1994.

Die Spezifik der Arbeitslosigkeitserfahrung in Ostdeutschland resultiert nun zum einen daraus, daß durch die scharfe Zäsur des gesellschaftlichen Umbruchs, selbstverständlich erwartete erwerbsbiographische Kontinuitäten unterbrochen und die zu DDR-Zeiten erworbenen (beruf)fachlichen und qualifikatorischen Ressourcen und Kompetenzen einem Neubewertungsprozeß unterzogen wurden. Der subjektiven Einstellung bzw. Erwartung der ostdeutschen Erwerbstätigen, daß es erwerbsbiographisch immer auf irgendeine Weise und auf irgendeinem Arbeitsplatz weitergeht, ja sogar weitergehen muß, wurde durch die "Wende" jäh die objektive Geschäftsgrundlage entzogen. So kollidierte in der Nachwendezeit die - in einer erwerbsarbeitszentrierten Gesellschaft wie der DDR geprägte und habitualisierte - Erwartungshaltung der befragten Arbeitslosen, die Erwerbsbiographie nun unter veränderten gesellschaftlichen Bedingungen mit anderen Mitteln fortsetzen zu können, mit der schmerzlichen Erfahrung eines mehr oder weniger raschen Arbeitsplatzverlustes. Den Arbeitsplatz zu verlieren und die Erfahrung, daß die eigene Arbeitskraft einen veränderten oder im Extremfall keinen "Marktwert" mehr besitzt und auf diese Weise überzählig, ja überflüssig geworden ist, lag bis zu diesem Zeitpunkt buchstäblich außerhalb des kollektiven wie individuellen Erfahrungs- und Vorstellungshorizonts der ostdeutschen Erwerbstätigen.

Die Verschränkung von Arbeitslosigkeitserfahrung und gesellschaftlichem Umbruchsprozeß

Ein zweites Spezifikum, das die Erfahrung der Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland in besonderer Weise einfärbt und prägt, ist der Umstand, daß der individuelle erwerbsbiographische Einschnitt der Arbeitslosigkeit mit einer umfassenden Veränderung der gesellschaftlichen Lebensverhältnisse im allgemeinen und mit einem tiefgreifenden Transformationsprozeß des Beschäftigungssystems im besonderen zusammenfällt. Die Arbeitslosigkeit stellt daher nur einen Teil einer insgesamt doch sehr viel weiter reichenden Umwälzung in den persönlichen Lebensverhältnisse der Betroffenen dar. Arbeitslo-

sigkeitserfahrung und gesellschaftliche Umbruchserfahrung verschränken sich in ihrer Zwiespältigkeit und Mehrdeutigkeit untrennbar miteinander. Im Zuge des gesamtgesellschaftlichen Umbruchs und im Zuge der eigenen Arbeitslosigkeit verändern sich die Regeln alltäglichen Handelns sowie die Maßstäbe, an denen man andere bemißt und an denen man selbst bemessen wird. Soziale und berufliche Positionen erfahren seit der "Wende" eine gesellschaftliche Neubewertung. Die damit einhergehende Verschiebung im sozialen Statusgefüge ist für die Arbeitslosen beispielsweise an wachsenden materiellen Abständen im eigenen Umfeld ablesbar. Diese wachsenden Abstände haben einerseits mit dem gesellschaftlichen Umbruch zu tun, sie gewinnen andererseits aber durch die eigene Arbeitslosigkeit noch einmal an Schärfe und Dynamik. Gerade das nun im Unterschied zu DDR-Zeiten vorhandene breite und diversifizierte Konsumangebot vervielfältigt schlagartig die Möglichkeiten und Spielräume, sich voneinander abzuheben und soziale Unterschiede bzw. Abstände zu markieren. Der "demonstrative Konsum"⁸ der Erwerbstätigen symbolisiert für viele Arbeitslose sinnfällig das eigene soziale Zurückbleiben. Aufgrund dieser Verwicklung der ostdeutschen Arbeitslosen in transformationsbedingte Status- und Positionskämpfe ist in den von uns geführten Gesprächen - unter dem Eindruck einer wachsenden sozialen und materiellen Kluft zwischen Erwerbstätigen und Nicht-Erwerbstätigen - dementsprechend häufig vom "Nicht-Mithalten-Können" oder vom "Zusehen-Müssen" die Rede.

In der Rede vom "Nicht-Mithalten-Können" kommt bei den befragten Arbeitslosen ein Bewußtsein sozialer Unterlegenheit zum Ausdruck, das sich, relativ unabhängig von der jeweils konkreten sozialen Situation der Betroffenen, in allen unseren Interviews wiederfindet. Im Wettbewerb um die alten und die neuen Arbeitsplätze gehört man - ob nur vorläufig oder gar dauerhaft - zu

8 Die Kategorie des "demonstrativen Konsums" von Thorstein Veblen (vgl. Veblen 1953, S. 79 ff.) bietet zahlreiche Anknüpfungspunkte für die Analyse der symbolischen Neukonstituierung und Reproduktion sozialer Ungleichheit im Transformationsprozeß.

den Unterlegenen.⁹ Sei es, weil "die Anderen" bessere Beziehungen haben oder besser "kratzen" können, oder sei es, weil man selbst aufgrund fehlender Ressourcen das Opfer betrieblicher Rationalisierungsstrategien oder Sozialpläne geworden ist. Dieses Bewußtsein sozialer Unterlegenheit ist zudem von starken Ungerechtigkeitsgefühlen und einer hohen Sensibilität für die sich neu herausbildenden feinen und groben sozialen Unterschiede durchzogen. Die Sensibilität für die neuen sozialen Unterschiede erhält dabei gerade durch die kollektive Betroffenheit und durch die kollektive Deklassierung bestimmter Erwerbspersonengruppen am Arbeitsmarkt in besonderer Weise Nahrung. So interpretieren nach unseren Befunden Arbeitslose in Ostdeutschland in weit stärkerem Maße als westdeutsche Arbeitslose ihre Situation als ein (teil)kollektives Schicksal. Die eigene Arbeitslosigkeit wird dabei, je nach Situation, aus einer Klassen-, Geschlechter- oder Generationenperspektive beschrieben. Das führt aber mitnichten zur Herausbildung eines "robusten Ossid"¹⁰, der als Opfer von Massenentlassungen und breitflächigem wirtschaftlichen Zusammenbruch besser mit seiner Arbeitslosigkeit zurechtkommt als sein (individualentlassener) westdeutscher Schicksalsgenosse. Denn die Wahrnehmung und Thematisierung der eigenen Arbeitslosigkeit in (teil)kollektiven Bezügen folgt keineswegs dem Erfahrungsmuster "geteiltes Leid ist halbes Leid", sondern sie bringt die schmerzliche Erfahrung zum Ausdruck, daß man unter den neuen Geschäftsbedingungen eines Arbeitsmarktes als "kleiner" Arbeiter, als "entbehrlicher" Älterer oder als eine (in den Haushalt) "abgeschobene" Frau schnell Gefahr läuft, aus dem Erwerbssystem verdrängt und marginalisiert zu werden.

Das Wissen des einzelnen, in einem Umbruchsprozeß neben vielen anderen Klassen-, Geschlechts- und Altersgenossen die Erwerbsarbeit und auf diese Weise

auch zentrale gesellschaftliche Partizipationschancen verloren zu haben, kann daher das Gefühl sozialer Unterlegenheit nicht aufheben. Denn den sozialen Orientierungspunkt der befragten Arbeitslosen bilden nicht diejenigen, denen dasselbe widerfahren ist, sondern diejenigen, die es geschafft haben, sich im Umbruchsprozeß am Arbeitsmarkt zu behaupten und durchzusetzen.

Arbeitslosigkeitserfahrung und die transformationsbedingte Unübersichtlichkeit der zukünftigen Arbeitsmarktentwicklung

Schließlich stoßen wir in den Arbeitsloseninterviews noch auf ein drittes Spezifikum, das als gesellschaftliche Rahmenbedingung die Erfahrung und Verarbeitung der Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland prägt. Die umfassende Neugestaltung des Beschäftigungssystems, die auch in unserer Untersuchungsregion mit zahlreichen Spekulationen über mögliche Investoren und die von ihnen zu schaffenden neuen Arbeitsplätze einherging, die nach wie vor bestehenden Instabilitäten der neuen Beschäftigungsstrukturen und die immer noch umfangreichen Steuerungsversuche des Arbeitsmarktgeschehens durch öffentliche Beschäftigungsförderung, sorgen (trotz aller deutlich erkennbaren Strukturierungs- und Verfestigungstendenzen am Arbeitsmarkt) beim Großteil der Befragten unseres Arbeitslosensamples für ein erhebliches Maß an Unsicherheit bei der Beurteilung der künftigen Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsentwicklung. Von den sich neu herausbildenden Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsstrukturen gehen nach den drastischen Beschäftigungsverlusten in Landwirtschaft und Industrie noch keine eindeutigen Signale aus, an denen sich die Arbeitslosen in ihrem Arbeitsmarktverhalten einigermaßen verbindlich orientieren könnten. Das Arbeitsmarktgeschehen bleibt unübersichtlich. Auch die Arbeitsämter als die zentralen Anlaufstellen bei der Arbeitssuche und Berufsberatung sind nicht dazu in der Lage, den Arbeitslosen arbeitsmarktstrategische Orientierungspunkte vorzugeben, geschweige denn eine annähernd verlässliche Weiterbildungs- oder Umschulungsberatung anzubieten. Gleichwohl führt die Vermittlungs- und Beratungspraxis

9 Zu einer soziologischen Theorie der Unterlegenheit vgl. Neckel 1993. Neckel betont, daß Unterlegenheit immer "eine asymmetrische soziale Beziehung vor dem Hintergrund gleich definierter Interesseninhalte (z.B. Zugang zu Erwerbsarbeit, B.V.)" darstellt. "Die prototypische Situation der Unterlegenheit ist daher Kampf oder Konkurrenz. Unterlegenheit resultiert aus einem Defizit an Ressourcen, das sich mit den verfügbaren Ressourcen eines anderen vergleichen läßt" (Neckel 1993, S. 84).

10 Franz 1994, S. 199.

der Arbeitsämter zu Selektionsprozessen am Arbeitsmarkt und innerhalb des von ihnen zu betreuenden Arbeitslosenklientels. Den Arbeitsämtern kommt daher im Prozeß des sozialen und wirtschaftlichen Umbruchs eher die Rolle einer Selektions- denn einer Orientierungsinstanz zu.

Infolge der beschriebenen Unübersichtlichkeit tauchen in unseren Interviews an verschiedenen Stellen immer wieder Vermutungen, Hoffnungen und Befürchtungen darüber auf, wann sich der (regionale) Arbeitsmarkt stabilisiert, in welche Richtung er sich dabei entwickelt und welche Konsequenzen diese Entwicklung für die jeweils eigene Situation hat. Die Arbeitslosen in Ostdeutschland werden in ihrem Arbeitsmarktverhalten und in ihren Bewerbungsaktivitäten zu einem "massiven Trial-and-error-Verfahren"¹¹ gezwungen, das sich in dieser Form ganz erheblich von Mustern der Arbeitssuche westdeutscher Arbeitsloser unterscheidet. Diese Schwierigkeit, in einer unübersichtlichen Situation der gesellschaftlichen Veränderung Orientierungspunkte für das eigene arbeitsmarktbezogene Handeln finden zu müssen, wird dementsprechend von mehr oder weniger allen von uns befragten Arbeitslosen angesprochen.

Alles in allem lauten daher die zentralen Fragen, die sich den ostdeutschen Arbeitslosen unter den skizzierten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stellen: Was kann ich nach dem Verlust meines Arbeitsplatzes im gesellschaftlichen Transformationsprozeß noch aus meiner Erwerbsbiographie machen? Inwieweit genügt die eigene Erwerbsbiographie den neuen Anforderungen eines Arbeitsmarktes? Wann, an welcher Stelle und auf welche Weise gelingt es mir bzw. gelingt es mir überhaupt noch, in das sich verändernde Erwerbssystem zurückzukehren? Kurz: Hat man in der Erwerbsarbeitsgesellschaft neuen Typs, die sich in ihren Konturen erst langsam herauszuschälen beginnt, eine Zukunftsperspektive?

¹¹ So formulierte es Burkart Lutz anlässlich einer Bilanz der Transformationsforschung bezüglich des Arbeitsmarktes und des Beschäftigungssystems auf einer Tagung in Halle/S. im November 1995. Unveröffentlichtes Manuskript 1995.

II. Erwerbsbiographische Perspektiven von Arbeitslosen im Prozeß der Neuordnung und Umgestaltung des Erwerbsarbeitsystems

In Rahmen des Auswertungsprozesses unseres qualitativen Interviewmaterials sind wir entlang der Frage, welche erwerbsbiographischen Perspektiven Arbeitslose in den neuen Bundesländern unter den geschilderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für sich noch sehen können, auf drei typische erwerbsbiographische Perspektiven im Transformationsprozeß gestoßen: die Arbeitslosigkeit

- als erwerbsbiographischer Neuanfang;
- als erwerbsbiographische Blockade;
- als erwerbsbiographischer Endpunkt.

Die Zuordnung und Bündelung des qualitativen Interviewmaterials zu den genannten erwerbsbiographischen Perspektiven versteht sich als eine empirische Suchstrategie. Als ein Befund dieser Suchstrategie werden im folgenden diese drei Perspektiven entlang der für die Zuordnung ausschlaggebenden Faktoren vorgestellt und skizziert.¹² Im Mittelpunkt dieser typologischen Skizze stehen zum einen die jeweiligen *Verhaltensstrategien am Arbeitsmarkt* und die damit verknüpfte *Beurteilung*

¹² Wenn im Rahmen dieses Aufsatzes nicht ausdrücklich auf den Unterschied zwischen arbeitslosen Männern und Frauen eingegangen wird, so hat das nicht nur mit der Bemühung um eine knappe Darstellungsweise zu tun, sondern auch damit, daß im Gegensatz zu den alten Bundesländern die geschlechtsspezifischen Unterschiede der Arbeitslosigkeitserfahrung in Ostdeutschland eine weit geringere Rolle spielen. Ein zentraler Grund für die geringere Ausprägung geschlechtsspezifischer Erfahrungsmuster der Arbeitslosigkeit ist die zu DDR-Zeiten stärkere Einbindung von Frauen in das Erwerbssystem, die zu einer Annäherung weiblicher und männlicher Erwerbsverläufe führte. Darüber hinaus können wir im Vergleich zu unserer Untersuchung in Westdeutschland (Kronauer/Vogel/Gerlach 1993) unter den befragten ostdeutschen Arbeitslosen eine insgesamt größere Homogenität der Erfahrungsmuster der Arbeitslosigkeit feststellen. Das gilt beispielsweise für die Schilderung des Alltags in der Arbeitslosigkeit, aber auch bezüglich der Verfügbarkeit strategischer und kompensatorischer wirksamer Ressourcen in der Arbeitslosigkeit. Diese größere Homogenität läßt sich wohl zu einem Gutteil auf die oben angesprochene Einbettung der jeweils individuellen Arbeitslosigkeit in einen gesamtgesellschaftlichen Strukturbruch zurückführen. Dennoch bedarf der Sachverhalt, daß die Erfahrungsmuster der Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland homogener erscheinen, noch weiterer Klärung.

der eigenen Chancen, im neuen Erwerbsarbeitssystem Fuß fassen zu können. Hierbei wird deutlich, daß das konkrete Arbeitsmarktverhalten sowie die sich eröffnenden erwerbsbiographischen Orientierungsspielräume und Perspektiven auf den verfügbaren Ressourcen beruflicher bzw. qualifikatorischer und sozialer Art¹³ der befragten Arbeitslosen beruhen.

Das Problem für die ostdeutschen Arbeitslosen an dieser Stelle ist freilich, daß ihre zu DDR-Zeiten erworbenen Ressourcen im Prozeß der gesellschaftlichen (besser: gesellschaftspolitischen) Konstruktion eines ostdeutschen Arbeitsmarktes nach westlichem Vorbild eine spezifische Neubewertung erfahren haben. Nicht fehlende "subjektive Kompetenz" oder etwa fehlende "subjektive Modernität" der ostdeutschen Arbeitslosen im Umgang mit veränderten gesellschaftlichen Verhältnissen entscheidet daher - wie in verschiedenen sozialwissenschaftlichen Interpretationsansätzen zur subjektiven Bewältigung des Transformationsprozesses unterstellt wird¹⁴ - über die Frage, ob und inwieweit die verfügbaren Ressourcen im Umbruchsprozeß in Anschlag gebracht werden können, um sich erwerbsbiographische Perspektiven zu eröffnen. Die Verwertbarkeit von Ressourcen im Prozeß der Neuordnung und Umgestaltung des Erwerbsarbeitssystems hängt vielmehr von ihrer Konvertibilität ab, das heißt von der Frage, ob man mit den nach der Zäsur der "Wende" neu vermessenen und neu gewichteten Ressourcen noch etwas anfangen kann (ob sie noch etwas "wert" sind) oder ob sie im Gegenteil zum Diskriminierungsfaktor am Arbeitsmarkt werden bzw. geworden sind.

Von zentraler Bedeutung in diesem Zusammenhang ist schließlich auch die Frage nach der *erwerbsbiographischen Ausgangssituation* der Arbeitslosen unseres

Samples zum Zeitpunkt der "Wende".¹⁵ Denn die Richtung, in der die ostdeutschen Arbeitslosen die Frage nach ihren eigenen erwerbsbiographischen Perspektiven im gesellschaftlichen Umbruch beantworten, hängt in starkem Maße davon ab, in welcher Erwerbsphase sie sich zum Zeitpunkt der "Wende" befanden und unter welchen erwerbsbiographischen Voraussetzungen sie in den Umbruchsprozeß eingetreten sind. Kurz: In welcher sozialen und beruflichen Phase ihres Erwerbslebens traf die Befragten die Zäsur der "Wende"?

Bei der nachfolgenden Skizzierung der erwerbsbiographischen Perspektiven von Arbeitslosen im gesellschaftlichen Umbruch geht es daher vor allen Dingen darum, mit Blick auf die jeweils spezifische erwerbsbiographische Ausgangssituation das Zusammenspiel von verfügbaren Ressourcen und Arbeitsmarktverhalten unter den Bedingungen eines sich neu konstituierenden Arbeitsmarktes zu bündeln und zu beschreiben.¹⁶

Typ 1: Arbeitslosigkeit als erwerbsbiographischer Neuanfang

In dem ersten zu skizzierenden Typ sind rund ein Fünftel (18 % der Befragten insgesamt, 22 % der Männer und 14 % der Frauen) der Arbeitslosen unseres Samples vertreten. Ihnen allen ist gemeinsam, daß sie nach dem Verlust des alten Arbeitsplatzes ihre aktuelle Arbeitslosigkeit zum Anlaß nehmen, unter veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen einen erwerbsbiographischen Neuanfang in Angriff zu nehmen. Das tun sie zu einem geringeren Teil aus pragmatischen Gründen, da der erlernte Beruf in dem sich neu etablierenden Beschäftigungssystem keine Zukunft mehr hat. Zu einem größeren Teil tun sie dies jedoch aus arbeitsinhaltlichen

13 Der Begriff "Soziale Ressource" wird an dieser Stelle sehr weit gefaßt. Mit einbezogen werden in diesen Begriff beispielsweise auch "soziale Merkmale" wie Alter, Geschlecht oder Familienstand. Gerade am Beispiel der "Wende" läßt sich gut zeigen, daß Kategorien wie "Alter" oder "Geschlecht" gesellschaftliche Bewertungsprozesse durchlaufen und daher - in unserem Falle am Arbeitsmarkt - immer auch eine Quelle der Privilegierung oder Diskriminierung sind.

14 Vgl. beispielsweise Hradil 1992 oder (zusammenfassend) Gensicke 1995.

15 "Wende" wird in diesem Zusammenhang nicht als ein fixes Datum gefaßt, sondern als ein Zeitraum. Dieser Zeitraum erstreckt sich in etwa auf die Jahre 1990-1991/92, in denen, wie wir mittlerweile aus zahlreichen Veröffentlichungen wissen, wohl die entscheidenden und strukturprägenden Weichenstellungen im Transformationsprozeß stattfanden.

16 Die Überlegungen, die zu dem Zusammenspiel der unterschiedlichen Faktoren im Rahmen dieses Textes angestellt werden, bleiben an der einen oder anderen Stelle (noch) unsystematisch. Dieser Umstand ist dem gegenwärtigen Stand der Materialauswertung geschuldet.

Gründen, denn die bisherige berufliche Laufbahn entsprach nicht oder immer nur für kurze Phasen den eigenen Erwartungen und Vorstellungen. Das Ende der "alten", aus der DDR herrührenden Beschäftigungsverhältnisse wird daher von den Befragten dieses Typs auch als eine Möglichkeit gesehen, einen "Schlußstrich" unter eine Erwerbslaufbahn zu ziehen, die nicht zuletzt aufgrund ihres wechselhaften und von Außenanforderungen diktierten Verlaufs zu keinem für sie befriedigenden beruflichen Etablierungsprozeß im DDR-Erwerbssystem führte. Die Zäsur der "Wende" trifft sie also gewissermaßen in einer Phase (immer noch) nicht gelungener beruflicher Etablierung.

Ohne Zweifel verfügen die Arbeitslosen des ersten Typs von allen von uns befragten arbeitslosen Frauen und Männern aber auch über die besten Voraussetzungen, sich im Umbruchprozeß neu orientieren zu können. Zwar haben sie schon eine bedeutsame "Erwerbsgeschichte" in der DDR hinter sich, aber ihre Erwerbsbiographie ist noch nicht so weit fortgeschritten, daß für sie alleine schon aus Altersgründen kein beruflicher Neuanfang mehr möglich wäre, und - noch wichtiger - sie können als Facharbeiter bzw. als kaufmännische oder technische Angestellte an ihre in der DDR erworbenen beruflichen Qualifikationspotentiale zumindest partiell anknüpfen, obgleich diese in der Vergangenheit phasenweise brachlagen. Der Abschied vom Erwerbssystem der DDR und die Bewältigung des erwerbsbiographischen Kontinuitätsbruchs durch die Arbeitslosigkeit fällt ihnen daher auch etwas weniger schwer als den anderen Arbeitslosen unseres Samples. Umgekehrt bedeutet das aber nicht, daß sie rückblickend kein gutes Haar an ihrer Erwerbstätigkeit in der DDR lassen würden. Insbesondere die "gemeinschaftliche" Seite des Arbeitsalltags in der DDR wird von ihnen mit Blick auf die verschärften Konkurrenzbedingungen am neuen Arbeitsmarkt immer wieder positiv hervorgehoben. Aber dennoch: Aus der durch die Zäsur der "Wende" entstandenen Not der Arbeitslosigkeit versuchen sie die Tugend eines Neuanfangs zu machen.

Eine der Befragten, die mit einem Schulabschluß der 10. Klasse und als ausgebildete Lebensmittelfachverkäuferin in der DDR als ungelernete Produktionsarbeiterin bzw. als Reinigungskraft arbeiten mußte, schildert uns beispielsweise, daß ihre bisherige Erwerbstätigkeit zumeist unter dem Diktat familiärer und finanzieller Notwendigkeit stand. Dagegen mußten die eigenen beruflichen Wünsche nach einer ihrer Qualifikation entsprechenden "Tätigkeit, die auch fordert"¹⁷ zurücktreten.

"Das (die Entlassung aus dem noch aus DDR-Zeiten herrührenden Beschäftigungsverhältnis, B.V.) war für mich die Chance aus dem Beruf rauszukommen. Nicht mehr als Reinigungskraft arbeiten zu müssen. Ich habe mir damals gedacht, endlich, auf eine Art komme ich jetzt aus dem Beruf raus. Hier haben doch alle, das waren ja alles junge Frauen, die da beim Rat der Stadt gearbeitet haben als Reinigungskräfte, die haben das in der DDR doch alle nur aus Zwang gemacht, aus der Not heraus, weil sich nichts anderes für uns angeboten hat. Und das Problem für mich ist heute, daß ich in der Kategorie Reinigungskraft beim Arbeitsamt drin bin. (...) Hier, beim Arbeitsamt, da bin ich jetzt als Reinigungskraft eingestuft. Aber dafür habe ich doch nicht zehn Jahre auf der Schulbank gesessen. Ich habe lange genug den Dreck von anderen Leuten weggemacht, denke ich mir. Ich will das jetzt nicht mehr, das ist keine Perspektive für mich, da noch als Reinigungskraft zu gehen. Damit soll jetzt Schluß sein" (63/33,2).

In einer eher drastischen, aber für den ersten Typ doch charakteristischen Weise äußert sich auch der folgende Befragte, der in der DDR eine Ausbildung zum Agraringenieur absolviert hatte:

"Ich habe dreizehn Jahre eine Tätigkeit als Produktionsarbeiter gehabt, das stand mir jetzt alles bis hier, auch in der EPW¹⁸, das war alles zum Erbrechen" (101/8).

Seine aktuelle Arbeitslosigkeit, der er ansonsten keine positiven Seiten abgewinnen kann, sieht er nun zumindest als eine gute Möglichkeit, eine "Strategie zu ent-

17 Die im Anschluß an die Zitate angegebenen Zahlen beziehen sich auf die jeweilige Interviewnummer und die Fragen im Leitfaden.

18 Die EPW (Elektro-Physikalische Werke) waren in der DDR "der" industrielle Großbetrieb in der Untersuchungsregion, der die höchsten Löhne zahlte, die besten betrieblichen Sozialleistungen bot und eine eigenständige Konsumversorgung organisierte.

wickeln" (101/32), die ihm neue und befriedigendere berufliche Perspektiven bietet:

"Nach alledem, was ich bisher gemacht habe, hoffe ich ja noch immer, daß ich eine Arbeit finde, wo ich ein bißchen Spaß habe und Entfaltungsmöglichkeiten habe. Nach diesen Tätigkeiten, die ich gemacht habe, steht es mir bis oben hin. Ich habe die Zähne zusammengebissen, bis es nicht mehr ging. Ich möchte schon was haben, wo ich mich einbringen kann. Das war ja bislang nur etwas verrichten" (101/31).

Bei der Arbeitsuche und bei dem Versuch, einen beruflichen Neuanfang zu schaffen, haben alle Befragten dieses Typs dezidierte Vorstellungen davon, welche Erwerbsarbeit sie zukünftig ausüben wollen. In ihrer recht gezielten Vorgehensweise bei der Arbeitssuche, die man als ein "steuerndes Arbeitsmarktverhalten" beschreiben kann, unterscheiden sie sich deutlich von den anderen Arbeitslosen unseres Samples. Zudem wird in ihrem steuernden Arbeitsmarktverhalten rund die Hälfte der Befragten dieses Typs noch dadurch bestärkt, daß sie nach der "Wende" - aufgrund ihres Alters und ihrer qualifikatorischen Voraussetzungen - die Möglichkeit erhalten haben, sich in kaufmännischen oder handwerklichen Berufen weiterzuqualifizieren oder neu zu qualifizieren. So auch der im folgenden zitierte Befragte, der nach einer zweijährigen Umschulung zum Einzelhandelskaufmann versucht, eine seiner neuen Qualifikation adäquate Tätigkeit zu finden:

"Ich möchte eine meiner Qualifikation entsprechende Tätigkeit annehmen, bis auf Teilzeitbeschäftigung, schon aus finanziellen Gründen verbietet sich das für mich ganz einfach. Erstmal werde ich versuchen, in meinem beruflichen Feld etwas zu bekommen, wenn das nicht möglich ist, dann würde ich vielleicht auch in anderen Bereichen etwas unternehmen. (...) Aber im Moment steht das noch nicht so an. Ich habe noch ein paar Möglichkeiten, die ich ausschöpfen kann, die werde ich nutzen" (34/31).

Sich am Arbeitsmarkt steuernd zu verhalten, bedeutet - neben der Formulierung arbeitsinhaltlicher Ansprüche an die künftige Erwerbsarbeit - auch, über klare Vorstellungen bezüglich der Arbeitsbedingungen, die man zu akzeptieren bereit wäre, zu verfügen. Mit anderen Worten: Die Arbeitslosen des ersten Typs wissen genau, was

sie nicht wollen. Das äußert sich auch darin, daß sie im typologischen Vergleich überdurchschnittlich häufig Arbeitsangebote abgelehnt haben.

"(...) Ich (würde) natürlich nicht alles machen, z.B. nicht ABM. Wenn ich das Wort schon höre, dann sträuben sich mir die Haare. Das ist doch nur Dreck weg machen. Und ob man danach bessere Möglichkeiten hat, daß man wieder ins Berufsleben kommt, na, das weiß ich nicht (...). (Und) Auf keinen Fall Schichtarbeit, das würde ich auf keinen Fall machen. Ich habe da auch schon Angebote, wenn man das so nennen will, abgelehnt. Wochenendarbeit, das muß auch nicht sein. Mal, ja. Aber nicht jedes Wochenende. Wenn der Mann schon zwölf Stunden weg ist am Tag, will man da doch auch mal was zusammen machen.(...) Und ich sehe auch nicht ein, daß Arbeitgeber sagen, darauf kann ich keine Rücksicht nehmen, (...) das finde ich auch nicht richtig. Das hat auch nichts mit Faulsein zu tun, aber der Mensch hat auch seine eigenen Bedürfnisse" (63/30b).

Hinter der Formulierung von Bedürfnissen und Ansprüchen an die Erwerbsarbeit steht jedoch auch die Gewißheit, aus familiären und finanziellen Gründen (noch) nicht unter unmittelbarem Erfolgsdruck am Arbeitsmarkt zu stehen. Das ist zum einen der Kürze der jeweiligen Arbeitslosigkeitsperiode geschuldet und zum anderen der Tatsache, daß die Mehrzahl der Arbeitslosen dieses Typs mit Familie mit einem erwerbstätigen Ehepartner verheiratet ist. Hinzu kommt, daß gerade die arbeitslosen Frauen und Männer des ersten Typs vergleichsweise eng in soziale Netzwerke vor Ort eingebunden sind, die als wichtige Informationsbörse bei der Arbeitssuche (auch im Bereich "informeller" Arbeit) dienen können. Aber auch sie sind zu einem "Trial-and-error"-Verfahren bei der Arbeitssuche gezwungen und stehen vor dem Problem, unter den Geschäftsbedingungen eines neu installierten Arbeitsmarktes keine verlässliche Instanz mehr vorzufinden, die im Sinne einer "Arbeitskräftelenkung" Auskunft darüber geben könnte, welche berufliche Perspektive nun die aussichtsreichere wäre. Immerhin werden jedoch zumindest einigen von ihnen nach "viel Rennerei", wie sie stets betonen, z.B. auch vom Arbeitsamt Angebote unterbreitet, die wenigstens Ansatzpunkte für die Entwicklung einer "Suchstrategie" bieten können.

"Ich hatte drei Sachen im Angebot damals, Anfang 1993. Eine Arbeitsbeschaffungsmaßnahme, das wäre Familienbetreuung gewesen, so im sozialen Bereich eben. Aber auch nur für ein Jahr. Zweitens eine Umschulungsmaßnahme zur Speditionskauffrau, aber weil hier im Umweltbereich viel passieren muß, dachte ich, daß da die besten Chancen liegen, in einen Beruf reinzukommen. Deswegen habe ich dann eben die Umschulung zum Ver- und Entsorger gemacht. Das war schon gezielt. Davon habe ich mir mehr versprochen als vom Speditionskaufmann. Man mußte sich aber auch bemühen, von selbst lief das nicht. Ich habe deswegen oft am Arbeitsamt vorgesprochen, bis das dann mal endlich geklappt hat" (51/9).

Trotz der vorhandenen Ressourcen spüren aber auch die Arbeitslosen des ersten Typs den Druck, baldmöglichst am Arbeitsmarkt erfolgreich zu sein. Zwar strahlen sie gerade im Vergleich mit den anderen Arbeitslosen unseres Samples ein relativ hohes Maß an Zuversicht und Selbstgewißheit in ihren Arbeitsmarktaktivitäten aus, aber sie wissen durchaus um die mit der Dauer der eigenen Arbeitslosigkeit wachsende Gefahr, im Prozeß raschen gesellschaftlichen Wandels einen adäquaten beruflichen Neuanfang zu verfehlen und sozial abgehängt zu werden. Obgleich drei Viertel von ihnen noch unter einem halben Jahr arbeitslos sind, rasonnieren sie alle in den Gesprächen mehr oder weniger offen über die Frage, wie lange man wohl an seinen selbstgesteckten Ansprüchen noch festhalten darf. Viele von ihnen setzen sich ein Zeitlimit ("ein Vierteljahr noch"), bis zu dem sie sich ihr steuerndes Arbeitsmarktverhalten noch "erlauben" können.

Das Spannungsverhältnis zwischen der Möglichkeit, sich jetzt unter neuen gesellschaftlichen Bedingungen beruflich weiterentwickeln zu können und dem Risiko, als Unterlegene in der Konkurrenz um Erwerbsarbeit in den Sog sozialer und beruflicher Deklassierung zu geraten, ist in allen Gesprächen mit den Arbeitslosen dieses ersten Typs präsent. Einer unserer Befragten schildert diese "Grundspannung" in seiner Antwort auf unsere Frage nach den positiven und negativen Seiten der "Wende" folgendermaßen:

"Positiv ist, (es gibt) neue berufliche Perspektiven, die man jetzt mehr selbst bestimmen kann, in der DDR gab es ja einen vorgezeigten Weg, den mußte man einhalten.

(...) Wenn man die Arbeit hat, dann ist es ja lohnenswert, heute zu arbeiten, aber der soziale Abgrund ist heute auch sehr nahe. (...) Negativ ist die Ungewißheit, früher gab es ein Recht auf Arbeit, man weiß heute nicht, was morgen ist. Der Weg in den sozialen Unterstand zu geraten, ist einfacher als nach oben zu kommen. Nach unten geht's schneller bergab. Zur Zeit der Wende hat man ja immer gesagt, in den neuen Verhältnissen, da kann man sehr schnell oben sein, man kann aber auch sehr schnell unten sein. Mein Eindruck ist heute, man ist sehr viel schneller unten als man oben ist. Der Weg nach oben ist viel schwieriger, viel zeitaufwendiger, nach unten kann es ganz schnell gehen" (32/7).

Zudem kollidieren die Ansprüche an Erwerbsarbeit recht häufig mit der Realität eines Arbeitsmarktes, der auch eine demonstrative Leistungsbereitschaft ("Positiv finde ich, daß heute mehr Leistung gefragt ist, daß die Leute für das Geld was zeigen müssen bei der Arbeit" (57/1)) nicht immer belohnt. Die insbesondere von den Arbeitslosen dieses ersten Typs geäußerte Hoffnung, sich in der "Marktwirtschaft" durch individuelle Leistung beruflich weiterentwickeln zu können, eine inhaltlich befriedigendere Arbeit zu finden und auch noch "gerechter" entlohnt zu werden, ist für einige unserer Gesprächspartner bereits brüchig geworden. In exemplarischer Weise wird diese, durch die eigenen Erfahrungen bei der Arbeitssuche brüchiger werdende Hoffnung von dem folgenden Arbeitslosen angesprochen, der in seinen Augen als Techniker in der DDR durch fachliche Unterforderung, unterqualifizierten Arbeitseinsatz und finanzielle Benachteiligung frustriert wurde. Im Interview berichtet er über seine mit einigen Schwierigkeiten verbundene Absicht, "jetzt aus der Arbeitslosigkeit heraus einen Neuanfang zu schaffen" (213/2). Er spricht dabei auch das Problem an, daß die Arbeitslosen bei ihrem Versuch, einen "Schlußstrich" zu ziehen, immer wieder von ihrer Vergangenheit eingeholt werden bzw. auf diese von Dritten, so z.B. in Vorstellungsgesprächen bei möglichen Arbeitgebern oder in Beratungsgesprächen am Arbeitsamt, festgelegt werden:

"Ich bin eigentlich vielen Dingen (Berufsfeldern, B.V.) gegenüber aufgeschlossen. Aber es wird nie wirklich darauf geachtet, was man leisten kann. Was alleine interessiert ist das, was man vorher war. Eigentlich bin ich in der Hinsicht enttäuscht von der Marktwirtschaft, weil nicht darauf geachtet wird, was man leisten will. Da

hatte ich mir schon etwas anderes versprochen, zumindest dachte ich, daß in der Marktwirtschaft ein Leistungswille belohnt wird" (213/2).

Zusammengefaßt bedeutet das, daß der Versuch eines erwerbsbiographischen Neuanfangs unter der unsicheren und verunsichernden Konstellation der Transformation des Erwerbsarbeitssystems einer schwierigen Gratwanderung gleicht. Diese Gratwanderung bewegt sich zwischen der Hoffnung auf einen beruflichen Neuanfang unter formal und qualitativ veränderten Arbeitsbedingungen und der Befürchtung, den sozialen Anschluß zu verpassen, wenn man sich unter den prekären und unübersichtlichen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu lange ein "Anspruchsdenken" bezüglich der künftigen Erwerbstätigkeit erlaubt.

Typ 2: Arbeitslosigkeit als erwerbsbiographische Blockade

Etwa die Hälfte (46 % der Befragten insgesamt, 51 % der Männer und 43 % der Frauen) der Arbeitslosen des Befragungssamples ordnen wir dem zweiten Typ zu. Diese Arbeitslosen erleben ihre Situation durchweg als eine erwerbsbiographische Blockade. Einerseits bestehen für sie nur noch eingeschränkte Rückgriffsmöglichkeiten auf die zu DDR-Zeiten erworbenen und nun durch den gesellschaftlichen Wandel neu bewerteten beruflichen und sozialen Ressourcen, da die Branche oder der Betrieb, in der bzw. in dem man in der DDR erwerbstätig war, den wirtschaftlichen Transformationsprozeß in der Region nicht oder nur in stark reduziertem Maße überstanden hat. Andererseits fehlen ihnen aber auch aktuell tragfähige Bewertungsmaßstäbe und Handlungsstrategien dafür, ob und wie sich nach dem Kahlschlag der Arbeitsplätze in Industrie und Landwirtschaft und nach der Umstrukturierung des privaten Dienstleistungssektors die eigene Erwerbsbiographie, die in ihrem Qualifikationszuschnitt sehr eng mit der regionalen Großindustrie und den Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) verbunden war, fortsetzen läßt.

Das zentrale Problem für die Arbeitslosen dieses zweiten Typs besteht darin, daß sie die Zäsur der "Wende" gewissermaßen in den "besten Jahren" ihrer Erwerbsbiographie getroffen hat. Nach einer oftmals schwierigen Berufsfindungs- und Berufseinstiegsphase, die mit zahlreichen Betriebs- und Tätigkeitswechseln einherging, hatten sie sich zum Zeitpunkt der "Wende" in ihrem Betrieb in einer für sie weitgehend befriedigenden Weise etabliert. Im Unterschied zu den Arbeitslosen des ersten Typs, mit denen sie in etwa auf einer Altersstufe stehen, hatten sie in der DDR eine für sie selbst akzeptable berufliche und soziale Position im betrieblichen und gesellschaftlichen Gefüge gefunden. Der gesellschaftliche Umbruch dementierte nun diese von ihnen erreichte Position und schnitt ihnen gewissermaßen die Möglichkeit ab, die eingeschlagene Laufbahn, die auf sehr betriebspezifischen Qualifikationsressourcen aufbaute, fortzusetzen.

Ogleich auch die Arbeitslosen des zweiten Typs mit Blick auf die "Berufslenkung" zu Beginn ihres Erwerbslebens, in der die eigenen beruflichen Wünsche häufig zu kurz kamen, und mit Blick auf die oft strapaziösen und frustrierenden Arbeitsbedingungen zu DDR-Zeiten durchaus sehr kritische Töne bezüglich des Verlaufs ihrer Erwerbsbiographie in den Interviews anschlagen, bildet für sie dennoch die Erwerbslaufbahn, die sie in der DDR absolviert haben, nach wie vor einen wichtigen Bezugspunkt ihrer sozialen und beruflichen Identität. Denn im Gegensatz zu den Arbeitslosen des ersten Typs finden sie - aufgrund des durch die Zäsur des Umbruchs weitgehend versperrten Zugriffs auf ihre betriebspezifischen "Laufbahnressourcen" - in der neuen Realität des Erwerbsarbeitssystems für sich (noch) keinerlei positive Anknüpfungspunkte zur Entwicklung einer erwerbsbiographischen Perspektive, die den Horizont "Hauptsache Arbeit" übersteigt.

Daher kann es auch nur wenig verwundern, daß insbesondere von den Arbeitslosen dieses zweiten Typs immer wieder und mit besonderem Nachdruck betont wird, daß die eigene Erwerbsbiographie auch in ihren

"lebensweltlichen" Aspekten sehr eng mit den jeweiligen Betrieben verbunden war.

"Wir waren eigentlich, wir kommen vom Dorf, da ist es so, eine Gemeinschaft in der LPG, wie eine Lebensgemeinschaft. Die LPG war das Dorf. Wir waren alle für einander da, so habe ich das gesehen. (...) Man ist auch mit dem Betrieb (der LPG, B.V.) aufgewachsen, der ist ein Teil des eigenen Lebens gewesen, der gehört einfach dazu" (15/4,4a).

"Die EPW, das war der größte Arbeitgeber hier im Kreis. Zu den EPW, da ist alles hin. Wer ein bißchen Geld verdienen wollte, der ist da hin gegangen. Die Versorgung, die war einmalig gewesen bei EPW. Viel besser wie woanders. Verpflegungsmäßig, gesundheitsmäßig. (Nachfrage: Haben Sie die große Rolle, die der Betrieb gespielt hat manchmal auch als Einengung empfunden?) Nein. Als Einengung, nein. Auf keinen Fall. Ich hatte Ihnen ja schon gesagt, von der Verpflegung her, von der Gesundheitsversorgung her, auch von dem Kollektivleben, den Feiern, den Auszeichnungen, das war wirklich bombig. Da wollte doch jeder hin, hier zu den EPW. Das war ja begehrt" (102/4a,4b).

Dennoch wissen die Arbeitslosen dieses Typs, daß sie nicht mehr von ihrer Vergangenheit leben können bzw. nicht mehr in ihrer Vergangenheit leben dürfen. Die folgende Befragte bringt das deutlich zum Ausdruck:

"Klar, bei uns ist damals alles gut gelaufen im Betrieb, aber ich bin jetzt an dem Punkt, wo ich mich damit abfinde, man kann nichts tun, man kann nicht dauernd in der Vergangenheit leben. Man muß sehen, daß man irgendwie nach vorne denkt, sonst versinkt man so richtig in der Vergangenheit, das hat überhaupt keinen Zweck" (203/25).

Problematisch ist für diese Arbeitslosen aber - wie oben bereits angedeutet -, daß sie in der gegenwärtigen Situation des Umbruchs aufgrund fehlender qualifikatorischer und sozialer Ressourcen keine Orientierungspunkte finden, die es ihnen ermöglichen würden, erwerbsbiographisch "nach vorne zu denken". Die Tatsache, daß viele von ihnen in der Nachwendezeit in Kurzarbeit "geparkt" wurden bzw. bereits regelrechte ABM- und Kurzarbeiterkarrieren hinter sich gebracht haben, fördert dabei nicht gerade ihre Orientierungsfähigkeit am Arbeitsmarkt. Der rasche und für die Befragten unübersichtliche Wandel der Beschäftigungsstrukturen und Berufs-

bilder verunsichert ihre erwerbsbiographischen Perspektiven nachhaltig. Die Schilderung der eigenen Verunsicherung und des Gefühls, am neu konstituierten Arbeitsmarkt "blockiert" zu sein, ist dabei häufig von Ungerechtigkeits- und Kränkungserfahrungen durchzogen:

"Die ganze Ausbildung, die ganzen Berufe, wurde alles umgekrempt, soll nichts mehr wert sein. Mit den Betrieben ist es nicht anders. Auf einmal heißt es, alle Produkte können nicht bestehen. Was bei uns gut und ordentlich war, das soll jetzt alles schlechter sein, das begreife ich nicht. (...) Wir hier in der Fortbildung, wir hatten da einen Dozenten (aus dem Westen, B.V.), der glaubte er müßte uns erst noch beibringen, was arbeiten heißt. Dabei war er selbst Langzeitstudent (...) und wir konnten und wir wollen ja auch arbeiten, und Weiterbildung haben wir früher auch gemacht" (30/6b).

Ungerechtigkeits- und Kränkungserfahrungen werden dabei insbesondere in Bezug auf das Arbeitsamt thematisiert; einer Institution, von der sich, wie aus den Antworten auf unsere Frage nach den Erwartungen an das Arbeitsamt hervorgeht, in überdurchschnittlichem Maße die Arbeitslosen dieses Typs Hilfe erhoffen.

"Und dann auf dem Arbeitsamt, gucken Sie sich die Leute doch an. Sie wissen das nicht, aber ich habe beim K. gearbeitet, da sieht man diesselben Gesichter wieder. Die haben sich auch die Stellen zugeschoben. Die sind doch auch in der DDR groß geworden. Das ist geblieben. Früher wurde es mit Textilien gemacht und Lebensmitteln, heute wird es mit Arbeitsplätzen gemacht" (73/7a).

Als Außenstehende nun verfolgen zu müssen, auf welche Weise die mittlerweile im Erwerbssystem Etablierten für sich selbst sorgen, verschärft für die Befragten dieses Typs das Gefühl, im Konkurrenzkampf um Erwerbsarbeit unterlegen zu sein. Zugleich äußern in diesem Zusammenhang zahlreiche Gesprächspartner ihre Sorge, den neuen Anforderungen an Erwerbstätigkeit möglicherweise nicht gewachsen zu sein:

"Vielleicht auch, daß man so allgemein Angst hat, auch Angst vor der Arbeit jetzt. Man weiß ja nicht, wie es weitergeht, so arbeitsmäßig usw.. Wie man da gefordert wird bei der Arbeit, ob die da mit dem Rohrstock hinter einem sitzen. Ob man da ständig angetrieben wird, oder ob man vielleicht auch in Ruhe arbeiten kann. Man hört

ja auch immer schlimme Geschichten, wie manche sich totschießen müssen für ein paar Pimperlinge" (58/13).

Insgesamt gilt für die Befragten des zweiten Typs, von denen immerhin 40 % bereits langzeitarbeitslos (länger als ein Jahr arbeitslos) sind, daß es Ihnen im Unterschied zu den anderen Arbeitslosen unseres Samples ausgesprochen schwer fällt, ihre Chancen und Perspektiven am Arbeitsmarkt zu taxieren. Sie beklagen, daß Ihnen oftmals die Kriterien dafür fehlen, was zu tun ist, um möglichst rasch den Zustand der Arbeitslosigkeit zu beenden. Diese fehlende Orientierung versetzt sie in große Unruhe. Die folgende Befragte beschreibt diese Unruhe sehr nachdrücklich:

"An was man alles denkt, man kommt nicht zur Ruhe. Ja, grübeln, dann denke ich, mein Gott, wie geht es bloß weiter? Dann frage ich mich, was soll ich bloß machen? Soll ich auf eine Annonce schreiben, soll ich selbst inserieren? Ich weiß oft nicht, was soll ich bloß machen, um es richtig zu machen" (42/17).

Trotz (oder sollte man besser sagen: wegen) dieser in vielen Gesprächen mit Arbeitslosen dieses Typs spürbaren Verunsicherung, welche Strategie am Arbeitsmarkt nun die richtige und erfolgsversprechende ist, entfalten sie, im typologischen Vergleich betrachtet, sehr intensive Arbeitsmarktaktivitäten. Sie verfolgen regelrechte "Bewerbungskampagnen", die oftmals schon ritualisierte Züge aufweisen. Ihre Aktivitäten bei der Arbeitssuche haben nichts mehr mit dem "steuernden Arbeitsmarktverhalten" des ersten Typs gemeinsam: Ihr Arbeitsmarktverhalten steht unter Zugzwang. Die Tatsache, am Arbeitsmarkt unter Zugzwang zu stehen, verstärkt auch ihre Konzessionsbereitschaft bei der Arbeitssuche. Im Vergleich mit den anderen Arbeitslosen unseres Befragungssamples sind sie in überdurchschnittlicher Weise bereit, Abstriche bei der Entlohnung zu machen, eine Erwerbsarbeit (deutlich) unterhalb ihres Qualifikationsniveaus anzunehmen und auch relativ schlechte Arbeitsbedingungen in Kauf zu nehmen.

Aufgrund ihrer persönlichen Lebenssituation (überdurchschnittlich viele arbeitslose Frauen und Männer mit Familie) und ihrer zum Teil bereits länger andauern-

den Arbeitslosigkeit stehen die Arbeitslosen des zweiten Typs gerade auch in finanzieller Hinsicht unter starkem Druck, auf schnellstem Wege wieder Arbeit zu finden. Weit schärfer als die Arbeitslosen des ersten Typs fürchten sie, als Arbeitslose nicht mehr mithalten zu können, sozial abgehängt zu werden und ihren Kindern nicht mehr das bieten zu können, was für erwerbstätige Eltern mittlerweile selbstverständlich geworden ist. In den Interviews weisen sie immer wieder auf den Differenzierungsprozeß in ihrem sozialen Umfeld hin, das seit der "Wende" in diejenigen, die arbeiten (womöglich noch als Doppelverdiener) und vorwärtskommen und diejenigen, die arbeitslos sind und zurückbleiben, auseinanderfällt. Diese Anspannung, unter allen Umständen und möglichst rasch wieder Anschluß an das Erwerbssystem zu finden, ist in allen Interviews spürbar. Die Überlegungen der Arbeitslosen des ersten Typs, bis wann welche Ansprüche an Erwerbsarbeit gestellt werden können, ohne damit die eigene Erwerbskarriere zu gefährden, stellen sich für die Arbeitslosen des zweiten Typs nicht. Denn Ansprüche an Erwerbsarbeit "darf" man sich aus verschiedenen Gründen angesichts der angespannten Arbeitsmarktlage nicht erlauben.

"Große Vorstellungen habe ich keine, Hauptsache ich habe erstmal eine Arbeit. Auf ein spezielles Gebiet konzentrieren lohnt sich ja gar nicht, man kommt ja doch nicht ran. Hauptsache, man kann irgendwo arbeiten. Mir hat es früher sehr viel Spaß gemacht, auf der LPG zu arbeiten. Da hat man großen Kontakt zu Leuten gehabt, da ist die Zeit ruckzuck vorbeigegangen. Und jetzt sitzt man den ganzen Tag nur zu Hause rum, schreibt eine Bewerbung nach der anderen und kriegt wieder eine Absage. Die Vorstellung, ein Ziel zu vollstrecken, die Vorstellung ist vorbei" (52/30).

"Ich kann mich nur noch bewerben, was anderes gibt es für mich nicht. (...) Man muß eben immer wieder versuchen. Man kann nicht sagen, jetzt habe ich dreizehn Bewerbungen geschrieben, jetzt habe ich die Schnauze voll. Man muß immer wieder dran bleiben. Und wenn es 99mal in die Hose geht, das hundertste Mal kann es klappen. Die Hoffnung soll man nicht aufgeben. Wer die Hoffnung aufgibt, der hat verloren, von vorneherein" (102/32; 42).

"Einfach mal hinfahren, auf Zuruf. Ich fahre dann durch die Gegend und wenn ich irgendwas sehe, ein neues Gewerbegebiet oder so, eine neue Firma, und da habe ich einfach die Unterlagen dgelassen. So haben wir es

früher ja auch gemacht, mal fragen, ob die nicht jemanden wüßten, der was sucht" (30/32).

Unter dem Motto "Ich werde solange kämpfen, bis ich Arbeit kriege" (18/42) treten die arbeitslosen Frauen und Männer des zweiten Typs ihre Arbeitssuche an. Ihre "Bewerbungskampagnen" werden dabei von der mehr vagen als konkreten Hoffnung am Laufen gehalten, daß sich die Arbeitsmarktsituation in der Region verbessert. Zu ihrem bemerkenswerten Durchhaltevermögen trägt aber auch ihre überdurchschnittlich starke Beteiligung an beschäftigungsfördernden Maßnahmen des "zweiten" Arbeitsmarktes bei. Wenn diese Maßnahmen - wie oben bereits erwähnt - schon keine Orientierung für das Verhalten am Arbeitsmarkt bieten können, dann gewährleisten sie zumindest eine Anbindung an das Erwerbsarbeitssystem und vermitteln den Arbeitslosen dieses Typs den Eindruck, am Arbeitsmarkt noch nicht ganz abgeschrieben zu sein. Welche Entmutigungseffekte von der Tatsache, nicht einmal mehr am "zweiten" Arbeitsmarkt eine Chance zu haben, ausgehen können, werden wir im Falle des dritten Typs sehen.

So schwer es den Arbeitslosen des zweiten Typs also einerseits fällt, ihre aktuellen Chancen am Arbeitsmarkt zu bewerten, so sehr hoffen sie doch darauf, an einem möglichen Aufschwung des Arbeitsmarktes ("Es muß doch auch mal wieder bergauf gehen, wir sollen doch schon im Tal sein" [60/27]) noch partizipieren zu können. Exemplarische Antworten auf die Frage nach den zukünftigen Chancen am Arbeitsmarkt lauten:

"Ich hoffe, besser. Man hört und hört, daß überall Betriebe gebaut werden, vielleicht, daß man mal damit irgendwann die Chance bekommt, irgendwo unterzukommen" (37/27a).

"Ich hoffe, daß es besser wird. Daß mehr geschaffen wird hier. Mit diesen ganzen Gewerbeparks, die sie noch bauen wollen hier" (47/27a).

Doch selbst dieser Zweckoptimismus, der charakteristischerweise von den Arbeitslosen dieses Typs formuliert wird, ist nicht frei von Zweifeln, denn "vielleicht sind in zwei Jahren die Chancen besser, aber man wird ja nicht jünger, man wird ja älter" (73/27).

Die Arbeitslosen des zweiten Typs, die rund die Hälfte unseres Befragungssamples repräsentieren, befinden sich, nachdem ihnen durch die Zäsur der "Wende" die Rückgriffsmöglichkeit auf die bisherige Erwerbslaufbahn gekappt wurde, in einer erwerbsbiographischen Blockadesituation. In dieser Blockadesituation fällt es ihnen ausgesprochen schwer, eine prospektive erwerbsbiographische Orientierung zu finden. Diese für sie prekäre Lage hoffen sie jedoch durch die Intensität der eigenen Arbeitsmarktaktivitäten und durch die weitreichende Bereitschaft, die eigenen Ansprüche an Arbeitsinhalte, Arbeitsbedingungen und Arbeitslöhne herunterzuschrauben, überwinden zu können. Gerade die Unübersichtlichkeit der Arbeitsmarktentwicklung, in der stets auch die Möglichkeit einer Verbesserung enthalten ist, und die Tatsache, die Tuchfühlung zum Arbeitsmarkt - und sei es "nur" über ABM und Kurzarbeit - noch nicht ganz verloren zu haben, hält die Hoffnung, über eine wie auch immer geartete Rückkehr in Erwerbsarbeit neue erwerbsbiographische Anknüpfungspunkte zu finden, aufrecht.

Typ 3: Arbeitslosigkeit als erwerbsbiographischer Endpunkt

Die Aufmerksamkeit soll schließlich noch auf die arbeitslosen Frauen und Männer gerichtet werden, die wir dem dritten Typ zurechnen. In diesem Typ sind knapp über ein Drittel (36 % der Befragten insgesamt, 27 % der Männer und 43 % der Frauen) der Arbeitslosen unseres Befragungssamples vertreten. Für sie kommt die nach der "Wende" eingetretene Arbeitslosigkeit einem erwerbsbiographischen Endpunkt gleich. Den Anschluß an das sich im Neuaufbau befindliche Erwerbsarbeitssystem haben sie bereits weitgehend verloren. Durch den Verlust des "alten" Arbeitsplatzes in der Nachwendzeit sind sie entweder aus Altersgründen, aufgrund geschlechtsspezifischer Diskriminierungen am Arbeitsmarkt oder aus Gründen fehlender beruflicher Qualifikationen (bzw. aufgrund der Überlagerung und Verquickung dieser drei "Ausgrenzungsfaktoren") in eine erwerbsbiographische Sackgasse geraten.

Die Interviews mit den Arbeitslosen dieses dritten Typs vermitteln den Eindruck, als sei die Erwerbsbiographie der Befragten im Umbruchprozeß buchstäblich stillgestellt worden. So verwehrt die erwerbsbiographische Zäsur der "Wende" den älteren, aber für die Vorruhestandsregelung¹⁹ zu spät geborenen arbeitslosen Männern und Frauen dieses Typs einen "ordentlichen" und für sie "würdigen" Abgang aus einem Berufsleben, in dem sie überwiegend und mehr oder weniger kontinuierlich als Facharbeiter oder als qualifizierte Angestellte tätig waren. Den jüngeren, zu DDR-Zeiten in der Regel als ungelernete Industriearbeitskräfte tätigen Frauen dieses Typs, die zum Zeitpunkt der "Wende" noch weitgehend am Beginn ihres Erwerbslebens standen, verwehrt diese Zäsur dagegen die weitere Etablierung im Erwerbssystem. Der gesellschaftliche Umbruch trifft die Arbeitslosen des dritten Typs somit gewissermaßen in der Schlußphase oder kurz nach Beginn ihres Erwerbslebens. Angesprochen auf ihre Erwerbslaufbahn zu DDR-Zeiten, rasonnieren die Befragten dieses Typs daher recht perspektivlos, resignativ und melancholisch über den Umstand, daß man "damals" zumindest noch gebraucht wurde, daß man "damals" wenigstens noch eine Aufgabe hatte, und daß man "damals" immerhin noch einen Platz in der Gesellschaft besaß. Im Unterschied zu den Arbeitslosen der beiden zuvor skizzierten Typen, die an verschiedenen Stellen der Interviews immer wieder von ihren vergangenen erwerbsbiographischen "Kämpfen" berichten, bleibt bei den Arbeitslosen dieses dritten Typs die Rede von dem "Damals", also von der Erwerbslaufbahn in der DDR, vergleichsweise blaß. Mit Nachdruck verweisen sie angesichts der bedrückenden Gewißheit der eigenen Chancenlosigkeit dagegen auf ihre aktuelle Situation, in der sie sich als die "eigentlichen Wendeverlierer" sehen.

"(...) und nun geht nichts mehr, ich bin arbeitslos, das zweite Jahr jetzt. Es ist nichts zu finden, sie können sich auf die Hinterbeine stellen, es geht nichts. (...) Man ist regelrecht zurückgestoßen worden. Wir sind zu DDR-Zeiten gewöhnt gewesen, zu arbeiten und jetzt sind wir,

Frauen zumindest, überflüssig: Frauen an den Herd! (...) Man hat den Eindruck, nicht mehr gebraucht zu werden, ganz schlicht und einfach, weil man überflüssig ist" (81/1,6,13).

"Na, durch die Wende hat sich verändert, praktisch, meine Arbeit ist weg. Ich werde auch kaum noch was kriegen, durch meine Schulkenntnisse. Ist jetzt ganz schlecht, noch 'ne Arbeit zu kriegen. Für mich hat die Wende daher nur wenig gebracht. Weil dadurch, daß die Wende gekommen ist, als Ungelernter bin ich ja weg vom Fenster. Ich kann ja sowieso nur den Rest von Arbeit machen, ungelernete Arbeit. (...) (Im Betrieb, B.V.) haben sie dann wirklich nur noch die behalten, die früher was gelernt haben. Ich war ja nur ein Handarbeiter gewesen und sowas brauchen sie nicht mehr" (67/5,10).

"Ich hatte mir nicht vorgestellt, daß man jetzt so krass arbeitslos wird. Daß man gar keine Arbeit mehr hat. Jeder sagt, zu alt, aber was soll denn bloß aus uns werden, sagen Sie mir das einmal" (7/6).

Den klassen-, alters- und geschlechtsspezifischen Verdrängungsprozessen am ostdeutschen Arbeitsmarkt, gegen deren Dynamik die Arbeitslosen des ersten und zweiten Typs unter unterschiedlichen Voraussetzungen und mit verschiedenen Mitteln und Strategien noch ankämpfen, geben die Befragten des dritten Typs gezwungenermaßen nach bzw. sie können diesen Verdrängungsprozessen nicht mehr länger standhalten. Von allen anderen Arbeitslosen unseres Befragungssamples unterscheidet sie daher, daß sie sich vom Arbeitsmarkt zurückziehen beginnen bzw. bereits zurückgezogen haben. Unter ihnen finden wir auch den im typologischen Vergleich höchsten Anteil an Langzeitarbeitslosen: Knapp drei Viertel sind bereits länger als ein Jahr arbeitslos, nicht ganz die Hälfte sind sogar schon länger als zwei Jahre ohne Erwerbstätigkeit. Ihre Bewerbungsbemühungen haben sie größtenteils eingestellt bzw. auf die routinemäßigen Pflichtbesuche beim Arbeitsamt reduziert. Die routinisierten Pflichtkontakte zwischen den Befragten dieses Typs und dem Arbeitsamt beruhen im übrigen auf Gegenseitigkeit. In zahlreichen Interviews wird von unseren Gesprächspartnern mehr oder weniger frustriert zum Ausdruck gebracht, daß man als hoffnungsloser Fall am Arbeitsamt ohnehin nur noch "geballtem Desinteresse" begegnet. Diese "Desinteresse" der Arbeitsverwaltung an einem bestimmten Arbeitslo-

19 Die "Vorruhestandsregelung" (d.h. die Möglichkeit als Arbeitsloser in Ostdeutschland ab 55 Jahren (bei Männern zunächst ab 60 Jahre) anstelle von Arbeitslosengeld Vorruhestandsgeld (bis 3.10.90) bzw. Altersübergangsgeld zu empfangen) lief zum 31.12.1992 aus.

senklientel ist sicher dafür mitverantwortlich, daß die Arbeitslosen dieses Typs nur unterdurchschnittlich in beschäftigungs- oder qualifikationsfördernde Maßnahmen vermittelt wurden. Sie haben nach der "Wende" also nicht nur keinen Zugang zum "ersten" Arbeitsmarkt mehr gefunden, sondern vielen von ihnen blieb auch der "zweite" Arbeitsmarkt versperrt. Das ist ein Hinweis darauf, daß das Arbeitsamt auch in seinen Vermittlungsaktivitäten in den "zweiten" Arbeitsmarkt von Beginn an stark selektiv verfahren ist bzw. verfahren mußte. Seine für diesen dritten Typ durchaus nicht ungewöhnlichen Erfahrungen mit dem Arbeitsamt faßt einer unserer Befragten folgendermaßen zusammen:

"Ich bin (am Arbeitsamt, B.V.) immer nur bei der Anmeldung gewesen, die haben ein Kreuz gemacht, daß man da war, daß man sich ordnungsgemäß gemeldet hat, das war alles. Aber ich war nie beim Vermittler drin. Daß da mal mit mir ein Gespräch geführt worden ist oder so etwas, das war überhaupt nicht der Fall" (105/28).

Frustrierende Signale erhalten gerade einige arbeitslose Frauen dieses Typs freilich nicht nur vom Arbeitsamt, sondern oftmals auch aus der eigenen Familie, die an der Arbeitslosigkeit von Ehefrau und Mutter nicht nur nichts schlechtes finden kann, sondern diesen Zustand in gewissem Sinne sogar begrüßt - ein Umstand, der mittel- bis langfristig die Arbeitsmarktpräsenz von Frauen in Ostdeutschland nicht gerade stärken wird.

"Meine Familie ist zufrieden, wenn ich zu Hause bin, bloß ich bin's nicht. Es gibt keine Unterstützung, nirgendwoher. Kommt man sich doch so vor, daß man auf dem Abstellgleis steht. Mein Mann sagt auch, finde dich doch damit ab, daß du keine Arbeit findest. Aber das ist keine Hilfe, im Gegenteil" (85/16d).

Die Arbeitslosen des dritten Typs treten den Rückzug vom Arbeitsmarkt nicht aus freien Stücken an. Aber ihre Erfahrung, daß alle Bemühungen um eine Rückkehr in Erwerbsarbeit vergeblich waren und sind, sowie das Wissen um die eigene Chancenlosigkeit am Arbeitsmarkt lassen sie resignieren. Die im folgenden zitierten Gesprächspassagen zeigen, daß Resignation und Rückzug als Versuche zu sehen sind, das im Zeitverlauf sich steigernde Spannungsverhältnis zwischen angestrebter

Arbeitssuche und den frustrierenden Signalen, die von unbeantworteten Bewerbungsschreiben und schulterzuckenden Arbeitsvermittlern ausgehen, zu entschärfen.

"Ich muß Ihnen ehrlich sagen, ich habe jetzt die Lust verloren, am Anfang hatte ich noch mehr Hoffnung. Ich sehe auch keine Chancen mehr für mich. Die Zeit ist fortgeschritten, jünger wird man auch nicht. Mit jedem Tag sehe ich weniger Chancen" (7/29c).

"Man muß damit (mit der Arbeitslosigkeit, B.V.) fertig werden, anders kann ich das nicht sagen, so schwierig es ist. Man kann ja auch nichts anderes machen, als sich darum zu bemühen oder zum Arbeitsamt zu gehen. Man hat es ja nicht einfach so hingenommen, man hat sich ja auch selber darum bemüht, hat angerufen, und und und, ist zu den Betrieben gerannt" (78/42a).

Es ist aber voreilig, aus der Tatsache, daß sich die Arbeitslosen dieses Typs vom Arbeitsmarkt zurückziehen und versuchen, sich - "so schwierig es ist" - auf ein Leben ohne Erwerbstätigkeit einzustellen, den Schluß zu ziehen, daß sie grundsätzlich ihre Erwerbsneigung aufgegeben hätten. Denn der Rückzug vom Arbeitsmarkt schließt den Wunsch nach Erwerbsarbeit nicht aus. Eine der Befragten bringt das auf die Formel: "Die Hoffnung ist da, aber ich glaube nicht dran" (54/27). Die in der Literatur zu den geschlechtsspezifischen Erfahrungsmustern der Arbeitslosigkeit häufig anzutreffende Vermutung, daß sich gerade die arbeitslosen Frauen in Ostdeutschland (im Unterschied zu ihren westlichen Geschlechtsgenossinnen) aufgrund ihrer hohen Erwerbsneigung nicht vom Arbeitsmarkt zurückziehen werden, scheint vor dem Hintergrund unserer Interviews zweifelhaft. Denn die Bejahung des Wunsches, wieder erwerbstätig sein zu wollen, geht bei den jüngeren wie älteren arbeitslosen Frauen des dritten Typs durchweg mit einem Rückzug vom Arbeitsmarkt einher.

Es spricht daher vieles dafür, daß sich auch in den neuen Bundesländern ein Gutteil der in der Regel langzeitarbeitslosen Frauen mit Familie, deren (Ehe)Partner erwerbstätig ist, in die sogenannte "Stille Reserve"²⁰ zurückzuziehen beginnt. Dennoch finden wir in den Inter-

20 Zum Begriff und zur methodischen Konzeption der "Stillen Reserve" vgl. Brinkmann u.a. 1987. Bezogen auf die Entwicklung in Ostdeutschland vgl. Brinkmann 1995.

views mit den arbeitslosen Frauen des dritten Typs auch zahlreiche Hinweise darauf, daß dieser Rückzug auf eine gesellschaftlich anerkannte "Statusalternative" für die arbeitslosen Frauen in Ostdeutschland qualitativ etwas anderes bedeutet als für die Frauen in den alten Bundesländern. Denn trotz "Statusalternative" sehen sie sich durch den erzwungenen Rückzug aus dem Erwerbssystem deklassiert und klagen über neue, in der Regel als sehr belastend empfundene, finanzielle Abhängigkeiten vom (Ehe)Partner. Das diskriminierende Gefühl, in dem sich neu etablierenden Beschäftigungssystem keinen Platz mehr finden zu können und auf diese Weise aus dem gesellschaftlichen Leben verdrängt und auf die Hausfrauenrolle verwiesen zu werden, hinterläßt für sie einen bitteren Nachgeschmack.

Insgesamt gilt für die arbeitslosen Frauen und Männer des dritten Typs, daß sie im Umbruchprozeß drastisch vor Augen geführt bekommen, daß unter den neuen gesellschaftlichen Verhältnissen ihre Arbeitskraft bzw. ihre beruflichen Fertigkeiten entbehrlich und überflüssig geworden sind. Im Gegensatz zum zweiten Typ machen sie sich auch bezüglich einer Verbesserung der regionalen Arbeitsmarktsituation keine Hoffnungen mehr. Gerade die Älteren unter ihnen wissen, daß die Zeit gegen sie arbeitet.

"(...) die Zeit rennt so dahin und trotzdem ändert sich nichts. Man sagt ja, mit der Zeit, daß Betriebe entstehen. Aber ich hab ja die Zeit nicht, ich werde ja immer älter. Und das ist das Problem. Es ist schwerer geworden für mich mit der Arbeitslosigkeit. Weil ich sage, die Zeit arbeitet gegen mich" (79/21.2).

Der Rückzug vom Arbeitsmarkt geht bei den Arbeitslosen dieses Typs auch mit sozialem Rückzug einher. Stärker als die anderen Arbeitslosen, die wir befragt haben, ziehen sie sich auf sich selbst zurück, verkriechen sich förmlich in ihren eigenen vier Wänden und sehen sich durch die Arbeitslosigkeit deklassiert.

"Man ist irgendwie ein anderer Mensch geworden. Zurückgezogener ist man. Manchmal hat man gar keine Lust mehr rauszugehen, möchte gar keinen Kontakt mit den Menschen. (...) Manchmal, da möchte ich gar kei-

nen sehen. Da möchte ich nur für mich alleine sitzen" (80/19c).

"Es ist ja schon so, man traut sich ja schon gar nicht mehr am Tage in die Stadt zu gehen. Man schämt sich ja richtig. Da trifft man den und den: Immer noch arbeitslos? Das kann man schon gar nicht mehr hören. Und wenn man denkt, daß man vielleicht noch endgültig ein Sozialfall wird, obwohl man gar nichts dazu kann. Da hat man ein Leben lang geschuftet und plötzlich wird man nicht mehr gebraucht, ist nichts mehr wert" (104/7a).

Im Unterschied zu den Arbeitslosen des ersten und zweiten Typs hat der Sog der sozialen Ausgrenzungsdynamik am ostdeutschen Arbeitsmarkt die Arbeitslosen des dritten Typs voll erfaßt. Die von allen befragten Arbeitslosen geteilte Angst, dauerhaft zu den Unterlegenen des gesellschaftlichen Transformationsprozesses zu zählen, hat sich bei ihnen bereits zur Gewißheit verfestigt. Sehr nachdrücklich beschreiben daher auch zahlreiche Befragte dieses dritten Typs die durch die Arbeitslosigkeit forcierte Dynamik sozialer Spaltungsprozesse, in deren Folge sie an den Rand der neuen Erwerbsarbeitsgesellschaft gedrängt werden.

"Andere können sich jetzt alles leisten, große Reisen, Grundstücke, Kinder, Autos, Luxus, wir, die Kleinen, können uns gar nichts mehr erlauben. Man sitzt in der eigenen Wohnung, als wenn man im Knast sitzt. Man sperrt sich selbst ein. Man kann nur noch zuschauen, hat nichts mehr vorzuweisen. Ohne Arbeit geht nichts mehr voran. Man hat das Gefühl, im Gefängnis kann es auch nicht anders sein. Nicht anders als jetzt zu Hause zu sein, arbeitslos zu sein, eingesperrt zu sein" (106/40a).

Anhand der vorgestellten typologischen Skizze, die - wie zu Anfang bereits angedeutet - Bestandteil einer empirischen Suchstrategie ist, sollte deutlich geworden sein, daß die erwerbsbiographischen Perspektiven im gesellschaftlichen Umbruch sehr stark davon geprägt sind, an welchem Punkt ihrer Erwerbslaufbahn sich die Arbeitslosen zum Zeitpunkt der "Wende" befanden. Es kommt also darauf an, auf welchem Fuß (in ihrer Erwerbslaufbahn) die Betroffenen zur "Wendezeit" erwisch wurden und welche Art von Ressourcen ihnen in diesem Moment zur Verfügung standen bzw. welchen Konvertibilitätsgrad die für sie verfügbaren Ressourcen besaßen.

Hervorgehoben wurde in diesem Zusammenhang auch, welche bedeutsame Rolle bei der Zuweisung oder der Blockade von Arbeitsmarktchancen die Beratungs- und Vermittlungspraxis des Arbeitsamtes spielte. Im Kontext eines unübersichtlichen und alle gesellschaftlichen Teilbereiche umfassenden Transformationsprozesses reproduzierten die Arbeitsämter in Ostdeutschland offensichtlich in starkem Maße nach westlichem Vorbild die auch den Arbeitsmarkt der alten Bundesländer prägenden Strukturierungsfaktoren. Das bekamen, wie uns heute alle Arbeitsmarktstatistiken zur Strukturentwicklung der Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland zeigen, vor allen Dingen die ehemals in Industrie und Landwirtschaft beschäftigten Frauen, die Arbeitslosen in den Altersgruppen ab 50 Jahren und die gering Qualifizierten in negativer Weise zu spüren. Diese Entwicklung können wir auch entlang der in unserer Untersuchungsregion erhobenen Strukturdaten gut nachverfolgen und sie findet - wie im Rahmen der Typologie zu sehen war - auch im Arbeitsmarktverhalten der von uns befragten Arbeitslosen ihren Niederschlag.

Auf der anderen Seite zeigen die in diesem Text vorgestellten Befunde zum Arbeitsmarktverhalten ostdeutscher Arbeitsloser, daß sich die Betroffenen nicht einfach dem Marginalisierungs- und Ausgrenzungsdruck durch Arbeitslosigkeit fügen, sondern - wie im Fall des ersten und insbesondere des zweiten Typs zu sehen war - unter Aufbietung aller Kräfte dagegen ankämpfen. Insofern konterkarieren sie damit das in manchen wissenschaftlichen wie politischen Diskussionen kursierende Bild des ostdeutschen Arbeitslosen, der mangels "subjektiver Modernität" (Hradil) von der normativen Kraft der neuen Anforderungen einer "leistungsorientierten" Gesellschaft überwältigt wird und in passiver Starre verharrt. Aber auch diejenigen Arbeitslosen unseres Samples, die dem dritten Typ zugeordnet sind und die sich in dem Bewußtsein, als "Wendeverlierer" an der Erwerbsarbeitsgesellschaft neuen Typs nicht mehr teilhaben zu können, vom Arbeitsmarkt zurückziehen, haben in der schlechten Realität der Arbeitslosigkeit gute Gründe dafür, nach ebenso zahlreichen wie vergeblichen Anläufen bei der Arbeitssuche, die depri-

mierende und frustrierende Fälle weiterer Bemühungen am Arbeitsmarkt zu umgehen. Denn von verschiedenen Seiten - wie bei der Skizzierung des dritten Typs zu sehen war - wurde und wird ihnen signalisiert, daß ihre Arbeitskraft und ihr berufliches Leistungsvermögen durch die "Wende" verzichtbar geworden ist.

Blickt man abschließend über den Zeitpunkt unserer Befragung hinaus, so steht zu vermuten, daß sich angesichts der weiterhin prekären Arbeitsmarktsituation in Ostdeutschland, die sich seit Anfang 1996 eher noch verschärft hat, auch im sechsten Jahr der "Nachwendezeit" die Bedingungen, sich am Arbeitsmarkt der neuen Bundesländer als Arbeitsloser zu behaupten, keinesfalls verbessert haben. Eigene Ansprüche an Erwerbsarbeit über einen begrenzten Zeitraum hinweg aufrecht zu erhalten, wie wir es am Beispiel des ersten Typs gesehen haben, bleibt unter den nach wie vor engen Handlungsspielräumen am Arbeitsmarkt ein riskantes Unterfangen. Die intensiven Arbeitsmarktaktivitäten, mit deren Hilfe die Arbeitslosen des zweiten Typs ihre erwerbsbiographische Blockadesituation zu überwinden versuchen, drohen zunehmend ins Leere zu laufen und stehen in der Gefahr, angesichts der schwindenden Hoffnung auf baldige Besserung der Arbeitsmarktlage zunehmend an Sinnhaftigkeit zu verlieren. Somit spricht vieles dafür, daß sich die am Beispiel des dritten Typs beschriebene Tendenz fortsetzt, daß eine wachsende Zahl von Arbeitslosen dem Ausgrenzungsdruck am Arbeitsmarkt nachgibt und gezwungen ist, sich auf ein Leben einzustellen, das in sozialer und materieller Hinsicht durch den versperrten Zugang zum Erwerbssystem und den damit verknüpften gesellschaftlichen Partizipationschancen bestimmt und begrenzt wird.

Literatur

Alt, R.; Althaus, H.-J.; Schmidt, W.; Deutschmann, Ch.; Warneken, B. J. (1994): Vom Werk tätigen zum Arbeitnehmer. Der Umbruch von Arbeitsbeziehungen und Sozialpolitik in ostdeutschen Betrieben. Hans Böckler Stiftung - Manuskripte 142. Düsseldorf.

- Beer, D.; Brinkmann, Ch.; Deeke, A.; Schenk, S. (Hrsg.) (1995): Empirische Arbeitsmarktforschung zur Transformation in Ostdeutschland. Arbeitspapier 1995-4 aus dem Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF). Gelsenkirchen.
- Bielenski, H.; Brinkmann, Ch.; Kohler, B. (1995): Erwerbsverläufe seit der Wende in Ostdeutschland: Brüche und Kontinuitäten. Ergebnisse des Arbeitsmarkt-Monitors über berufliche Veränderungen 1989 bis 1994. In: IAB-werkstattbericht Nr. 6 vom 4.7.1995. Nürnberg.
- Brinkmann, Ch. (1995): Erwerbslos, aber nicht arbeitslos; in: Beer, D.; Brinkmann, Ch.; Deeke, A.; Schenk, S. (Hrsg.): Empirische Arbeitsmarktforschung zur Transformation in Ostdeutschland. Arbeitspapier 1995-4 aus dem Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF). Gelsenkirchen, S. 151-157.
- Brinkmann, Ch.; Klauer, W.; Reyher, L.; Thon, M. (1987): Methodische und inhaltliche Aspekte der Stillen Reserve. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 4/1987. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz, S. 387-409.
- Brinkmann, Ch.; Wiedemann, E. (1994): Zu den psychosozialen Folgen der Arbeitslosigkeit in den neuen Bundesländern. Aus Politik und Zeitgeschichte B 16/94. S. 16-28.
- Brinkmann, Ch.; Wiedemann, E. (1995): Arbeitsmarktrisiken im ostdeutschen Transformationsprozeß: Ergebnisse des Arbeitsmarkt-Monitors 1989-1994. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 3/1995. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz, S. 1-16.
- Callies, O. (1995): Zum Stellenwert der Industriearbeit in der DDR. Hausarbeit im Rahmen der Magisterprüfung am Fachbereich Sozialwissenschaften der Georg-August-Universität Göttingen. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Erhardt, G. (1992): Bewältigungsformen der neuen Handlungsbedingungen - besonders der Arbeitslosigkeit. In: Brandenburgisches Institut für Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsentwicklung e.V. (biab) (Hrsg.): Arbeitslosigkeit und Armut in Ost-Berlin. Tagungsbericht. Berlin.
- Erhardt, G.; Hahn, T. (1993): Verläufe und Verarbeitungsformen von Arbeitslosigkeit. Ergebnisse einer Paneluntersuchung in Ost-Berlin. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 1/1993. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz, S. 36-52.
- Franz, P. (1994): Veränderungen in Arbeit und Beruf; in: Herlyn, U.; Bertels, L. (Hrsg.): Stadt im Umbruch. Wende und Wandel in Ostdeutschland. Opladen, S. 178-201.
- Gensicke, T. (1995): Modernisierung, Wertewandel und Mentalitätsentwicklung in der DDR; in: Bertram, H.; Hradil, St.; Kleinhenz, G. (Hrsg.): Sozialer und demographischer Wandel in den neuen Bundesländern. Berlin, S. 101-140.
- Hradil, St. (1992): "Lebensführung" im Umbruch. Zur Rekonstruktion einer soziologischen Kategorie. In: Thomas, M. (Hrsg.): Abbruch und Aufbruch. Sozialwissenschaften im Transformationsprozeß. Berlin, S. 183-197.
- Kohli, M. (1994): Die DDR als Arbeitsgesellschaft? Arbeit, Lebenslauf und soziale Differenzierung. In: Kaelble, H.; Kocka, J.; Zwahr, H. (Hrsg.): Sozialgeschichte der DDR. Stuttgart, S. 31-61.
- Kronauer, M.; Vogel, B.; Gerlach, F. (1993): Im Schatten der Arbeitsgesellschaft. Arbeitslose und die Dynamik sozialer Ausgrenzung. Frankfurt/New York.
- Kronauer, M.; Vogel, B. (1994): Regionale Arbeitsmarktentwicklung und Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland. In: SOFI-Mitteilungen 21. Göttingen, S. 77-97.
- Kronauer, M.; Vogel, B. (1995): Arbeitslos im gesellschaftlichen Umbruch. Zu einigen grundlegenden Unterschieden in den Arbeitslosigkeitserfahrungen Ost und West. In: Andreß, H.-J. (Hrsg.): Fünf Jahre danach. Zur Entwicklung von Arbeitsmarkt und Sozialstruktur im vereinten Deutschland. Berlin/New York, S. 139-162.
- Neckel, S. (1993): Die Macht der Unterscheidung. Beutezüge durch den modernen Alltag. Frankfurt.
- Niethammer, L. (1994): Erfahrungen und Strukturen. Prolegomena zu einer Geschichte der Gesellschaft der DDR. In: Kaelble, H.; Kocka, J.; Zwahr, H. (Hrsg.): Sozialgeschichte der DDR. Stuttgart, S. 95-115.
- Veblen, Th. (1953): Theorie der feinen Leute. Eine ökonomische Untersuchung der Institutionen. Köln/Berlin.
- Vogel, B. (1995a): Sozialstrukturelle Folgen von Erwerbslosigkeit in Ostdeutschland und deren Verarbeitung durch die Betroffenen; in: Beer, D.; Brinkmann, Ch.; Deeke, A.; Schenk, S. (Hrsg.): Empirische Arbeitsmarktforschung zur Transformation in Ostdeutschland. Arbeitspapier 1995-4 aus dem Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF). Gelsenkirchen, S. 109-122.
- Vogel, B. (1995b): Neue soziale Spaltungslinien - Langzeitarbeitslosigkeit und soziale Ausgrenzungsprozesse in den neuen Bundesländern. In: Schaubert, A.; Stappenbeck, J. (Hrsg.): Innovative Arbeitsmarktpolitik - Alternativen zur Arbeitslosigkeit. Stuttgart, S. 47-52.

Ökologisches Wohnen im Spannungsfeld widerstreitender Bedürfnisse - Chancen und Grenzen umweltverträglicherer Wohnformen

Hartwig Heine, Rüdiger Mautz

Der folgende Text beruht auf einem kürzlich fertiggestellten Abschlußbericht, der Teil eines mit der Arbeitsgruppe Stadtforschung der Universität Oldenburg gemeinsam bearbeiteten Forschungsvorhabens zum Thema "Ökologie und Urbanität" ist.

1. Einleitung

In der gesellschaftlichen Diskussion der Ökologiefrage herrscht weitgehende Einigkeit darüber, daß die auf einem expansiven Produktions- und Konsumtionsmodell beruhende *Lebensweise*, wie sie für die große Mehrheit der Menschen in den Industrieländern des Nordens charakteristisch ist, längst zu einer zentralen Ursache globaler ökologischer Gefährdung geworden ist. Um das Ziel einer dauerhaft naturverträglichen Entwicklung zu erreichen, bedürfe es nicht nur der ökologisch-technischen "Effizienzrevolution" im Sinne einer drastisch erhöhten "Produktivität" der genutzten Energie und der verwendeten Rohstoffe und Materialien (von Weizsäcker u.a. 1995), sondern müsse auch "unser Lebensstil auf den Prüfstand" (Loske 1992, S. 71): Angesichts eines im Vergleich zum Gros der Weltbevölkerung maßlosen Energie- und Ressourcenverbrauchs sowie des daran geknüpften ökologischen Schädigungspotentials seien zukünftige Veränderungen, wenn nicht gar eine grundlegende Abkehr von der in den Industriegesellschaften vorherrschenden Lebensweise unerlässlich. Neben der Umwelt- und Naturbedrohung durch den privaten Güterkonsum und den motorisierten Individualverkehr ist es die *Wohnweise*, die ins Zentrum ökologischer Kritik gerät, wobei insbesondere der Trend zum steigenden Ressourcen- und Wohnflächenverbrauch der Privathaushalte problematisiert wird, für den sowohl wachsende Komfortansprüche wie auch die anhaltende

Tendenz zum Ein- und Zwei-Personen-Haushalt verantwortlich gemacht werden (ebenda). Dieser Trend forcieren nicht nur wohnbedingte Umweltbelastungen durch Schadstoffe, sondern auch die Landschaftszersiedelung.

Auch wenn es im Bereich des privaten und öffentlichen Wohnungsbaus bisher keineswegs zu einer allgemeinen ökologischen Kehrtwendung gekommen ist, so sind in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren doch eine Reihe von Wohnprojekten verwirklicht worden, deren Initiatoren sich dem Ziel einer umweltgerechteren Wohnpraxis verpflichtet sehen. Sofern es sich um Projekte im privaten Eigenheimbau handelt, geht die Initiative dabei entweder von engagierten Bauherren oder aber von einzelnen Architekten aus, die - gelegentlich in Kooperation mit aufgeschlossenen Vertretern kommunaler Baubehörden - einer umweltverträglicheren Bau- und Wohnweise zum Durchbruch verhelfen wollen. Auf diese Weise sind seit dem Beginn der 80er Jahre nicht nur zahlreiche einzelne Öko-Häuser, sondern auch einige größere Öko-Siedlungen in der Bundesrepublik entstanden. Überdies sind im Bereich des Mietwohnungsbaus inzwischen eine Reihe ökologisch orientierter Vorhaben verwirklicht worden, zumeist im Rahmen des sozialen Wohnungsbaus; neben einigen Neubauprojekten sind es vor allem Altbausanierungen, bei denen ausdrücklich auch bau- und wohnökologische Kriterien berücksichtigt wurden.

Die Frage ist, inwieweit diese ökologischen Wohnprojekte, die innerhalb des Wohnungsbaus der Bundesrepublik nach wie vor nur marginale Größenordnungen erreichen, gesellschaftlichen Modellcharakter haben können: Inwiefern sind in diesen Projekten die Umriss einer umweltverträglicheren Lebensweise zu erkennen, die, folgt man den Protagonisten einer "nachhaltigen" bzw. "zukunftsfähigen Entwicklung", einer der Eckpfeiler des ökologischen Umbaus zu sein hätte.¹ Dies berührt die allgemeine Frage nach den *Bedingungen ökologischen Handelns*, hier angewendet auf den Kontext umweltverträglichen Wohnens: Unter welchen Voraussetzungen entscheiden sich Menschen, in ein ökologisches Wohnprojekt einzuziehen? Welche Chancen bieten solche Wohnmodelle dafür, daß sich das Wohnverhalten der Bewohner tatsächlich im Sinne der diesen Projekten zugrundeliegenden Zielvorstellungen ändert? Sind ökologisch orientierte Wohnformen, wie wir sie bisher antreffen, gesellschaftlich breiter durchsetzbar oder ist zu erwarten, daß derartige Wohnweisen

infolge besonderer Entstehungs- und Zugangsbedingungen sowie der Anforderungen, die sie an die Bewohner stellen, auch zukünftig eher randständig bleiben werden?

Wir sind diesen Fragen in einer empirischen Studie, in deren Mittelpunkt die Bewohner ökologischer Wohnprojekte stehen, nachgegangen. Dazu haben wir im Rahmen von 60 qualitativen Interviews 90 Personen befragt, und zwar sowohl in ökologischen *Eigenheimprojekten* (Öko-Siedlungen Hamburg-Allermöhe, Hannover-Laher Wiesen, Düsseldorf-Unterbach; Öko-Haus Berlin-Tiergarten), in denen eine mehr oder minder breite Palette bau- und wohnökologischer Techniken und Maßnahmen verwirklicht wurde, wie auch in ökologischen *Mietwohnprojekten* (Neubauprojekt Berliner Straße/Berlin; Sanierungsprojekte Rehbockstraße/Hannover, Thadenstraße/Hamburg, Heinrichstraße/Bremen), in denen die Mieter mit einer Reihe von ökologischen Maßnahmen und Anforderungen konfrontiert sind, die beim normalen Wohnen in dieser Form meist nicht gegeben sind.

1 Es gibt unterschiedliche Auffassungen darüber, bis zu welchem Grad schon die technische Innovation allein ökologisch ertragreich sein oder inwieweit sie ihre Wirksamkeit erst im Rahmen eines komplementären Lebensstilwandels adäquat entfalten könne. Die Autoren der vom Wuppertaler Institut für Klima, Umwelt, Energie erstellten Studie "Zukunftsfähiges Deutschland" räumen dem Lebensstilwandel bzw. der "sozialen Innovation" die Priorität gegenüber dem technischen Wandel ein: "Hier wird die These vertreten, daß erst soziale Innovationen das geeignete geistige Umfeld für erforderliche technische Innovationen und ihre Anwendung ausmachen" (BUND/Misereor 1996, S. 289). Ähnlich argumentiert Kurz (1996). Von Weizsäcker u.a. legen in ihrer Studie "Faktor Vier. Doppelter Wohlstand - halbiertes Naturverbrauch" (1995) zwar den Schwerpunkt der Argumentation auf die Effizienzrevolution, betonen aber zugleich die Notwendigkeit eines sie begleitenden Lebensstilwandels, in dessen Folge die "Unersättlichkeit" einer am Erwerb materieller Güter ausgerichteten Bedürfnisbefriedigung durch eine nicht-materielle Wohlstandsorientierung zu ersetzen und die materielle sowie soziale Bindung an die Erwerbsarbeit durch eine Aufwertung der Schattenwirtschaft, der selbstbestimmten Eigenarbeit und Nachbarschaftshilfe zu lockern wäre (S. 324 ff.). Für Huber (1995) haben "Konsistenz-Strategien", die "die Naturentfremdung der industrietraditionalen Stoffströme mit den Mitteln der modernen Wissenschaft, Wirtschaft und Technik überwinden" (S. 157), Priorität; gleichwohl betrachtet er die Durchsetzung der dafür notwendigen "Basisinnovationen" als einen "komplexen Entwicklungsprozeß", der mit "grundlegende(n) Wandlungen (...), nicht zuletzt der Verhaltensstruktur der Produktnutzer eingehend in einen allgemeinen Strukturwandel der Arbeits- und Lebensweise" (S. 156), verkoppelt wäre. Daß der Weg hin zu einer dauerhaft naturverträglichen Lebensweise auch bedeutet, sich in den hochindustrialisierten Ländern von zahlreichen liebgewordenen Gewohnheiten, Verhaltensweisen und Routinen zu verabschieden, bleibt in der Ökologiediskussion zumeist unbestritten.

Ausgangspunkt unserer Überlegungen war der aus der Umweltbewußtseinsforschung (z.B. Winter 1981; Urban 1986; Langeheine/Lehmann 1986; Dierkes/Fietkau 1988; Preuss 1993; Mautz 1993) hinlänglich bekannte Befund, daß ökologisch relevantes Handeln normalerweise von einem ganzen Set situativer und motivationaler Bedingungen abhängt, d.h. *überdeterminiert* ist, wobei das *Umweltbewußtsein*, etwa im Sinne ökologisch-moralischer Überzeugungen, für sich genommen eine nur schwache Triebkraft des Handelns ist. Folgt man z.B. den Befunden, die von Vertretern des *Rational-Choice-Ansatzes* der Umweltbewußtseinsforschung präsentiert werden (z.B. Diekmann 1995; Brüderl/Preisdörfer 1995; Jarre 1993), so sind ökologische Moralüberzeugungen zwar kein irrelevanter Einflußfaktor des Handelns, doch spielt bei der individuellen Entscheidung darüber, ob die umweltverträglichere Handlungsvariante gewählt wird oder nicht, in der Regel das rationale Kalkül über die jeweils zu erwartenden - materiellen wie immateriellen - Handlungskosten und

-erträge die ausschlaggebende Rolle.² Wobei das resultierende Verhalten nicht das Ergebnis aufwendiger Optimierungsstrategien sein muß, sondern in den Bahnen habitualisierter Handlungsroutrinen verlaufen kann: Nach dem Konzept der "bounded rationality" strebt der Handelnde nicht unbedingt das Optimum des Erreichbaren an, sondern trifft eine Wahl, die ihm entsprechend seines auf die Handlungssituation anwendbaren Erfahrungswissens hinreichend befriedigend erscheint (Littig 1995, S. 37 f.). Littig (1995) verweist auf konkurrierende Deutungsmuster, die dem einzelnen zur Interpretation einer bestimmten Handlungssituation zur Verfügung stehen und von denen abhängt, welche subjektiven Handlungsziele und -motive jeweils die Oberhand gewinnen. Umweltschutzrelevantes Handeln, z.B. eine bestimmte Kaufentscheidung, beruhe, so Littig, nicht allein bzw. noch nicht einmal in erster Linie auf einer vom "Umweltbewußtsein" präformierten Situationsdeutung: Zum Kauf eines teuren Öko-Produkts könne auch derjenige veranlaßt werden, der in dieser Handlungsweise vor allem eine Möglichkeit zur sozialen Distinktion (zum "Elitedenken") erblicke. Doch sei auch eine Situationsdeutung möglich, die, weil sie den finanziellen Kostengesichtspunkt in den Mittelpunkt stelle, vom Kauf des Öko-Produkts abhalte (S. 118).

Aus den skizzierten Befunden ziehen die Autoren zwei zentrale Schlußfolgerungen, die sich auf die gesellschaftlichen Einfluß- und Steuerungsmöglichkeiten proökologischen Handelns beziehen. Erstens wird gefol-

gert, daß es zu kurz greifen würde, wollte man hier im wesentlichen auf die weitere Förderung des Umweltbewußtseins setzen, etwa auf Aufklärungskampagnen oder auf moralische Appelle. Zweitens wird gefolgert, daß die Überdeterminiertheit des umweltschutzrelevanten Handelns auch als Chance begriffen werden könne: Angesichts der Tatsache, daß ökologische Einstellungen für sich genommen nur relativ schwache Triebkräfte des Handelns sind, sieht man den wirkungsvolleren Weg darin, dem ökologischen Verhalten durch entsprechende "Anreizstrukturen" (Diekmann 1995) und "Motivallianzen" (Littig 1995) eine stabilere Bedürfnisgrundlage zu verschaffen: Es sei nicht besonders erfolgversprechend, ökologisch verträglichere Verhaltensweisen gegen die Interessen und Bedürfnisse der Menschen durchzusetzen, es sei denn, man wolle auf ein rigides System der Kontrolle, Überwachung und Bestrafung zurückgreifen. Vielmehr müßten bestehende Bedürfnisse positiv aufgegriffen werden: Anstatt umweltschädliches Handeln zu bestrafen, müsse umweltfreundliches Handeln belohnt werden, und dies nicht nur in materieller Hinsicht, sondern auch immateriell. So gebe es zahlreiche Koalitionsmöglichkeiten zwischen ökologischen Überzeugungen und spezifischen Bedürfnissen, die proökologische Verhaltensänderungen begünstigen, etwa das Bedürfnis nach Bequemlichkeit³ oder sinnlichem Naturerlebnis⁴ oder nach den spektakulären und innovativen Momenten, die sich mit der Ökologie verbinden können.⁵ Andere wollen sich auf Bedürfnisse stützen, in denen sich zivilisatorisches Unbehagen äußert, etwa auf den Wunsch, von Hektik und Streß im Alltagsleben befreit zu werden.⁶

Einschränkend ist allerdings anzumerken, daß diese "Partnerbedürfnisse" nicht nur Chancen zum Verhal-

2 Diekmann (1995) beschreibt, auf eigene Forschungsbefunde zurückgreifend, Beispiele sowohl für materielle wie für immaterielle Kosten-Nutzen-Kalküle im Bereich des Umweltschutzhandelns: Beispielsweise seien materielle Motive beim Energie-sparverhalten von kaum zu unterschätzender Bedeutung; eine repräsentative Umfrage in München und Bern zeige, daß sich das in der Befragung verbalisierte Umweltbewußtsein der Bewohner beider Städte kaum, das Heizverhalten im Haushalt dagegen erheblich voneinander unterscheide: In München, wo 80 % der Haushalte gegenüber 38 % der Haushalte in Bern individuelle anstelle pauschaler Heizkostenabrechnungen erhielten, gingen die Befragten deutlich sparsamer mit der Heizung um (S. 52 ff.). Die Verkehrsmittelwahl sei dagegen stark von immateriellen Kosten-Nutzen-Abwägungen bestimmt: Die Entscheidung gegen öffentliche Nahverkehrsmittel und für das Auto stehe häufig nicht nur im Widerspruch zu den eigenen Umweltschutzüberzeugungen, sondern werde oft auch unter Inkaufnahme höherer Fahrtkosten des Autos getroffen; die ausschlaggebenden Handlungsmotive der in die Befragung einbezogenen Personen seien zumeist der Wunsch nach Zeitersparnis und nach Fahrkomfort gewesen (S. 55 ff.).

3 Jarre z.B. empfiehlt die Schaffung von Busspuren und Bus-schleusen im innerstädtischen Raum, um potentiellen Nutzern Zeit- und Bequemlichkeitsvorteile gegenüber Autofahrern anbieten zu können (Jarre 1993, S. 51).

4 Etwa als Möglichkeit, Autofahrern das Radfahren stärker schmackhaft zu machen (Krämer-Badoni 1991, S. 56).

5 Zum Beispiel neue Öko-Technologien wie Fotovoltaik oder Solarmobile (Reusswig 1994, S. 216).

6 Hier wird eine neue "Lust auf Langsamkeit", z.B. auf "Entschleunigung" des Straßenverkehrs durch geschwindigkeitsbegrenzte Autos, ausgemacht (Der Spiegel 43/1995, S. 214 ff.; Sachs 1993, S. 69 f.; BUND/Misereor 1996, S. 153 ff.).

tenswandel eröffnen, sondern ihm insofern auch Grenzen ziehen, als sie sich im Hinblick auf ökologische Ziele zwiespältig auswirken können: Der Wunsch nach Bequemlichkeit kann unter bestimmten Bedingungen zu einem ökologisch verträglicheren Verhalten führen, etwa zur Benutzung des Stadtbusses, wenn man damit leichter als mit dem Auto ans Ziel kommt (Jarre 1993, S. 51); er kann sich aber auch als sperrig gegenüber ökologischen Zielen erweisen, wenn z.B. der Umweltschutz zusätzliche Arbeit und Mühe verlangt (man denke nur an die ökologisch "bedenkliche" Arbeitsentlastung durch energieaufwendige elektrische Haushaltsgeräte wie Geschirrspül- und Waschmaschine, mit denen heute die meisten Haushalte ausgestattet sind). Die Freude an den spektakulären und innovativen Momenten moderner Öko-Techniken kann - siehe den "multi-optionalen Konsumenten", wie er in der Lebensstilforschung beschrieben wird - mit einem genußorientierten Konsum- und Lebensstil einhergehen, der dem ökologischen Gebot des Ressourcensparens entgegensteht (Reusswig 1994, S. 117 f.). Und selbst das zivilisatorische Unbehagen, das eine besonders gute Paßform für eine umweltverträglichere Lebensweise abzugeben scheint, kann auch den Wunsch zum kompensatorischen Erlebnis fremder Kulturen in fernen Ländern hervorbringen und auf diese Weise zu ökologisch problematischen Fernreisen animieren. So "ökologienahe" Bedürfnisse wie die nach Naturnähe und gesunder Umgebung tragen, insofern sie den motorisierten Wochenendtourismus ins Grüne oder den Wunsch zum eigenen Häuschen am Waldrand verstärken, zur Zersiedelung und Naturzerstörung bei. Obwohl solche "Partnerbedürfnisse" also eine gelegentliche Hilfe für ein umweltverträglicheres Verhalten bieten können, folgen sie letztlich doch ihrer eigenen Logik.

Weiterhin ist zu berücksichtigen, daß der menschliche Bedürfnishaushalt widerstreitende Bedürfnisse umfaßt. Auch dieser Sachverhalt berührt die motivationalen Bedingungen ökologischen Handelns: Die beschriebenen "Partnerbedürfnisse" stoßen auf Gegenbedürfnisse und werden dadurch in ihrer Reichweite mehr oder minder stark begrenzt. Beispielsweise kann das Bedürfnis nach

körperlicher Betätigung und sinnlichem Naturerlebnis - als "Partnerbedürfnis" einer ökologisch motivierten Verkehrsmittelwahl - zur Nutzung des Fahrrads veranlassen. Dadurch ist aber der Wunsch nach Zeitersparnis und schnellem Erreichen eines Zielorts nicht aufgehoben, was - im Sinne eines "Gegenbedürfnisses" - die Fahrradnutzung zugunsten der des Autos wiederum erheblich (und auch entgegen der "eigentlichen" ökologischen Überzeugung) begrenzen kann.

Diesem Kräftespiel der Bedürfnisse in seiner Bedeutung für ökologisch relevantes Handeln gilt das besondere Augenmerk der vorliegenden Untersuchung. Das verwendete Bedürfniskonzept erhebt nicht den Anspruch einer elaborierten Theorie ökologisch relevanter Bedürfnisse, sondern verfolgt in erster Linie einen heuristischen Zweck: Es soll dazu dienen, wichtigen motivationalen Triebkräften und Barrieren des Handelns beim ökologischen Wohnen auf die Spur zu kommen.⁷

Dabei stützt sich unsere Suche nach Bedürfnisstrukturen und -ambivalenzen, die hier virulent werden könnten, auch auf Überlegungen, die *Häußermann/Siebel* (1987, 1989, 1991) im Kontext urbanitätstheoretischer Fragestellungen entwickelt haben. Sie sehen im säkularen Prozeß der *Urbanisierung* eine wichtige Quelle ambivalenter Bedürfnisse, von denen nicht nur das Verhältnis der Menschen zu der heute vorherrschenden Wohnweise⁸, sondern auch der Umgang mit Umweltschutzanforderungen im eigenen Haushalt geprägt werde. Es handele sich hierbei zum einen um Bedürfnisse, die eng mit dem urbanen Emanzipationsversprechen ungehinderter individueller Entfaltung verknüpft seien, z.B. der Freiheit von sozialer Kontrolle, einengenden Bindungen und Verpflichtungen oder der Freiheit von Unbequemlichkeiten, Mühen und Arbeitsverpflichtungen in der außerberuflichen Lebenssphäre. Zum anderen schlossen sie aber auch Gegenbedürfnisse mit ein, die den Schat-

7 Um einen allzu inflationären Gebrauch des Terminus "Bedürfnis" zu vermeiden, verwenden wir aus stilistischen Gründen gelegentlich verwandte Begriffe wie "Wunsch" oder "Streben" als synonyme Bezeichnungen.

8 Die als urbane Wohnweise längst nicht mehr nur auf die Städte beschränkt ist, sondern zu einem allgemeinen, auch das flache Land mehr und mehr einschließenden Phänomen geworden ist.

tenseiten urbaner Lebensweise, etwa der Anonymisierung sozialer Beziehungen oder dem Verlust alltagspraktischer Kompetenzen und Fertigkeiten, geschuldet seien und die z.B. im Wunsch nach identitätsstiftenden sozialen Netzen und überschaubaren Bezugsgruppen oder nach Möglichkeiten zur Selbsthilfe und selbstbestimmten Eigenarbeit zum Ausdruck kämen.

Zur Beantwortung unserer Untersuchungsfrage nach den Bedingungen wohnökologischen Handelns werden wir uns zunächst den Gründen zuwenden, die zum Einzug in ein ökologisches Wohnprojekt geführt haben: Welche Motive und "Bedürfniskoalitionen" kommen hierbei ins Spiel und von welchen Prozessen der sozialen Auswahl und Selbstselektion der Bewohner sind sie begleitet? In einem zweiten Schritt werden wir uns auf das Kräftefeld der Bedürfnisse, in das die ökologische Praxis im Wohnalltag eingebettet ist, konzentrieren. Im einzelnen handelt es sich hierbei um Spannungsfelder, die dadurch entstehen, daß ökologisches Wohnen erstens häufig mit zusätzlicher Arbeit verbunden ist, zweitens wohnqualitative Aspekte hat, drittens in einen nachbarschaftlichen, zum Teil ausdrücklich gemeinschaftsorientierten Sozialzusammenhang eingebettet ist und viertens die Beziehungen zum externen sozialen Umfeld beeinflussen kann. Schließlich wird uns die Frage interessieren, inwieweit ökologisches Wohnen zu relevanten Verhaltensänderungen anregt, an welche Grenzen diese Verhaltensänderungen angesichts der skizzierten Spannungsfelder stoßen und welche Rückschlüsse daraus auf die Verallgemeinerbarkeit ökologisch verträglicherer Wohnweisen gezogen werden können.

2. Wer wohnt ökologisch und warum? Die Relevanz der "Partnerbedürfnisse"

Am Beispiel der Motive für den Einzug in ein ökologisches Wohnprojekt wird in markanter Weise deutlich, daß ökologische Überzeugungen meist nicht schon für sich genommen zur Tat drängen, sondern dazu auf "Partnerbedürfnisse" angewiesen sind. Wobei man in diesem Punkt zwischen den Bewohnern ökologischer

Mietwohnprojekte einerseits und Eigenheimprojekte andererseits unterscheiden muß. Beide Gruppe weisen nicht nur unterschiedliche sozialstrukturelle Merkmale auf, die auf soziale Auswahlprozesse beim Zugang zu dem entsprechenden Wohnprojekttypus hindeuten, sondern unterscheiden sich auch in bezug auf die Beweggründe, die zu der Entscheidung geführt haben, in ein bestimmtes Wohnprojekt einzuziehen.

Bei ökologischen *Mietwohnprojekten* (ökologische Sanierungen im Bestand und Neubauprojekte) handelt es sich zumeist um Projekte im sozialen Wohnungsbau; hier liegt in aller Regel die für dieses Wohnsegment typische Mieterstruktur vor, die sich auch in unserem Interviewsample im großen und ganzen widerspiegelt. Die Einzugs motive dürften sich kaum von denen anderer Bewohner im sozialen Wohnungsbau unterscheiden: Wie bei Sozialwohnungen allgemein üblich, werden auch in den von uns untersuchten ökologischen Mietwohnprojekten die Wohnungen häufig nach Dringlichkeit und Warteliste zugeteilt; neben der Notwendigkeit, überhaupt eine Wohnung zu finden, und dem Interesse an einer möglichst kostengünstigen Wohnung sind es in erster Linie traditionelle wohnqualitative Kriterien, die den Ausschlag dafür geben, ob man sich für die angebotene Wohnung entscheidet: z.B. Größe, Schnitt und Lage der Wohnung; ihre Komfortausstattung (Bad, Heizung, Helligkeit, Schallisolierung usw.), schließlich das soziale Umfeld des Wohnquartiers. Daß es sich dabei um Wohnprojekte handelt, in denen besondere ökologische Maßnahmen und Techniken verwirklicht wurden, ist für viele zwar das - durchaus willkommene - I-Tüpfelchen auf einer infolge des Umzugs oder der Sanierung insgesamt verbesserten Wohnsituation, war aber in keinem Fall der ausschlaggebende Grund für den Einzug.

Die Bewohnerschaft der *Eigenheimprojekte* ist unter sozialstrukturellen Gesichtspunkten überaus homogen. Wir haben in den Öko-Siedlungen ganz überwiegend (zu mehr als zwei Dritteln) jüngere deutsche Familien angetroffen, die der akademischen Mittelschicht angehören. Hier scheint eine spezifische Form des für den Urbani-

sierungsprozeß des 19. und 20. Jahrhunderts allgemein typischen Phänomens der sozialen Segregation (Reuleke 1985, S. 91 ff., S. 157 ff.) vorzuliegen, und zwar als freiwillige "Absonderung" bzw. Selbstselektion einer nachbarschaftlichen Gemeinschaft (Feldtkeller 1994, S. 123 ff.), und dies in einer modernen milieuspezifischen Variante, wie sie in der neueren Stadtsoziologie am Beispiel von Lebensstilgruppen beschrieben wird (zum Felde/Alisch 1992, S. 186 ff.). Folgt man der Milieukonzeption von Schulze (1990, 1992), so sind es offenbar Teile des "Selbstverwirklichungsmilieus", die eine besondere Affinität für das Wohnen in einer Öko-Siedlung mitbringen und die nach unseren Befunden das Gros der Bewohner stellen. Für die große Mehrheit von ihnen ist das ökologische Motiv ein zwar wichtiges, aber keineswegs das beherrschende Einzugsmotiv. Auch bei ökologischen Bauinteressenten sind es - bei individuell unterschiedlicher Gewichtung - vor allem die traditionellen Wohnbedürfnisse von "Eigenheimern", die sie, im Sinne von "Partnerbedürfnissen", zum Bau bzw. Kauf eines Hauses innerhalb einer Öko-Siedlung veranlassen: erstens der Wunsch, sich ein eigenes Heim als gesicherte Stätte familiärer Privatheit zu schaffen; zweitens das Bestreben, den eigenen Kindern zuträglichere Möglichkeiten zum Aufwachsen zu bieten; drittens die Erwartung, innerhalb der neuen Nachbarschaft Gemeinschaftlichkeit, soziale Nähe und Kontakte über den Kreis der eigenen Familie hinaus vorzufinden; viertens der Wunsch nach einer Wohnsituation, die den eigenen Vorstellungen von Wohnkomfort und Wohngesundheit gerecht wird; fünftens das Bedürfnis nach selbstbestimmter Tätigkeit im eigenen Haus und Garten; sechstens - da drei der von uns untersuchten Eigenheimprojekte am Stadtrand liegen - der Wunsch zur Stadtfucht und zum unmittelbaren, zumindest leicht erreichbaren Naturkontakt, dies in den meisten Fällen allerdings - ganz im Sinne des multi-optionalen Konsumenten (siehe oben) - unter Aufrechterhaltung städtischer Bindungen, z.B. weil man an der Stadt als Arbeitsort oder als sozio-kulturellem Bezugspunkt weiterhin interessiert ist.

3. Ökologischer Wohnalltag zwischen Last und Lust - Spannungsfelder ökologischen Wohnens

Ökologie als Arbeit

Wie jeder weiß, der z.B. seinen Müll trennt und zu den entsprechenden Containern bringt, bedeutet Umweltschutz im Haushalt häufig, daß zusätzliche praktische Verrichtungen zu erledigen sind, die Zeit und Mühe kosten und das Gesamtvolumen der Arbeiten, die zu Hause zu bewältigen sind, erhöhen. Die Frage nach der Bereitschaft, solche ökologisch begründeten Arbeitsanforderungen - die in ökologischen Wohnprojekten weit über die Mülltrennung hinausgehen können - auf sich zu nehmen und auf Dauer konsequent und anforderungsgerecht zu erledigen, kann angesichts der Ambivalenz urbaner Bedürfnisstrukturen unter zwei Perspektiven betrachtet werden.

Die erste Perspektive ist die "Belastungsperspektive": Sie ist mit dem historischen Trend verknüpft, daß die Entwicklung urbaner Lebensweisen mit der Auslagerung zahlreicher vormals im Haushalt zu verrichtender Arbeiten⁹ sowie mit der Mechanisierung und Maschinisierung eines Teils der im Haushalt verbliebenen Tätigkeiten einhergegangen ist (Rinderspacher 1992, S. 11 ff.; Häußermann/Siebel 1987, S. 233 f.). Dieser Trend korrespondiert mit dem urbanen Bedürfnis nach der Stadt als "Maschine", die mittels einer bereitgestellten technischen und Dienstleistungs-Infrastruktur gewährleisten soll, daß der Lebensbereich jenseits der Erwerbsarbeit zu einem "Reich der Freiheit" wird, in welchem Belastungen durch reproduktionsbedingte Arbeiten und Verpflichtungen auf ein Mindestmaß reduziert sind und ausreichende Möglichkeiten zur selbstbestimmten Freizeitgestaltung, sei es in der Form von Muße und Nichtstun oder sei es als freigewählte Aktivi-

9 "Der Prozeß der Urbanisierung ist ein Prozeß der Entlastung der Haushalte von vielfältigen Arbeiten und Verpflichtungen. Man muß das Wasser nicht mehr am Brunnen holen, die Kartoffeln gibt es täglich auf dem Markt und die Alten, die Kranken und die Kinder können in den entsprechenden Einrichtungen der sozialen Infrastruktur untergebracht werden" (Häußermann/Siebel 1991, S. 79).

tät, bestehen. Die skizzierte Entwicklung kann als Emanzipationsprozeß begriffen werden, insofern sie die individuellen Optionen im Hinblick auf Zeitverwendung und Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb dieses Lebensbereichs erhöht hat. Vor diesem Hintergrund scheint die dauerhafte Wiedereinlagerung von Arbeit und Verpflichtungen - hier: ökologisch bedingte Arbeitsanforderungen - in den Haushalt ein problematisches Unterfangen zu sein, dessen Erfolg im Grunde allein von der moralischen Einsicht in die ökologische Notwendigkeit abhängt, die sich gegenüber dem Entlastungsbedürfnis durchzusetzen hätte, aber alles in allem eine doch eher schwache Triebkraft des realen Handelns ist.

Die zweite Perspektive ist die "Aneignungsperspektive": Sie ist eng mit einem säkularen Trend verknüpft, der sich als zunehmende Privatisierung der Bedürfnisbefriedigung umschreiben läßt und der wiederum in der Kontinuität der seit dem Ausgang des Spätmittelalters sich herausbildenden Trennung von öffentlicher und privater Sphäre steht (Ariès 1991). Der Prozeß der Urbanisierung ist nicht nur ein Prozeß der *Entlastung*, sondern zunächst auch ein Prozeß der *Enteignung* der Haushalte von den räumlichen, technischen und rechtlichen Voraussetzungen für Eigenarbeit, Selbsthilfe und Selbstversorgung, die an öffentliche Versorgungs- und Entsorgungsapparaturen überantwortet werden (Häußermann/Siebel 1991, S. 79). Das hieran anknüpfende Bedürfnis nach Wiederaneignung von privater Gestaltungskompetenz im Hinblick auf die eigenen Reproduktionsbedingungen steht nicht im Widerspruch, sondern verhält sich komplementär zum oben skizzierten Entlastungsbedürfnis: Erst die Befreiung von vielerlei lästigen, zeitaufwendigen oder anstrengenden Arbeiten und Verpflichtungen schafft Raum für die Entfaltung privater, der Heteronomie durch den öffentlichen Sektor entzogener Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung. Die neue Haushaltsforschung stellt der These der Dienstleistungsgesellschaft die These der "Selbstbedienungsgesellschaft" gegenüber, in der öffentliche und private Dienstleistungen dort verstärkt durch eigene Arbeit substituiert werden, wo eine effizientere, qualitätsgerechtere und stärker selbstbestimmte Befriedigung eige-

ner Bedürfnisse möglich erscheint (Glatzer u.a. 1991, S. 112 ff.). Wobei man in Anknüpfung an die Wertwandelthese ein wichtiges, die Privatisierung der Bedürfnisbefriedigung förderndes Motiv in der "Suche nach Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung, das heißt nach Gegenerfahrungen zu Strukturen der Erwerbsarbeit" sieht (ebenda, S. 115).

Unsere empirischen Befunde sprechen dafür, daß der Umgang mit ökologisch bedingter Mehrarbeit im Haushalt von beiden Perspektiven, der Belastungsperspektive und der Aneignungsperspektive, bestimmt ist: Im Haushalt anfallende ökologische Arbeitsanforderungen werden häufig als belastende Mehrarbeit, zum Teil aber auch als Möglichkeit zur sinnerfüllten Betätigung in der Freizeit wahrgenommen.

Der *Belastungsperspektive* sind wir in so gut wie jedem Interview begegnet: Auch die, die sich selbst als ökologisch besonders konsequent bezeichnen, geben zumeist zu erkennen, daß es den einen oder anderen Punkt gibt, wo sie - zumindest gelegentlich - bei der Umsetzung ökologischer Anforderungen und Gebote Kompromisse eingehen. Bei vielen ist das Nebeneinander von Konsequenz in bestimmten ökologischen Handlungsbereichen und der Neigung, in anderen Bereichen den eigenen Entlastungsbedürfnissen nachzugeben, deutlich ausgeprägt. Hier kommt zunächst der Wunsch ins Spiel, ökologisch begründeter Mehrarbeit Grenzen zu ziehen. Dies kann sich z.B. auf die Mülltrennung beziehen - etwa wenn die damit verbundenen Mühen des Auseinsortierens und Lagerns verschiedener Müllfraktionen als zu unbequem oder zeitaufwendig empfunden werden. Auch die Pflege von Holzfassaden und -fenstern, die in einem Teil der Öko-Siedlungen notwendig ist, wird nicht selten als zum Teil erhebliche Belastung erfahren: Man schiebt diese Tätigkeiten, die bei Verwendung von Öko-Farben und -Lasuren alle paar Jahre anfallen, dann gerne vor sich her, und in einigen Fällen sind wir Zweifeln begegnet, ob man diese Arbeitsanforderungen auch mit fortschreitendem Alter noch auf sich nehmen möchte oder ob es da nicht ratsamer wäre, aus dem Öko-Haus wieder auszuziehen. Schließlich ist es die erwartete Zu-

satzarbeit, die davon abhalten kann, das eigene Haus in Eigeninitiative mit weiteren als den ursprünglich vorgesehenen Öko-Techniken und -Maßnahmen auszustatten: Dies erfordert in vielen Fällen nicht nur den Erwerb zusätzlicher Kenntnisse, sondern auch zusätzliche Arbeit bei der Installation, Pflege und Wartung der Technik.

Der Entlastungswunsch kann sich aber nicht nur gegen physische, sondern auch gegen psychische Anforderungen durch den Umweltschutz im Haushalt richten, z.B. wenn man sich nicht dem Zwang zur permanenten ökologischen Aufmerksamkeit aussetzen will. Man wendet sich gegen die Omnipräsenz eines ökologischen Handlungsanspruchs, der sich nicht nur tendenziell auf sämtliche Lebensbereiche erstreckt, sondern in alle Poren des Alltagslebens eindringt und dabei potentiell jede Lebensäußerung und Handlungsweise (bzw. Unterlassung) unter den ökologischen Vorbehalt stellt. Ernstgenommen, würde er eine permanente ökologische Reflexion und Konzentration erforderlich machen. Was zahlreiche Studien zum Umweltbewußtsein belegen - und meist durch Selbstbeobachtung bestätigt werden kann - gilt auch für die meisten unserer Interviewpartner: nämlich daß sie sich dem Anspruch der ökologischen Selbstdisziplinierung im Alltag nur begrenzt aussetzen und sich nach wie vor kleine - oder auch größere - Nachlässigkeiten und Bequemlichkeiten sowie das Festhalten an bestimmten eingefahrenen, aber ökologisch bedenklichen Alltagsroutinen gestatten und auch gestatten *wollen*. In einigen Fällen ist es die offen eingestandene Schlampigkeit beim Stromsparen im Haushalt, weil man "nicht ständig in der Wohnung rumgehen und das Licht immer wieder sofort ausschalten will", in anderen Fällen wäscht man die Töpfe trotz sichtbar angebrachter Wasserzähler nach wie vor unter fließendem Wasser ab, in wieder anderen Fällen kann der Zwang zu vorausschauender Umsicht und Planung daran hindern, bei einer Einkaufskooperative mitzumachen usw.

Ökologie als Arbeit berührt aber nicht nur Entlastungsbedürfnisse, gegen die sich ökologisches Verantwortungsbewußtsein und Pflichtgefühl - häufig mehr schlecht als recht - durchzusetzen haben. Der besondere

Reiz ökologischen Wohnens kann vielmehr auch darin bestehen, daß es dem Bedürfnis nach tätiger Selbstverwirklichung entgegenkommt. Ökologie als Arbeit wird unter bestimmten Bedingungen nicht als Belastung, sondern als Bereicherung wahrgenommen. Es scheinen allerdings nur *bestimmte* ökologische Arbeiten im Haushalt zu sein, bei denen dieses Bedürfnis zur wichtigen Triebkraft ökologischen Handelns wird. Hierbei handelt es sich meist um Tätigkeiten, die ein gewisses arbeitsinhaltliches Niveau nicht unterschreiten: erstens handwerkliche Verrichtungen, z.B. Eigenarbeit beim Bau des eigenen Öko-Hauses oder anschließende Ausbau- und Pflegearbeiten; zweitens naturbezogene Tätigkeiten, d.h. Pflege von Garten oder Grasdach; drittens Umgang mit häuslicher oder gemeinschaftlicher Öko-Technik, z.B. Wartungsarbeiten an der Solaranlage, aber auch das Austüfteln neuer öko-technischer Möglichkeiten im eigenen Haus. Doch auch hier sollte man nicht vergessen, daß es sich um ein Kräftefeld *widerstreitender* Bedürfnisse handelt. Auch ökologische Tätigkeiten, die der Selbstverwirklichung dienen, sind nach wie vor *Arbeit*, die Mühe und Zeit kostet. Das Bedürfnis nach Entlastung kann die Energie des Wunsches nach Selbstverwirklichung beschränken, wenn nicht gar außer Kraft setzen, etwa im Falle des Bauherrn eines Öko-Hauses, für den Eigenarbeit in der Bauphase von hohem Reiz gewesen ist, der aber, weil er sich kräfte- und zeitmäßig überfordert sah, nicht alle von ihm ins Auge gefaßten Öko-Maßnahmen verwirklicht hat; oder im Falle des Bewohners eines holzverkleideten Hauses, für den sich in den Jahren nach dem Einzug "die Kehrseite des Holzes" offenbarte und der die von ihm ursprünglich als "nette Sache" betrachteten Pflegearbeiten an der Holzfassade inzwischen als lästige Freizeiteinbuße wahrnimmt.

Alles in allem sprechen unsere Befunde für eine ambivalente Beziehung zu der im Haushalt anfallenden ökologisch bedingten Arbeit. Sie kann sowohl Ansatzpunkt für die genußvolle Aneignung lebensweltlicher Gestaltungskompetenzen sein wie auch als nur schwer erträgliche Belastung der Freizeit wahrgenommen werden. Aneignungs- und Belastungsperspektive bilden ein

Spannungsfeld, das den Umgang mit Ökologie als Arbeit konditioniert und das - abhängig von je individuellen Umgangsweisen mit dieser Spannung - sowohl Triebkraft wie auch Barriere wohnökologischen Handelns sein kann.

Ökologisches Wohnen zwischen dem Wunsch nach Wohnqualität und der Bereitschaft zum Verzicht

Ein weiteres Spannungsfeld ökologischen Wohnens ist darin angelegt, daß ökologische Wohnkonzepte einerseits in Konflikt zu heute weit verbreiteten Ansprüchen an Wohnqualität geraten, andererseits aber auch finanziellen Sparsamkeitsmotiven sowie der Neigung zu einem "puritanischen" Sparsamkeits- und Verzichtsethos entgegenkommen können. Um mit dem zuletzt genannten Punkt zu beginnen:

Viele unserer Interviewpartner lassen die Bereitschaft zu einem zumindest partiellen Komfortverzicht zugunsten des Umweltschutzes erkennen, und zwar vor allem dort, wo sich bei ihnen die gute ökologische Absicht mit dem Sparsamkeitsmotiv verbindet. Das *finanzielle* Sparinteresse ist - dies ist kein überraschender Befund - ein relativ weit verbreitetes Partnerbedürfnis des ökologischen Handlungsanspruchs. Im eigenen Haushalt sparsam mit natürlichen Ressourcen, z.B. mit Wasser oder fossilen Energien, umzugehen, worauf nach eigenem Bekunden die Mehrzahl der von uns Befragten achtet, heißt zugleich, sparsam mit dem eigenen Geldbeutel umzugehen. Wobei es auch nicht überrascht, daß wir dem finanziellen Sparinteresse bei den Mietern, die über ein deutlich geringeres Durchschnittseinkommen als die interviewten Eigenheimbesitzer verfügen, besonders häufig begegnet sind. Allerdings: Das finanzielle Sparmotiv kann auch zum Opponenten des ökologischen Handlungsanspruchs werden, und zwar dort, wo letzterer nach Lage der Dinge ein zusätzlicher Kostenfaktor wäre, z.B. im Falle von Pfandflaschen, biologisch angebauten Lebensmitteln oder häuslichen Umweltschutzinvestitionen, sofern sie hohe Anschaffungskosten ver-

ursachen und sich erst sehr langfristig amortisieren. Man kann dem Sparsamkeits- bzw. Verzichtsimpuls aber auch unabhängig vom finanziellen Sparinteresse begegnen: Die eigentliche Triebkraft des Verzichts bzw. der Einschränkung, z.B. beim häuslichen Ressourcenverbrauch oder beim Konsum, scheint hier die Erwartung *intrinsischer* Gratifikationen zu sein, etwa wenn man in dem Bewußtsein handelt, durch den eigenen Verzicht dazu beizutragen, die Lebensgrundlagen künftiger Generationen zu sichern, oder wenn der bewußte Konsumverzicht dazu verhilft, "neue Erfüllungen" oder "ganz neue Werte" zu finden. Was hier durchklingen kann, ist das Bedürfnis nach neuem Lebenssinn jenseits der Überflußgesellschaft, ein Bedürfnis, in dem Befürworter des ökologischen Umbaus wie W. Sachs konkrete Anknüpfungspunkte für ökologisch relevante Verhaltensänderungen sehen (Sachs 1993).

Dennoch: Auch wenn sich finanzielle Sparinteressen und immaterielle Verzichtsmotive mit ökologischen Überzeugungen verbinden können, so ist damit der Wunsch nach einem angemessenen Wohnkomfort in der Regel nicht aufgehoben. Meist steht der Komfortwunsch in Spannung zu der eigenen Verzichts- bzw. Sparbereitschaft. So sind wir in unterschiedlichen Varianten immer wieder auf die Bemerkung gestoßen, daß man zugunsten des Umweltschutzes zwar durchaus zum Verzicht und zum Zurückstellen von Komfortwünschen bereit sei, aber doch nur "eher im kleinen, nicht so radikal", bzw. nur bis zu einer bestimmten "Schmerzgrenze" oder "in dem Rahmen, in dem es vertretbar ist" und sich Verzicht und Bedürfnisbefriedigung "die Waage halten".

Der Komfortvorbehalt kann sich dabei erstens auf die *ästhetische Dimension* von Wohnqualität beziehen: z.B. dort, wo der ökologisch bessere Linoleumfußboden, wie er in einigen ökologischen Mietwohnprojekten anzutreffen ist, von den Mietern - zumindest im Wohn- und Schlafbereich - abgelehnt und mit Kunststoffteppichen überdeckt wird. Zweitens kommen *Bedürfnisse nach Annehmlichkeit und Behaglichkeit des Wohnens* ins Spiel: etwa der Wunsch nach einer angenehmen Raumtemperatur oder das Bedürfnis, sich ab und an Wannen-

bäder zu gönnen, worauf viele auch unter dem Vorzeichen des ökologischen Wohnens nicht verzichten möchten. Drittens betrifft der Komfortvorbehalt *Bedürfnisse nach Reinlichkeit, Hygiene und Gesundheit*: Dies kann sich z.B. darin äußern, daß man nur begrenzt bereit ist, ökologisch verträgliche Wasch-, Putz- und Körperpflegemittel zu benutzen, weil man ihrer Reinigungskraft mißtraut. Hygienischen Bedenken sind wir gelegentlich gegenüber der Kompostierung organischen Hausmülls, häufiger aber gegenüber einer möglichen Brauchwassernutzung für die Toilettenspülung und gegenüber den - im Interview meist nur fiktiv erörterten - Komposttoiletten begegnet.¹⁰

Ökologisches Wohnen zwischen Gemeinschaftsbedürfnis und dem Wunsch nach privater Autonomie

Urbanes Wohnen heißt immer auch, Bedürfnisse nach sozialer Nähe mit denen nach sozialer Distanz in Einklang zu bringen. Dem hierin angelegten Spannungsverhältnis sind wir vor allem in den ökologischen Eigenheimprojekten begegnet, für deren Bewohner der Wunsch nach befriedigenden Sozialkontakten und nach nachbarschaftlicher Gemeinschaft ein ganz wesentliches Motiv dafür war, sich auf das Wohnen in einer Öko-Siedlung einzulassen. Formen des gemeinschaftlichen Wohnens befördern nicht selten soziale Enge und soziale Kontrolle und berühren auf diese Weise das Bedürfnis nach einer gesicherten Privatsphäre. Aus Sicht der Mehrheit scheinen sich allerdings die Erwartungen an das nachbarschaftliche Zusammenleben erfüllt zu haben; auch die Balance zwischen Gemeinschaftsbezug und gesicherter Privatsphäre ist aus ihrer Sicht in hinreichender Weise gewahrt. Auf die Minderheit, die das anders sieht, werden wir noch zurückkommen. Gemeinschaftsbezüge entstehen nicht nur über informelle Nachbarschaftskontakte oder über organisierte Formen von

Gemeinschaftlichkeit, z.B. Hoffeste oder Aktivitäten im Gemeinschaftshaus. Nicht selten ist es die Ökologie selbst, die zum Kristallisationspunkt von Gemeinschaftserlebnissen wird, und zwar dort, wo gemeinsame Öko-Techniken zu betreuen sind, etwa gemeinsame Kompostieranlagen, eine Pflanzenkläranlage (Hamburg-Allermöhe) oder eine gemeinsame Solaranlage (Düsseldorf-Unterbach), oder wo man ökologisch begründete Aktivitäten gemeinsam erledigt, etwa die Pflege von Grünflächen, eine Einkaufskooperative oder der gemeinschaftlich organisierte Transport wiederverwendbarer Abfälle zum Recyclinghof.

Auf der anderen Seite sind wir aber auch auf eine ausgeprägte Sensibilität für mögliche Beschränkungen der individuellen Autonomie durch soziale Kontrolle gestoßen. Die meisten artikulieren ihre Vorbehalte hier gleichsam in präventiver Absicht, da man die eigene Privatsphäre innerhalb der Öko-Siedlung als gesichert ansieht. Viele unterstreichen aber die Unveräußerlichkeit dieses Anspruchs noch einmal durch den expliziten Hinweis darauf, daß man eine Änderung des Zustands nicht akzeptieren würde. Eine Minderheit fühlt sich durch die von ihr in der Öko-Siedlung wahrgenommene soziale Kontrolle und soziale Enge real beeinträchtigt. Sie sieht sich in ihrer Verhaltensautonomie eingeschränkt, etwa durch die Überwachung und Gängelung in bestimmten ökologischen Verhaltensbereichen, z.B. bei der Gartenbepflanzung, der Mülltrennung oder - wenn es eine gemeinsame Heizzentrale gibt - bei ihrem Heizverhalten. Das Gefühl sozialer Enge kann auch dadurch entstehen, daß die Formen von informeller und institutionalisierter Gemeinschaftlichkeit in der Öko-Siedlung als *Gemeinschaftszwang* empfunden werden, der den eigenen Anspruch auf Freiheit bei der Wahl sozialer Kontakte einschränkt.

Daß ökologisches Wohnen in den von uns untersuchten Öko-Siedlungen im Spannungsfeld von Gemeinschafts- und Autonomiebedürfnissen steht, wird an dieser Minderheit besonders deutlich. Aber auch für die Mehrheit der von uns Befragten gilt, daß sie nur dann bereit ist, sich auf eine solche Wohnweise einzulassen, wenn so-

¹⁰ Diejenigen, zu deren Wohnkonzept Komposttoiletten gehören - in unserem Falle die Bewohner in Hamburg-Allermöhe - scheinen sich allerdings an sie gewöhnt zu haben und sie zu akzeptieren; hygienische Bedenken haben sie eher gegenüber einem Folgeproblem der Komposttoilette, nämlich dem starken Auftreten von Fruchtfliegen im Sommer.

wohl ein zufriedenstellender Gemeinschaftsbezug *als auch* ausreichende private Autonomie gewährleistet sind. Dies hat Folgen für den Umgang mit gemeinschaftlichen Öko-Techniken und -maßnahmen: Einerseits sind sie Kristallisationspunkte des gewünschten Gemeinschaftsbezuges, andererseits können sie aber auch zum Einfallstor unerwünschter sozialer Kontrolle werden. So können Kontrollbefürchtungen dazu veranlassen, mögliche gemeinsame Öko-Maßnahmen unter Umständen abzulehnen, z.B. die Nutzung gemeinsamer Mülltonnen, den Einbau einer Gemeinschaftsheizung für die eigene Vierer-Reihenhauszeile oder die Einführung von Car-Sharing in der Öko-Siedlung. Aber auch die erwarteten *Mühen* der Gemeinschaft, z.B. Reibereien oder zähe Abstimmungsprozesse, können dazu führen, sich gegenüber ökologisch begründeten Gemeinschaftsvorhaben reserviert zu verhalten, etwa gegenüber einer gemeinschaftlichen Bewirtschaftung der Privatgärten unter ökologischen Kriterien. Im Hinblick auf gemeinschaftliche Öko-Techniken und -Maßnahmen ist daher beides möglich: sowohl positive Resonanz, da in ihnen eine Chance zur Stärkung der Gruppenidentität gesehen wird, als auch Ablehnung, weil sie den Anspruch auf private Autonomie bedrohen. Die Akzeptanz ökologischen Wohnens geht dann zurück, wenn die Einlösung zumindest eines der beiden beschriebenen Bedürfnisse - des Gemeinschafts- oder des Autonomiebedürfnisses - als gefährdet erscheint. Das heißt zugleich, daß nachbarschaftliche Gemeinschaft nur insofern als Medium ökologischer Sensibilisierung und ökologischen Handelns zu nutzen ist, als es gelingt, die richtige Balance mit der privaten Autonomie zu sichern.

Ökologisches Wohnen zwischen Distinktions- und Integrationsbedürfnissen

Angesichts des heute gesellschaftlich hochbewerteten Ökologiethemas offeriert ökologisches Wohnen soziale Distinktionsmöglichkeiten, die die Identifikation mit dem Wohnprojekt stärken und damit als zusätzliche ökologische Handlungsmotivation wirken können. Besondere Distinktionschancen bieten vor allem solche

Wohnprojekte, deren Umweltschutzmaßnahmen und -techniken den eigenen ökologischen Avantgarde-Status gegenüber der Außenwelt auch optisch symbolisieren, z.B. Sonnenkollektoren, Holzbauweise oder Grasdächer.

Insbesondere in den von uns untersuchten Eigenheimsiedlungen mit einer breiteren Palette der verwendeten Öko-Materialien und -Techniken sowie entsprechend anspruchsvollen Verhaltensanforderungen sind wir häufig auf ein ausgeprägtes ökologisches Vorreiterbewußtsein gestoßen, in dem nicht nur die Selbstgewißheit zum Ausdruck kommt, einen nicht alltäglichen Beitrag zum Umweltschutz zu leisten, sondern auch die Überzeugung, in diesem Punkt der Außenwelt weit voraus und unter ökologisch-ethischen Gesichtspunkten überlegen zu sein. Von besonderer Handlungsrelevanz ist das ökologische Vorreiterbewußtsein dort, wo es die Überzeugung miteinschließt, gegenüber der Außenwelt eine ökologische Vorbild- und Multiplikatorenrolle zu spielen, die auch eine entsprechende Verantwortung, gerade auch in der eigenen ökologischen Alltagspraxis, mit sich bringt.

Bewohner einer nach außen hin deutlich erkennbaren Öko-Siedlung zu sein, kann aber auch mit Befürchtungen sozialer Ausgrenzung einhergehen. Bei nicht wenigen wird ein Wunsch nach sozialer Integration sichtbar, der in Spannung zu dem bei ihnen ebenfalls vorhandenen Distinktionsbemühen steht und der die Grenzen definiert, innerhalb derer man bereit und bestrebt ist, sich in der eigenen wohnökologischen Praxis vom Rest der Bevölkerung zu unterscheiden. Typisch für die Selbstwahrnehmung als Bewohner einer fortschrittlichen Öko-Siedlung scheint auch zu sein, daß man sich von den "Öko-Freaks" und "Fundamentalisten" abgrenzt. Immer wieder sind wir in den Interviews auf solche Bemerkungen gestoßen: Daß die eigene ökologische Alltagspraxis zwar mehr oder minder deutlich über den normalen Rahmen hinausweise, man aber dennoch die Sache nicht "dogmatisch" betreibe, daß man trotz allem kein "Wattsekunden-Fuchser", "Vollwert-Freak" oder "Perfektionist" sei und weder zu den "110-Prozentigen" gehöre noch zu ihnen gehören wolle usw. Wobei auch

bei den anderen Bewohnern der Öko-Siedlung ein entsprechender "antifundamentalistischer Konsens" wahrgenommen wird. Hier wird das Bedürfnis erkennbar, sich präventiv gegenüber einer möglichen Stigmatisierung als ökologisch-weltanschauliche Randgruppe zu verteidigen. Dahinter kann die Erfahrung stehen, neben der positiven Resonanz, die die Öffentlichkeit der Öko-Siedlung entgegenbringt, gelegentlich auch auf Spott und aggressiv geäußerte Schmähungen, z.B. von Sonntagsspaziergängern, die die Öko-Siedlung in Augenschein nehmen, zu stoßen.

Als *Fazit* bleibt festzuhalten, daß die vom Distinktionsbedürfnis ausgehenden Impulse, den eigenen ökologischen Vorreiterstatus durch zusätzliche wohnökologische Maßnahmen und Verhaltensveränderungen zu untermauern und auszubauen, in nicht wenigen Fällen von dem Bedürfnis nach Normalität und gesellschaftlicher Integration gedämpft werden, welches - aus Furcht vor der sozialen Ausgrenzung als "Öko-Spinner" - die Bereitschaft zu ökologisch begründeter Nonkonformität begrenzt.

4. Möglichkeiten und Grenzen des Verhaltenswandels durch ökologisches Wohnen

Wenn es stimmt, daß der ökologische Umbau der Gesellschaft auch von der Fähigkeit der Menschen abhängt, ihre Lebensweise durch entsprechende Verhaltensänderungen umweltverträglicher zu gestalten, dann ist ökologisches Wohnen, wie wir es in den von uns untersuchten Wohnprojekten vorgefunden haben, ein Schritt in die richtige Richtung - zumindest gemessen an den wohnökologischen Ansprüchen und Zielsetzungen, unter denen die jeweiligen Wohnprojekte konzipiert und realisiert worden sind. Bei aller Einbettung der ökologischen Wohnpraxis in das skizzierte Kräftefeld widerstreitender Bedürfnisse begünstigt eine solche Wohnweise (mit nicht unbeträchtlichen Unterschieden zwischen den einzelnen Wohnprojekten, siehe unten) ökologisch relevante Verhaltensänderungen bzw. Lernpro-

zesse, in deren Verlauf ökologisches Handlungswissen nicht nur erworben, sondern auch umgesetzt wird, ökologisches Verantwortungsbewußtsein wächst und umweltschädliche durch umweltverträglichere Verhaltensroutinen ersetzt werden.

Desungeachtet gibt es in der gegenwärtigen Diskussion über das ökologische Wohnen eine starke Strömung, die den Schwerpunkt ausdrücklich *nicht* auf Verhaltenswandel, sondern auf Anwendung ökologischer Haus- und Wohntechniken legt, welche möglichst verhaltensunabhängig sind, d.h. deren Funktionieren keine nennenswerten Verhaltensänderungen voraussetzt und deren ökologischer Ertrag sich weitgehend aus der *technischen* Effizienz (z.B. der Wärmedämmung, der Regenwasser-einspeisung für die Toilette oder des Brennwertkessels) ergeben soll. Auch wenn die konsequente Berücksichtigung öko-technischer Effizienzkriterien sicherlich ein Eckpfeiler des wohnökologischen Umbaus ist - in der Praxis erweisen sich häufig auch diejenigen Bau- und Wohntechniken, die am radikalsten auf Verhaltensunabhängigkeit zielen, als eben doch verhaltensabhängig, insofern die erzielbaren Effekte ohne ein entsprechendes komplementäres Verhalten der Bewohner in vielen Fällen zumindest deutlich vermindert, wenn nicht gar aufgehoben werden. So kann z.B. die beste Wärmedämmung in ihrer Auswirkung auf die Energiebilanz dadurch entwertet werden, daß die Bewohner nicht "mitspielen", indem sie einfach zuviel über die Fenster lüften; oder die landläufig - und irreführenderweise - als "Wintergarten" bezeichnete verglaste Klimazone zur passiven Nutzung der Sonneneinstrahlung kann als ganzjährige Erweiterung des Wohnraums angesehen und folglich auch in der kalten Jahreszeit beheizt werden, was ihren ökologischen Nutzen ins Gegenteil verkehrt. Erweist es sich somit häufig als Illusion, daß ökologische Haustechniken ganz ohne die Mitwirkung der Bewohner funktionieren, so begrenzt der Versuch, Wohnökologie auf vermeintlich verhaltensneutrale technische Installationen zu beschränken, zudem von vornherein die Reichweite des ökologischen Umbaus: Um mögliches Fehlverhalten der Bewohner auszuschließen, werden Maßnahmen wie pflegeintensive

Baumaterialien, Kompostierung oder Grauwasseraufbereitung gar nicht erst in Betracht gezogen und die ökologischen Wohnkonzepte dann oft auf ein Minimalprogramm reduziert.¹¹

Für die Bahnen, in denen sich Verhaltensänderungen tatsächlich vollziehen können, schaffen die Wohnprojekte verschiedene Rahmenbedingungen, die jeweils den Bedürfniskontext ökologischen Verhaltenswandels ansprechen und aktivieren. Wir werden uns im folgenden auf den Zusammenhang umweltrelevanter Verhaltensänderungen mit zwei Rahmenbedingungen konzentrieren, die in den von uns untersuchten Projekten - wenn auch auf sehr unterschiedliche Weise - gegeben sind: *die Nachbarschaftsgruppe* und *die wohnökologische Praxis*. Wegen ihrer Relevanz für ökologische Verhaltensänderungen nennen wir sie auch *Lernmedien*. Dabei ist allerdings zu beachten, daß die realen Verhaltensänderungen und Lernprozesse nicht allein von solchen Rahmenbedingungen abhängen. Es ist immer ihr Zusammenspiel mit individuellen Dispositionen und Handlungsressourcen, das darüber entscheidet, ob und inwieweit Lernchancen aufgegriffen und umgesetzt werden.

Das Medium Nachbarschaftsgruppe

Die Frage, welche Bedeutung die Nachbarschaftsgruppe für Verhaltensänderungen in ökologischen Wohnprojekten hat, muß zunächst berücksichtigen, daß sie in den

verschiedenen Projekten eine ganz unterschiedliche Rolle spielt. Der Hauptunterschied betrifft das Ausmaß, in dem sich überhaupt von der Existenz einer solchen Nachbarschaftsgruppe sprechen läßt, und hier ist zunächst eine grobe Trennungslinie zwischen Eigenheim- und Mietwohnprojekten zu ziehen: Während die von uns untersuchten Eigenheimprojekte schon von ihrer Konzeption her stets mit der Nachbarschaftsgruppe "rechnen", ist dies bei den Mietwohnprojekten meist nicht der Fall. Überdies gibt es noch einmal Abstufungen im Grad der "Vergemeinschaftung", d.h. der informellen oder formellen Institutionalisierung der Nachbarschaftsgruppe, etwa abhängig davon, inwieweit - im Falle von Eigenheimprojekten - gemeinschaftliche Öko-Techniken und Einrichtungen vorhanden sind bzw. die Bewohner die Initiative zu Gemeinschaftsaktivitäten ergriffen haben, oder inwieweit es - im Falle von Mietwohnprojekten - zur partizipativen Einbindung der Bewohnerschaft in den Sanierungs- bzw. Bauprozeß oder zur Herausbildung informeller Nachbarschaftsbeziehungen gekommen ist.

Eine funktionierende Nachbarschaftsgruppe in einem ökologischen Wohnprojekt begünstigt allein schon durch die in ihr stattfindenden Kommunikations- und Interaktionsprozesse ökologisch motivierte Verhaltensänderungen, die ihrerseits wiederum zu einer Stärkung des Gruppenbewußtseins beitragen können, etwa durch den wechselseitigen Austausch von Handlungswissen und von praktischer Hilfe. Die Nachbarschaftsgruppe fungiert zudem dort als Medium ökologischen Lernens, wo sich in ihr *Mindestnormen* für das herausbilden, was als "erlaubtes" Verhalten gilt, etwa wenn sich ein Grundkonsens über bestimmte Verwendungsverbote herausbildet (z.B. "möglichst wenig Chemie", "möglichst nur Öko-Farben" usw.). Dies kann zu der positiven Norm führen, daß die Fruchtfliegenplage in der Komposttoilette nur "biologisch" zu bekämpfen oder daß der Schutzanstrich der Außenwände aus Holz alle paar Jahre zu erneuern ist, was mit den entsprechenden Lernprozessen über biologische Gleichgewichte, Materialien und Arbeitsabläufe verbunden ist. Die sich herauskristallisierenden Mindeststandards setzen sich nicht

11 Die voranstehenden Überlegungen stützen sich ganz wesentlich auf Forschungsbefunde der Arbeitsgruppe Stadtforschung im Institut für Soziologie der Universität Oldenburg, insbesondere auf folgende Veröffentlichungen: Gestrung u.a. 1995a, S. 121 ff.; Gestrung u.a. 1995b, S. 7 f. Daß ökotechnische Maßnahmen im Wohnungsbau ohne komplementäres Verhalten der Bewohner nicht zu dem erwarteten Erfolg führen, wird gelegentlich auch von den Protagonisten technischer Strategien des ökologischen Bauens eingeräumt, etwa wenn die Begleitforscher der ökologischen Mietwohnanlage Wiesbaden-Holzstraße das Fazit ziehen: "Eine der wesentlichen Erkenntnisse des Modellvorhabens ist die große Bedeutung, die das *Verhalten der Nutzer* für den Erfolg einzelner Maßnahmen haben kann. So war bei der Planung die Einsparung von Energie und Trinkwasser im wesentlichen als technische Frage und als allein durch entsprechende bauliche Vorkehrungen und Anlagenkonzeptionen lösbar angesehen worden. Die Befunde der Verbrauchserhebung zeigen aber, daß es wesentlich darauf ankommt, ob und wie - die Bewohner die technisch gegebenen Einsparpotentiale auch tatsächlich nutzen" (Greiff u.a. 1994).

nur darüber durch, daß man dem guten Beispiel des Nachbarn nacheifert oder daß in den Eigenheimsiedlungen ein "sportlicher Wettbewerb" um das umweltschonendere Verhalten inszeniert wird (insbesondere durch die Offenlegung des jährlichen Heizungs- und/oder Wasserverbrauchs der einzelnen Haushalte). Vielmehr werden die in der Nachbarschaftsgruppe geltenden Verhaltensnormen nicht selten auch mittels direkter *sozialer Kontrolle* durchgesetzt, etwa dort, wo die Bewohner auf die ökologisch richtige Gartenbepflanzung oder Mülltrennung ihrer Nachbarn kontrollierend Einfluß nehmen (wobei die ertappten Umweltsünder riskieren, sich eine Belehrung aus dem Kreis der Nachbarn einzuhandeln).

Innerhalb der Nachbarschaftsgruppe bilden sich aber nicht nur Mindeststandards, sondern in der Regel auch *Maximalnormen* des ökologischen Verhaltens heraus, die im Sinne des schon erwähnten "antifundamentalistischen Konsenses" den einzelnen auch davor schützen, daß die Privatsphäre von Ausschließlichkeitsansprüchen der Gruppe vereinnahmt wird. Soziale Kontrolle erweist sich somit als ambivalent: Einerseits ist unübersehbar, da sie in den ökologischen Wohnprojekten mit starker Nachbarschaftlichkeit stattfindet und zur Herausbildung gruppenspezifischer Mindestnormen beiträgt; andererseits gibt es in den Nachbarschaftsgruppen aber auch eine starke Tendenz, sich gegen ein Überhandnehmen dieser Kontrolle abzugrenzen und gerade aus dieser Abgrenzung eine weitere Gruppennorm zu machen.

Man kann die Nachbarschaftsgruppe somit auch als eine Art Werkstatt betrachten, in der nicht nur individuelle Verhaltensweisen umgestaltet werden, um sie umweltverträglicher zu machen, sondern in der die ökologischen Konzepte so zurecht- und notfalls auch umgeschliffen werden, daß sie *sozialverträglich* werden. Die Handlungsrelevanz, die aus dem Anspruch auf Sozialverträglichkeit erwächst, wird etwa bei dem von uns untersuchten Mietwohnprojekt in der Hamburger Thadenstraße deutlich, in dessen ökologische Sanierung die Bewohner partizipativ eingebunden wurden. Die Partizipation ermöglichte es der Mietergruppe einerseits, die

ökologischen Architektenpläne vom "Verordneten" auf das sozialverträglich Machbare herunterzuschrauben¹², andererseits förderte sie aber auch die "von unten" getragene Eigeninitiative in Sachen Ökologie: So entwickelte die Bewohnergruppe Vorschläge für eine ökologisch sinnvollere Gestaltung der Sanierungsarbeiten, z.B. die Dielenbretter der alten Wohnungen wieder zu verwenden, oder den Kompostbehälter nicht, wie vom Architekten vorgeschlagen, im Keller des Hauses, sondern, um der Fehlnutzung vorzubeugen, gut sichtbar im Hof bzw. Garten aufzustellen.

Das Medium wohnökologische Praxis

Daß der Mensch in der Praxis *lernt*, daß er in der Arbeit auch sich selbst - seine Einstellungen, seine Verhaltensgewohnheiten, seine Fähigkeiten, sein Selbstbewußtsein - verändert, trifft gleichermaßen auf das ökologische Wohnen zu. Aber auch hier gilt das, was wir schon für die Nachbarschaftsgruppe konstatierten: Das Ausmaß, in dem die verschiedenen ökologischen Wohnprojekte auf eine entsprechende *Praxis* der Bewohner setzen, ist sehr unterschiedlich. Eigenheimbesitzer verfügen beim ökologischen Wohnen im allgemeinen über erheblich größere Gestaltungsspielräume als Mietwohner. Überdies gibt es innerhalb beider Projekttypen noch einmal deutliche Abstufungen. In der *Planungs- und Bauphase* der Eigenheimprojekte hängt sehr viel davon ab, inwieweit die künftigen Eigentümer konzeptionelle Beiträge für die Planung sowie Eigenleistungen beim Bau erbringen. Beim Mietwohnen scheint es eine analoge Gestaltungschance beim Planen und Bauen nur dann zu geben, wenn es sich um partizipative Sanierungsprojekte handelt. Hinzu kommt das ganze Spektrum von Eigenarbeiten und Eigenpraxis in der *Wohnphase*, z.B. Wartungsarbeiten an ökologischen Anlagen wie Pflanzenkläranlagen und Sonnenkollektoren (vor

12 Als inakzeptabel empfand man die als Energiesparmaßnahme geplante Überglasung des Innenhofs (da man nicht wie unter einer "Käseglocke" leben wollte) sowie die ebenfalls aus Energiespargründen beabsichtigte Veränderung der Wohnungsgrundrisse, bei der die wärmeintensiven Räume wie Küche und Bad ins Wohnungsinnere verlegt werden sollten (man befürchtete unter anderem, daß die alten Möbel dann nicht mehr in die neue Wohnung reinpassen würden).

allem in Eigenheimsiedlungen), das Herumexperimentieren mit der Heizungsanlage und der Einstellung von Heizthermostaten, das weite Feld des umweltbewußten Einkaufens und des Mülltrennens, die Einübung wassersparenden Verhaltens, das "richtige Lüften" usw. (auch beim Mietwohnen). Es ist dieser experimentelle Charakter des ökologischen Wohnens, der sich insbesondere in Eigenheimprojekten und partizipativen Mietwohnprojekten entfalten und mit der stimulierenden Erfahrung von Selbstverwirklichung und Selbsterprobung, von wachsender wohnökologischer Eigenkompetenz und Lernfähigkeit verbinden kann.

Zudem kann der praktische Umgang mit Öko-Techniken und -Maßnahmen, z.B. mit einer projekteigenen Pflanzenkläranlage oder mit Komposttoiletten, aber auch mit weniger spektakulären Maßnahmen wie dem Komposter, dem kleinen Garten oder dem Grasdach, dazu beitragen, daß den Bewohnern ökologische Zusammenhänge transparenter werden, was wiederum ihr persönliches Verantwortungsbewußtsein in diesem Bereich stärkt.

Einen Sonderfall stellt in diesem Zusammenhang der Versuch dar, ein verantwortlicheres Umweltverhalten durch eine größere Transparenz des eigenen *Ressourcenverbrauchs* herzustellen. Die in der Wohnung/dem Haus gut sichtbar angebrachten Verbrauchszähler für Wasser, Heizung und Strom, die gerade auch in den Mietwohnprojekten zu den obligatorischen Maßnahmen gehören, sollen dazu anreizen, durch erhöhte Selbstkontrolle zu Einsparungen zu kommen. Allerdings zeigt sich, daß eine solche Maßnahme von nur begrenzter Wirkung auf das Verhalten ist, sofern sie nur isoliert eingeführt und nicht in den Kontext der Nachbarschaftsgruppe (etwa im Sinne des bereits erwähnten "sportlichen Wettbewerbs" beim Wasser- oder Heizenergieverbrauch) oder einer umfassenderen Verantwortung für Öko-Anlagen eingebunden wird.

Schließlich sei noch auf einen Modus hergestellter Transparenz verwiesen, der beim ökologischen Mietwohnen oft zum alleinigen Instrument erwünschter Ver-

haltensänderungen wird: die *Beratung*. Auch hier gilt: Wenn sie nicht in entsprechende Gestaltungsmöglichkeiten oder in eine normbildende Nachbarschaftsgruppe eingebettet ist, sondern nur auf die funktionsgerechte Bedienung vorgegebener Wohntechniken zielt, bleibt sie ein relativ schwaches Mittel zur Erzeugung von Verantwortung und somit zum Erlernen umweltverträglicher Verhaltensweisen.

Abschließend gehören zur ökologischen Alltagspraxis auch die vielen kleinen Habitualisierungen von veränderten Verhaltensweisen, mit denen eingefahrene umweltschädliche Alltagsroutinen abgelöst werden: Man kann sich etwa an die anfangs als zu aufwendig und "unbequem" empfundene Mülltrennung oder an die sparsame Verwendung von Wasser gewöhnen; und der praktische Umgang mit einer eher ungewöhnlichen Öko-Technik wie der Komposttoilette kann - darauf lassen unsere Interviews in Allermöhe schließen - sogar zu einer Verschiebung von Tabuschränken im Umgang mit den eigenen Exkrementen führen. Es scheint das Zusammenspiel der Medien Nachbarschaftsgruppe und ökologische Praxis zu sein, das solche Umroutinisierungen im besonderen Maße begünstigt; in diesem Kontext können veränderte Verhaltensweisen innerhalb der Bewohnerschaft nicht nur zur normativen Regel, sondern über Formen der Habitualisierung auch fest in den Verhaltenskanon des einzelnen eingelagert und auf diese Weise zur Selbstverständlichkeit, zur "Gewohnheit" werden.

Grenzen und Probleme des Verhaltenswandels

Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse ließe sich die These wagen, daß die stärksten Verhaltensänderungen in Richtung auf ein ökologisch verantwortlicheres Wohnverhalten dort zu erwarten sind, wo das Produkt aus Gemeinschaftlichkeit und Selbsttätigkeit am größten ist. Wir hätten damit ein schönes "Gesetz" formuliert, daß die Schlußfolgerung nahelegt: Je größer dieses Produkt, desto größer der Lernerfolg, desto besser für die Umwelt. Bei genauerer Betrachtung erweist sie sich als

Kurzschluß, denn ihr stehen die Probleme der Selbstselektion, der Überforderung bzw. Selbstüberforderung und der keineswegs gesicherten Kongruenz von Lernbilanz und Öko-Bilanz im Weg.

Bei dem Problem der *Selbstselektion* handelt es sich um den Sachverhalt, daß gerade die ökologischen Eigenheimprojekte, die im Sinne des eben formulierten "Gesetzes" zu den am weitesten reichenden Verhaltensänderungen stimulieren, das Ergebnis freiwilliger und dabei sozial sehr selektiver Zusammenschlüsse sind. Zum einen sind es die von der Milieuzugehörigkeit und der familiären Lebenslage geprägten Wohnbedürfnisse, die im Sinne von "Partnerbedürfnissen" die Voraussetzung dafür bilden, daß man sich auf das Wohnen und Leben in einem ökologischen Eigenheimprojekt einläßt (siehe oben). Zum anderen hängt die Entscheidung, in eine Öko-Siedlung zu ziehen, von den verfügbaren Handlungsressourcen ab, die es erst ermöglichen, daß die eigenen Wohnbedürfnisse in die Tat umgesetzt werden können: Dies betrifft die finanzielle Möglichkeit, sich ein eigenes Haus inklusive diverser ökologischer Extras leisten zu können; es betrifft aber auch die praktischen Anforderungen, die mit dem Einstieg in ein ökologisches Eigenheimprojekt verbunden und zu bewältigen sind. Zwar müssen die Kandidaten nicht unbedingt Bauexperten sein, aber - neben der Neigung zu praktisch handwerklicher und planerischer Gestaltung - über einen Anfangsvorrat an Selbstvertrauen und Gestaltungslust verfügen, um sich dem mühsamen Prozeß der nötigen Selbstqualifizierung zu unterwerfen. Die hier feststellbaren Verhaltensänderungen und Lernprozesse samt den sie ermöglichenden Rahmenbedingungen enthalten somit ein unaufhebbares Moment von *Selbstbezüglichkeit*, das ihre gesellschaftliche Verallgemeinerbarkeit wesentlich einschränkt. Als Modell einer allgemein-gesellschaftlichen Ökologisierung des Wohnens können diese Wohnprojekte nicht dienen, da sie von sozialen Segmenten getragen werden, die sich die Rahmenbedingungen mehr oder minder "auf den Leib" geschneidert haben.

Das zweite Problem ist das der *Überforderung* bzw. *Selbstüberforderung*. Es ist in allen Wohnprojekten ge-

geben, die Gemeinschaftlichkeit und Praxis "anbieten", und zwar nicht nur in Form der Nicht-Präsenz aller derjenigen, die während der eben beschriebenen Selektionsprozesse auf der Strecke blieben, sondern auch in Gestalt derjenigen, die zwar nicht "aussteigen", aber bestimmte Aspekte des ökologischen Wohnens nurmehr erleiden. Das Spannungsfeld widerstreitender Bedürfnisse, in das ökologisches Wohnen eingebettet ist, kommt hier noch einmal sinnfällig zum Ausdruck - und deutlich wird überdies, daß es im hohem Maße von individuellen Dispositionen, Bedürfnislagen und Handlungsressourcen abhängt, welche Konsequenzen dieser Sachverhalt für die Akzeptanz ökologischer Wohnanforderungen und damit für die Motivation zum Verhaltenswandel hat: Was dem oder der einen noch als erfreuliche gemeinschaftsfördernde Implikation einer ökologischen Maßnahme erscheint, gilt dem oder der anderen schon als unzumutbare soziale Kontrolle oder aufgezwungene Vereinshuberei; während sich der eine in den Bau und Ausbau des eigenen Öko-Hauses förmlich hineinkniet und hierin auch in Zukunft ein offenes Feld des experimentierenden Lernens sieht, wird der anderen schon in der Bauphase bewußt, daß sie sich auf zu viel eingelassen hat und beim individuell geplanten Öko-Konzept für das eigene Haus Abstriche machen muß; gehen die Selbstverwirklichungswünsche des einen weitgehend im ökologischen Wohnen selbst und den damit verbundenen Betätigungen und Entfaltungsmöglichkeiten auf, so vermißt die andere schmerzlich genügend zeitliche Spielräume, um neben der Arbeit, die sie in das Öko-Haus stecken muß, andere Selbstverwirklichungsbedürfnisse, z.B. im musischen Bereich, ausleben zu können. Wir sind Beispielen dafür begegnet, wie das anfängliche Siedlungskonzept auch eine ganze Gruppe überfordern kann: So verhinderte in einem der Eigenheimprojekte offenbar der Überforderungsstreß in der Planungs- und Bauphase, daß sich neben informellen Formen von Gemeinschaftlichkeit eine die Bewohnerschaft insgesamt umfassende Nachbarschaftsgruppe bilden konnte, die das ursprünglich geplante Vorhaben eines Gemeinschaftshauses hätte verwirklichen können. Die Medien des ökologischen Lernens, d.h. die Nachbarschaftsgruppe und die ökologische Praxis, können,

falls sie im individuellen Fall oder gruppenweit als zu fordernd wahrgenommen werden, *auch* demotivierend wirken - ein Sachverhalt, der der Breitenwirkung ökologischer Wohnformen seinerseits Grenzen setzen könnte.

Das dritte Problem wird deutlich, wenn man den Gesichtspunkt des ökologischen Verhaltenswandels mit der Frage nach seinem realen ökologischen *Effekt* konfrontiert. Letzterer hängt nicht nur davon ab, ob möglichst viel ökologisches Verhalten *gelernt* wird, sondern auch von den *Rahmenbedingungen*, in denen die Lernprozesse stattfinden. Eine wesentliche Rahmenbedingung ökologischer Eigenheimprojekte ist im Normalfall, daß sie in der urbanen Peripherie stattfinden, weil die Interessenten an einer solchen Siedlungs- und Wohnweise nur hier den notwendigen Raum finden, um ihr Vorhaben zu realisieren. Dies macht solche Projekte aber von vornherein zu Komplizen umweltzerstörender *Suburbanisierung*, eine Ursünde, die zumindest aus der Perspektive einer umweltverträglicheren Stadtentwicklung durch keinerlei *in* diesen Öko-Siedlungen vollbrachten guten Taten mehr getilgt werden kann.

Landen wir daher - mit Blick auf den möglichen Modellcharakter ökologischer Wohnformen - in der *fatalen Aporie*, daß dort, wo der stärkste Verhaltenswandel zu erwarten ist, auch am meisten soziale Selbstselektion und (aus städtebaulicher Sicht) das "Richtige im Falschen" stattfindet, während in den Projekten städtischer Sanierung und Verdichtung, in denen die städtebaulichen Rahmenbedingungen "stimmen" und die wir ganz überwiegend im Mietwohnbereich antreffen, das Verhalten sich noch am wenigsten ändert und somit das "Falsche im Richtigen" stattfindet?

Die scheinbare Ausweglosigkeit dieser Alternative lebt von Verabsolutierungen, deren Relativierung allerdings voraussetzt, daß in der wohnökologischen Praxis selbst entsprechende Voraussetzungen geschaffen werden. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit und Konkretion seien einige dieser Voraussetzungen umrissen.

So hat die in allen von uns untersuchten Eigenheimprojekten stattfindende *Selbstselektion* der Nachbarschaftsgruppe zumindest eine positive Seite: Sie trägt zur gemeinsamen Handlungsfähigkeit der Bewohner bei. Für das Ziel einer sich gesellschaftlich durchsetzenden Ökologisierung des Wohnens muß die Angebotspalette ökologischer Wohnmöglichkeiten allerdings so differenziert werden, daß sie nicht nur für eine kleine wohnökologische Elite mit einer besonders hohen Gruppen- und Eigenleistungsorientierung attraktiv ist, sondern der komplexen Motivstruktur und der Überdeterminiertheit ökologisch relevanten Handelns stärker als bisher gerecht wird und ein möglichst breites Spektrum von milieuspezifischen und individuellen Bedürfnisprofilen abbildet. So muß sie z.B. auch denjenigen eine Chance geben, die nicht bereit sind, das ganze Gewicht ihres Wunsches nach tätiger Selbstverwirklichung auf das Wohnen zu übertragen, oder auch denjenigen, die ihre sozialen Kontakte nicht unbedingt auf die Nachbarschaftsgruppe konzentrieren wollen. Ansatzweise haben wir solche Differenzierungen auch in den von uns untersuchten Wohnprojekten festgestellt; so gibt es in der Öko-Siedlung Hamburg-Allermöhe einen deutlichen Unterschied zwischen einer Phase, die der ersten Generation der "Pioniere" gewissermaßen alles abverlangte, und einer Phase, die die Folgegeneration im Hinblick auf Eigenleistungen bei Planung und Bau der Häuser bereits vor erheblich reduzierte Anforderungen stellte.

Das Problem, daß ökologisches Wohnen aufgrund wahrgenommener - oder erwarteter - *Überforderung* bzw. *Selbstüberforderung* letztlich nur für einen eingeschränkten Personenkreis als wünschenswerte und akzeptable Lebensform in Frage kommt, ist jedoch nicht allein mit einer diversifizierten Angebotspalette ökologischer Wohnprojekte zu lösen. Denn auch dann muß noch berücksichtigt werden, daß die individuelle Belastbarkeit durch die praktischen und gemeinschaftlichen Aufgaben des ökologischen Wohnens Änderungen und Schwankungen unterworfen ist. Eine der wichtigsten Veränderungen im Leben des Menschen besteht darin, daß er *älter* wird; wenn eine ökologische Wohnsiedlung so konzipiert ist, daß ihre Bewohner ihren physischen

und psychischen Anforderungen auf die Dauer nicht gewachsen sind, dann bleibt dem einzelnen nur die Perspektive des vorzeitigen Auszugs - obwohl doch gerade die Betonung des Aspekts *Nachbarschaft* in den meisten dieser Siedlungen eine besondere Chance auch für das Zusammenleben der Generationen eröffnet. Ähnliches gilt für geschlechtsspezifische Veränderungen der Lebenslage: Eine Frau mit kleinen Kindern, die für einige Jahre aus dem Berufsleben ausscheidet und mit ihrer Familie in eine ökologische Wohnsiedlung zieht, mag bereit und in der Lage sein, in der innerfamiliären Arbeitsteilung den Löwenanteil der siedlungsspezifischen Anforderungen auf sich zu nehmen; aber spätestens dann, wenn sie wieder in das Berufsleben zurückkehren will, kann für sie die Siedlung zu einem Gefängnis werden, wenn sich das Niveau dieser in erster Linie an sie gerichteten Anforderungen nicht herunterschrauben läßt. Die sich daraus ergebende Konsequenz für die Konzeptionierung der ökologischen Wohnprojekte liegt eigentlich auf der Hand: Sie müßte flexibel genug sein, um auch intern Veränderungen und Schwankungen individueller Belastbarkeit auffangen zu können.

Und schließlich ist es kein unentrinnbares Schicksal, daß lernintensive Projekte des ökologischen Wohnens nur dort möglich sind, wo sie zur weiteren *Suburbanisierung* beitragen. Einer wichtigen Möglichkeit sind wir bereits begegnet: den partizipativen Sanierungsprojekten im Mietwohnbereich, in denen, wie am Beispiel der "Thadenstraße" deutlich wurde, auch ohne vorherige Selbstselektion ökologische Lernprozesse stattfinden können. Beim Projekt "Thadenstraße" handelt es sich zwar nicht um das Modell ökologischen Mietwohnens schlechthin, doch gibt es Aufschluß über ein sozial verallgemeinerbares Verfahren, ökologische Maßnahmen im Mietwohnbereich zu implementieren. Wobei die Bewohnerpartizipation - als Grundvoraussetzung sowohl für ökologische Lernprozesse wie auch für Sozialverträglichkeit und Akzeptanz wohnökologischer Veränderungen - dadurch ermöglicht worden ist, daß sich die Wohnungen im Besitz einer kommunalen Wohnungsbau-gesellschaft befinden und es in Hamburg eine politische Direktive gibt, derartige Sanierungskonzepte an die

Zustimmung der betroffenen Bewohner zu binden. Dies zeigt aber bereits, daß es zu einem guten Teil eine Frage der politischen *Steuerung* und damit des politischen *Willens* ist, ob die sich hier eröffnende Schneise für ein umweltverträglicheres Wohnen mit Massenwirkung erweitert werden kann.

Literaturverzeichnis

- Ariès, Ph. (1991): Einleitung: Zu einer Geschichte des privaten Lebens. In: Ariès, Ph.; Chartier, R. (Hrsg.): Geschichte des privaten Lebens, 3. Band: Von der Renaissance zur Aufklärung. Frankfurt/M., S. 7-19.
- Brüderl, J.; Preisendörfer, P. (1995): Der Weg zum Arbeitsplatz: Eine empirische Untersuchung zur Verkehrsmittelwahl. In: Diekmann, A.; Franzen, A. (Hrsg.): Kooperatives Umwelthandeln. Modelle, Erfahrungen, Maßnahmen. Chur/Zürich, S. 69-88.
- BUND/Misereor (Hrsg.) (1996): Zukunftsfähiges Deutschland. Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung. Basel/Boston/Berlin.
- Der Spiegel 43/1995: "Lust auf Langsamkeit", S. 214-217.
- Diekmann, A. (1995): Umweltbewußtsein oder Anreizstrukturen? Empirische Befunde zum Energiesparen, der Verkehrsmittelwahl und zum Konsumverhalten. In: Diekmann, A.; Franzen, A. (Hrsg.): Kooperatives Umwelthandeln. Modelle, Erfahrungen, Maßnahmen. Chur/Zürich, S. 39-68.
- Dierkes, M.; Fietkau, H.J. (1988): Umweltbewußtsein - Umweltverhalten. Stuttgart.
- Felde zum, W.; Alisch, M. (1992): Zur Bedeutung des Raumes für Lebensbedingungen und Lebensstile von Bewohnern innenstadtnaher Nachbarschaften in Hamburg. In: Hradil, S. (Hrsg.): Zwischen Bewußtsein und Sein. Opladen, S. 173-196.
- Feldtkeller, A. (1994): Die zweckentfremdete Stadt. Wider die Zerstörung des öffentlichen Raums. Frankfurt/New York.
- Gestring, N.; Mayer, H.-N.; Siebel, W. (1995a): Teilprojekt "Fallbeispiele des ökologischen Wohnens". In: Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftliche Technikforschung Niedersachsen II. Zwischenergebnisse und neue Projekte. Göttingen, S. 115-130.
- Gestring, N.; Mayer, H.-N.; Siebel, W. (1995b): Was ist sozial an der Ökologie? In: E.-H. Ritter (Hrsg.): Stadtökologie. Zeitschrift für Angewandte Umweltforschung, Sonderheft 6/1995. Berlin, S. 33-46.
- Glatzer, W.; Dörr, G.; Hübinger, W.; Prinz, K.; Bös, M.; Neumann, U. (1991): Haushaltstechnisierung und gesellschaftliche Arbeitsteilung. Frankfurt/New York.

- Greiff, R.; Loga, T.; Werner, P. (1994): Ökologische Wohnanlage Wiesbaden-Holzstraße. Demonstrativbaumaßnahme "Umweltschonender Mietwohnungsbau" des Landes Hessen, der Stadt Wiesbaden und der Nassauischen Heimstätte, Wohnungs- und Entwicklungsgesellschaft. Frankfurt. Kurzbericht. Darmstadt (Institut Wohnen und Umwelt).
- Häußermann, H.; Siebel, W. (1987): Neue Urbanität. Frankfurt/M.
- Häußermann, H.; Siebel, W. (1989): Ökologie statt Urbanität? In: Universitas 6/1989, S. 14-25.
- Häußermann, H.; Siebel, W. (1991): Soziologie des Wohnens. Ein Grundriß. In: Stadt und Raum - Soziologische Analysen. Pfaffenweiler, S. 69-116.
- Huber, J. (1995): Nachhaltige Entwicklung. Strategien für eine ökologische und soziale Erdpolitik. Berlin.
- Jarre, J. (1993): Private Haushalte in der Konzeption der Umweltökonomik. In: Gräbe, S. (Hrsg.): Private Haushalte im Spannungsfeld von Ökologie und Ökonomie. Frankfurt/New York, S. 31-58.
- Krämer-Badoni, Th. (1991): Verkehrswende von unten. Eine ökologische Argumentation jenseits von Katastrophenszenarien und asketischer Moral. In: Kommune 7/1991, S. 53-56.
- Kurz, R. (1996): Innovationen für eine zukunftsfähige Entwicklung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B7/96, S. 14-22.
- Langeheine, R.; Lehmann, J. (1986): Die Bedeutung der Erziehung für das Umweltbewußtsein. Kiel.
- Littig, B. (1995): Die Bedeutung von Umweltbewußtsein im Alltag. Frankfurt/M.
- Loske, R. (1992): Effizienzrevolution oder Lebensstilwandel? In: Politische Ökologie Nr. 27/Juni 1992, S. 69-71.
- Mautz, R. (1993): Chemiarbeiter und Umweltschutz. Eine empirische Untersuchung zur Rezeption und Verarbeitung der Umweltdebatte durch Produktionsarbeiter eines ökologisch problematisierten Industriezweigs, Dissertation. Göttingen.
- Preuss, S. (1993): Umweltbewußtsein und Alltagshandeln. In: Gräbe, S. (Hrsg.): Private Haushalte im Spannungsfeld von Ökologie und Ökonomie. Frankfurt/New York, S. 93-103.
- Reuleke, J. (1985): Geschichte der Urbanisierung in Deutschland. Frankfurt/M.
- Reusswig, F. (1994): Lebensstile und Ökologie. Gesellschaftliche Pluralisierung und alltagsökologische Entwicklung unter besonderer Berücksichtigung des Energiebereichs. Frankfurt/M.
- Rinderspacher, J.P. (1992): Zeitstrukturen und private Haushalte im Wandel. In: Gräbe, S. (Hrsg.): Alltagszeit - Lebenszeit. Zeitstrukturen im privaten Haushalt. Frankfurt/New York, S. 11-30.
- Sachs, W. (1993): Die vier E's. Merkposten für einen maßvollen Wirtschaftsstil. In: Politische Ökologie Special, September/Okttober 1993, S. 69-72.
- Schulze, G. (1990): Die Transformation sozialer Milieus in der Bundesrepublik Deutschland. In: Berger, P.A.; Hradil, S. (Hrsg.): Lebenslagen, Lebensläufe, Lebensstile. In: Soziale Welt, Sonderband 7. Göttingen, S. 409-432.
- Schulze, G. (1992): Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. Frankfurt/New York.
- Urban, D. (1986): Was ist Umweltbewußtsein? Exploration eines mehrdimensionalen Einstellungskonstruktes. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 15, Heft 5, S. 363-377.
- Weizsäcker, von E.U.; Lovins, A.B.; Lovins, L.H. (1995): Faktor Vier. Doppelter Wohlstand - halbiertes Naturverbrauch. Der neue Bericht an den Club of Rome. München.
- Winter, G. (1981): Umweltbewußtsein im Licht sozialpsychologischer Theorien. In: Fietkau, H.-J.; Kessel, H. (Hrsg.): Umweltlernen. Veränderungsmöglichkeiten des Umweltbewußtsein. Königstein/Ts.

Warum sollte sich die Industriegesellschaft mit den Veränderungen von Konsumformen beschäftigen? Plädoyer für einen anderen Zugriff auf industrielle Restrukturierung

Klaus Peter Wittemann

Dieser Text beruht auf dem Manuskript eines Referates, das der Autor auf der Tagung der Sektion Industriegesellschaft der DGS am 3.11.1995 in Mannheim gehalten hat. Die empirischen Befunde, die diese Überlegungen angeregt haben, stammen zum einen aus einem eher wissenschaftsgeschichtlichen Projekt zur Industriegesellschaft der 60er Jahre (Wittemann 1994), zum anderen aus dem Elektroprojekt und dem Halbleiterprojekt und deren Verzweigungen (Voskamp/Wittemann/Wittke 1989; Voskamp/Wittke 1991; Wittke 1993; Voskamp/Wittke 1993). Wichtige theoretische Anstöße für die Interpretation der Befunde stammen aus der Regulationstheorie bzw. den Regulationstheorien. Die hier vorzustellenden Inhalte hat zwar in dieser Form der Autor zu verantworten, sie gründen aber in den Ergebnissen eines joint venture des Autors mit Volker Wittke. Für die Hilfe auf dem Weg von der These bis hin zu einer einigermaßen genießbaren Darstellung gilt der Dank meinen SOFI-Kollegen Martin Kronauer, Rainer Oppermann und Ulrich Voskamp.

Versteht man unter Restrukturierung die Neu- oder Umgestaltung gesellschaftlich organisierter Arbeit und mithin unter *industrieller Restrukturierung* einen Ausschnitt davon, dann hat man es mit Sachverhalten zu tun, die zwar auch Veränderungen von Arbeit im Betrieb umfassen, doch darin keineswegs aufgehen. Dazu zählen ebenso Veränderungen in der Unternehmensorganisation und solche, die die Gesamtstruktur des Arbeitskörpers umfassen, wie er etwa in Branchen eingefangen wird, bis hin zur Verteilung der Branchen auf die verschiedenen Gesellschaften. Daß es bei der Restrukturierungsfragestellung nicht mehr mit dem Kategorien-Set abgeht, das sich für betriebliche Rationalisierungsfallstudien bewährt hat, ist wohl weitgehend unstrittig. Die Formel, daß es neben dem traditionellen "Wie der Produktion" auch um das "Was der Produktion" (Wittke 1995) geht, steht für diese Erweiterung; auf andere Beiträge zur Öffnung der Debatte kann ich nur allgemein verweisen.¹ Hier soll versucht werden, den Zugriff noch ein Stück

weiter zu fassen: Es geht dabei um den Zusammenhang zwischen der Restrukturierung gesellschaftlicher Arbeit und den Veränderungen im Bereich der Privatarbeit, also den Tätigkeiten in einer Gesellschaft, die nicht zur gesellschaftlichen Arbeit und somit zum ökonomischen System (im engeren Sinne) zu rechnen sind. Diese Erweiterung soll helfen, den gesellschaftstheoretischen Rahmen, in dem sich Industriegesellschaft bewegt, neu abzustecken.

Dazu soll im ersten Schritt im Rückgriff auf eine abgeschlossene Restrukturierung (Herausbildung des Fordismus) mit den *Konsumformen* eine Kategorie eingeführt werden, die eine Verbindung zwischen dem Produktionssystem und den privaten Haushalten herstellt. Die These ist, daß Veränderungen in der gesellschaftlichen Arbeit nicht allein aus dieser heraus erklärbar sind, sondern daß hierzu auch Entwicklungen in der Privatarbeit² von Bedeutung sind. Im zweiten Schritt geht es um die

¹ Um wenigstens den Ausgangspunkt dieser Diskussion zu markieren, wären etwa Kern/Schumann (1984); Baethge/Oberbeck (1986); Piore/Sabel (1985) und Altmann/Deiß/Döhl/Sauer.

² Privatarbeit steht hier als Kürzel für gesellschaftlich nicht bestimmte Arbeit, wie sie etwa in den privaten Haushalten erbracht wird.

aktuelle Restrukturierung (Krise des Fordismus) und um eine neue Begründung für die - vielfach geteilte - These, daß einiges dafür spricht, nun die Verengungen einer fordistisch geprägten Industriesoziologie zu verlassen.

Mein Plädoyer für einen angemessenen industriesoziologischen Zugriff auf Restrukturierung hat implizit auch eine politische Dimension, die hier wenigstens angerissen werden soll. In der Rekonstruktion der Entwicklung einer Strömung in der Industriesoziologie seit den 60er Jahren habe ich gezeigt, daß der kritische Impuls, die Widersprüche der Arbeitssituation gegen die "wirtschaftswunderlichen" gesellschaftlichen Harmonievorstellungen zu wenden, in seinen strategischen Dimensionen an die besondere Situation des etablierten und funktionsfähigen Fordismus in Deutschland gebunden war. Will man diese kritische Intention heute weiter fortführen, so ist es unverzichtbar, sie unter den aktuellen Bedingungen - der Krise des Fordismus - zu reformulieren (Wittemann 1994). Nicht diese Reformulierung selbst, wohl aber die Grundlage, auf der sie angegangen werden kann, bildet den Fluchtpunkt meiner Überlegungen zu einem erweiterten analytischen Zugriff der Industriesoziologie. Zugespißt: Die hier vorgeschlagenen Erweiterungen sind nicht die Nebelwand, hinter der der kritische Anspruch heimlich ad acta gelegt werden soll, sondern verstehen sich als Medium seiner Rückgewinnung und Aktualisierung.

Entstehung des Fordismus und Konsumformen

In der Regulationstheorie versteht man unter Fordismus die Regulationsweise, die ein intensives Akkumulationsregime mit der Konsumnorm des Massenkonsums vermittelt. Auf eine Formel gebracht ist Fordismus Massenproduktion plus Massenkonsum. Ohne auch nur zu versuchen, Regulationsansatz und Fordismus angemessen zu referieren, sind doch für die hier verfolgte Argumentation zwei Punkte festzuhalten:

- Die Entwicklung von kapitalistischen Gesellschaften läßt sich danach als zeitliche Abfolge von For-

mationen begreifen, etwa als Präfordismus - Fordismus - Postfordismus, aber - und darauf kommt es hier an - die Formationen sind nicht auseinander abzuleiten. Bei aller Bedeutung der inneren Dynamik des Kapitalverhältnisses reicht dieses nicht aus, den Übergang von einer Formation zu anderen zu erklären. Zugespißt formuliert kann über die Bewegung des Kapitals wohl weitgehend erklärt werden, wie eine Formation in eine große (oder Formations-)Krise gerät, nicht aber, wie die Krise der Regulationsweise durch eine neue Regulationsweise überwunden wird. Diese ist vielmehr eine "historische Fundsache", Ergebnis eines weitgehend unbewußten gesellschaftlichen Suchprozesses. In dieser Sicht ist die Geschichte des kontinuierlich fort dauernden Kapitalverhältnisses höchst diskontinuierlich.³

- Im Rahmen der alten Formation entwickeln sich in ihrer Krise durchaus die Elemente, aus denen sich dann die neue Formation konfiguriert. Dies gilt auch für den Produktionsapparat, der stofflichen Basis des neuen Akkumulationsregimes. So entstehen etwa im Präfordismus die technischen und organisatorischen Mittel einer Massenproduktion, die sich jedoch nicht effektiv entfalten können, solange die gesellschaftlichen Bedingungen des Fordismus nicht geschaffen sind. Wenn es so ist, daß der Fordismus die Massenproduktion "macht" und nicht umgekehrt eine bestimmte technisch-organisatorische Art der Produktion aus sich heraus die Gesellschaft verändert, dann heißt dies einiges für die Reichweite "nur"-industriesoziologischer Analysen in Zeiten der Krise der Formation.

Die komplexen gesellschaftlichen Prozesse der Herausbildung der "Massenkonsumfähigkeit" einer Gesellschaft sind hier nicht zu referieren. Das Augenmerk richtet sich lediglich auf eine zusätzliche Kategorie, mit der Massenkonsum näher gefaßt werden soll, nämlich

³ Daß diese Lesart einige Folgen für den Umgang mit der Marx'schen Theorie hat (insbesondere an der Stelle, wo es um den Status der allgemeinen Theorie geht), soll hier nur angedeutet werden.

die Konsumform. Unter Konsumform verstehe ich den Umgang der privaten Konsumenten mit gesellschaftlich produzierten Leistungen zur Befriedigung historisch gewachsener oder neu entstehender Bedürfnisse. Das klingt sehr trivial, ist es aber nicht.

Konsumform meint mehr als die Erkennung der technisch beschreibbaren Gebrauchswerteigenschaften durch die Konsumenten; diese Eigenschaften limitieren eine Konsumform, determinieren sie aber nicht.⁴ Daß sich um ein Angebot herum eine Konsumform entwickelt, hat zur Voraussetzung, daß die Konsumenten in der Nutzung des Angebotes einen wie auch immer gearteten Sinn erblicken, denn nur dann sind sie bereit, dafür Ressourcen (Geld, aber auch Zeit und Kompetenz) bereitzustellen.⁵ So wichtig es ist, zu betonen, daß die Angebotsseite von sich aus keine Konsumformen generieren und durchsetzen kann, daß also die Konsumenten hierbei eine aktive Rolle spielen, so ist doch nicht zu übersehen, daß die sich wandelnden gesellschaftlichen Bedingungen, in die die Konsumenten gestellt sind und die sie eben nicht effektiv beherrschen, einen wichtigen Einfluß auf die Entstehung von Konsumformen haben. In diesem Sinne spielen für die Etablierung von Konsumformen neben den (historisch dynamischen) Bedürfnissen der Konsumenten eine Vielzahl gesellschaftlicher Faktoren eine Rolle, angefangen von den historisch-kulturellen Traditionen bis hin zur verfügbaren Kaufkraft, die stets mitzudenken sind, wenn man Konsumformen als Folge von Entwürfen (Lebensstile) interpretiert, nach denen die Menschen leben wollen. Kurz gesagt wählen die Konsumenten ihre Lebensstile und damit die Konsumformen nicht aus freien Stücken, aber sie wählen sie selbst.⁶ In dieser Sicht haben auch Kon-

sumformen den Status einer "historischen Fundsache", d.h. sie etablieren sich als Ergebnis eines Suchprozesses, und lassen sich ex post auf Einflußfaktoren zurückführen, sind aber weder im Vorgriff deduzierbar noch auf die Bedürfnisse des ökonomischen Systems reduzierbar, so gut sie auch bei einer funktionierenden Regulationsweise zu diesem passen.

Die ökonomische Wirkung effektiver Konsumformen (also praktizierbarer, nicht bloß erwünschter) läßt sich genauer fassen, wenn man sie nach der Art unterscheidet, in der sie Privatarbeit und Privatsphäre berühren. Systematisch kann man zwischen Auslagerungsmodus und Integrationsmodus unterscheiden. Auslagerungsmodus meint, daß Aktivitäten zur Erfüllung eines bestimmten Bedürfnisses nicht mehr als Privatarbeit erbracht werden, sondern in den Bereich gesellschaftlich organisierter Arbeit überführt (ausgelagert) werden. Dies ist etwa der Fall, wenn man die Wäsche nicht mehr selbst wäscht, sondern in die Wäscherei gibt. Im Falle Wäschewaschen läge hingegen der Integrationsmodus vor, wenn mensch eine Waschmaschine kauft und damit die Eigenarbeit Waschen auf eine neue technische Basis stellt, sie aber sozusagen im eigenen Hoheitsbereich behält. In beiden Fällen wird Kaufkraft verausgabt und das ökonomische System stimuliert, einmal durch Nachfrage nach Dienstleistung⁷, das andere Mal durch Nachfrage nach einer (stofflichen) Ware. Die Summe der Entscheidungen über den Modus der Konsumform hat erhebliche Rückwirkungen auf die Struktur des gesellschaftlichen Arbeitskörpers und der Gesellschaft insgesamt, wie sich am massenhaften Gebrauch privater PKWs ablesen läßt. Diese Integrationslösung für das Mobilitätsbedürfnis hat ganz andere Effekte als die Bevorzugung der Auslagerungslösung Eisenbahn/ÖPNV. Dabei ist nicht nur an die unmittelbaren Effekte durch die Warenproduktion oder die Dienstleistungserzeugung zu denken, sondern auch an die Bereitstellung der gesellschaftlichen Infrastruktur, die für die Nutzung dieser

4 Über die Bereitstellung der Waren mit ihren möglichen Nutzungsformen kommen die Hersteller ins Spiel, die Nutzungsformen nahelegen und andere erschweren. Solche Vorgaben setzen sich aber historisch keineswegs immer durch. In der Geschichte des Radios oder des PCs läßt sich zeigen, daß Nutzungsvorgaben durch die etablierten Hersteller durch start ups unterlaufen werden können und sich die Anbieterseite der Nachfrage anpassen muß.

5 Vor dem Entstehen einer Konsumform liegt die Entwicklung eines Bedürfnisses nach den - egal, ob nun real oder fiktiv - Gebrauchswerteigenschaften, die ein neues Produkt haben sollte.

6 Ausführlicher zur theoretischen Konstruktion der Konsumformen, ihren gesellschaftlichen Effekten, der These von der ford-

stischen Industriesoziologie und zum Postfordismus Wittmann (1995).

7 Der Nachfrageeffekt durch die Ausstattung der Dienstleister soll hier vernachlässigt werden.

Angebote durch die Haushalte erforderlich ist, im Auto-fall also Straßen, Tankstellen usw.

Für den Fordismus wird hier die Auffassung vertreten, daß seine charakteristischen Konsumformen in entscheidendem Umfang dem Integrationsmodus zuzurechnen sind, also wesentlich die industrielle Produktion von Konsumgütern und die entsprechende Infrastruktur anregten. Die elektrischen Geräte (sogenannte weiße und braune Ware) und vor allem der PKW erforderten über die Warenproduktion hinaus eine gewaltige Infrastruktur, deren Erstellung zu einem Umbau von Gesellschaft wie ihrer Umwelt im wörtlichen Sinne führte und etwa eine besondere Siedlungsstruktur und Mobilitätsprozesse hervorbrachte, die als Suburbanisierung diskutiert werden.

Die fordistische Konsumgüterrevolution ist uns so vertraut, daß sie als fast alternativlos erscheint. Es ist aber darauf hinzuweisen, daß andere Möglichkeiten denkbar gewesen sind: etwa die Adaption der etablierten Dienstbotenlösung der besseren Gesellschaft durch weitere Schichten oder aber der Ausbau der in einzelnen proletarischen Milieus angelegten kollektiven Momente in Richtung auf Gemeinschaftswaschanlagen oder Volksküchen. Die Gründe für den Siegeszug der fordistischen Lösung können hier nicht näher verfolgt werden, doch wenigstens ein Hinweis: Wichtig war wohl das Bemühen, sich eine abgeschlossene Privatsphäre zu schaffen, die in frühen Phasen kapitalistischer Entwicklung weiten Kreisen verwehrt blieb. Die Momente kollektiver Selbsthilfe galten - trotz gegenläufiger Interpretationen der Arbeiterbewegung - als reine Notlösungen, die man gerne hinter sich ließ. So gesehen griff man zu den Produkten der Massenproduktion, um Individualität zu entfalten.

Im Rahmen der Integrationslösung via Warenkauf entsteht der für die Massenproduktion wichtige Effekt, daß etwa die Waschmaschine in jedem Haushalt chronisch unterausgelastet ist und daher - im Vergleich zu einer fiktiven gesellschaftlich organisierten Waschlösung - erheblich mehr Geräte gebraucht werden. Bezogen auf

die Situation der Haushalte schafft sich die Waschmaschine sozusagen selbst Waschgut, indem sich der Standard, wann ein Textil reif für die Wäsche ist, in Richtung "häufiger Waschen" verschob. Für den Fall PKW gilt vergleichbares. Dies nur als Hinweis darauf, daß sich fordistische Konsumformen nur unzureichend mit Rationalisierung im betrieblichen Sinne analogisieren lassen.

Die Nachfrage nach industriell erzeugten Konsumgütern bewirkte zusammen mit dem Auf- und Ausbau der Nutzungsinfrastruktur relevante Arbeitsplatzeffekte, die sich dann in gestärkter Massenkauflkraft niederschlugen. Zugleich gab es durch den Aufbau von Fertigungskapazitäten für Konsumgüter wichtige Rückkoppelungseffekte zur Investitionsgüterproduktion, die dann einen mehrere Zyklen übergreifenden Wachstumsschub auslösten. Die neuen Konsumgüter verbreiteten sich dann kaskadenartig von den höheren Einkommensregionen bis fast zum Sockel der Pyramide.

So sehr diese Dynamik für eine beachtliche Zeit selbsttragend war, so darf doch nicht übersehen werden, daß für ihren take off eine Reihe gesellschaftlicher Voraussetzungen geschaffen sein mußten, die hier über die Stichworte wie Klassenkompromiß, Suspendierung der industriellen Reservearmee wohl nicht weiter ausgeführt werden müssen.⁸ Und eben die Konsumformen sind nicht zu vergessen.

Unter dem Gesichtspunkt der Restrukturierung gesellschaftlicher Arbeit führte die Konsumgüterrevolution zu einem neuen Sektor industrieller Aktivitäten, der im Vergleich zur weiterbestehenden (und durch den Rückkoppelungseffekt durchaus boomenden) Investitionsgüterindustrie spezifische Züge aufwies. Der originär fordistische Sektor mit seinem tayloristischen Produktionsmodell und seinem strikt von der Produktion abge-

8 Eine genauere Betrachtung der Übergangsphase zum Fordismus zeigt im internationalen Vergleich verschiedene Anläufe zur Massenproduktion von Konsumgütern, die aber aus verschiedenen Gründen nicht bis zur fordismustypischen selbsttragenden Dynamik durchschlugen. Man denke an den Einbruch des US-Autobooms Ende der 20er Jahre oder den begrenzten ökonomischen Effekt der Ausbreitung des Radios in der deutschen Zwischenkriegszeit.

schotteten Innovationsmodell, seiner Arbeitskräftezusammensetzung mit hohen Anteilen von Jedermannstätigkeiten und seinem besonderen räumlichen Verteilungsmuster (Stichwort: verlängerte Werkbänke außerhalb der alten Industriezentren) tritt neben den alten Sektor und löst diesen keineswegs ab. Zugespitzt formuliert: Nicht jeder Industriesektor im Fordismus hat fordistische Züge. Wichtig für ein angemessenes Bild dieser Restrukturierung ist es, sich von der Vorstellung zu trennen, als entstünde der fordistische Sektor durch die "Durchtaylorisierung" des überkommenen Sektors.⁹ Der fordistische Sektor entsteht faktisch über start up Betriebe neu, auch wenn es über Firmennamen und Kapitalverflechtungen verwirrende Kontinuitäten gibt (Wittke 1996).

Für die Situation der Arbeitskräfte im fordistischen Sektor sind zwei Punkte von Bedeutung: Erstens stellt sich die Etablierung des tayloristischen Produktionsmodells biographisch in der Regel nicht als Zerstörung einer bisherigen Facharbeiterexistenz da, weil die Masse der harten tayloristischen Arbeitsplätze mit industriellen Neueinsteigern¹⁰ besetzt wird, während es für die Facharbeiterkader andere Arbeitsplätze gibt. Der zweite Punkt: Der von der Durchsetzung der neuen Konsumformen, soweit es um den Integrationsmodus und damit um Nachfrage nach stofflichen Waren handelt, ausgelöste Restrukturierungsschub führt zu Industriearbeit und nicht zu Dienstleistungsarbeit, was die Konsequenz des Auslagerungsmodus gewesen wäre. Was dies für die Bedingungen kollektiver Interessenvertretung und die Entlohnungssituation bedeutet, muß hier nicht weiter ausgeführt werden.

Konsumformen und Postfordismus

War die Argumentation bisher nachvollziehbar und erwägenswert, so ließe sie sich als Beitrag zum besseren Verständnis des Fordismus abheften. Dies dürfte nicht

ganz den Erwartungen entsprechen, die man an die Ankündigung eines Plädoyer für einen anderen Zugriff auf industrielle Restrukturierung knüpft. Zu Recht geht es für die Industriesoziologie um die gegenwärtige Restrukturierung, sprich: um die Krise des Fordismus.

Der "kurze Traum immerwährender Prosperität" - um eine von Burkart Lutz (1984)¹¹ geprägte Formel zur langjährig vorherrschenden Wahrnehmung des Fordismus aufzugreifen - befindet sich in Auflösung. Auch ohne die Folgen der deutschen Vereinigung gibt es seit Jahren eine massive Arbeitslosigkeit, die sich zunehmend verfestigt. Die damit verbundene Schwächung der Massenkaufkraft setzt sich in den beinahe stagnierenden Realeinkommen der Beschäftigten fort, der für die Konsumgüterkonjunktur offenbar förderliche Trend einer Egalisierung der Einkommensverteilung hat sich längst gewendet. Von flotter Akkumulation industriellen Kapitals kann nicht mehr die Rede sein. Auch wenn man genauer argumentieren würde, bliebe es beim Umstand, daß der Fordismus im langen Erfolgslauf seine eigenen Grundlagen untergraben hat. Die Krise der Regulationsweise stellt den (lange kritisierten und nun beinahe schon lieb gewonnenen) Klassenkompromiß in Frage, auch wenn dies in Deutschland bisher vergleichsweise moderat geschieht, weil hier die vielfältigen Formen der Befestigung dieses Kompromisses sozusagen "nachwirken". Unter dem Label "Anpassung an die Globalisierung" wird der Umbau vorbereitet und begonnen, und damit wird die Einschränkung der beinahe schon zur Tradition gewordene Stärke des Investitionsgüterexports ebenso wie die erhöhte Beweglichkeit der Waren- und Kapitalströme zum Argument für ein neues Arrangement bei den industriellen Beziehungen gemacht, womit ein zentrales Element fordistischer Regulation zur Debatte steht. Auf der Akteursebene kommt der Individualisierungsschub mit seiner Konsumbereitschaft für den Fordismus, der sich lange mit der haushälterischen Mentalität der mangel erfahrenen Kriegsgeneration begnügen mußte, etwas spät, und die relativ hohe Stabilität der Lebensverhältnisse, die der Entfaltung von Individualität

9 Die Logik tayloristischer Rationalisierung ist eben keine genetische Entwicklungslogik.

10 Etwa von Arbeitskräften aus dem traditionellen Sektor oder ersterwerbstätigen Frauen.

11 Eine ausführlichere Diskussion der Lutzschen Position findet sich bei Wittemann (1995).

auch in den schlechter gestellten gesellschaftlichen Regionen begünstigte, gilt längst nicht mehr in der alten Breitenwirkung.

Auch ohne die hier nur angerissene Diagnose von Symptomen der Krise des Fordismus auf eine materiell breiter fundierte Basis stellen zu müssen, wird - denke ich - deutlich, was alles zur Debatte steht, wenn es scheinbar um das eingegrenzte Spezialthema "Industrielle Restrukturierung" geht.

Für den Einstieg in eine Restrukturierungsdebatte, die sich als Element der Diskussion um die Formationskrise der Fordismus begreift, erscheint mir unverzichtbar, mit der unterschweligen Gleichsetzung von Fordismus mit (modernem) Kapitalismus schlechthin zu brechen. Diese Gleichsetzung hat einen wichtigen Grund darin, daß die Industriesoziologie, in der wir uns bewegen, sozusagen in den in seinen Grundzügen gefestigten Fordismus "hineingeboren" wurde. Die komplexen sozialen Mechanismen inklusive der fordistischen Konsumformen, unter denen sich das fordistische System gesellschaftlicher Arbeit, also auch die Industrie entfalten konnte, waren bereits gegeben, Größen wie Akkumulationsregime und Regulationsweise hatten sich für eine Reihe von Jahren verfestigt und damit ihren Charakter als historische Variablen effektiv verdeckt. Da es im Fordismus für die Industriesoziologie genug zu analysieren gab, war es naheliegend, den Rahmen als Konstante zu behandeln, was ja auch für lange Jahre faktisch vertretbar war. Daß es dabei zu interpretatorischen Verengungen kam, ist wenig überraschend. Um nur ein Beispiel zu nennen: Das lange dominante tayloristische Rationalisierungsmuster war nicht mehr *eine* Methode der Mehrwertproduktion, sondern galt als *die* Methode schlechthin, und entsprechend groß war die Aufregung, als sich andere Muster fanden: siehe Neue Produktionskonzepte ff.

Hier soll überhaupt nicht bestritten werden, daß die Empirie des vergangenen Jahrzehnts einige theoretischen Verkrustungen aufgebrochen hat. Im Zugriff auf industrielle Restrukturierung scheinen sich aber bestimmte fordistische Ausprägungen von Grundvariablen

noch zu behaupten. Wichtigster Punkt ist dabei die Annahme, daß die für den Fordismus charakteristische Öffnung neuer Binnenmärkte respektive die Erschließung neuer Kapitalanlagesphären eine einmalige und nunmehr in ihrer wachstumstragenden Funktion erschöpfte Angelegenheit ist. Daraus folgt dann, daß sich alle weiteren Entwicklungen in diesem Rahmen weitgehend fixer Märkte abspielen werden.

In dem, was unter Standortdebatte läuft und wohl als ein gewichtiger Zugriff auf Restrukturierung zu verstehen ist, scheint diese stillschweigende Annahme m.E. in zwei Diskussionslinien auf, die mit industriesoziologischen Argumenten gestützt werden. Die eine Linie bewegt sich im Feld des "Wie der Produktion" oder - anders formuliert - auf der Ebene betrieblicher Rationalisierungsstrategien. Die zweite geht einen Schritt weiter und wirft mit der Frage nach der technischen Innovation - wenn auch verkürzt¹² - die nach dem "Was der Produktion" zusätzlich auf, thematisiert also eine kaum umstrittene Schwachstelle des gegenwärtigen deutschen Kapitalismus im internationalen Vergleich. Ich spitze jetzt bewußt zu, um das Problem herauszustellen: Ob es bei den Diagnosen und Therapievorschlügen nur um eine effektivere Produktion oder zusätzlich auch um neue Produkte geht - indem die Absatzmärkte als Nullsummenspiel im Rahmen der vom Fordismus entfalteten Möglichkeiten angesehen werden, stehen entsprechende Beiträge leicht in der Gefahr, faktisch auf eine "äußere Landnahme" zu setzen, also wenn schon nicht das deutsche Kapital, so doch den Standort Deutschland mit seinen sozialen Errungenschaften gegen die internationale Konkurrenz im Kampf um gegebene Märkte stark zu machen. Dies dürfte nach den Erfahrungen der Geburtskrise des Fordismus weniger auf eine Überwindung der Krise der alten Formation hinauslaufen als vielmehr auf deren Verlängerung. Ich möchte ausdrücklich betonen, daß damit nicht die Intentionen der Verfechter dieser Positionen charakterisiert werden sollen.

12 Die technische Seite ist nur ein Aspekt der gesellschaftlich relevanten Wareninnovation, die eben auch eine eminent gesellschaftliche Seite hat. In diesem Sinne ist ein auf den FuE-Horizont reduzierter (technischer) Innovationsbegriff m.E. verkürzt.

"Äußere Landnahme" nimmt als antipodischer Begriff zu "innerer Landnahme" ein Bild auf, das Burkart Lutz in seinem oben bereits angesprochenen Text - in Aufnahme einer Überlegung Rosa Luxemburgs - in die Fordismusanalyse eingeführt hat. Nach Lutz war der Übergang zum Fordismus in Deutschland durch eine negative Rückkoppelung zwischen einem vorindustriellen Sektor und dem exportlastigen Investitionsgütersektor blockiert, und diese innerökonomisch nicht überwindbare Sperre begünstigte dann die Versuche, neue Märkte durch kriegerische "äußere Landnahme" zu gewinnen. Lutz zeigt dann, wie es in der zweiten Nachkriegszeit gelang, diese Blockade zu durchbrechen und wachstumsträchtige Märkte im Inneren der Gesellschaft zu erschließen, daher das Bild der inneren Landnahme. Der dabei ins Kapitalverhältnis neu einbezogene Bereich war der vorindustrielle Sektor. In der Lutzschen Lesart gewann der Fordismus durch die (innere) Landnahme des traditionellen Sektors seine Schubkraft, aber - und darauf kommt es hier an - mit Abschluß dieser Landnahme seine Grenze. In dieser Sicht gibt es nun keinen Raum mehr für innere Landnahmen. Auf der Linie meiner Argumentation liest sich der Sachverhalt jedoch anders: Durch die Entwicklung neuer Konsumformen öffnen sich im Feld der privaten Haushalte neue Märkte für industrielle Waren, die Auflösung des traditionellen Sektors ist nur die Konsequenz. Um der Zuspitzung der These willen gehe ich hier nicht noch mal auf die komplexen gesellschaftlichen Prozesse ein, in deren Resultat die Haushalte Konsumformen entwickeln, ebenso wenig auf die gesellschaftlichen Bedingungen, die Konsumformen erst wirksam werden lassen. Trifft die hier vertretene Lesart von der Erschließung neuer Kapitalverwertungssphären im Zuge der Etablierung des Fordismus zu, dann ist eine neue "innere Landnahme" auch in Zukunft keineswegs ausgeschlossen. Diese könnte darauf basieren, daß die Haushalte für bestehende oder neue Bedürfnisse neue Konsumformen hervorbringen, deren Umsetzung einen neuen Nachfrageschub nach Waren oder Dienstleistungen aus dem Bereich gesellschaftlicher Arbeit auslöst - immer vorausgesetzt, daß entsprechende Rahmenbedingungen herstellbar sind, die zunächst den Start der Verbreitungskaskade der neuen

Konsumformen erlauben und diese dann dauerhaft nicht auf privilegierte Minderheiten begrenzen. In diesem - voraussetzungsreichen - Sinne gibt es m.E. keinen zwingenden Grund für die offene oder unterschwellige Annahme, die nächste Formation des Kapitalismus könne nur auf einer äußeren Landnahme gründen.

Gibt man die Unterstellung auf, nur eine "äußere Landnahme" könne der gegenwärtigen ökonomischen Struktur etwa der Bundesrepublik neue Wachstumsmöglichkeiten eröffnen, dann sollte man sich auch von der daraus folgenden Vorstellung verabschieden, daß industrielle Restrukturierung in einem Neuarrangement dessen aufginge, was zur Bewältigung des bisherigen "Was der Produktion" bereits vorhanden ist. Eine weitere - postfordistische - Etappe der Öffnung innerer Märkte kann zur Entstehung ganz neuer Sektoren gesellschaftlicher Arbeit führen, sei es in der Industrie und/oder der Dienstleistung - das ist durchaus eine Möglichkeit, die sich heute aber noch nicht realisiert hat. Das hört sich utopisch an, aber es ist daran zu erinnern, daß die Massennachfrage nach Konsumgütern im Fordismus über ein anderes "Was der Produktion" zu einen spezifischen "Wie der Produktion" führte und sich in einem originär fordistischen Sektor gesellschaftlicher Arbeit niederschlug. Auf diesen tiefgreifenden Struktureffekt innerer Landnahme, der den Arbeitskörper der Formation nachhaltig prägte, kommt es hier an. Der Aufstieg eines neuen Sektors kann auf die vorhandenen Sektoren ganz unterschiedlich wirken: Es kann eine positive Rückkoppelung wie zwischen dem neuen Sektor für industrielle Massenkonsumwaren und dem überkommenenen Investitionsgütersektor geben, aber auch eine weitgehende Auflösung, wie es das Schicksal des traditionellen Sektors im Fordismus war.

Für die hier vorgetragenen Überlegungen ist der Befund eines besonderen Innovationsmodells in der Halbleiterindustrie anregend gewesen (Voskamp/Wittke 1994). Der Springpunkt liegt darin, daß dieses Innovationsmodell nicht zu den bisher bekannten paßt und daher durchaus ein Indiz für einen neuen Sektor gesell-

schaftlicher Arbeit sein kann.¹³ Für das Plädoyer für einen anderen Zugriff auf Restrukturierung ist der noch nicht ausanalysierte (und vielleicht nicht einmal real ausreichend entwickelte) Halbleiterfall aber lediglich eine Anregung. Wichtiger ist, daß die verschiedenen Vorschläge zur Restrukturierungsanalyse wohl wichtige Erweiterungen des Zugriffs fordern oder erbracht haben, letztlich aber auf die vorhandenen Sektoren begrenzt sind und nur deren Neuarrangement im Auge haben. In diesem Sinne bleiben die Vorschläge den Resultaten des Fordismus verhaftet und laufen somit Gefahr, neue Sektoren gesellschaftlicher Arbeit auszublenden.

Wenn das Problem so liegt - was bringt dann die Beschäftigung mit Veränderungen von Konsumformen? Folgt man der hier vorgestellten Argumentation, dann sind es neue Konsumformen, die den Anstoß zu einem anderen "Was der Produktion" geben und über die oben skizzierten Vermittlungen die Restrukturierung gesellschaftlicher Arbeit initiieren. Daß dabei der dominante Modus der neuen Konsumformen (Auslagerung oder Integration) wichtig ist, kann hier nur angemerkt werden.¹⁴

Zwei Bemerkungen zum Schluß:

- Die Bedeutung der Konsumformen ist hier hervorgehoben worden, da ich in ihnen einen bisher ver-

13 Von daher erscheint es spannend, der Frage nachzugehen, was eigentlich mit den entsprechenden Produkten geschieht, soweit sie in Konsumgüter einfließen, ob also neue Konsumformen entstehen. Vgl. dazu Witemann/Wittke (1995).

14 Geht man einmal für einen Augenblick davon aus, es käme zu einem neuen Schub effektiver Konsumformen, so gibt es gute Gründe dafür, daß es nicht um ein bloßes Remake der fordistischen Ereignisse lediglich an Hand anderer Interessen der privaten Haushalte gehen wird. Gegen eine Wiederholung der fordistischen Integrationslösung sprechen etwa die Erosion der überlieferten Frauenrolle, die für den gebrauchswertsetzenden Betrieb von Haushaltsgeräten aller Art höchst wichtig war, oder die Rückwirkung des ökologischen Flurschadens, den die fordistische Lebensweise kaum übersehbar produziert hat, auf das, was massenhaft für eine erstrebenswerte Konsumform gehalten wird. Einiges spricht für eine neue Variante des Auslagerungsmodus, der etwa via Telematik externe Angebote besser in die heimische Sphäre integriert. Eine andere Verlaufsform könnte sich auch daraus ergeben, daß die enge Verzahnung der Orte von Produktion und Konsumtion innerhalb staatlicher Grenzen, wie sie für den Fordismus typisch und für das sich selbst nähernde Wachstum wichtig war, unter den aktuellen Bedingungen für stoffliche Waren als Träger einer neuen Konsumformen wenig wahrscheinlich ist.

nachlässigten Faktor sehe. Daß "neuer Faktor" nicht "einzigster Faktor" heißt, habe ich in der gebotenen Kürze immer wieder betont. Das wäre sicher noch unüberhörbarer ausgefallen, hätte ich die Konsumformen als Element meiner Lesart der Marxschen Theorie entwickelt - doch dies hätte wohl nicht recht zur aktuellen "Theoriekonsumform" der Industriesoziologie gepaßt.

- Konsumformen in ihrem gesellschaftlichen Kontext setzen Impulse für die Restrukturierung gesellschaftlicher Arbeit bis hin zur Entstehung neuer Sektoren, ohne jedoch deren Binnenstruktur und Entwicklung zu determinieren: Die fordistischen Konsumformen schufen der tayloristischen Rationalisierung ein günstiges Wirkungsfeld, die Rationalisierungsmittel selbst lassen sich über Konsumformen aber nicht erklären.

In Anbetracht der Grenzen dessen, was die Kategorie der Konsumform leisten kann, plädiere ich für eine Neufassung oder wenigstens Ausweitung des Zugriffs auf Restrukturierung, nicht aber für den Ersatz der Industriesoziologie durch eine "Soziologie der Konsumformen".

Der Stand der inhaltlichen Füllung eines anderen Zugriffs auf industrielle Restrukturierung ist (noch) völlig unbefriedigend. Ein Motiv, trotzdem dafür zu plädieren, liegt in folgender Überlegung: Krise des Fordismus heißt in der hier verfochtenen Lesart zugleich auch gesellschaftliche Suche nach einem Postfordismus. Hier wird bewußt nicht von *dem*, sondern von *einem* Postfordismus gesprochen, um die Offenheit dieses Suchprozesses zu betonen. Es wäre m.E. eine Erneuerung des kritischen Anspruchs der Industriesoziologie, würde sie sich in den aktuellen Suchprozeß einschalten. Suchprozeß ist zunächst analytisch gemeint, hat aber in dem Maße, wie unterschiedliche Entwicklungsalternativen aufgezeigt werden können, die sich keimhaft in der Krise der alten Formation herausbilden, auch eine praktische Dimension.

Literaturverzeichnis

- Altmann, N.; Deiß, M.; Döhl, V.; Sauer, D.: Ein "Neuer Rationalisierungstyp" - neue Anforderungen an die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, 37. Jg., S. 191 ff.
- Baethge, M.; Oberbeck, H. (1986): Die Zukunft der Angestellten. Frankfurt/New York.
- Kern, H.; Schuman, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? München.
- Lutz, B. (1984): Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Frankfurt.
- Piore, M.; Sabel, Ch. (1985): Das Ende der Massenproduktion. Berlin.
- Voskamp, U.; Wittemann, K.P.; Wittke, V. (1989): Elektroindustrie im Umbruch. Zur Veränderungsdynamik von Produktionskonzepten und Arbeit. Zwischenbericht. Göttingen.
- Voskamp, U.; Wittke, V. (1991): Junge Facharbeiter in der Produktion - eine Herausforderung für die betriebliche Arbeitspolitik. In: SOFI-Mitteilungen 19. Göttingen, S. 28 ff.
- Voskamp, U.; Wittke, V. (1993): Projekt "Neue Anforderungen an HdA? Zum Verhältnis von neuen Entwicklungslinien in der Rationalisierung und den Anforderungen an HdA am Beispiel der Elektroindustrie". Abschlußbericht. Göttingen.
- Voskamp, U.; Wittke, V. (1994): Von "Silicon Valley" zur "virtuellen Integration" - Neue Formen der Organisation von Innovationsprozessen am Beispiel der Halbleiterfertigung. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisatorischer Beziehungen. Opladen, S. 212 ff.
- Wittemann, K.P. (1994): Ford-Aktion. Zum Verhältnis von Industriesoziologie und IG Metall in den sechziger Jahren. Marburg.
- Wittemann, K.P. (1995): Postfordismus - Überlegungen zu einer Suchstrategie. SOFI-Papier. Göttingen.
- Wittemann, K.P.; Wittke, V. (1995): Innovation und Konsumformen. Zur Nachfrageseite aktueller Innovationsprozesse in Unterhaltungselektronik, Telekommunikation und Informationstechnik. Vorüberlegungen zu einem empirischen Projekt. Göttingen.
- Wittke, V. (1993): Qualifizierte Produktionsarbeit neuen Typs: Einsatzfelder, Aufgabenzuschnitte, Qualifikationsprofile. In: Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Berlin, S. 27 ff.
- Wittke, V. (1995): Wandel des deutschen Produktionsmodells: Beschleunigen oder Umsteuern? In: SOFI (Hrsg.): Im Zeichen des Umbruchs. Beiträge zu einer anderen Standortdebatte. Opladen, S. 109 ff.
- Wittke, V. (1996): Wie entstand industrielle Massenproduktion? Die diskontinuierliche Entwicklung der deutschen Elektroindustrie von den Anfängen der "großen Industrie" bis zur Entfaltung des Fordismus. Berlin.

Wechsel im SOFI-Direktorium

Zum Sommersemester 1996 ist Dr. Herbert Oberbeck aus dem Direktorium des Instituts ausgeschieden. Er hat einen Ruf als Professor an die Technische Hochschule Braunschweig angenommen. Herbert Oberbeck wird auch in Zukunft für das Institut tätig sein.

Zum neuen Direktor haben Mitgliederversammlung und Kuratorium Dr. Volker Wittke bestimmt.

Anlaufende Forschungsvorhaben - Kurzcharakterisierung

Möglichkeiten und Grenzen des Auto-Verzichts - Die Wahl des Verkehrsmittels in den Mobilitätswängen und ambivalenten Bedürfnislagen der heutigen Lebensweise

Das Projekt will einen explorativen Beitrag zu der Frage leisten, unter welchen Verhaltensbedingungen und aus welchen Motiven die individuellen Verkehrsteilnehmer ihre verkehrsrelevanten Entscheidungen treffen. Es konzentriert sich auf die Untersuchung einiger weniger räumlicher-sozialer Konstellationen. Zentrale Variable ist die räumliche Konstellation Wohnort - Arbeitsplatz, die soweit voneinander entfernt liegen sollen, um die Verkehrsmittelwahl auf die Entscheidung zwischen Auto einerseits und öffentlichen Verkehrsmittel oder Fahrrad andererseits zuzuspitzen. Bei der sozialen Konstellation beschränken wir uns auf die Untersuchung vierköpfiger Familien mit mittlerem Einkommen und Kindern unter zehn Jahren, bei denen zumindest ein Elternteil erwerbstätig ist, mit einer Teilung des Samples in Arbeiterhaushalte und Haushalte mit Beschäftigten im Öffentlichen Dienst. Das empirische Erhebungsinstrument sind offene, thematisch strukturierte Interviews.

Insgesamt verfolgt das Projekt folgende Erkenntnisziele:

- Welche Verhaltensvarianzen und welche Gemeinsamkeiten werden unter den vorgegebenen Rahmenbedingungen im Hinblick auf den individuellen Aktionsradius und die Verkehrsmittelwahl erkennbar?
- Welche Unterschiede und welche Gemeinsamkeiten werden bei der Interpretation der Situation und ihrer "Zwänge" deutlich, und in welchem Maß wird das eigene Mobilitätsverhalten in der jeweiligen Situation überhaupt als ökologisch relevant wahrgenommen?
- Welchen subjektiven "Härtegrad" haben die Gründe, die in der jeweiligen Situation für die Beibehaltung, die Verstärkung oder die Verminderung von Automobilität sprechen? Welche positiv besetzten Bestandteile der heutigen Lebensweise werden durch den Verzicht auf Automobilität in Frage gestellt, welche neuen Lebensqualitäten erschlossen?
- Welche Bereitschaft ist vor dem Hintergrund des individuellen Mobilitätsverhaltens und seiner Motive erkennbar, sich mit bereits erfolgten politischen Maßnahmen zur Einschränkung der Automobilität zu arrangieren und weitere derartige Maßnahmen

hinzunehmen? Wieviel Kohärenz ist gegebenenfalls solcher Bereitschaft zuzusprechen?

- Wie wirkt sich die vorgesehene Variation der Rahmenbedingungen - unterschiedlich einfache Verfügbarkeit öffentlicher Verkehrsmittel beim Weg zur Arbeit, unterschiedliche Milieus - auf die vorstehenden Fragenkomplexe aus?

Das Projekt wird vom Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur aus Vorab-Mitteln der Volkswagen-Stiftung gefördert.

Dienstleistung 2000 plus

Ziel des Projekts ist es, die Erkenntnisse und Visionen von etwa 300 nationalen und internationalen Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zu bündeln, um den Handlungs- und Forschungsbedarf für den Beginn des nächsten Jahrtausends im Bereich der Dienstleistungen zu untersuchen und daraus konkrete Handlungsfelder und Vorschläge für Forschungsvorhaben abzuleiten. Die Gesamtleitung liegt beim Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO). Das Projekt orientiert sich in seinen zwölf Arbeitskreisen an zentralen Forschungsfeldern in klassischen wie neuen Dienstleistungsbereichen. Um einem fachübergreifenden Dialog anzuregen, haben führende Experten aus unterschiedlichen Disziplinen die Leitung eines Arbeitskreises übernommen.

Der Arbeitskreis 1 "Entwicklungstrends von Dienstleistungen", dessen Leitung bei Martin Baethge und Herbert Oberbeck liegt, hat die Aufgabe, Zukunftsprojektionen bezüglich der Strukturentwicklungen im Dienstleistungsbereich zu erstellen. Hierzu sollen die wesentlichen Entwicklungstrends (z.B. demographischer Wandel, Wertewandel, Arbeitszeitflexibilisierung usw.) analysiert und deren Konsequenzen für den Bedarf an Dienstleistungen abgeschätzt werden. Der Evaluation der internationalen Forschung zu Trends im Dienstlei-

stungsbereich wird eine besondere Bedeutung zugemessen.

Zentrale Fragen des Arbeitskreises sind:

- Welche Trends im Hinblick auf die Beschäftigungsentwicklung und Wertschöpfung zeichnen sich für den Dienstleistungssektor ab? Wie werden sich die Strukturen im Dienstleistungssektor, insbesondere im Hinblick auf arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Fragen, langfristig verändern?
- Welche Bedeutung wird Dienstleistungen zukünftig zukommen, die nicht vom klassischen System der sozialen Sicherung abgedeckt werden?
- Welche Konsequenzen haben neue Arbeits- und Organisationsformen sowie ein fortgesetztes Outsourcing auf gesellschaftliche Stabilität und soziale Sicherung?
- Welchen Beitrag kann die öffentliche Infrastruktur zur Verbesserung des "Monitoring" und zur Unterstützung allgemeiner Entwicklungstrends im Dienstleistungssektor liefern?

Das Projekt wird im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (BMBF) durchgeführt.

Globalisierung der Produktion und industrielle Beziehungen. Eine Untersuchung zu den Auswirkungen transnationaler Unternehmensaktivitäten auf Aushandlungs- und Regulierungssysteme in der Bundesrepublik

Moderne Systeme industrieller Beziehungen haben sich historisch innerhalb von Nationalstaaten und Nationalökonomien herausgebildet. Die aktuelle Globalisierungs-Debatte behauptet nun, daß national begrenzte

Regulierungssysteme in einer transnational verflochtenen Ökonomie sukzessive ihre Wirksamkeit einbüßen. Über mögliche Auswirkungen auf das deutsche System industrieller Beziehungen wird kontrovers diskutiert. Auffällig ist jedoch, daß die konkreten Aktivitäten transnationaler Unternehmen zumeist als "black box" behandelt werden. Hier setzt unsere Studie an. Unsere Hypothese ist, daß die öffentlich thematisierten Tendenzen zu grenzüberschreitenden Standortkonkurrenzen, Regime-Shopping oder Sozialdumping lediglich eine, vielleicht nicht einmal die entscheidende Seite unternehmerischer Globalstrategien darstellen. Wir gehen vielmehr davon aus, daß transnationale Unternehmensnetzwerke einen neuartigen Integrations- und Regulierungsbedarf erzeugen, der innerhalb der bestehenden institutionellen Konfiguration industrieller Beziehungen allerdings nicht zu realisieren ist. In diesem Sinne wird intensivierete Globalisierung zu einer Triebkraft für "neue industrielle Beziehungen".

Wir wollen dieser Hypothese anhand der Aktivitäten ausgewählter transnationaler Unternehmen mit Stammsitz in Deutschland nachgehen. Die Untersuchung verfolgt eine Mehrebenen-Empirie. Im ersten Schritt sollen die Ausgangskonstellationen für Globalstrategien in "heimischen" Unternehmen erforscht werden. Im zweiten Schritt geht es um die industriellen Beziehungen in Außenstandorten. Wir konzentrieren uns dabei auf die Automobil- und die Chemieindustrie. Untersucht werden ausgewählte Betriebe in den USA und in zwei westeuropäischen Ländern (Großbritannien, Frankreich oder Spanien). Im dritten Schritt wird untersucht, ob und wie die Praktiken in den Außenstandorten auf die hiesigen industriellen Beziehungen zurückwirken.

Das Projekt wird von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) im Rahmen des Schwerpunkts "Regulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfeldern von Globalisierung und Dezentralisierung" gefördert.

Technikeinsatz und gesellschaftliche Modernisierung. Eine sozialwissenschaftliche Bestandsaufnahme

Mit dem vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (BMBF) geförderten Verbundvorhaben soll im Jahresrhythmus einer breiteren Öffentlichkeit über sozialwissenschaftliche Studien zu möglichen und tatsächlichen Auswirkungen von Technikeinsatz auf Arbeit, Beschäftigung und gesellschaftliche Verkehrsformen berichtet werden. Neben dem SOFI gehören dem Verbund das Institut für Sozialforschung (IfS) Frankfurt, das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München und das Internationale Institut für Empirische Sozialökonomie (INIFES) Stadtbergen/Augsburg an.

Mit dem Verbundvorhaben wollen die vier beteiligten Institute den veränderten Rahmenbedingungen für die Gestaltung von Technik- und Gesellschaftsentwicklung Rechnung tragen. Geplant ist eine Fokussierung der in Aussicht genommenen vier Jahrbücher auf das Wechselspiel von Technikentwicklung und gesellschaftlichen Anforderungen, und dieses im Sinne einer Weichenstellung für eine "nachhaltige" technisch-ökonomische sowie sozialverträgliche Entwicklung. Mit der Bestandsaufnahme zum Thema "Technikeinsatz und gesellschaftliche Modernisierung" soll Orientierungs-, Interpretations- und Handlungswissen zur Sichtbarmachung des sozialen Charakters von Technikentwicklung und Techniknutzung differenziert nach unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen bereitgestellt werden.

Pro Jahr soll ein Jahrbuch erscheinen, zu dem das jeweils federführende Institut einen Hauptbeitrag und die drei anderen Institute thematisch einschlägige Artikel beisteuern. Geplant sind folgende Themen: Technik und Unternehmensorganisation (1996); Eine neue Dienstleistungskultur mit weniger Technik? Effizienzkriterien und Rationalisierungskonzepte für Dienstleistungsarbeit auf dem Prüfstand (1997); Technik und Arbeitsmarkt (1998); InnovationsarbeiterInnen: Die alles bestimmenden Architekten des "Projekts Moderne"? (1999).

SOFI-Neuerscheinungen

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

Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1995
Schwerpunkt: Technik und Region
Berlin 1995 (Edition Sigma)

Das Jahrbuch '95 setzt thematisch und perspektivisch am Gegenpol der gegenwärtigen Globalisierungsdiskussion an, bei der Region. Wie reagieren regionale Akteure und Institutionen auf Globalisierung? Können auf regionaler Ebene relevante Gegenkräfte mobilisiert werden oder wird in den Regionen nur das an Strukturentwicklung realisiert, was in den globalen Zusammenhängen bereits angelegt ist?

Das Jahrbuch geht diesen Fragen mit Blick auf unterschiedliche regionale Problemlagen nach. Das Themenspektrum umfaßt Entwicklungsbedingungen für High-Tech-Regionen, Global-City-Konzepte sowie die regionale Restrukturierung am Beispiel eines Automobilwerks in Ostdeutschland. Überprüft werden darüber hinaus vermeintliche regionale Differenzen in der Einstellung zu Technikentwicklung und Qualifikationsdynamik.

Der SOFI-Beitrag "Das Ende der Rückständigkeit - ländliche Räume vor neuen Gestaltungsanforderungen" von Herbert Oberbeck und Rainer Oppermann befaßt sich mit zwei ehemals extrem strukturschwachen Regionen, dem Emsland und der Bretagne, die in einem relativ kurzen Zeitraum den Anschluß an die allgemeine Wirtschaftsentwicklung geschafft haben. In beiden Regionen hat die Forcierung der Intensivlandwirtschaft mit vor- und nachgelagerten Industrien zu diesem erfolgreichen Strukturwandel erheblich beigetragen. Dieses "Er-

folgskonzept" bringt allerdings gravierende ökologische Folgeprobleme mit sich. Entwicklungsprogramme für ländliche Räume, die sich um "nachhaltige" Problemlösungen bemühen, müssen deswegen mit dem bisher dominierenden Modell der Intensivlandwirtschaft brechen und verstärkt ökologische Konzepte für agrarische Primärproduktion und industrielle Weiterverarbeitung entwickeln.

Martin Baethge, Joachim Denkinger, Ulf Kadritzke

Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt
Frankfurt/New York 1995 (Campus Verlag)

Die Führungskräfte der Wirtschaft waren in den letzten Jahren oft das bevorzugte Objekt von Unternehmenschelte, wenn es um Schuldzuweisungen für mangelnde Innovationsfähigkeit und Effizienz in deutschen Betrieben ging. Dieses auf einer empirischen Untersuchung zur Berufssituation von Managern und industriellen Experten basierende Buch zeichnet ein differenzierteres Bild. Danach wird das vorhandene Kreativitätspotential eher durch veraltete Kommunikationsstile und Kooperationsstrukturen an seiner Entfaltung gehindert. Die Führungskräfte geraten immer stärker in Widersprüche zwischen betrieblichen Organisationsformen, Standards und Verhaltensanforderungen einerseits und externen, aus dem sozialen Umfeld kommenden kulturellen und politischen Normierungen andererseits. Für dieses "Führungskräfte-Dilemma" bieten bisher weder neue Unternehmenskonzepte noch die ausufernde Debatte zur Unternehmenskultur erfolgversprechende Lösungsansätze.

Martin Baethge, Gabriele Andretta, Stefan Naevecke, Uwe Roßbach, Matthias Trier, unter Mitarbeit von Volker Baethge-Kinsky, Rüdiger Glott

Die berufliche Transformation von Arbeiter- und Angestelltenbelegschaften im Industrie- und Dienstleistungsbereich in den neuen Bundesländern. Ein Forschungsbericht.

Münster/New York 1996 (Waxmann Verlag)

Die berufliche Transformation als Kernstück des Systemwechsels wird in dieser Studie im Zusammenhang mit einer Reihe von Veränderungen untersucht: Veränderungen der betrieblichen Reorganisations- und Personalentwicklungsstrategien, der Arbeitsmarktpolitik und Weiterbildung sowie der beruflichen Orientierungen und Verhaltensweisen von Arbeitern und Angestellten. In zahlreichen Fallstudien werden die betrieblichen Transformationsprobleme im Industrie- und Dienstleistungssektor (Handel, Banken, Versicherungen) analysiert und mit einer breit angelegten Panelbefragung die Erfahrungen von Arbeitern und Angestellten auf dem Arbeitsmarkt, in Weiterbildungsmaßnahmen und in den Betrieben bei der individuellen Bewältigung der beruflichen Umstellung erfaßt. Damit werden Defizite und Potentiale beschrieben, die den weiteren Prozeß der beruflichen Transformation in den neuen Bundesländern bestimmen.

Volker Wittke

Wie entstand industrielle Massenproduktion?

Die diskontinuierliche Entwicklung der deutschen Elektroindustrie von den Anfängen der "großen Industrie" bis zur Entfaltung des Fordismus (1880-1975)

Berlin 1996 (Edition Sigma)

Das Interesse an Ursprung und Durchsetzung industrieller Massenproduktion ist in den letzten Jahren neu erwacht. Denn die Beschäftigung mit diesem tiefgreifenden Umbruch gesellschaftlicher Produktions- und Lebensweise ist lehrreich für die Analyse des gegenwärtigen industriellen Strukturwandels. Bislang galt Massenproduktion überwiegend als Phänomen der "großen Industrie"; tayloristisch-fordistische Organisationsformen wurden in der Regel als Ergebnis von "Rationalisierung" innerhalb von Großunternehmen und Großbetrieben angesehen. Am Beispiel der deutschen Elektroindustrie unterzieht der Autor diese Annahmen einer weitreichenden Revision. Mit seinem neuen Erklärungs- und Interpretationsansatz lenkt er den Blick auf wichtige Entwicklungsdiskontinuitäten. Der Übergang zur Massenproduktion setzt danach einen grundlegenden Wechsel im Produktspektrum der Branche ("Konsumgüterrevolution") voraus. Nicht die etablierten Großunternehmen (Siemens und AEG) waren die Protagonisten dieses Strukturwandels, sondern Start ups und Branchenneulinge. Schließlich bildeten nicht die Strukturen der "großen Industrie" in Berlin, sondern Klein-/Mittelbetriebe in der industriellen Provinz den bevorzugten Raum für die Durchsetzung des Taylorismus.