

**SOFI    Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen**

**Mitteilungen**

**Nr. 27 / April 1999**

© **SOFI**

Soziologisches Forschungsinstitut an der Georg-August-Universität Göttingen  
Gemeinnütziger Verein  
Friedländer Weg 31  
37085 Göttingen  
Tel.: 0551/52205-0  
Fax: 0551/5220588  
EMail: [dgsf@gwdg.de](mailto:dgsf@gwdg.de)  
Druck und Bindearbeiten: A. Wittchen, 37176 Nörten-Hardenberg 5

ISSN 0721-8664

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

**Mitteilungen Nr. 27****April 1999****Inhalt****Seite**

Martin Kronauer	
Die Innen-Außen-Spaltung der Gesellschaft. Eine Verteidigung des Exklusionsbegriffs gegen seinen mystifizierenden Gebrauch	7
Berthold Vogel	
Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland Konsequenzen für das Sozialgefüge und für die Wahrnehmung des gesellschaftlichen Wandels	15
Jürgen Kädtler	
Am Netz oder im Netz? Zu neuen Unternehmenskonfigurationen in der chemischen Industrie	23
Hartwig Heine, Rüdiger Mautz	
Die Mütter und das Auto PKW-Nutzung im Kontext geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung	31
Detlef Gerst	
Das Ende der selbstorganisierten Gruppenarbeit? Arbeitsgestaltung in der standardisierten Montage	49
Michael Schumann	
Das Lohnarbeiterbewußtsein des „Arbeitskraftunternehmers“	59
Knut Tullius	
Dezentralisierung, Vermarktlichung und diskursive Koordinierung: Neue Rationalisierungsstrategien und deren Auswirkungen auf die unteren Produktionsvorgesetzten Eine Fallstudie aus der Automobilindustrie	65
Kendra Briken	
Nicht nur die Chemie muß stimmen Eine Untersuchung zur betrieblichen Restrukturierung in der Chemischen Industrie	83
Anlaufende Forschungsvorhaben	97
SOFI-Neuerscheinungen	98



## Die Innen-Außen-Spaltung der Gesellschaft. Eine Verteidigung des Exklusionsbegriffs gegen seinen mystifizierenden Gebrauch

Martin Kronauer

*Erweiterte Fassung eines Vortrags auf dem Soziologentag „Grenzenlose Gesellschaft?“, Sektions Sitzung „Soziale Ungleichheiten und soziale Ausgrenzungen in Deutschland und Europa“, Freiburg, 15. September 1998. Erscheint in: Sebastian Herkommer (Hrsg.), Soziale Ausgrenzungen - Gesichter des neuen Kapitalismus. Hamburg (VSA Verlag) 1999.*

### I

Seit dem Ende der 80er Jahre zeichnet sich eine bemerkenswerte Akzentverschiebung in der internationalen Diskussion über Arbeitslosigkeit und Armut ab, sowohl in den Sozialwissenschaften als auch in der politischen Öffentlichkeit. Arbeitslosigkeit und Armut werden zunehmend unter der Fragestellung wahrgenommen, wie sich die Gesellschaft unter ihrem Einfluß verändert. Eine Reihe neuer - oder neu interpretierter älterer - Begriffe wurden in die Debatte eingeführt, an denen diese Akzentverschiebung deutlich wird. Die beiden prominentesten sind sicherlich „Exklusion“ und „Underclass“.

„Exklusion“ wurde zunächst in Frankreich in breiter Weise aufgegriffen und ging von dort in die politische Programmatik und Forschungsförderung der Europäischen Gemeinschaft ein. Das deutsche begriffliche Äquivalent ist am ehesten „soziale Ausgrenzung“. „Underclass“ wurde in den frühen 60er Jahren von einem Schweden, Gunnar Myrdal, überhaupt erst in die amerikanische Sprache eingeführt und nimmt seit den 80er Jahren einen zentralen Platz in der angelsächsischen Diskussion über Armut ein.

Beide Begriffe werden äußerst kontrovers diskutiert. Auf diese Debatten kann ich hier nicht im einzelnen eingehen. Statt dessen möchte ich zunächst auf Gemein-

samkeiten in der Problemstellung abheben. Beide Begriffe zeichnen sich dadurch aus, daß sie Arbeitslosigkeit und Armut als *gesellschaftliches Verhältnis* behandeln, genauer, als ein Verhältnis von Zugehörigkeit und Ausschluß. Die gemeinsame Schnittmenge der Diskussion um Exklusion und Underclass besteht in der Feststellung, daß für eine wachsende Zahl von Menschen in den hochentwickelten kapitalistischen Gesellschaften *Marginalisierung am Arbeitsmarkt* bis hin zu *gänzlichem Ausschluß von Erwerbsarbeit* mit *gesellschaftlicher Isolation* zusammenfällt.<sup>1</sup> Dabei bedeutet „Marginalisierung am Arbeitsmarkt bis hin zum Ausschluß von Erwerbsarbeit“ Unterbeschäftigung, Langzeitarbeitslosigkeit oder aufgenötigten Rückzug vom Arbeitsmarkt („labor-market detachment“ in der amerikanischen Diskussion). „Gesellschaftliche Isolation“ meint, im weitesten Sinn, den Ausschluß von Teilhabemöglichkeiten, gemessen an den jeweiligen gesellschaftlichen Standards, die zugleich Verhaltensanforderungen an die In-

1 Für Frankreich siehe Robert Castel, De l'indigence à l'exclusion, la désaffiliation, in: Jacques Danzelot (Hrsg.), Face à l'exclusion. Le modèle français, Paris 1991; Serge Paugam, La constitution d'un paradigme, in: Serge Paugam (Hrsg.), L'exclusion, l'état des savoirs, Paris 1996; Claude Martin, French Review Article: The Debate in France over „Social Exclusion“, in: Social Policy and Administration, 30. Jg., Heft 4, 1996. Für die USA siehe William J. Wilson, The Truly Disadvantaged. The Inner City, the Underclass, and Public Policy, Chicago 1987; William J. Wilson, When Work Disappears. The World of the New Urban Poor, New York 1996; Michael Katz (Hrsg.), The „Underclass“ Debate. Views from History, Princeton 1993.

dividuen darstellen. In einem engeren Sinn bedeutet gesellschaftliche Isolation die Auflösung sozialer Bindungen oder ihre Beschränkung auf den Kreis der Benachteiligten, womit wiederum Möglichkeiten der wechselseitigen materiellen Unterstützung und der Hilfe bei der Arbeitssuche, somit der gesellschaftlichen Teilhabe, schrumpfen. Gesellschaftliche Isolation hat eine eingebaute Tendenz zur Selbstverstärkung.

Im Begriff der Exklusion verschiebt sich demnach die Perspektive, in der sich soziale Ungleichheit darstellt. Das vertikale, um Erwerbsarbeit und die von ihr abgeleiteten Statuspositionen zentrierte Klassen- und Schichtungsbild sozialer Ungleichheit wird überlagert - allerdings nicht außer Kraft gesetzt - von einer Polarisierung zwischen „Innen“ und „Außen“. Diese läßt ihrerseits abgestufte Positionen der Einbindung zu: Integration, Vulnerabilität, Exklusion.<sup>2</sup> Aber wie ist das zu verstehen?

Es ist nicht möglich, an dieser Stelle die vielen theoretischen und empirischen Probleme abzuhandeln, die mit dem Begriff der Exklusion oder sozialen Ausgrenzung verbunden sind.<sup>3</sup> Ich werde mich deshalb auf ein zentrales Problem konzentrieren, das nur auf den ersten Blick rein theoretischer Natur ist: auf die paradoxe Vorstellung einer Innen-Außen Spaltung der Gesellschaft, wie sie im Ausgrenzungsbegriff mitschwingt. Um das Ergebnis vorwegzunehmen: Ich halte den Begriff der Exklusion für wesentlich, um die gegenwärtigen Strukturumbrüche in den hochentwickelten kapitalistischen Gesellschaften angemessen erfassen zu können. Voraussetzung ist allerdings, daß er von Mystifikationen befreit wird, die sich an dem Dualismus von Innen und Außen festmachen. Am Ende des Beitrags sollte deutlich werden, daß diese theoretische Auseinandersetzung wichtige Auswirkungen auf die empirische Forschung hat.

Aber auch: daß Mystifikationen, in diesem wie in anderen Fällen, von eminenter gesellschaftspolitischer Bedeutung sind und deshalb soziologische Kritik herausfordern.

## II

Die Vorstellung von sozialer Ausgrenzung führt in die Irre, wenn sie ein Herausfallen von Individuen oder Gruppen aus allen gesellschaftlichen Zusammenhängen suggeriert. Ein solches Ende aller Soziabilität ist allenfalls für Extremsituationen, die dem Tod nahekommen, denkbar.

Der Begriff der Exklusion führt aber auch bereits dann in theoretische Aporien, wenn er systemtheoretisch als Ausschluß von Funktionssystemen verstanden und zugleich auf die sogenannten modernen, differenzierten Gesellschaften angewandt wird. Halten wir uns Luhmanns Definition differenzierter Gesellschaften vor Augen, dann beruhen sie auf einer Logik der Allinklusion. „Im Gegensatz dazu (zu stratifizierten Gesellschaften, M.K.) ist das Gesellschaftssystem und sind dessen Funktionssysteme auf Inklusion der Gesamtbevölkerung angelegt“, schreibt Luhmann<sup>4</sup>. „Es gibt keine ersichtlichen Gründe“, fährt er fort, in diesen Gesellschaften jemanden von einzelnen Funktionssystemen, oder gar allen, auszuschließen. Einmal eingebunden in die Kommunikation der Systeme, unterliegen die Personen dann allerdings deren immanenten Kriterien der Unterscheidung.

Es ist nicht ersichtlich, wie unter diesen Voraussetzungen Exklusion möglich sein soll. Selbst der zahlungsunfähige Sozialhilfeempfänger hat Teil am ökonomischen Funktionssystem, selbst dem Asylbewerber, dessen Antrag abgelehnt wird, geschieht dies innerhalb des Rechtssystems, usw. Es spricht für Luhmann, daß er die Aporie offen benennt: „Die Logik der funktionalen Dif-

<sup>2</sup> Siehe hierzu Robert Castel, *De l'indigence*, a.a.O.

<sup>3</sup> Für eine ausführliche Diskussion der in der internationalen Literatur abgehandelten Probleme siehe Enzo Mingione, *Urban Poverty in the Advanced Industrial World: Concepts, Analysis and Debates*, in: Enzo Mingione (Hrsg.), *Urban Poverty and the Underclass*, Oxford (UK) und Cambridge (USA) 1996, sowie Martin Kronauer, „Soziale Ausgrenzung“ und „Underclass“: Über neue Formen der gesellschaftlichen Spaltung, in: *Leviathan*, 25. Jg., Heft 1, 1997

<sup>4</sup> Niklas Luhmann, *Jenseits von Barbarei*, in: Niklas Luhmann, *Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft*, Band 4, Frankfurt am Main 1995, S. 142.

ferenzierung schließt gesellschaftliche Exklusionen aus, muß es dann aber erlauben, innerhalb der Funktionssysteme nach systemeigenen Kriterien zu differenzieren. Aber ist diese Logik haltbar? Wie kann es Inklusion geben, wenn es keine Exklusion gibt?<sup>5</sup> Die Antwort auf diese Frage steht aus. So bleibt die Systemtheorie hin- und hergerissen zwischen der Leugnung des Exklusionsproblems auf der einen Seite und der Überhöhung der Exklusion zur logischen - und damit zugleich unabwendbaren - Notwendigkeit andererseits.<sup>6</sup>

Schließlich wird das Bild vom Innen und Außen fragwürdig, wenn es eine Dichotomie entgegengesetzter sozialer Welten nahelegt. Gerade in der Literatur über Armut findet sich eine Fülle derartiger Dichotomien. Sie sind in der Regel moralisch begründet und laufen darauf hinaus, die Lebensweise insbesondere der arbeitsfähigen, aber beschäftigungslosen und von der öffentlichen Wohlfahrt abhängigen Armen anzuprangern und dem Lebenswandel der ehrbaren, das heißt arbeitenden und für ihren Lebensunterhalt selbst aufkommenden Bürger gegenüberzustellen. Die konservative Version des „Underclass“-Begriffs bei Murray und anderen in der angelsächsischen Diskussion lebt von dieser moralischen Dichotomisierung.<sup>7</sup> Letztlich reicht sie in ihren Wurzeln bis zur mittelalterlichen, christlich begründeten Unterscheidung zwischen den „würdigen“ und „unwürdigen“ Armen zurück.<sup>8</sup>

Alle drei hier angesprochenen Positionen haben eines gemeinsam. Sie konzipieren Inklusion und Exklusion, Drinnen und Draußen als ein *Entweder - Oder*, im Fall der Systemtheorie geradezu als *logische Alternative*. Daß ein solches Verständnis der Kritik nicht standhält, habe ich angedeutet. Es führt zu theoretischen Aporien

oder zu vorurteilsbeladenen Konstruktionen von Wirklichkeit, die sich empirisch nicht halten lassen. Daß etwas der *Kritik* nicht standhält, schließt allerdings keineswegs aus, daß es als Mystifikation gesellschaftlich weiterleben und - wirken kann. Darauf komme ich zurück. Was aber wäre die theoretische Alternative zum Exklusionsverständnis als Entweder - Oder, es sei denn, diesen Begriff ganz aufzugeben?

### III

Eine weiterführende Antwort findet sich bei Georg Simmel: Drinnen und Draußen bilden keinen logischen Gegensatz, sondern ein soziales Verhältnis, das durch Gleichzeitigkeit gekennzeichnet ist - Drinnen *und* Draußen.

Simmel vergleicht den Armen in dieser Hinsicht mit dem Fremden. Fremdheit konstituiert sich für uns erst durch den Bezug des Fremden auf uns, dadurch, daß wir in ein soziales Verhältnis mit ihm treten. „Die Bewohner des Sirius sind uns nicht eigentlich fremd“, schreibt Simmel<sup>9</sup> Ebenso wenig sind sie, könnte man hinzufügen, exkludiert - auch wenn sie an den „Funktionssystemen“ unserer Gesellschaft nicht teilhaben. Ausschließung setzt ein *Verhältnis der Zugehörigkeit* oder zumindest den *Anspruch auf Zugehörigkeit* voraus.

Bekanntlich wurde für Simmel Armut erst dann zu einer eigenständigen sozialen Lage, wenn der Arme auf die öffentliche Fürsorge angewiesen war. In diesem Verhältnis der Fürsorge war der Arme ganz *Objekt*. Nicht als sein *Recht* wurde ihm die Unterstützung gewährt, sondern aus dem *Eigeninteresse der Gesellschaft* und ihrer Organe heraus, sich selbst mit all ihren Macht- und Ungleichheitsstrukturen zu erhalten. In dem besonderen Status des Armen, nur Objekt der Gesellschaft zu sein, bestand für Simmel das Moment der Ausschließung. Zugleich blieb der Arme jedoch gerade dadurch, daß er diesem Verfahren der Reproduktion von sozialer Un-

5 Niklas Luhmann, *Jenseits von Barbarei*, a.a.O., S. 146 f

6 Eine ausführliche Kritik des Exklusionsbegriffs bei Luhmann und eine Diskussion der Unterschiede zwischen dem Exklusionsbegriff der Systemtheorie und dem der Armutsforschung findet sich in: Martin Kronauer, „Exklusion“ in der Systemtheorie und in der Armutsforschung. Anmerkungen zu einer problematischen Beziehung, in: *Zeitschrift für Sozialreform*, Heft 11/12, 1998

7 Siehe hierzu die Kritik von Herbert Gans, *The War Against the Poor*, New York 1995.

8 Zum Verhältnis von Armut und Ausgrenzung in historischer Perspektive siehe Martin Kronauer, *Armut, Ausgrenzung, Unterklasse*, in: Hartmut Häußermann (Hrsg.), *Großstadt. Soziologische Stichworte*, Opladen 1998.

9 Georg Simmel, *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*, Berlin 1983, S. 509.

gleichheit unterworfen wurde, mit der Gesellschaft verbunden und ein Teil von ihr. „So ist der Arme zwar gewissermaßen außerhalb der Gruppe gestellt, aber dieses Außerhalb ist nur eine besondere Art der Wechselwirkung mit ihr, die ihn in eine Einheit mit dem Ganzen in dessen weitestem Sinne verwebt“<sup>10</sup>.

Meines Erachtens liefert Simmels Analyse des Armen und seiner gesellschaftlichen Positionierung in einem Verhältnis, das durch die Gleichzeitigkeit von „Dinnen“ und „Draußen“ gekennzeichnet ist, einen Schlüssel zum Verständnis des heutigen Exklusionsproblems. Sein analytischer Zugriff ist in gewisser Hinsicht sogar aktueller denn je. Denn die heutige Arbeitslosigkeit und Armut in den hochentwickelten kapitalistischen Gesellschaften unterscheiden sich von der Arbeitslosigkeit und Armut früherer Epochen grundlegend darin, daß sie vor dem Hintergrund einer historisch bislang einmaligen Periode des *materiellen Wohlstands* und der *rechtlich-institutionellen Einbindung* der arbeitenden Klassen in die bürgerliche Gesellschaft auftreten und erlebt werden.<sup>11</sup> Diese Einbindung ist noch weit umfassender und stärker als zu Simmels Zeiten, vor allem aber beruht sie in einem seinerzeit nicht bekannten Maße auf *sozialen Rechten*. Aus diesem Grund wirft die Rückkehr der Arbeitslosigkeit und Armut als soziales Problem in den 80er Jahren sogleich und auf neue, zugespitzte Weise die Frage der gesellschaftlichen Teilhabe, nach dem sozialen Verhältnis von Zugehörigkeit und Ausschluß auf, die Simmel, als soziologischer Pionier, vor neunzig Jahren gewissermaßen erst entdecken mußte. Aus diesem besonderen historischen Kontext der Gegenwart heraus erklären sich auch die Akzentverschiebung, von der anfangs die Rede war, und die zentrale Rolle, die der Exklusionsbegriff in der Diskussion um Arbeitslosigkeit und Armut heute spielt.

Wenn Simmel einen „Schlüssel“ liefert, das Verhältnis von Drinnen und Draußen sich jedoch zugleich historisch verändert hat, wie läßt sich dann das Exklusions-

problem heute, vor dem Hintergrund der aktuellen, internationalen Diskussion darüber, charakterisieren?

#### IV

Ich greife die beiden zentralen Merkmale des Problems, wie sie in dieser Debatte formuliert werden, wieder auf: marginale Position am Arbeitsmarkt, bis hin zu gänzlichem Ausschluß von Erwerbsarbeit, und gesellschaftliche Isolation. Das Exklusionsproblem läßt sich dann als ein *gesellschaftliches Spannungsverhältnis* begreifen, in dem sich die Gleichzeitigkeit von „Dinnen“ und „Draußen“ in verschiedenen gesellschaftlichen Dimensionen manifestiert:

1. In der ökonomischen Dimension (Arbeitsmarkt und Beschäftigungssystem): Die Umbrüche in der Erwerbsarbeit seit den achtziger Jahren erzeugen eine neue Segmentation am Arbeitsmarkt, in der Qualifikation, ethnische Herkunft, Alter und Geschlecht zu entscheidenden Kriterien für den Zugang zu Erwerbsarbeit und Arbeitsplatzsicherheit werden. Zunehmende Marginalisierung und Ausschluß aus Erwerbsarbeit an der Peripherie des Erwerbssystems, bei den von vornherein am meisten unterprivilegierten Gruppen der Beschäftigten (die Un- und Angelernten; die Frauen; Migranten), haben ihr Gegenstück in flexibler werdenden, aber noch immer stark geschützten, hoch qualifizierten Beschäftigtenkernen in den prosperierenden Bereichen von Industrie und Dienstleistungen. Unternehmen in diesen Bereichen verlagern die Risiken für Beschäftigung und soziale Sicherheit auf einen weiteren Kreis abhängiger Firmen, die weniger Schutz bieten. Zwischen dem (kleiner werdenden) Pol der abgesicherten Integration in das Erwerbssystem auf der einen Seite und dem (anwachsenden) Pol des Ausschlusses von Erwerbsarbeit auf der anderen breitet sich die „Zone der Vulnerabilität“ (Castel) aus. Inwiefern liegt hier ein Spannungsverhältnis vor? Die Zonen der Integration und der Exklusion sind aufs engste miteinander verknüpft. In ihrer gegenwärtigen so-

<sup>10</sup> Georg Simmel, *Soziologie*, a.a.O., S. 352 f.

<sup>11</sup> Siehe hierzu Martin Kronauer, *Armut, Ausgrenzung, Unterklasse*, a.a.O., S. 19 ff.



zialen Verfassung erzeugen und reproduzieren die meisten hochentwickelten kapitalistischen Gesellschaften eine aussichtslose Alternative: Ein hoher Grad von Beschäftigungssicherheit für die, die Erwerbsarbeit haben, eine hohe Produktivität und ein relativ hohes und einheitliches Lohnniveau werden um den Preis hoher (und vom Sozialstaat nicht mehr zu finanzierender) Langzeitarbeitslosigkeit erkaufte; oder aber niedrigere Langzeitarbeitslosigkeit wird mit einem hohen Grad von Beschäftigungsunsicherheit, geringerer Produktivität und starken Einkommensunterschieden bezahlt. Die „Überflüssigen“ des Arbeitsmarkts sind somit nicht nur *Resultat* unternehmerischer Rationalisierungspolitik und deren institutioneller und marktwirtschaftlicher Rahmenbedingungen, sondern ihre Existenz wirkt zugleich auf die Beschäftigten und die Gesellschaft insgesamt auf vielfältige Weise zurück - allerdings nicht mehr als industrielle Reservearmee im traditionellen Sinn, sondern in erster Linie als „Kostenfaktor“ für den Sozialstaat und damit indirektes Druckmittel zur weiteren Prekarisierung von Beschäftigung.

2. In der politisch-institutionellen Dimension (Sozialstaat und politische Rechte): Exklusion als Spannungsverhältnis bedeutet hier eine wachsende Kluft zwischen formal zuerkannten Rechten und ihrer sozialen Substanz, d.h. ihrer Fähigkeit, Teilhabe am gesellschaftlichen Leben zu ermöglichen. Th. H. Marshall hatte die zunehmende Einbindung der arbeitenden Klassen in die bürgerliche Gesellschaft als einen - heftig umkämpften und national unterschiedlich verlaufenden - Prozeß der qualitativen und quantitativen Ausweitung von Rechten dargestellt. Die Rechte der Person wurden durch politische Rechte und beide durch soziale Rechte ergänzt und jeweils gewissermaßen unterbaut. Gerade die für den Wohlfahrtsstaat charakteristischen sozialen Rechte - sie umfassen materielle Absicherungen ebenso wie Zugangsgarantien zu Bildung und Gesundheitsvorsorge - lassen die politischen und persönlichen

Rechte erst eigentlich zur Geltung kommen.<sup>12</sup> Exklusion schlägt sich, institutionell gesehen, weniger in einer Umkehr des von Marshall skizzierten Prozesses nieder, also in einer formalen Rücknahme von Rechten, als vielmehr in deren innerer Aushöhlung. Dies gilt zumindest für Westeuropa. Hier droht den Armen, soweit sie Staatsbürgerrechte besitzen, bislang kein Entzug des Wahlrechts oder allen sozialstaatlichen Schutzes (anders sieht es in den USA aus, wo das Recht auf Sozialhilfe mittlerweile zeitlich befristet wurde; ebenfalls anders stellt sich die Situation für Migranten dar, bei denen häufig Armut und minderer rechtlicher Status zusammenfallen). Dagegen können jene Rechte die Teilhabe, die sie einmal gewährleisten sollten, immer weniger für alle sicherstellen. Arbeitslosenunterstützung und Sozialhilfe bleiben, längerfristig bezogen, selbst in der Bundesrepublik Deutschland hinter den gesellschaftlich allgemein anerkannten Konsumstandards zurück, die sich den Individuen gegenüber als Verhaltensanforderungen bemerkbar machen. Die Institutionen der sozialen Absicherung - Arbeitsamt und Sozialamt - geraten immer mehr zu Einrichtungen der Stigmatisierung und sozialen Kontrolle, des Einschließens und Ausschließens zugleich, je weniger sie dazu beitragen können, ihrer Klientel aus ihrer Lage herauszuhelfen. Die Einrichtungen des Bildungssystems, eigentlich in besonderem Maße mit der Aufgabe der sozialen Integration betraut, verkehren sich stattdessen in Institutionen der sozialen Selektion, wenn Qualifikation nicht mehr nur beruflichen Status innerhalb des Erwerbssystems vermittelt, sondern zur Zugangsvoraussetzung wird, um überhaupt im Erwerbsleben Fuß fassen zu können.<sup>13</sup> Die politischen Teilhaberechte schließlich verlieren für diejenigen an Bedeutung, denen keine Machtressourcen zur Verfügung stehen, um sich Gehör zu verschaffen. Exklusion heute setzt die Demokratie nicht spekta-

---

12 Siehe Thomas H. Marshall, *Bürgerrechte und soziale Klassen*. Frankfurt am Main und New York 1992.

13 Die zugleich einschließende und ausschließende Wirkungsweise des Bildungssystems haben Pierre Bourdieu und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Begriff der „internen Ausgrenzung“ bezeichnet. Pierre Bourdieu u.a., *Das Elend der Welt. Zeugnisse und Diagnosen alltäglichen Leidens an der Gesellschaft*. Konstanz 1997, S. 527 f.

kulär außer Kraft, sondern unterhöhlt sie von innen heraus.

3. In der kulturellen Dimension (Orientierungen und Werte): Die zugespitzte Diskrepanz zwischen den eigenen Zielen sowie den Erwartungen, die andere an einen richten, einerseits und den Möglichkeiten, die Ziele zu verwirklichen bzw. den Anforderungen zu entsprechen andererseits, konstituiert die Erfahrung der Exklusion. Gesellschaftliche Isolation bemisst sich an den Teilhabemöglichkeiten der anderen, die „dazugehören“, und deren Erwartungen, das ist wichtig, man vielfach teilt. Diese Angleichung der Erwartungen und sozialen Ziele über klassenmäßig begrenzte Milieus hinweg ist selbst historisches Resultat und hat sich mit der Ausbreitung des Massenkonsums und der Massenmedien verstärkt. Geteilte Orientierungen, die sich nicht oder nur schwer und unter großen Konflikten realisieren lassen, sind für die Erfahrung von Exklusion weit mehr charakteristisch als die Herausbildung einer eigenständigen „Kultur der Armut“, die der der „Mehrheitsgesellschaft“ entgegengesetzt wäre. Dafür gibt es eine Fülle empirischer Belege aus der internationalen Forschung.<sup>14</sup> Ebenfalls gut belegt ist die Tatsache, daß der Zugang zu Erwerbsarbeit, allen voreiligen Diagnosen vom Ende der Arbeitsgesellschaft zum Trotz, nach wie vor eine herausragende Rolle bei der Formierung der sozialen Identität spielt, vor allem was die Selbst- und Außenzuschreibung von gesellschaftlicher Teilhabe und Nützlichkeit betrifft. Ausschluß von Erwerbsarbeit, wenn er nicht durch ein anderes, positives Identitätsangebot kompensiert wird, bildet deshalb einen wesentlichen Kern sozialer Exklusionserfahrung.
4. In der Dimension sozialer Kontakte: Hier macht sich das Spannungsverhältnis, das aus der Gleichzeitigkeit der Innen-Außen Position erwächst, als prekäres „Management“ sozialer Situationen bemerkbar. Das Unvermögen, materiell mit anderen „mitzuhalten“

und die Erfahrung und Antizipation von Stigmatisierung treiben zum Rückzug in die Vereinzelung oder in den engen Kreis derer, die sich in ähnlicher Lage befinden.

Es scheint, als ließen sich die Ergebnisse der Exklusionsforschung im theoretischen Rahmen einer Gleichzeitigkeit des Innen und Außen angemessen interpretieren. Vor allem aber erlaubt es die Konzeption von Exklusion als Spannungsverhältnis, neue Fragen aufzuwerfen und zu verfolgen. Nicht zuletzt eröffnet sie einen Weg, Exklusion als *Prozeß* - und nicht nur Resultat und Zustand - zu begreifen. Als Prozeß betrachtet, stellt sich Exklusion als eine Verschiebung entlang der beiden Achsen von ökonomischer Position (am Arbeitsmarkt und im Erwerbssystem) und gesellschaftlicher Einbindung dar, weg von stabiler Integration über Vulnerabilität bis hin zum Ausschluß aus dem Erwerbssystem und gesellschaftlicher Isolation. Eine solche Prozeßbetrachtung unterstellt weder, daß Exklusion notwendig, noch daß sie unumkehrbar sei. Ob und wie die unterschiedlichen Dimensionen ineinandergreifen und sich zur Exklusion verdichten, bedarf ebenfalls jeweils der empirischen Klärung.

Gibt es in diesem Prozeß, oder vielmehr: in diesen Prozessen der Exklusion (denn sie nehmen in unterschiedlichen nationalen Kontexten unterschiedliche Formen an) überhaupt Fluchtpunkte, Resultate, auf die sie hinauslaufen, wenn sie nicht aufgehalten oder revidiert werden? In Anlehnung an Simmel und unter Rückgriff auf eigene empirische Befunde ließe sich für die Bundesrepublik Deutschland ein solcher Fluchtpunkt angeben. Exklusion führt dann in eine eigenständige soziale Lage hinein, wenn die Abhängigkeit von öffentlicher Fürsorge anhält, weil die Betroffenen an der ökonomischen Produktion und Reproduktion der Gesellschaft nicht teilnehmen, im ökonomischen Sinne „überflüssig“ geworden sind, aber auch sonst - und diese weitere Bedingung ist wichtig - keinen positiv definierten Platz in der Gesellschaft (Rentner, Vorrubeständler usw.) einnehmen können. Diese Positionsbestimmung charakterisiert recht genau die Situation der wachsenden Zahl von Langzeit-

<sup>14</sup> Siehe hierzu Martin Kronauer, „Soziale Ausgrenzung“ und „Underclass“, a.a.O., S. 40

arbeitslosen in Deutschland heute. Die soziale Lage des „Draußen“ wird reproduziert und damit zu einem Merkmal der Sozialstruktur, wenn einerseits die Gesellschaft Exklusionsprozesse in Gang hält, wenn andererseits die Individuen, die in diese Lage geraten, keine Möglichkeit mehr sehen, aus ihr herauszukommen und sich ihr im eigenen Handeln schließlich unterwerfen. Auch dies trifft mittlerweile auf eine wachsende Zahl von Menschen in der Bundesrepublik zu.<sup>15</sup>

## V

Was bedeutet Exklusion, im oben umrissenen Sinn als gesellschaftliches Spannungsverhältnis verstanden, in gesellschaftspolitischer Hinsicht? Die Antwort, die sich mir nahelegt, unterscheidet sich beträchtlich von einer verbreiteten Zeitdiagnose, die sich ihrerseits auf das Exklusionsproblem beruft. Dieser Zeitdiagnose zufolge gehen wir einem „Kapitalismus ohne Arbeit“<sup>16</sup> entgegen. In ihrer optimistischen Variante verheißt sie neue Handlungsspielräume für die Individuen, in ihrer pessimistischen<sup>17</sup> eine Ausweitung des Exklusionsproblems auf die Mehrheit der Bevölkerung. Beide Varianten haben gemeinsam, daß sie sich über das Problem der zukünftigen Gestaltung von Erwerbsarbeit hinwegsetzen. Wenn deren Verschwinden absehbar ist, erscheint es sehr viel dringlicher, sich mental von der Arbeitsgesellschaft zu verabschieden (Forrester) bzw. sich neuen Tätigkeitsfeldern jenseits des klassischen Arbeitsmarkts zuzuwenden (Beck). Aber noch in einer weiteren Hinsicht besteht eine Übereinstimmung. Obwohl die These vom Kapitalismus ohne Arbeit das Exklusionsproblem scheinbar auf die Spitze treibt, läuft sie keineswegs nur auf das Horrorszenario einer Diktatur der Minderheit über die Mehrheit hinaus. Wenn der Ausschluß von Erwerbsarbeit zum Mehrheitsphänomen wird, könnte sich das Exklusionsproblem gewissermaßen auch von selbst

erledigen. Denn je größer die Mehrheit der Ausgeschlossenen, desto breiter die Basis gemeinsamer Interessen und desto unhaltbarer die Fiktion der Arbeitsgesellschaft.

Tatsächlich spricht jedoch Vieles dafür, daß weniger das Verschwinden der Erwerbsarbeit das Problem darstellt, als vielmehr ihre zunehmend, sowohl quantitativ wie qualitativ, ungleiche Verteilung. In der Bundesrepublik hat noch in den achtziger Jahren trotz hoher Arbeitslosigkeit die Beschäftigung, wenngleich nicht in ausreichendem Maße, zugenommen. Dasselbe ist für die USA bis in die neunziger Jahre hinein der Fall. Das Exklusionsproblem stellt sich heute gerade deshalb so dringlich, weil Erwerbsarbeit auf absehbare Zeit die Lebenschancen der Bevölkerungsmehrheit bestimmen wird, und weil diejenigen, die im Erwerbssystem verankert sind, etwas zu verlieren haben. Um die neuen Segmentationslinien am Arbeitsmarkt aufbrechen zu können, bedarf es einer Umorganisation der Erwerbsarbeit, eines Niederreißen der Barrieren von Alter, Geschlecht und Qualifikation. Ob dafür die Beschäftigten gewonnen werden können, ist im besten Falle nicht entschieden, im schlechtesten Falle zweifelhaft. Die oben angesprochene Verschränkung des Integrations- und Exklusionsbereichs von Arbeitsmarkt und Erwerbssystem läßt beide Möglichkeiten offen: die Entsolidarisierung derer, die Erwerbsarbeit haben, vor allem dann, wenn ihre Lage ihrerseits prekär wird; aber auch die Anerkennung gemeinsamer Interessen, weil die Zumutungen der „Flexibilisierung“ in der Arbeit, die Beschäftigungsunsicherheit in der „Zone der Vulnerabilität“ und der Ausschluß von Erwerbsarbeit die gleichen Ursachen haben.

Ähnliches gilt für die Demokratie. Es ist keineswegs ausgemacht, wie die Bevölkerungsmehrheit auf die schleichende Erosion der sozialen Grundlagen demokratischer Teilhabe bei einer Minderheit reagiert. Auch hier muß sich erst zeigen, ob sich das Bewußtsein, daß die Lebensqualität in einer Gesellschaft von der Lebensqualität aller ihrer Mitglieder abhängt, behaupten wird. Die USA liefert in ihrer Behandlung der städtischen Armut ein Beispiel dafür, daß dies nicht so sein muß.

15 Dies haben wir in einer empirischen Untersuchung über die Erfahrungen mit Arbeitslosigkeit gezeigt. Martin Kronauer, Berthold Vogel und Frank Gerlach, *Im Schatten der Arbeitsgesellschaft. Arbeitslose und die Dynamik sozialer Ausgrenzung*, Frankfurt am Main und New York 1993, S. 72-208; 229-236.

16 Ulrich Beck, *Kapitalismus ohne Arbeit*, in: *Der Spiegel*, Heft 20, 1996.

17 Die pessimistische Variante wird vertreten von Viviane Forrester, *Der Terror der Ökonomie*, Wien 1997.

In diesem Zusammenhang wird deutlich, warum in der theoretischen Auseinandersetzung um die Formulierung des Exklusionsproblems zugleich weitreichende gesellschaftspolitische Implikationen enthalten sind. Je schärfer sich die neuen gesellschaftlichen Spaltungen profilieren werden, desto mehr müssen wir damit rechnen, daß Begriffe wie Ausgrenzung, die Ausgegrenzten, Underclass oder Armutshettos von denen aufgegriffen werden, die weit mehr um ihr eigenes Wohl als um das der Betroffenen besorgt sind. Das Drinnen-Draußen Schema wird dann zur Waffe derer, die etwas zu verteidigen haben. Der Ausgrenzungsbegriff, der dabei in Anschlag kommt, ist der des Entweder - Oder. Die Argumente sind bereits deutlich vernehmbar und ihre

typischen Muster sind bekannt: Wer „draußen“ vor bleibt, ist selbst schuld und verdient keine Unterstützung; Unterstützung verdirbt nur den Charakter und führt zu einer Kultur der Armut. Oder aber: Das „Innen“ ist die beste aller Welten, deshalb muß man die, die „draußen“ stehen, in die Gesellschaft hineinpressen, unter welchen Arbeits- und Lebensbedingungen auch immer.

Demgegenüber ist eine auf Aufklärung zielende Soziologie dazu aufgerufen, die Tatsache der Ausgrenzung nicht zu leugnen, aber der Mystifikation des Entweder - Oder entgegenzutreten.

## Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland

### Konsequenzen für das Sozialgefüge und für die Wahrnehmung des gesellschaftlichen Wandels<sup>1</sup>

Berthold Vogel

Die politische „Wende“ in der DDR ist Vergangenheit. Doch deren ökonomische und soziale Folgekosten bestimmen die Gegenwart. Das mit der „Wende“ bzw. mit der staatlichen (Wieder-)Vereinigung in Gang gesetzte Verschwinden bestimmter, vor allem industrieller Tätigkeitsfelder, die Prekarisierung wie Destabilisierung von Beschäftigungsverhältnissen und der rasche Anstieg der Arbeitslosigkeit haben das Sozialgefüge und das gesellschaftliche Klima in den neuen Bundesländern tiefgreifend verändert. Die Teilhabemöglichkeit am Erwerbssleben ist zur zentralen Triebfeder sozialer Ungleichheit und Differenzierung geworden. Der Verlust der Erwerbsarbeit ist die subjektive Schlüsselerfahrung der „Wende“. Als Tatsache und als Bedrohung prägt die Arbeitslosigkeit den Blick der Menschen in Ostdeutschland auf die neue Gesellschaft und bestimmt maßgeblich ihre (politischen) Urteile und Haltungen gegenüber der veränderten sozialen und wirtschaftlichen Ordnung (vgl. Pollack 1996 und 1997). Die Wahrnehmung und Bewertung neuer sozialer Ungleichheit, Ungerechtigkeit und Unsicherheit machen sich primär an der Frage nach den Zugangsmöglichkeiten zum Erwerbssystem fest.

Welche Entwicklungsperspektiven hat nun eine Gesellschaft, deren Aufbau- und Neuordnungsprozeß in sehr starkem Maße durch den Verlust und das Verschwinden

von Erwerbsarbeit geprägt ist? Bilden die Spuren, die die Arbeitslosigkeit im Sozialgefüge und in den Erfahrungen der Menschen hinterlassen hat, in Zukunft die Grundlage eines sozialen „Turbulenzpotentials“ (Lutz 1997, S. 154) in den neuen Ländern? Mit Blick auf zwei zentrale Aspekte der ostdeutschen Gesellschaftsentwicklung, an denen sich die Spuren der Arbeitslosigkeit besonders deutlich ablesen lassen, möchte ich diese Frage im folgenden diskutieren. Der Beitrag setzt sich *erstens* mit den *Strukturbrüchen am Arbeitsmarkt* auseinander, die im Kontext der Neuordnung des Beschäftigungssystems und der Entwicklung der Arbeitslosigkeit entstanden sind. *Zweitens* geht es um die *Erfahrung der Überzähligkeit* bei denjenigen, die sich ohne Arbeit in die neue Gesellschaftsordnung einfädeln mußten.

#### 1. Strukturbrüche am Arbeitsmarkt und im Sozialgefüge - Ostdeutschland auf dem Weg zu einer Zwei-Drittel-Gesellschaft neuen Typs?

Die drastische Beschäftigungsreduzierung der Nachwendezeit und ihre arbeitsmarktpolitische Bearbeitung haben in Ostdeutschland eine gesplante Gesellschaft hervorgebracht. Nicht nur ging im großen Maßstab Beschäftigung verloren, auch die relative Einheitlichkeit

---

<sup>1</sup> Der vorliegende Text ist eine gekürzte Fassung des Schlußkapitels einer empirischen Untersuchung, die unter dem Titel „Ohne Arbeit in den Kapitalismus“ im VSA-Verlag Hamburg erschienen ist.

der Erwerbspositionen und Soziallagen in der um Industriearbeit zentrierten Arbeitsgesellschaft der DDR wurde seit der „Wende“ zerstört. In kurzer Zeit vervielfältigten sich Erwerbspositionen. Die abhängig beschäftigten Erwerbspersonen differenzierten sich von nun an in Voll- und Teilzeitbeschäftigte, in regulär und irregulär Erwerbstätige und in Beschäftigte auf dem „ersten“ und dem „zweiten“ Arbeitsmarkt. Als Konsequenz der massiven beschäftigungspolitischen Interventionen trat nach der „Wende“ beispielsweise der vorher unbekannte Typus des Kurzarbeiters oder des ABMlers innerhalb der Erwerbsbevölkerung auf. Aber auch unter den Nicht-Erwerbstätigen bildeten sich neue Erwerbspositionen heraus: neben den Arbeitslosen ist hier vor allem an die arbeitsmarkt- und sozialpolitisch konstruierte Soziallage des Vorruehständlers zu denken (vgl. zu diesem Differenzierungsprozeß insgesamt Wiener 1997).

Versucht man ein Gesamtbild der Entwicklung von Arbeit und Beschäftigung in Ostdeutschland seit der „Wende“ zu gewinnen, dann deutet vieles auf folgendes Szenario hin: Die Reduzierung und Differenzierung von Beschäftigung läßt im Osten Deutschlands *eine Zwei-Drittel-Gesellschaft neuen Typs* entstehen - eine Zwei-Drittel-Gesellschaft mit „umgekehrten Vorzeichen“. Während es rund einem Drittel der Erwerbsbevölkerung in Ostdeutschland nach der „Wende“ gelungen ist, sich dauerhaft im neuen Erwerbsarbeitssystem zu etablieren, befinden sich etwa zwei Drittel entweder in einer instabilen Erwerbsposition am „ersten“ oder „zweiten“ Arbeitsmarkt oder drohen als (Langzeit-)Arbeitslose ganz und gar den Zugang zu Erwerbsarbeit zu verlieren.

Der Herausbildung dieses Typs der „Zwei-Drittel-Gesellschaft“, in dem sich das Verhältnis von Stabilität und Instabilität innerhalb der Erwerbsarbeitssphäre neu ordnet, liegen folgende Entwicklungen zugrunde:

- Erstens haben sich in allen wirtschaftlichen Sektoren, allen voran im Bereich der Industrie, seit 1990 stabile Formen der Beschäftigung drastisch verringert - das Normarbeitsverhältnis, das die Arbeitsstrukturen der DDR-Industriegesellschaft geprägt hat, ist deutlich auf dem Rückzug.

- Zweitens hat sich in der Umbruchphase eine breite Zone prekärer und instabiler Beschäftigung etabliert - hierzu trägt die Herausbildung der privaten Dienstleistungsökonomie ebenso bei wie die öffentliche Beschäftigungsförderung.
- Drittens hat die Marginalisierung bestimmter Gruppen der ostdeutschen Erwerbsbevölkerung durch (Langzeit-)Arbeitslosigkeit rasch und deutlich an Kraft gewonnen.

Das Bild der „Zwei-Drittel-Gesellschaft“, das für die westdeutsche Gesellschaft der achtziger Jahre Tendenzen der Spaltung, aber auch der sozialen Stabilität für die Mehrheit der Erwerbsbevölkerung suggerierte, erhält nun im Kontext der ostdeutschen Entwicklung der neunziger Jahre eine neue Bedeutung - quantitativ wie qualitativ. Für Ostdeutschland signalisiert dieses Bild, daß innerhalb der Sphäre der Erwerbsarbeit das Maß an „sozialer Verletzbarkeit“ (Castel 1996) stark gestiegen ist. Soziale Verletzbarkeit heißt: Für die Mehrheit der ostdeutschen Erwerbsbevölkerung hat ihre Position auf dem Arbeitsmarkt und im Erwerbssystem an Sicherheit, Stabilität und Dauerhaftigkeit verloren, sie ist fragiler geworden. Wie die aktuelle Entwicklung des ostdeutschen Arbeitsmarktes zeigt, ist zum Teil auch die Position derjenigen verletzlich und fragil geworden, denen es in der ersten Zeit nach der „Wende“ gelang, sich im Erwerbssystem zu behaupten. Ein elementares Gefühl sozialer und beruflicher Unsicherheit reicht dementsprechend bis in relativ stabile und gut etablierte Kreise der Erwerbsbevölkerung hinein. Die Rahmenbedingungen der Arbeitswelt sind in den neuen Ländern brüchig geworden. Nichts scheint mehr von Dauer zu sein und um die einmal erworbenen beruflichen und sozialen Positionen muß man nun dauerhaft kämpfen.

Bei der Herausbildung dieses ostdeutschen Szenarios einer „Zwei-Drittel-Gesellschaft“ spielte die von den Arbeitsämtern in Gang gesetzte Arbeitsmarktpolitik eine zentrale Rolle (vgl. Vogel 1999, S. 48 ff.). Die Architektur der Arbeitsmarktpolitik im Transformationsprozeß war auf einen doppelten Effekt hin angelegt: Auf der einen Seite zielte sie auf eine (phasenweise oder dauerhafte) Integration in das neue Erwerbssystem. Sie schützte auf diese Weise zunächst sehr viele Gruppen

der Erwerbsbevölkerung vor den Zumutungen des neuen Arbeitsmarktes. Auf der anderen Seite zielte sie auf Selektion und Verdrängung, d.h. auf eine sozial regulierte Schrumpfung der aktiven Erwerbsbevölkerung. Beide Zielsetzungen waren und sind freilich untrennbar miteinander verbunden. So setzte die erfolgreiche Selektion der ostdeutschen Erwerbsbevölkerung differenzierte und differenzierende Angebote einer periodischen Eingliederung (z.B. durch fortbildende Maßnahmen oder durch ABM) voraus: Keine Selektion ohne Integration und umgekehrt (vgl. Türcke 1996).

Der Neuaufbau von Arbeitsmarkt und Beschäftigung lief somit seit der „Wende“ nach dem insgesamt sehr erfolgreich praktizierten Muster „*integrativer Selektion*“ der 1989/90 vorhandenen DDR-Erwerbsbevölkerung ab. Das Resultat dieses arbeitsmarktpolitisch gesteuerten Wechselspiels von Integration und Selektion bestand in einer Neuverteilung von Beschäftigungschancen. Die Zugangsbedingungen zum Erwerbssystem wurden entlang der Faktoren Alter, Geschlecht, Qualifikation neu definiert. Auch die räumlichen und zeitlichen Strukturen der Erwerbsarbeit wurden neu festgelegt. Hauptleidtragende der veränderten Zugangsbedingungen zum Erwerbssystem waren ohne Zweifel die Arbeiterinnen und Arbeiter der großen industriellen Kombinate und der landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften. War ihre soziale Position inmitten der Arbeitsgesellschaft vormals durch die politische und industriegesellschaftlich zentrierte Ordnung der DDR garantiert, wurden sie nach der „Wende“ von den zentrifugalen Kräften des Nachwende-Arbeitsmarktes in besonders scharfer Weise erfaßt und an die Außenränder der neuen Arbeitsgesellschaft gedrängt.

Als ein wichtiger Bestandteil der „Zwei-Drittel-Gesellschaft“ ostdeutscher Prägung bildete sich im Zuge der skizzierten Entwicklung eine *neue Soziallage der „Überzähligen“* heraus. Zu ihr zählen Langzeit- oder Dauerarbeitslose, die vom Erwerbssystem weitgehend abgekoppelt sind. Der versperrte Zugang zu Erwerbsarbeit ist für sie mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer dauerhaften Realität geworden, d.h. zu einem biographi-

schen Tatbestand, der nichts Episodenhaftes mehr besitzt (vgl. Vogel 1999, S. 73 ff.). Das neue Erwerbssystem, dessen Arbeitsplatzstruktur sich binnen kurzer Zeit tiefgreifend veränderte, innerhalb dessen sich neue Berufsfelder und Qualifikationsanforderungen herausbildeten und alte verschwanden, verschließt sich ihnen auf Dauer. Mit anderen Worten: Die veränderten Verwertungskriterien der Ware Arbeitskraft hatten insbesondere für den Sozialtyp des Industrie- und Landarbeiters deklassierende Folgen. Manuelle, auf körperlicher Leistungsfähigkeit beruhende Fertigungstätigkeiten verloren durch die „Wende“ betrieblicherseits an Relevanz und wurden überzählig. Zudem wurden die verbliebenen (industriellen) Fertigungstätigkeiten in materieller, sozialer und kultureller Hinsicht deutlich abgewertet. Die DDR-Parole „Ich bin Arbeiter - wer ist mehr?“ verkehrte sich zur Formel „Ich bin Arbeiter - wer ist weniger?“ (vgl. Nethövel 1993). In der Neustrukturierung der ostdeutschen Arbeitsgesellschaft reaktualisiert sich daher die Klassenfrage - *und* mit ihr die Geschlechterfrage.

Denn über die Destabilisierung der Erwerbsarbeit, über die Verwundbarkeit von Erwerbspositionen und über die Ausschließungsprozesse am Arbeitsmarkt können wir nicht sprechen, ohne die brisante Lage der Frauen im Beschäftigungssystem der Nachwendezeit zu thematisieren. Das gilt in besonderem Maße für die Arbeiterinnen, denn in ihrem Falle verstärken die sozialen Diskriminierungsmerkmale Klasse und Geschlecht einander. Aber es trifft eben nicht allein die ehemals in Landwirtschaft und Industrie erwerbstätigen Arbeiterinnen, sondern insgesamt haben sich seit der „Wende“ in den neuen Bundesländern die institutionelle Praxis und das gesellschaftliche Klima zuungunsten weiblicher Erwerbstätigkeit gewandelt. Die Selektivität der beschäftigungspolitischen Steuerung des Umbruchsprozesses führte zu einer deutlichen Verkleinerung der weiblichen Erwerbsbeteiligung. Daher war es wenig verwunderlich, daß insbesondere die Langzeitarbeitslosigkeit bis Mitte der neunziger Jahre in Ostdeutschland zu drei Vierteln Frauen betraf. Dieses Bild beginnt sich allmählich zu verändern, da immer mehr Männer, die in der Nachwen-

dezeit noch arbeitsmarktpolitisch aufgefangen wurden, nun dauerhaft in Arbeitslosigkeit zu verbleiben drohen. Doch im Unterschied zur männlichen Erwerbsbevölkerung mußten die Frauen von Beginn des Transformationsprozesses an um ihren Anspruch auf Zugang zum Arbeitsmarkt und auf eine eigenständige erwerbswirtschaftliche Existenz kämpfen und sich gegenüber dem arbeitsmarktpolitisch gestützten Verdrängungsdruck zur Wehr setzen. Zudem waren und sind Frauen zahlreichen Einflüsterungen aus der Politik wie aus den eigenen Familien und Bekanntenkreisen ausgesetzt, die ihnen den Rückzug aus dem Erwerbsleben ans Herz legen. Welche Kraftanstrengung dieser Kampf um Arbeitsmarktpresenz erfordert, zeigen unsere Interviews mit arbeitslosen Frauen aller Alters- und Qualifikationsgruppen. Auf lange Sicht zermüht und demoralisiert dieser Kampf. Annähernd die Hälfte der arbeitslosen Frauen unseres Befragungssamples tritt daher einen resignativen Rückzug vom Arbeitsmarkt an, der dem arbeitsloser Frauen in den alten Bundesländern durchaus vergleichbar ist (vgl. Vogel 1999, S. 182 ff. und Kronauer/Vogel/Gerlach 1993).

Der Arbeitsmarkt dieses Typs einer „Zwei-Drittel-Gesellschaft“ spaltet sich - zusammengefaßt - in ein Segment relativer Stabilität, in ein Segment der Instabilität und sozialen Verletzbarkeit und in ein Segment der drohenden bzw. faktischen Ausschließung von regelmäßiger Erwerbstätigkeit. Die quantitative Dominanz der Segmente der Instabilität und der Ausschließung bestimmt maßgeblich die gesellschaftlichen Erfahrungen und kollektiven Bewußtseinsformen in den neuen Bundesländern. Daran ändern auch die zweifellos vorhandenen erfolgreichen Projekte industrieller Restrukturierung (vgl. Thierse 1997) nichts, und auch die technologische und infrastrukturelle Modernisierung sowie die allgemein angehobenen Konsummöglichkeiten können die tiefgreifenden Umbrüche in der Arbeitswelt und die daraus resultierenden sozialen Verwerfungen nicht konterkarieren. „Heute fällst du unten durch“ („Die Zeit“ vom 05.02.1998) bzw. „Der Osten bricht weg“ („Die Zeit“ vom 13.03.1998) - das sind aktuelle Formeln, mit denen

die ostdeutsche Arbeitsmarktentwicklung und die mit ihr verknüpften Erfahrungen beschrieben werden.

## 2. Ohne Arbeit im Kapitalismus - „Überzähligkeit“ als neue Sozialerfahrung und die Herausbildung eines Bewußtseins sozialer Marginalität

Die Metapher der „Zwei-Drittel-Gesellschaft“ neuen Typs liefert uns ein quantifizierendes Strukturbild des ostdeutschen Arbeitsmarktes. Um jedoch etwas über die gesellschaftliche Qualität des Problems der Verdrängung und Ausschließung durch Arbeitslosigkeit zu erfahren, ist es notwendig, auch die Bewußtseins- und Verhaltensformen der vom dauerhaften Verlust des Arbeitsplatzes Bedrohten oder Betroffenen einzubeziehen. Denn erst mit Blick auf beide Aspekte, auf die Restriktionen und Strukturen des Arbeitsmarktgeschehens und auf die Erfahrungs- und Handlungsweisen, in denen sich die Arbeitslosen mit diesen Restriktionen und Strukturen auseinandersetzen, erschließt sich Ausschließung durch Arbeitslosigkeit als gesellschaftliches Problem (vgl. Vogel 1997). Was bedeutet es nach unseren empirischen Erhebungen, in die Dauerarbeitslosigkeit bzw. in die Soziallage der Überzähligen verdrängt zu werden?

Auf der *Ebene des Arbeitsmarktes* bedeutet es, von allen Seiten signalisiert zu bekommen, daß sich unter den veränderten sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen Anstrengungen bei der Arbeitssuche und Investitionen in die Erwerbskarriere nicht mehr lohnen. Unmißverständlich werden diese langzeitarbeitslosen Frauen und Männer von potentiellen Arbeitgebern, Beratern im Arbeitsamt, aber (insbesondere im Falle arbeitsloser Frauen) auch vom eigenen familiären Umfeld mit der Tatsache konfrontiert, daß aktuell wie wohl auch in Zukunft kein Bedarf an ihrer Arbeitskraft mehr besteht. Der Arbeitsplatzverlust nach der „Wende“ beendet in diesen Fällen häufig abrupt das Erwerbsleben. Auch die umfangreichen arbeitsmarktpolitischen Aufganglösungen erreichen diese Arbeitslosen nur partiell. Die Selektivität der ostdeutschen Arbeitsmarktpolitik



bekommen sie sehr deutlich und schmerzhaft zu spüren. Dementsprechend macht sich unter ihnen ein Gefühl des Zurückgewiesenseins breit. In ihrem Arbeitsmarktverhalten reagieren sie darauf. Sie ziehen sich zurück bzw. beschränken ihre Aktivitäten nur noch auf die vom Arbeitsamt geforderten Pflichtkontakte. Diese Routinisierung der Kontakte zwischen Arbeitslosen und dem Arbeitsamt beruht dabei auf Gegenseitigkeit. Die Überzähligen der neuen Arbeitsgesellschaft begegnen auf dem Amt ohnehin nur noch mehr oder weniger mit leidvollem Desinteresse. Wohin sie auch blicken, was sie auch unternehmen: sie sammeln dabei die Erfahrung der Vergeblichkeit eigener Bemühungen um Erwerbsarbeit. Nicht eine DDR-geprägte subjektive Handlungsinkompetenz oder ein entscheidungsentwöhnter und außengelentker Sozialcharakter bewegt sie zum Rückzug vom Arbeitsmarkt, wie in einer Vielzahl von sozialwissenschaftlichen Publikationen geargwohnt wird. Vielmehr ist es die Aussichtslosigkeit eigener Aktivitäten im Angesicht schrumpfender Erwerbsmöglichkeiten durch Deindustrialisierung und der zwangsläufig veränderten Zugangsbedingungen zu den neuen Arbeitsplätzen.

Auf der *Ebene der sozialen Einbindung und Alltagsgestaltung* führt das Zurückgewiesensein am Arbeitsmarkt zum Rückzug aus Sozialkontakten. Zur Soziallage der Überzähligen zu gehören bedeutet demzufolge, weitgehend in sozialer Isolation zu leben. In der neuen Arbeitsgesellschaft westlichen Zuschnitts sehen diese Arbeitslosen für sich keinen Platz mehr - das gilt mit Blick auf ihre Teilhabe am Erwerbsleben, aber auch mit Blick auf ihre sozialen Aktivitäten. Ihren neuen Status als dauerhaft Arbeitslose sehen sie in jeder Hinsicht als defizitär an. Mit Blick auf ihre soziale Umwelt betrachten sie sich als die Unterlegenen der „Wende“, die weit mehr verloren als gewonnen haben. Nicht mehr am Erwerbsleben teilhaben zu können, beschämt sie. Sie artikulieren deutlich ihre Angst, als Arbeitslose in der Öffentlichkeit erkannt und diskriminiert zu werden. Der Verlust der Arbeit treibt sie in die soziale Isolation und Einsamkeit. Familie und Partnerschaft - das trifft für Männer *und auch* für Frauen zu - entfalten für sie in der

Arbeitslosigkeit keine kompensatorischen Effekte, wie sie aus Untersuchungen in den alten Bundesländern bekannt sind (vgl. Kronauer/Vogel/Gerlach 1993, S. 126 ff. und S. 209 ff.). Auch andere soziale Netzwerke, beispielsweise nachbarschaftliche Kontakte, Kontakte zu ehemaligen Kollegen oder anderen Arbeitslosen, die sich in einer ähnlichen Situation befinden, spielen bei der Bewältigung des Arbeitsplatzverlustes für sie keine Rolle. Im Gegenteil: Sie meiden bewußt und gezielt diese Kontakte.

Auf der *Ebene der materiellen Möglichkeiten* bedeutet die Zugehörigkeit zur Soziallage der Überzähligen, eine Verengung der finanziellen Handlungsspielräume in Kauf nehmen zu müssen. Die „Überzähligen“ sind gezwungen, ihre materiellen Bedürfnisse zu begrenzen. Das geschieht in einer Situation, in der sich die materiellen Bedürfnisse mit der „Wende“ erheblich verändert und erweitert haben. Was nun im Vergleich zu anderen als materielle Einschränkung oder als Deklassierung erlebte wird, erscheint im Vergleich zur Vergangenheit zugleich als deutliche materielle Verbesserung - gerade im Hinblick auf die Qualität und Quantität des privaten Konsums. Doch als Orientierungspunkte fungieren mehr und mehr die neuen, seit 1990 möglichen und gültigen Standards der Lebensführung. In bezug darauf bleibt man gegenüber anderen in seinen finanziellen Möglichkeiten deutlich zurück.

Chancenlosigkeit am Arbeitsmarkt, die Aufgabe der Bemühungen um Arbeit, soziale Isolation und finanzielle Restriktionen bilden die Grundlage für die Entstehung eines Bewußtseins sozialer Marginalität. Dieses Marginalitätsbewußtsein, das am Rande der neuen ostdeutschen Arbeitsgesellschaft entsteht, unterscheidet klar zwischen denen, die „oben“, und denen, die „unten“ sind. Die „Wende“ wird als eine Rückkehr der Klassengesellschaft bzw. als eine Verschärfung sozialer Ungleichheit zu Ungunsten des „normalen Arbeiters“ verstanden. Diesem Marginalitätsbewußtsein liegt ein dichotomes Gesellschaftsbild zugrunde, wie wir es in einer vergleichbaren Form unter westdeutschen Arbeitslosen nicht angetroffen haben (vgl. Kronauer/Vogel

1998). Das heißt, daß sich in der Erfahrung sozialer Ausschließung durch Arbeitslosigkeit derzeit (noch) eine bedeutsame Differenz zwischen West und Ost bemerkbar macht. Während sich in Westdeutschland bei den Langzeitarbeitslosen ein Gesellschaftsbild des „Innen“ und „Außen“ herauszubilden beginnt, nehmen sich die von Ausschließungsprozessen betroffenen ostdeutschen Arbeitslosen stärker im Rahmen des traditionellen Arbeiterklassenbewußtseins von „Oben“ und „Unten“ wahr. Sozialer Abstieg und Ausschließung am Arbeitsmarkt erscheinen - unter den gegebenen Arbeitsmarktbedingungen sehr realitätsgerecht - als ein Schicksal, das in besonderem Maße die Arbeiterschaft trifft.

Doch entwickelt sich aus dem vorhandenen Bewußtsein der sozialen Deklassierung und Ausschließung der Arbeiterschaft nun ein spezifisch ostdeutsches Arbeitslosenbewußtsein, das zu kollektivem, gar widerständigem Handeln drängt? Entsteht infolge der Verfestigung und Verstetigung der Arbeitslosigkeit im Sozialgefüge der ostdeutschen Gesellschaft eine durch besondere Verhaltensweisen und Bewußtseinsformen ausgezeichnete „Klasse“ der Arbeitslosen? Bestätigen läßt sich das allenfalls im negativen Sinn, d.h. im Sinne einer durch gemeinsame Lebensumstände erzwungenen Praxis der Resignation, des Rückzugs vom Arbeitsmarkt und der materiellen Einschränkungen, sowie eines mehr oder weniger deutlich artikulierten Bewußtseins, in einer von Erwerbsarbeit bestimmten Gesellschaft keinen Platz (mehr) zu haben. „Nicht-Klasse von Nicht-Arbeitern“ hat André Gorz die Überzähligen der Arbeitsgesellschaft von heute einmal genannt. Der Ausschluß dieser für das Erwerbssystem Überzähligen ist gerade dadurch charakterisiert, daß er jede positive soziale Identität untergräbt (vgl. auch Kronauer/Vogel 1998).

Mit dem Verlust der Erwerbsarbeit haben diese „Überzähligen“ der Arbeitsgesellschaft ihre zentralen biographischen Stütz- und Bezugspunkte verloren. Das Bewußtsein sozialer Marginalität basiert also nicht auf neuen Stützpunkten sozialer Identität, die gegen die Gesellschaft ins Spiel gebracht werden, und es drängt die Träger dieses Bewußtseins nicht zu aktivem Handeln.

Das heißt, es spricht wenig dafür, daß sich am Rande der ostdeutschen Gesellschaft die Grundlage für neue Formen sozialen Zusammenhalts heranzubilden, denn Arbeitslosigkeit entsolidarisiert: Die Betroffenen fühlen sich von der Allgemeinheit zurückgestoßen, da sie bestimmte gesellschaftliche Standards nicht mehr erfüllen können, und wenden sich daher selbst von der Allgemeinheit ab. Die Sozillage und das Bewußtsein der Überzähligkeit sind eher die Basis eines negativen Individualisierungsprozesses. In einer Gesellschaft, in der Identität, Prestige und Sozialstatus sehr eng mit dem Erwerbstätigsein verknüpft ist, zwingt Dauerarbeitslosigkeit die Betroffenen auf sich selbst zurück. Sie kämpfen mit sich selbst, nicht gegen die Gesellschaft. Durch den dauerhaften Ausschluß vom Arbeitsmarkt und aus dem sozialen Leben verengen sich ihre Handlungs- und Bewegungsspielräume. Auf diese Weise werden sie zu Gefangenen der eigenen Gegenwart, deren Planungshorizont das Jetzt ist. Denn mit dem Verlust der Erwerbsarbeit haben sie auch die Verfügungsgewalt über ihre Zukunft verloren. Auch die Massenhaftigkeit der Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland ändert nichts daran und schützt nicht davor, daß unter den gegebenen arbeitsgesellschaftlichen Verhältnissen die dauerhafte Arbeitslosigkeit eine vereinzelt, demoralisierende und beschämende Sozialerfahrung ist.

Wie könnte die weitere Entwicklung der Sozillage der Überzähligen aussehen, auch in quantitativer Hinsicht? Unter Berücksichtigung der aktuellen Arbeitsmarktentwicklung in den neuen Bundesländern spricht vieles dafür, daß sich die Sozialerfahrung der „Überzähligkeit“ weiter ausdehnen wird. Sie könnte in wachsendem Maße auch diejenigen arbeitslosen Frauen und Männer erfassen, die in den ersten Jahren nach der „Wende“ arbeitsmarktpolitisch noch „im Rennen“ gehalten wurden. Angesichts der weiteren Verschlechterung der Arbeitsmarktlage gerade im verarbeitenden Gewerbe und in der Bauwirtschaft Ostdeutschlands und angesichts der Reduzierung öffentlicher Arbeitsförderung drohen ihre Bemühungen, dauerhaft in Erwerbsarbeit zurückzukehren, ins Leere zu laufen.

Festzuhalten bleibt: Die Soziallage der Überzähligen und das am Rande der ostdeutschen Gesellschaft seit der „Wende“ gewachsene Bewußtsein sozialer Marginalität konstituiert keine Arbeitslosenbewegung. Wohl auch dann nicht, wenn - was sehr wahrscheinlich ist - diese Soziallage quantitativ weiter zunimmt und sich das Marginalitätsbewußtsein auf weitere Kreise der Erwerbsbevölkerung erstreckt. Und dennoch bilden die Spuren, die die Arbeitslosigkeit im Sozialgefüge und im Bewußtsein hinterläßt, möglicherweise die Grundlage für die gesellschaftlichen „Turbulenzpotentiale“, von denen Lutz spricht.

### **3. Die Spuren der Arbeitslosigkeit als gesellschaftliches und politisches „Turbulenzpotential“?**

Abschließend stellt sich die Frage nach der zukünftigen Entwicklung einer Gesellschaft, in der Arbeitslosigkeit zu einem dominanten Struktur- und Erfahrungsmoment geworden ist. Kurz gefragt: Worin bestehen die sozialen und politischen Konsequenzen der Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland? Sie bestehen wohl kaum in der Politisierung und Solidarisierung der (Langzeit-)Arbeitslosen, sondern viel eher darin, daß gerade in den neuen Bundesländern mit der Arbeitslosigkeit und mit der Situation von Arbeitslosen Politik gemacht wird - und zwar in der Regel zu Lasten der Arbeitenden. So entwickelte sich die Arbeitslosigkeit im gesellschaftlichen Umbruch zur wirksamsten Waffe, um die Intensivierung und Verschlechterung von Arbeitsbedingungen durchzusetzen und um herrschendes Arbeits- und Sozialrecht sukzessive abzubauen. Wenn man über die Spuren der Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland spricht, dann darf man diese neue Realität der Erwerbsarbeitsverhältnisse nicht aus den Augen verlieren. Die Politik, die mit der Massenarbeitslosigkeit seit der „Wende“ gemacht wird, legt ein Entwicklungsszenario einer „Zwei-Drittel-Gesellschaft“ neuen Typs nahe, in der es eine relative Arbeitsplatzsicherheit und Beschäftigungsstabilität nur noch für eine Minderheit der Erwerbstätigen gibt.

In der „Zwei-Drittel-Gesellschaft“ Westdeutschlands trug bzw. trägt das eine Drittel der prekär Erwerbstätigen und der (periodisch oder dauerhaft) Arbeitslosen eher zur Stabilisierung denn zur Entlegitimierung der Mehrheitsgesellschaft bei. In anderer Weise stellt sich dagegen die Lage in den neuen Ländern dar. Hier ist tatsächlich die Frage, welchen Grad an Prekarität und Brüchigkeit in der Erwerbssphäre eine demokratische und an sozialen Solidarprinzipien orientierte Gesellschaft vertragen kann. *Denn die Arbeitslosigkeit hat die ostdeutsche Gesellschaft nicht allein an ihren Rändern verändert, sondern auch in ihrem Zentrum* - und zwar in einem Maße, das bislang aus den alten Bundesländern unbekannt ist. Genau darauf weist das Bild der „Zwei-Drittel-Gesellschaft“ neuen Typs hin. Diese Verbindung von sozialer Brüchigkeit und Verletzbarkeit im Zentrum und sozialer Ausschließung und Auflösung an den Rändern der Arbeitsgesellschaft bildet eine tragfähige Grundlage für die Entstehung sozialer und politischer Turbulenzen, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit die ostdeutsche Gesellschaft und mit ihr auch die Gesellschaft Gesamtdeutschlands zukünftig beschäftigen werden.

Die Verdrossenheit und das Mißtrauen gegenüber dem neuen Institutionengefüge, die rückblickende Aufwertung der DDR-Gesellschaft und ihrer sozialen Integrationsleistungen, die starke Stellung der PDS insbesondere unter den mittleren und älteren Altersjahrgängen oder auch der unter ostdeutschen Jugendlichen grassierende Rechtsextremismus können nur vor diesem Hintergrund der fundamentalen Instabilität und Fragilität des Erwerbssystems verstanden werden (vgl. Pollack 1997). Die Arbeitslosigkeit, die als stets präsente Drohung über dem Arbeits- und Wirtschaftsleben schwebt, bestimmt maßgeblich den Blick der Menschen in Ostdeutschland auf die neue Gesellschaftsordnung. Die Legitimität der politischen Verfassung wird im Falle des deutsch-deutschen Transformations- und Vereinigungsprozesses sehr eng mit der Frage des wirtschaftlichen Erfolgs und Wohlergehens verknüpft (vgl. Dahrendorf 1996 und Lepenies 1992). Die Integrationsfähigkeit des Arbeitsmarktes entscheidet daher nicht nur über die Ein-

bindung der Erwerbsbevölkerung in das Erwerbsleben, sondern auch über die Bindung des einzelnen Bürgers an die Gesellschaft und ihre tragenden Institutionen.

„Der Polizeistaat kommt über die Arbeitslosigkeit“ - so antwortete vor nicht langer Zeit Ralf Dahrendorf auf die Frage nach den Gefahren, die von der Arbeitslosigkeit für die Gesellschaft ausgehen (vgl. Dahrendorf 1996). Im Falle Ostdeutschlands haben wir gesehen, daß die Arbeitslosigkeit seit der „Wende“ tiefe und auf lange Zeit unauslöschbare Spuren hinterlassen hat - mit sehr konkreten und praktischen Folgen. Durch die Arbeitslosigkeit wurde ein Gutteil der zu DDR-Zeiten aktiven Erwerbsbevölkerung vom Arbeitsmarkt und aus dem gesellschaftlichen Leben verdrängt, und die Arbeitslosigkeit wurde darüber hinaus auf der betrieblichen Ebene zum Transmissionsriemen eines forcierten Abbaus von Arbeitnehmerrechten. Wird die Arbeitslosigkeit auch zum politischen Transmissionsriemen eines schleichenden Abbaus von Bürgerrechten? Diese politisch brisante Frage betrifft zweifelsohne nicht nur die neuen Länder, aber möglicherweise wird dort eine wichtige Antwort auf diese Frage gegeben.

## Literaturverzeichnis

- Castel, Robert (1996): Nicht Exklusion, sondern Desaffiliation. Ein Gespräch mit Francois Ewald. In: *Das Argument* 217/1996. Berlin. S. 775-780.
- Dahrendorf, Ralf (1996): Der Polizeistaat kommt über die Arbeitslosigkeit. In: *Frankfurter Rundschau* vom 01.04.1996. S. 7.
- Kronauer, Martin; Vogel, Berthold; Gerlach, Frank (1993): Im Schatten der Arbeitsgesellschaft. Arbeitslose und die Dynamik sozialer Ausgrenzung. Frankfurt/M./New York.
- Kronauer, Martin; Vogel, Berthold (1998): Spaltet Arbeitslosigkeit die Gesellschaft? In: Berger, Peter A.; Vester, Michael (Hrsg.): *Alte Ungleichheiten - Neue Spaltungen*. Opladen. S. 333-350.
- Lepenies, Wolf (1992): Folgen einer unerhörten Begebenheit. Die Deutschen nach der Vereinigung. Berlin.
- Lutz, Burkart (1997): Zwischenbilanz: Stand und neue Aufgaben der Forschung. In: Beer, Doris; Brinkmann, Christian; Deeke, Axel; Schenk, Sabine (Hrsg.): *Der ostdeutsche Arbeitsmarkt in Gesamtdeutschland: Angleichung oder Auseinanderdriften?* Opladen. S. 149-161.
- Nethövel, Wolfgang (1993): „Ich bin Arbeiter - wer ist weniger?“ In Ostdeutschland überlagert die Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, alles. In: *Frankfurter Rundschau* vom 09.07.1993. S. 10.
- Pollack, Detlef (1996): Alles wandelt sich, nur der Ossi bleibt stets der gleiche? Ein Widerspruch zu den gängigen Deutungsmustern der mentalen Spaltung zwischen Ostdeutschen und Westdeutschen. In: *Frankfurter Rundschau* vom 29.06.1996. S. 16.
- Pollack, Detlef (1997): Das Bedürfnis nach sozialer Anerkennung. Der Wandel der Akzeptanz von Demokratie und Marktwirtschaft in Ostdeutschland. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte B 13/97*. Bonn. S. 3-14.
- Thierse, Wolfgang (1997): Jenseits von Klischees und Ressentiments. Neben dem ökonomischen Desaster gibt es in Ostdeutschland auch eine Reihe gelungener Innovationsprojekte. In: *Frankfurter Rundschau* vom 11.02.1997. S. 16.
- Türcke, Christoph (1996): Ausgrenzung. Die Aktualität eines Begriffs oder: das andere Gesicht der Integration. In: *Frankfurter Rundschau* vom 02.11.1996. S. ZB 3.
- Vogel, Berthold (1997): Neue Spaltungslinien am Arbeitsmarkt? Zur Frage der Produktion sozialer Ungleichheit durch Arbeitslosigkeit. In: Klein, Gabriele; Strasser, Hermann (Hrsg.): *Schwer vermittelbar. Zur Theorie und Empirie der Langzeitarbeitslosigkeit*. Opladen. S. 129-144.
- Vogel, Berthold (1999): Ohne Arbeit in den Kapitalismus. Der Verlust der Erwerbsarbeit im Umbruch der ostdeutschen Gesellschaft. Hamburg.
- Wiener, Bettina (1997): Ausdifferenzierungsprozesse im Erwerbssystem und Neustrukturierung von Erwerbsmustern - ein Überblick. In: Schenk, Sabine (Hrsg.): *Ostdeutsche Erwerbsverläufe zwischen Kontinuität und Wandel. Beiträge zu den Berichten zum sozialen und politischen Wandel in Ostdeutschland*. Band 1.2. Opladen. S. 12-57.

## Am Netz oder im Netz? Zu neuen Unternehmenskonfigurationen in der chemischen Industrie

Jürgen Kädtler

### I

In der Diskussion über industrielle Produktion und ihre Entwicklung firmieren das Netz und seine verschiedenen Abkömmlinge und Komposita als Leitmetapher für Organisationsformen, in deren Rahmen komplexe Produktion zugleich dezentral erfolgen und effektiv koordiniert werden kann oder soll. In weiten Teilen der Managementpublizistik gilt Vernetzung in diesem Sinne als Leitbild für die Unternehmensorganisation der Zukunft, und einzelne wissenschaftliche Autoren trauen sich, aus einer schmalen Empirie sehr weitreichende Schlußfolgerungen im Hinblick auf die Konturen des Netzwerkunternehmens im Singular abzuleiten, auf das zumindest eine bedeutende Entwicklungslinie der Unternehmensorganisation hinauslaufen soll.

Gegenüber der dabei behaupteten oder zumindest sehr nahegelegten Annahme einer relativ klaren und eindeutigen Sachlogik, zumindest was die Managementsicht von zukünftigen Unternehmensorganisationen und -strukturen angeht, soll in diesem Beitrag die Bedeutung von Strategiewahl- und Aushandlungsprozessen hervorgehoben werden. Akteure und Akteurskonstellationen und die an sie gebundenen Interessen und Interessenkonkurrenzen sind letztlich entscheidend dafür, wohin es mit den Unternehmen „im Spannungsverhältnis von Globalisierung und Dezentralisierung“<sup>1</sup> geht. Deren Entwicklung ergibt sich nicht aus objektiven ökonomischen Voraussetzungen, sondern wird auf deren Grundlage und unter deren Berücksichtigung strategisch gestaltet.

Mit dem zitierten Spannungsverhältnis sind zwei Aspekte, oder besser: Akzentsetzungen angesprochen: eine geographische und eine organisatorische. Unter dem ersten, geographischen Akzent ist die Frage der Ortsgebundenheit von Ressourcen mit geringer Angebotselastizität angesprochen. Neben Arbeitskräften, ihren Kompetenzen, Arbeitshaltungen usw. bezieht sich das insbesondere auf jene soziale Einbettung, die von Unternehmen selbst mitproduziert und mitreproduziert wird. Vernetzung steht hier einmal für die Möglichkeit, von herkömmlichen Erfordernissen räumlicher Nähe unabhängig zu werden und die Angebotselastizität von Ressourcen dadurch zu erhöhen. Und sie steht auf der anderen Seite für die Notwendigkeit von Kooperation über große Entfernungen, gerade weil bestimmte Ressourcen selten und äußerst bodenständig sind. Wer etwa heute in der forschenden Pharmaindustrie in eine neue Indikation einsteigen will, muß Forschungskapazitäten oft dort ansiedeln, wo sich die auf diesem Gebiet führende *scientific community* herausgebildet hat, weil Partizipation an der Spitze der Entwicklung allein über das Herauskaufen selbst von Spitzenleuten oft nicht möglich ist. Pierre Veltz (1994) und Michael Storper (1995) haben in diesem Zusammenhang zusätzlich auf ein Paradox der Globalisierung hingewiesen. Diese hebt Standortbindungen zugleich auf und begründet neue, weil mit der Komplexität der Koordination zwischen den Standorten die Ansprüche an Infrastruktur und Robustheit jedes einzelnen Standorts steigen. Am Beispiel der Chemie- und Pharmaindustrie: Globalisierung der Produktion erfolgt dort heute vor allem als Zurückführung der Zahl der Produktionsstandorte auf ein produktionsökonomisch im Weltmaßstab sinnvolles Maß. Und sie erfolgt als Konzentration an komplexen Standorten über-

1 So der Titel des einschlägigen DFG-Forschungsschwerpunkts.

wiegend in den Zentren der Triade. Entsprechendes gilt auch für den Forschungsbereich.

Unter dem zweiten Akzent, dem organisatorischen, geht es um das Verhältnis von Zentralität und Dezentralität im Aufbau und bei der Steuerung von Unternehmen und Unternehmenskomplexen. Dieses Spannungsverhältnis wird einmal unter der Perspektive der Rationalisierung der Produktion, also von der stofflich-funktionalen Seite her, in den Blick genommen (Sauer/Döhl 1996), ein andermal unter der Perspektive einer grundlegenden Neugewichtung der Felder, die bei der Realisierung von Wirtschaftlichkeitszielen im Vordergrund stehen. Wenn ich richtig sehe, handelt es sich eher um komplementäre als um einander widersprechende Zugänge.

Unter der zuletzt genannten Perspektive - Neugewichtung von Wertungsprioritäten - stellt Alain Chesnais (1997) das durch die Deregulierung und Verselbständigung der Weltfinanzmärkte bewirkte Wiedererstarken eines Rentierskapitalismus bzw. die Heraufkunft einer „Diktatur der Kreditgeber“ (S. 63) in den Mittelpunkt. Konsequenzen in den Unternehmen: der Aufstieg der Finanzvorstände und der Finanzabteilungen, und die Ausbreitung eines Unternehmenstypus, den er als „Finanzkonzern mit überwiegend industrieller Ausrichtung“ (S. 102) bezeichnet. Lose Koppelung unterschiedlicher Geschäftsbereiche, unscharfe Grenzen zwischen innen und außen, die Zunahme neuer Investitions- und Kooperationsformen fügen sich zu komplexen Kapitalverwertungsnetzwerken, in denen die Zentralen unterschiedliche Verwertungsziele miteinander kombinieren bzw. flexibel zwischen ihnen changieren können. Chesnais sieht diese Entwicklung nicht widerspruchsfrei, Spannungen zwischen Finanz- und Produktionsinteressen und ihren Vertretern vielmehr an der Tagesordnung. Er hält den Streit aber im Grunde für im Sinne der kurzfristigen Finanzinteressen entschieden, mit der Konsequenz sich langfristig verschärfender makroökonomischer Stagnationstendenzen (S. 300 ff.).

Demgegenüber halten etwa Sauer/Döhl am Eigengewicht der stofflichen Seite der Produktion auch in Un-

ternehmensnetzwerken oder Netzwerkunternehmen fest. Die inhaltlich-stoffliche Zusammengehörigkeit erfordere „zwingend“ eine an stofflich-funktionalen Kriterien orientierte Koordination und Integration; die Aufgabe „fokaler Unternehmen“, deren herausgehobene Position sich gerade aus ihrer Schlüsselposition in der Wertschöpfungskette ergebe (S. 64 f.). Damit ist die Möglichkeit der von Chesnais beschriebenen Konstellation auf Unternehmensebene wohl nicht grundsätzlich bestritten, aber auf Bereiche ohne systemische Wertschöpfungsketten mit entsprechend geringem stofflich-funktionalen Koordinationsbedarf begrenzt. Einer solchen Sichtweise würde ich mich bis auf weiteres anschließen.

Allerdings: Die Frage, wieviel stofflicher Koordinationsbedarf besteht und wie weit er im einzelnen reicht, ist keine objektive und schon gar keine feststehende Gegebenheit, sondern selbst Gegenstand der Strategien von Akteuren in Unternehmen. Diese stützen sich, das ist sicherlich trivial, nicht unmittelbar auf Realität, sondern auf Realitätsentwürfe, die sich in der Praxis als mehr oder weniger brauchbar erweisen. Das gilt insbesondere dann, wenn es sich um Strategien im eigentlichen Sinne handelt, um Handlungsentwürfe, die sich auf die Gestaltung von Zukunft beziehen, also auf eine Realität, die es noch nicht gibt. Wirtschaftlicher Erfolg besagt deshalb nur, daß sich eine bestimmte Strategie bewährt hat, nicht aber, daß das nicht auch mit einer anderen möglich gewesen wäre. Daß Strategiewahl nicht voraussetzungsfrei ist, und daß mit ihr auch immer Festlegungen verbunden sind, die zukünftige Wahlmöglichkeiten mehr oder weniger einschränken, liegt auf der Hand.

## II

Die Entwicklung in der deutschen Chemie- und Pharmaindustrie ist geprägt von Strategien, die in diesem Sinne zugleich auf mehr Rendite und auf die praktische Bewährung, ja Durchsetzung bestimmter Realitätskonzepte abstellen, die einander zum Teil diametral entgegengesetzt sind.

Typisch für die deutsche Großchemie war traditionell die enge Verbindung zweier sehr unterschiedlicher Kernkompetenzbereiche. Den einen bildet die Innovationskompetenz einer langfristig aufgebauten, auf hochspezialisierte Arbeitskräfte in anspruchsvollen Kooperations- und Erfahrungszusammenhängen gegründeten Forschung, die extrem teuer ist und mit hohem Risiko für vielfach noch gar nicht existierende Märkte produziert. Das Gegengewicht zu diesem sehr aufwendigen und unsicheren Geschäft bildet eine komplexe Industrieproduktion, die auf der Grundlage hoher Kapitalintensität, kontinuierlicher Ausschöpfung technischer Entwicklungs- und inkrementeller, empirischer Verbesserungspotentiale für ein breites Spektrum von Märkten produziert. Streng genommen handelte es sich bei dieser Verbundchemie um die ökonomische Optimierung einer komplexen Produktionstechnik, um eine ganz von der stofflichen Seite her aufgezogene Produktion für vorausgesetzte Märkte.

Diese Kombination von wissenschaftlicher Innovation und industrieller Massenproduktion ist nicht nur äußerlich. Beide sind eng miteinander verschränkt und aufeinander bezogen. Zentrale Bedeutung hat dabei die Zentralforschung, die zugleich die zentrale Instanz der Personalentwicklung für die Leitungspositionen und weite Teile der technischen Positionen in der Produktion ist. Die Ausrichtung an einer unternehmensbezogenen Gesamtrendite ist unter diesen Voraussetzungen nicht Ausdruck unzulänglicher Organisations- und Controllingprinzipien, sondern sie entspricht der zugrundeliegenden Technologie- und Wirtschaftlichkeitsoption. Entsprechend ergeben sich für die Entflechtung und betriebswirtschaftliche Durchdringung zwei Ansatzpunkte: der technisch bestimmte Verbundzusammenhang der Produktion und die Verbindung von hoher Innovationskompetenz und Industrieproduktion (bzw. von Geschäftsfeldern, die ihre Schwerpunkte im einen oder anderen Bereich haben).

Nun zu drei Großchemieunternehmen und den dort eingeschlagenen Restrukturierungspfaden im einzelnen. Zu BASF nur ganz kurz. Das Management setzt hier wei-

terhin konsequent auf die Verbundchemie als Kernkompetenz und damit auf die Bekräftigung des alten Realitätskonzepts. Das schließt den Einsatz moderner Controllingtechniken, das Anlegen schärferer Wirtschaftlichkeitskriterien an die verschiedenen Geschäftsfelder, die verstärkte Zuordnung indirekter Funktionen zu Geschäftsbereichen und das Abstoßen von Bereichen nicht aus, die für zu wenig rentabel angesehen werden oder nicht mehr in die längerfristige Geschäftsfeldstrategie passen. Auch strategische Kooperationen, Joint-ventures mit kleinen High-tech-Unternehmen usw. nehmen zu. Die Dominanz der Verbundtechnologie als Organisations-, Steuerungs- und Ertragsrechnungsgrundlage bleibt davon aber unberührt. Demgegenüber haben Bayer und Hoechst, auf die ich etwas genauer eingehe, sich von der Verbundchemie als strukturierendem Prinzip der Geschäftsprozesse gelöst. Wo es sie noch gibt, ist sie den marktbezogenen Geschäftsfeldstrategien nachgeordnet.

Anfang der 80er wie Anfang der 90er Jahre sind beide Konzerne nahezu gleich groß. In beiden entfällt rund die Hälfte der Umsätze auf die industrielle Chemie, ein Viertel auf den Gesundheitsbereich und der Rest auf kleinere Segmente und Beteiligungen. Beide erwirtschaften das Gros ihrer Umsätze im Ausland und in wachsendem Maße in Übersee. Beide sind mit jeweils knapp 70 Produktionsstandorten, davon über die Hälfte außerhalb Europas, bereits in den 70er Jahren auch in der Produktion stark internationalisiert. In beiden Konzernen besteht der geographische Aspekt der Restrukturierung seither in einer drastischen Konzentration der Eigenproduktion an relativ wenigen Standorten. Schließlich bilden Dezentralisierung und globale Ausrichtung der Geschäfte Brennpunkte der jeweiligen Unternehmensstrategie. Selbständig am Markt operierende Geschäftsbereiche, Marktbeziehungen auch untereinander, globale Ausrichtung der Geschäftsfelder insgesamt wie ihrer internen Linienorganisation, Nachrangigkeit von Landesorganisationen und Standorten sind hier die wichtigsten Stichpunkte. Entsprechend gibt es in beiden Fällen keine operativen Zuständigkeiten von Vorständen bzw. Vorstandsmitgliedern mehr. Diese sind allein für

strategische Fragen zuständig, die den jeweiligen Konzernen als ganzen betreffen.

Ungeachtet dieser gewichtigen Gemeinsamkeiten stellen sich die in beiden Unternehmen verfolgten Strategien als einander in zentralen Punkten diametral entgegengesetzt, ja als strategische Gegenentwürfe zueinander dar; und sie werden von den Akteuren im Management auch so gesehen. Diese Gegensätzlichkeit bezieht sich auf Grad und Ausmaß der Verselbständigung der Geschäftsbereiche, die strategischen Steuerungsinstrumente und -parameter der Konzernzentrale und letztlich auf das Wirtschaftlichkeitsprinzip, das hinter diesen Unterschieden steht.

Bei Hoechst ist die Verselbständigung der Geschäftsbereiche konsequent bis zum Punkt der rechtlichen Ausgründung aller operativen Geschäftsbereiche und Servicefunktionen getrieben worden. Die AG ist lediglich eine Holding mit rund 250 Beschäftigten. Alle übrigen fallen in den Bereich der Einzelgesellschaften, die ihrerseits transnational straff und zentral geführt werden.

Die Steuerung des Konzerns durch den Vorstand erfolgt, indem die Einzelgesellschaften und ihre Projekte nach Resultaten, Entwicklungsmöglichkeiten und Ertragsaussichten finanziell bewertet werden. Ziel ist, immer eine optimale Mischung aus neu aufzubauenden, wachsenden und reifen Geschäftsfeldern zu haben. Der Hebel, mit dessen Hilfe die Holding ein besseres Ergebnis anstrebt als die Summe der Einzelgeschäfte, ist das Portfoliomanagement. An die Stelle der Optimierung von Wertschöpfungsketten soll - auf der Ebene der Konzernstrategie - das Renditepotential von „Wertschöpfungsnetzwerken“ treten (Dormann, 1997). Die weitgehende Entsprechung mit Chesnais' industriell ausgerichteten Finanzkonzern ist unverkennbar

Die neue Konzernstruktur dient von daher nicht allein dem Ziel der wirtschaftlichen Transparenz und einer entsprechend effizienten Steuerung. Sie bildet zugleich die Voraussetzung dafür, daß auch gewichtige Unternehmensteile schnell und ohne Beeinträchtigung der üb-

rigen Geschäfte ausgegliedert und verkauft, andere zugekauft und eingegliedert werden können. Diese Zu- und Verkaufspolitik wird mit dem Ziel betrieben, die industrielle Chemie im weitesten Sinne abzustoßen bzw. verbleibende Beteiligungen als reine Finanzbeteiligungen zu führen und den Konzern ganz auf „Life-Sciences“ zu fokussieren. „Life-Sciences“ steht dabei für die Bereiche Gesundheit, Ernährung und Pflanzenschutz, mit Bio- und Gentechnologie als gemeinsamer Basiswissenschaft.

Bei Bayer ist die rechtliche Verselbständigung eine Option für prekäre Bereiche. Im Grundsatz aber wird am integrierten chemisch-pharmazeutischen Unternehmen festgehalten. Neben Gesundheit und Ernährung, die auch hier im Mittelpunkt der strategischen Geschäftsentwicklung stehen, werden Kunststoffe, Chemiespezialitäten und Informationstechnik als Kernkompetenzen definiert.

Der Sitz der Konzernzentrale bleibt hier das allgemeine Macht- und Entscheidungszentrum des Konzerns. Alle globalen Geschäftsbereichsleitungen haben hier ihren Sitz, und die strategische Richtlinien- und Entscheidungskompetenz des Vorstands reicht in wichtigen Fragen in die Tätigkeit der Geschäftsbereiche hinein. Zwar gibt es im Vorstand keine Geschäftsbereichszuständigkeiten; dafür bilden funktionale und regionale Zuständigkeiten, die im Rahmen der Konzernorganisation den Geschäftsbereichen nachgeordnet sind, die Schwerpunkte der individuellen Zuständigkeiten und der internen Arbeitsteilung im Vorstand. Daraus resultiert eine matrixartig angelegte Entscheidungskonstellation: Der Vorstand entscheidet als Gesamtgremium über die Vorlagen der Geschäftsbereiche und vertritt dabei die Funktions- und Regionalgesichtspunkte als Querschnittsaspekte. Er fungiert damit dem eigenen Anspruch nach als Sachwalter der Synergien zwischen den Geschäftsbereichen.

Die Frage, ob und wo es Synergien gibt und welche strategische Bedeutung ihnen im Rahmen der Konzernstrategie jeweils zukommen soll, markiert den Punkt, an



dem beide Strategien trotz weitgehend ähnlicher Ausgangsbedingungen und gemeinsamer Leitziele diametral auseinanderlaufen. Ich verzichte hier bewußt auf eine theoretische Diskussion des Synergiebegriffs und halte mich an die Rolle, die er in beiden Unternehmen jeweils bei der Begründung von Zielen und Maßnahmen spielt. Jenseits der grundsätzlichen Fragen der Kernkompetenzen und der Führungsstruktur lassen sich eine ganze Anzahl von Fragen aufzählen, die in beiden Konzernen aufgrund unterschiedlicher Bewertungen von Synergien unterschiedlich entschieden wurden und werden:

- die Aufgabe der Zentralforschung als Kompetenzzentrum für Querschnittstechnologien und als Instanz der Personalentwicklung bei Hoechst, das Festhalten daran unter Verweis auf eben diese Funktionen bei Bayer;
- das letzte Wort der verselbständigten Geschäftsbereiche auch in der Standortpolitik bei Hoechst, der Entscheidungsvorbehalt des Vorstands in dieser Frage bei Bayer;
- die Auflösung bzw. das Festhalten an übergreifenden Landesorganisationen zur Ergänzung der Geschäftsbereichsstruktur, insbesondere auch in Fragen der arbeits- und sozialpolitischen Außenvertretung;
- die Aufgabe des etablierten Firmenlogos bei Hoechst, seine bewußte Pflege bei Bayer.

Im Fall von Hoechst hat die Absage an Synergien geradezu programmatischen Charakter. Synergien gelten als Maskerade für unwirtschaftliche Strukturen und Verhaltensweisen, als Gegenprinzip zu der angestrebten, durch marktförmige Koordination zu gewährleistenden Transparenz. Allenfalls eindeutige, genau spezifizierbare und nachrechenbare Komplementaritäten innerhalb der Life sciences werden in Erwägung gezogen. „Im Zweifelsfall“ werde auch dort immer gegen das Vorliegen von Synergien entschieden. Es gilt somit in jedem Fall der Vorrang marktbezogener Kalküle.

Bei Bayer bilden Synergien eine, wenn nicht die zentrale Kategorie fast aller Darlegungen zur Konzernstrategie. „Synergie-Management“ gilt hier als Kernaufgabe des Konzernvorstands. Dabei ist - um den grundsätzlichen Unterschied zur Sichtweise bei Hoechst deutlich zu machen - vor allem das gemeint, was sich nicht beziffern

läßt: die Möglichkeit kurzfristig auf Kapazitäten anderer Geschäftsbereiche zurückgreifen zu können, der Effekt gemeinsamer Landesorganisationen, ein langfristiger Risikoausgleich usw. Die marktbezogenen Kalküle der einzelnen Geschäftsbereiche sind hier, bei aller Stärkung, die sie erfahren, relativiert dadurch, daß Potentiale, die in solchen Kalkülen nicht aufgehen, als ökonomisch bedeutsame Faktoren anerkannt und strategisch in Rechnung gestellt und im Einzelfall auch gegen den erklärten Willen der Geschäftsbereiche durchgedrückt werden.

Die beiden Strategien, die gleichermaßen mit ausgeprägter shareholder-value-Orientierung auftreten, sind im Kern durch ein unterschiedliches Verhältnis zwischen finanzieller Ebene und Produktion charakterisiert. Im Fall Bayer bildet die im Konzern langfristig aufgebaute Verbindung von wissenschaftlicher Innovation, industriellem Produktions- und Verfahrens-know-how und Marktposition das Potential, daß durch die Entwicklung marktbezogener Steuerungsinstrumente rentabler ausgeschöpft und weiterentwickelt werden soll. Im Fall Hoechst steht die Herauslösung von Kapital und Innovationspotential aus der langfristigen Bindung industrieller Produktions- und umfangreicher, komplexer Kooperationszusammenhänge im Vordergrund. Ziel ist eine Produktions- und Innovationsbasis, die sich weitgehend über finanzielle Impulse steuern läßt.

Diese unterschiedliche Gewichtung von Finanzmarkt- und Produktionsbezug lassen sich an den Pharmastrategien beispielhaft illustrieren, die in beiden Konzernen einen, wenn nicht den zentralen Aspekt der Konzernpolitik bilden.

Bei Hoechst ist der Beschluß über die „Life-Sciences“-Orientierung und den definitiven Ausstieg aus der industriellen Chemie mit einer drastischen Verengung auch des „Life-Sciences“-Bereiches selbst verbunden. Das Geschäftsfeld Pharma beschränkt sich auf Medikamente mit neu erforschtem Wirkmechanismus (NCEs), unter Hintanstellung von Weiterentwicklungen und Ausstieg aus dem Generikageschäft. Nicht nur im Konzern-

zusammenhang insgesamt, sondern auch innerhalb des Kernbereichs werden damit diejenigen Bereiche aufgegeben, bei denen inkrementelle Verbesserung, Produktionseffizienz und industrielles Verfahrens-know-how, also im weitesten Sinne stofflich-funktionale Aspekte im Vordergrund stehen. Bei den wissenschaftsbasierten Innovationspotentialen steht die Kooperation mit Netzwerken kleiner, unabhängiger Bio- und Gentechnologiefirmen im Zentrum, die geographisch eindeutig den USA und ihren ordnungspolitischen Rahmenbedingungen zugeordnet werden. Die Verbindung ihrer Innovationskraft mit der Entwicklungs- und Marktmacht des Konzerns bildet den Kern der Pharmastrategie.

Die internen Forschungs- und Entwicklungskapazitäten in Deutschland, USA und Japan fungieren arbeitsteilig und werden von einem globalen Entwicklungszentrum in den USA zentral gesteuert. Sie unterstehen einer einheitlichen F&E-Leitung, die vor allem Gewähr dafür bieten soll, daß die Prioritäten marktnaher Zulassungsgesichtspunkte durchgängig zum Tragen kommen. Diese Akzentsetzung bildet die Kehrseite der Tendenz, für die frühen und mit extrem großen Unsicherheiten behafteten Stufen der Forschung vermehrt auf jene externen Netzwerke zurückzugreifen, d.h. den Aufwand für Aufbau und Unterhalt der entsprechenden Kooperationszusammenhänge nicht mehr oder zumindest nicht mehr im alten Umfang selbst zu treiben.

Bei Bayer wird der Gesundheitsbereich weit gefaßt, das Generikageschäft sogar ausgebaut. Der Bereich nicht patentgeschützter Medikamente ist von wirtschaftlich großer Bedeutung.<sup>2</sup> Die interne Produktion gilt als Kernkompetenz, wobei die Vernetzung mit Produktionen anderer interner Chemiebereiche als Vorteil angesehen wird. Bei den Innovationspotentialen gilt der Vorrang internen Kompetenzaufbaus, gerade auch im Zusammenhang mit externen Kooperationen, deren Bedeutung auch hier zunimmt. Die F&E-Bereiche erfahren durch Zielvorgaben, Konzentration und Kompetenzauf-

teilungen eine stärker ökonomische Ausrichtung, dies aber jeweils für sich und ohne gemeinsame F&E-Leitung. Diese wurde abgeschafft, weil sie dazu neige, die marktnahen Stufen der Entwicklung gegenüber den frühen in der Forschung überzugewichten.

### III

Daß die vorgestellten Entwicklungen in der Praxis mit einer Fülle von Schwierigkeiten, Uneindeutigkeiten, Widersprüchlichkeiten usw. verbunden sind, denen hier nicht weiter nachgegangen werden kann, liegt auf der Hand. Als Beleg für die eingangs hervorgehobene Bedeutung der Strategiewahl kann in jedem Fall das bemerkenswert geringe Maß gelten, in dem sich die Unterschiede zwischen Unternehmensstrategien hier auf objektive Rahmenbedingungen, äußere Einflüsse oder gar Zwänge zurückführen lassen. Objektive Gegebenheiten wie etwa Standortprofile oder konjunkturstable Randgeschäfte spielen zwar eine Rolle, sind aber nicht entscheidend bzw. müssen selbst als Momente der jeweiligen strategischen Optionen begriffen werden. Diese lassen sich insbesondere nicht auf unterschiedliche Strukturen bei den Anteilseignern zurückführen, deren unterschiedliche Rentabilitätsoptionen vom strategischen Management lediglich exekutiert würden. Sie sind in allen drei Fällen vom Management entworfen und von Aufsichtsgremien und Aktionärsvertretern zustimmend zur Kenntnis genommen worden. Sie verweisen damit auf interne Einfluß- und Entscheidungskonstellationen.

Der auffallendste Unterschied zwischen den beiden ausführlich angesprochenen Unternehmen besteht unter diesem Aspekt darin, daß die Restrukturierung im Fall Bayer sich als Fortentwicklung der bestehenden Konzernorganisation vollzieht, die bei allem Wandel ein hohes Maß an personeller Kontinuität auf den strategischen Entscheidungs-, wie auf den operativen Führungsebenen aufweist. Sie ist vom Vorgänger des jetzigen Vorstandsvorsitzenden eingeleitet worden, der seit seinem altersbedingten Ausscheiden als Aufsichtsratsvorsitzender fungiert und in dieser Position durchaus Einfluß auf die Unternehmenspolitik nimmt. Bei

<sup>2</sup> Dafür ist zum Teil allerdings die Ausnahmestellung von Aspirin verantwortlich, das mit einem Umsatzvolumen von 1 Mrd. DM zur ersten Liga der Blockbuster gehört und unter Consumer Care rangiert

Hochst dagegen ist die Restrukturierung von einer Fraktion im Spitzenmanagement gegen andere durchgesetzt worden, unter bewußter Zerschlagung der alten Strukturen und der mit ihnen verbundenen Einflußpositionen und Machtressourcen. Die bis dahin übliche Übernahme des Aufsichtsratsvorsitzes durch den planmäßig ausscheidenden bisherigen Vorstandsvorsitzenden ist hier kurzfristig verhindert, dieser von einem Bündnis der Neuererfraktion mit Teilen des Aufsichtsrates ausmanövriert worden. Die Radikalität der in diesem Fall verfolgten Strategie hat von daher eine doppelte Begründung. Sie ist als Fraktionsstrategie bei weitem programmatischer, auf konzeptionelle Stringenz und praktische Rigorosität angelegt, als es eine in die Kontinuität der Unternehmensentwicklung und der sie bestimmenden Anschauungs- und Interessenbalancen eingebundene sein könnte. Und sie hat neben ihrem immanenten ökonomischen Sinn in besonders ausgeprägtem Maße einen auf die Organisation bezogenen strategischen: Sie etabliert neue Legitimierungsordnungen und Entscheidungswege, entzieht damit den alten Machtpositionen ihre Grundlage und befestigt zugleich die der Neuerer. Nicht nur wegen der objektiven Radikalität des Umbruchs, sondern auch wegen der größeren Abstraktheit und Mehrdeutigkeit des verfolgten Konzepts sind die Verhältnisse bei Hoechst in besonderem Maße im Fluß.

#### IV

Die drei diskutierten Fälle stehen für grundsätzliche Alternativen, was die Bedeutung stofflich-funktionaler bzw. marktorientiert-finanzieller Gesichtspunkte bei der Unternehmenskoordination angeht. Diese lassen sich nicht aus objektiven Rahmenbedingungen ableiten, sondern gehen auf unterschiedliche strategische Optionen des strategischen Managements zurück, die sich sicherlich auf die konkreten Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens beziehen, die aber entscheidend durch die persönlichen Einschätzungen und Interessen, Konsens- und Koalitionsbildungen wie Machtkonstellationen im Kreis der entscheidenden Akteure bestimmt sind.

Wie realitätstüchtig sich diese Strategien im einzelnen erweisen werden, muß bis auf weiteres offen bleiben, weil die Erfolgsbedingungen wie die Erfolgskriterien selbst in Bewegung sind. Drei relevante Gesichtspunkte, die dabei zum Tragen kommen, lassen sich immerhin andeuten.

Wichtig ist hier einmal, in welchem Ausmaß kurzfristige Renditeorientierungen für das Verhalten der Anleger in Zukunft bedeutsam sein und den Unternehmensführungen gegenüber zur Geltung gebracht werden. Je mehr dies geschähe, desto prekärer etwa würde die Balance zwischen längerfristiger Synergie- und kurzfristiger Börsenwertorientierung bei Bayer, und desto übernahmegefährdeter würde BASF angesichts zurückhaltender Börsenbewertung bei hohem cash-flow. Von entscheidender Bedeutung ist hier die zukünftige Geschäftspolitik der deutschen Banken, und dort erscheint ein kalkuliertes Anziehen der Schraube wahrscheinlicher als ein radikaler Strategiewechsel (vgl. D'Alessio/Oberbeck 1999). Der Spielraum für das Ausbalancieren kurz- und langfristiger Wirtschaftlichkeitsziele würde somit enger, bliebe aber - so unsere These - grundsätzlich erhalten.

Ein zweiter Gesichtspunkt bezieht sich auf die Fähigkeit, zwischen der jeweils bestimmenden Renditeorientierung und längerfristigen Erfordernissen der jeweiligen Produktionsprozesse - verstanden im weitesten Sinne - zu vermitteln. Wie weit läßt sich etwa über flexibles Portfoliomanagement, die befristete und wechselnde Ankoppelung an regionale Netzwerke über *joint ventures* usw. eine an kurzfristigen Renditezielen ausgerichtete Politik verfolgen, ohne daß die vorausgesetzte längerfristigen Produktionsvoraussetzungen dadurch beschädigt werden? Für den Bereich von F&E wie auch für komplexe industrielle Produktionsbereiche ist damit z.B. das Verhältnis von Auslagerungsmöglichkeiten und notwendiger Integrationskompetenz angesprochen. Hier gibt es sicherlich ein weites Feld sowohl für *trial* wie für *error*.

Drittens schließlich ist die Revisionsfähigkeit der jeweils eingeschlagenen Strategie von Bedeutung. Ist un-

ter Bedingungen völliger Ungewißheit, d.h. ohne belastbare Anhaltspunkte für eine begründete Strategiewahl, erst einmal Festhalten am Bewährten die am wenigsten schlechte Strategie, so gilt andererseits dort, wo solche Ansatzpunkte gefunden und Konsequenzen im Sinne von Wandel daraus gezogen wurden, daß abschließend definierte Strategien unter komplexen Handlungsbedingungen solchen systematisch unterlegen sind, die darauf angelegt sind, bei neu auftauchenden Chancen geändert zu werden. Damit ist nicht Sicherheitsspiel gemeint, um in jedem Fall den Rückzug offen zu halten. Vielmehr geht es um die Tatsache, daß die Implementation einer Strategie die ursprünglich vorausgesetzte Realität Zug um Zug verändert, ebenso wie die Handlungen anderer Akteure, mit der Konsequenz, daß sich neue Handlungskonstellationen mit neuen Chancen und neuen Risiken ergeben, die so nicht voraussehbar waren, und die eine mehr oder weniger grundlegende Neubewertung nahelegen. Würde sich beispielsweise im Fall von Hoechst das sehr ambitioniert und prinzipiell begründete Wertschöpfungsnetzwerk- und Portfoliomanagement im nachhinein als Übergangsphänomen erweisen auf dem Weg zu einem kompakten Pharmaunternehmen, und würden in diesem statt der einen angestrebten schließlich doch drei unterschiedliche nationale Forschungskulturen koexistieren, so würde man sicherlich dann nicht von einer

gescheiterten Strategie reden, wenn das Pharmaunternehmen als solches erfolgreich wäre und wenn über effizientes Schnittstellenmanagement zwischen den unterschiedlichen Kulturen vermittelt werden könnte. Entsprechend ließen sich die anderen Fälle diskutieren. Strategiewahl und die sie bestimmenden Akteure sind damit nicht allein in jenen Umbruchsituationen zentral, in denen grundlegend neue Strategien entworfen und durchgesetzt werden.

### Literaturverzeichnis

- Chesnais, F. (1997): *La mondialisation du capital*. Paris.
- Dormann, J. (1997): *Die Strategische Management Holding als Führungsinstrument eines internationalen Pharma- und Chemiegeschäfts (17.01.97)*. Aus: <http://www.hoechst.com>.
- Sauer, D.; Döhl, V. (1997): *Die Auflösung des Unternehmens? Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren*. In: *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996*. Berlin.
- Storper, M. (1995): *Territories, flows and hierarchies in the global economy*. In: *Aussenwirtschaft 50/1995*, S. 265-293.
- Veltz, P. (1994): *Mondialisation - Villes et territoires*. Paris.

## Die Mütter und das Auto

### PKW-Nutzung im Kontext geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung

Hartwig Heine, Rüdiger Mautz

*Der folgende Text ist der Entwurf eines Artikels, der in einer 1999 geplanten Buchveröffentlichung bei Leske und Buchdich in der Reihe Soziologie und Ökologie (Arbeitstitel des Buchs: „Umwelthandeln als sozialer Konflikt“) erscheinen soll. Aus dem Forschungsprojekt „Möglichkeiten und Grenzen des Autoverzichts“ im Alltag von Familien mit Kindern präsentiert er ein Teilergebnis, das sich auf die Autonutzung der Mütter im Kontext der innerfamiliären Arbeitsteilung konzentriert. Das Projekt wurde im Rahmen des Forschungsverbunds „Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftliche Technikforschung Niedersachsen“ durchgeführt und aus VW-Vorab-Mitteln finanziert.*

#### (1) Einleitung: Warum fahren die Mütter Auto?

Es scheint, daß das Auto für die meisten Menschen nichts von seiner Attraktivität eingebüßt hat. Sämtliche Verkehrsprognosen weisen auf ein weiteres Ansteigen der Automobilität hin, eine „Sättigungsgrenze“ sei vorerst nicht in Sicht (Läpple 1997, 197). Diese Entwicklung bleibt von den Konjunkturen des gesellschaftlichen Umweltbewußtseins offensichtlich unbeeinflußt. Zwar mag die Behauptung, daß das Umweltschutzmotiv „beim Verkehrsverhalten *keine* Rolle“ spiele (de Haan/Kuckartz 1996, 263), etwas apodiktisch klingen; aber auch andere Autoren sprechen von einer „geringen ‚kausalen‘ Wirkung eines gesteigerten Umweltbewußtseins“ (Brüderl/Preisendörfer 1995, 83). Gerade das individuelle Mobilitätsverhalten setzt dem Anspruch einer ökologisch motivierten Veränderung der vorherrschenden Lebensweise harten Widerstand entgegen. Unsere eigenen Befunde zeigen: Die Einsicht, daß eigentlich eine solche Umgestaltung nötig wäre, ist gesellschaftlich präsent, aber gewissermaßen *alt geworden*. Zu diesem Alterungsprozeß hat nicht nur die Verlagerung der öffentlichen Aufmerksamkeit auf andere Problemfelder (Massenarbeitslosigkeit, wirtschaftliche Unsicherheit) beige-

tragen, sondern auch die (Selbst-)Erfahrung, daß man zumindest diesen Bereich der eigenen Lebensweise nicht nennenswert verändern *kann* und im Grunde auch nicht *will*. Bei der Verkehrsmittelwahl sieht man zumutbare Veränderungsmargen des eigenen Verhaltens denn auch nur bei *kleinen* Alltagsentscheidungen - ob etwa dieser oder jener Weg auch zu Fuß, mit dem Fahrrad oder mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu erledigen wäre -, nicht aber in der Frage, ob überhaupt ein Ausstieg aus dem Auto möglich sei (Heine/Mautz 1998, 44 ff.).

Aber wie ist es zu *erklären*, daß die reale Autonutzung gegenüber ökomoralischen Veränderungsansprüchen weitgehend immun ist? Die gegenwärtige Automobilismusedebatte offeriert drei Antworten: Die erste vertritt die *objektivistische* Auffassung, daß es sich bei der Automobilisierung um einen mit der sozioökonomischen, technischen und infrastrukturellen Entwicklung der Moderne rückgekoppelten Prozeß handele, der längst seine eigene Dynamik entfaltet habe und den Individuen kaum eine Wahl lasse, dem Druck zur steigenden Motorisierung zu entrinnen: „Verkehr schafft aus sich heraus Verkehr“ (Kuhm 1997, 12). Eine zweite Antwort nähert sich dem Automobilismus von der Seite

der *Subjektivität* der Akteure und hebt die hohe Relevanz der affektiven Dimension hervor, die hier im Spiel sei und in einer weit verbreiteten - und letztlich irrationalen - *Autofixiertheit* vieler Verkehrsteilnehmer zum Ausdruck komme. Der Siegeszug des Autos erkläre sich im hohen Maße daraus, daß es in geradezu idealer Weise tief sitzenden psychischen Bedürfnissen nach „Selbstwertgefühl“, „Thrill“, „Regression“ oder „Kontrolle“ entgegenkomme (Hilgers 1992, 117 f.). Eine dritte Antwort liefert schließlich der *handlungstheoretische* Ansatz, der die Verkehrsmittelwahl durch individuelle Kosten-Nutzen-Abwägungen bestimmt sieht, in die sowohl die Perzeption wichtiger Rahmenbedingungen (z.B. Wegezeiten, Wegelängen, Verfügbarkeit von Verkehrsmitteln usw.) als auch die Präferenzen der Akteure eingehen. Verkehrsmittelentscheidungen seien insofern Ausdruck individueller bzw. „subjektiver“ Rationalität, als die Akteure mit ihnen situationsangemessene Lösungen für die Mobilitätsanforderungen des Alltags suchen (Krämer-Badoni/Wilke 1997). Ob ökologische Überzeugungen zum Zuge kommen, hängt bei einer solchen Betrachtungsweise davon ab, welches Gewicht sie in den individuellen Kosten-Nutzen-Abwägungen erlangen. Es sei nicht auszuschließen, daß sie in dem einen oder anderen Fall auch mal zum Autoverzicht führen können, doch scheint es aus Sicht der Verkehrsteilnehmer häufig „rationaler“, sprich zeitsparender, kostengünstiger, bequemer usw. zu sein, zum Auto zu greifen.

Daß der gesellschaftliche *mainstream* sich in Richtung auf *mehr Automobilität* bewegt, wird durch die bereits erwähnten vielen kleinen Entscheidungen, das Auto auch mal stehen zu lassen, nicht außer Kraft gesetzt. Zwar gibt es auch diejenigen, die hier bewußt gegen den Strom schwimmen und sich freiwillig von der Automobilität verabschieden, weil die von ihnen erwarteten Gewinne (an Lebensqualität, an ökomoralischer Kohärenz usw.) die möglichen Nachteile einen solchen Schritts übersteigen (Burwitz u.a. 1992; Krämer-Badoni 1991, 1994); auch scheint es mehr Interessenten für *Car sharing* oder autolose Wohnversuche zu geben (Baum/Pesch 1996; Dittrich/Klewe 1997). Trotz allem bleibt die bewußte und nicht aus finanzieller Not gebo-

rene Entscheidung gegen eigenen Autobesitz nach wie vor auf kleine Minderheiten in der Gesellschaft beschränkt.<sup>1</sup>

Wir wollen in diesem Aufsatz die Bedeutung untersuchen, die das Auto für Frauen hat, zu deren Haushalt nicht nur der (Ehe-)Partner, sondern auch heranwachsende Kinder gehören. Zumindest in den alten Bundesländern gehören gerade solche Familien zu den Hochburgen des Autobesitzes: 1993 verfügten mehr als 90 % der Haushalte mit drei und mehr Personen über mindestens *ein* eigenes Auto (bei den Vier-Personen-Haushalten waren es knapp 95 %), womit sie die Ein- und Zwei-Personen-Haushalte zum Teil deutlich übertreffen.<sup>2</sup> Zwar bilden Familien mit Kindern heute bei den Haushalten nur noch eine Minderheit<sup>3</sup>, doch bei der bisherigen und vermutlich auch weiteren Automobilisierung der Gesellschaft sind sie Vorreiter. Nachdem die Vollmotorisierung der (erwachsenen und erwerbstätigen) Männer im großen und ganzen erreicht ist (Buhr 1998, 77 f.), scheint die gegenwärtige Phase nun durch die *nachholende Motorisierung der Frauen* charakterisiert zu sein. Ihre Voraussetzung ist zunächst der Führerschein, und den besaßen schon 1991 in der Altersgruppe der 25-29jährigen nicht nur 92 % der Männer, sondern auch 90 % der Frauen (Buhr 1998, 79). Führerscheinbesitz bedeutet noch nicht Autobesitz, aber auch hier holen die Frauen auf, wofür der zunehmende Zweitwagenbesitz in den Mehr-Personen-Haushalten ein deutlicher Indikator zu sein scheint.<sup>4</sup> Und folgt man

1 Zwar besaßen 1993 bundesweit 27,9 % aller Haushalte kein Auto, doch dürfte es sich dabei nur zu einem geringen Teil um freiwillig Autolose handeln: „Allerdings finden sich bei den Autolosen viele Gruppen, die eher am Rand der Gesellschaft stehen, d.h., sie sind in der Regel eher einkommensschwach, nicht erwerbstätig und gehören wie Alte, Kinder und Jugendliche zu Gruppen, die aus rechtlichen und gesundheitlichen Gründen kein Auto haben“; Burwitz/Koch 1996, S. 61 f.

2 1993 verfügten 42,2 % der Ein-Personen-Haushalte und 79,8 % der Zwei-Personen-Haushalte über ein Auto; vgl. Burwitz/Koch 1996, Tab. 7, S. 69.

3 *Vollständige Familienhaushalte*, in denen beide Elternteile mit noch nicht volljährigen Kindern zusammenleben, machten 1996 24,7 % aller Haushalte aus, vgl. DER SPIEGEL 4/1999, Graphik S. 84/85.

4 Bereits 1989 verfügten 39,4 % aller Haushalte, in denen es einen Erstwagen und zwei Führerscheininhaber gab, auch über ein Zweitauto, und gerade dieser Anteil weist in den letzten Jahrzehnten die höchsten Steigerungsraten auf; vgl. Hautzinger u.a. 1994, S. 46 f.

Buhr (1998), so verfügen knapp zwei Drittel „von den in Familienarbeit eingebundenen ca. 18 Mio. Frauen (...) ständig oder zeitweise über ein Auto“ (S. 83).

Diese Entwicklung, so bedauerlich sie aus Sicht von Umweltschützern erscheinen mag, könnte als Fortschritt weiblicher Emanzipation gesehen werden. Die feministische Literatur zu diesem Thema ist jedoch skeptisch. Sie interpretiert die nachholende Motorisierung der Frauen vor allem als Resultat des weiblichen Spagats zwischen zunehmender Erwerbstätigkeit<sup>5</sup> und den unverändert hohen Anforderungen im Bereich der Reproduktion, d.h. jenem Bündel von Haushaltsführung, familiärer Versorgung, Kinderbetreuung und emotionaler Zuwendung, das im Zeichen der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung immer noch überwiegend in das *Ressort der Frau* fällt. Ausgehend von Befragungsergebnissen, die belegen, daß Frauen sich meist aus „familiären Gründen“ - Einkäufe, Besorgungen, Kinderbegleitungen - ans Steuer setzen, kommt Buhr (1998) zu dem Schluß, „daß die Bedeutung des Autos für Frauen ganz wesentlich darin besteht, das Dilemma der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu lösen“ (S. 97). Dabei wird gerade den Müttern die Anpassungsleistung abgefordert, das rigide Zeitkorsett, das durch die Erwerbsarbeit des Mannes, die (mögliche) eigene Erwerbsarbeit, den Kindergarten- oder Schulbesuch der Kinder usw. vorgegeben ist, mit den ganz anderen Anforderungen, welche die Reproduktionsarbeit an ihre Zeitplanung stellt, in Vereinbarung zu bringen. Unter anderem verlangt dies den Müttern Flexibilität und die Funktion des familiären „Zeit-Puffers“ ab (Hahn 1992, 186). Und die besondere Stärke des Autos liege gerade darin, daß es - verglichen mit anderen Verkehrsmitteln - seinen Nutzerinnen die größtmögliche zeitliche und räumliche Flexibilität ermöglicht.

Die „Lösung“, die das Auto den Frauen hier bietet, wird in der feministischen Forschung als ambivalent betrach-

tet: Einerseits kommt eine solche Lösung den weiblichen Ansprüchen an Autonomie, nicht nur im Hinblick auf die eigene Erwerbstätigkeit, entgegen, so daß die Möglichkeit der Autonutzung von den Frauen „als Zuwachs von Selbständigkeit empfunden“ wird (Buhr 1998, 91 f.); andererseits hat die Verfügung über ein Auto den Effekt, daß Frauen nun ihre familiären Verpflichtungen auf einem sogar noch „höheren Niveau“ erfüllen können. Oder zugespitzt: Die „Verweigerung der Männer gegenüber familiärer Arbeit“ (ebenda, 97) treibt die Mütter ins Auto, und das Auto stabilisiert diese Verweigerung. Ein *Circulus vitiosus*, aus dem es offenbar kein Entkommen gibt.

Die Frage, was die *nachholende Motorisierung der Frauen* vorantreibt, bleibt damit in der Schwebelage: Einerseits scheint auf diese Entwicklung im besonderen Maße zuzutreffen, daß Verkehr „aus sich heraus“ weiteren Verkehr schafft (siehe oben) - die Frau, die ihren Alltag mit Hilfe des Autos bewältigt, gewinnt damit zwar größere raum-zeitliche Flexibilität, doch begibt sie sich zugleich in die automobilen Abhängigkeit, die um so mehr zunimmt, je stärker sie mit der immer noch vorhandenen geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung in den Familien rückgekoppelt ist. Spielräume, den einmal betretenen Pfad der Automobilität wieder zu verlassen oder auch nur begrenzte Richtungsänderungen vorzunehmen, sind aus dieser Perspektive kaum vorhanden. Auf der anderen Seite *erweitert* das Auto die weiblichen Handlungsoptionen insbesondere auch im Hinblick auf wichtige Rahmenbedingungen des geschlechtsspezifisch organisierten Alltags - etwa in der Frage des (Wieder-)Eintritts ins Berufsleben nach der Geburt eines Kindes. Im Grunde werfen beide Sichtweisen wieder die Grundfragen auf, denen wir bereits bei den verschiedenen Erklärungsansätzen zum Mobilitätsverhalten begegneten: Wird die Autonutzung im wesentlichen durch die Umstände der heutigen Lebensweise *erzwungen*, beruht sie auf spezifischen *Präferenzen*, oder gehen in die individuellen Entscheidungen zur Verkehrsmittelwahl auch Faktoren ein, die sich der Dichotomie von *Zwang* oder *Freiwilligkeit* nicht so einfach fügen?

5. Laßt man die besondere Situation der Frauen in den neuen Bundesländern außer Betracht, so stieg die Erwerbsquote der Frauen in der alten BRD von 41 % in 1970 auf 48,5 % in 1994. Allein zwischen 1972 und 1989 stieg sie bei den Müttern mit Kindern unter 15 Jahren von 26 % auf 43 %, mit Kindern unter 6 Jahren von 24 % auf 36 %; vgl. Beik/Spitzner 1995, S. 71.

Wir wollen diesen Fragen am Beispiel von Müttern in vollständigen Familienhaushalten nachgehen, wobei wir uns auf die Ergebnisse einer qualitativen Befragung in 60 Haushalten stützen, in denen verheiratete Paare, von denen zumindest ein Partner erwerbstätig ist, mit noch nicht erwachsenen Kindern zusammenleben.

Ein Sample von 60 Haushalten kann nicht repräsentativ sein, aber typische Ausschnitte der Realität einfangen: So decken die von uns befragten Familien die gesamte Bandbreite möglicher Altersstufen der Kinder ab, d.h. vom Säugling über das Kleinkind und dem Schulanfänger bis hin zum Jugendlichen. Zu zwei Dritteln sind die Frauen unseres Samples erwerbstätig, was zwar über dem gesellschaftlichen Durchschnitt liegt<sup>6</sup>, aber es erlaubt, ein breites Spektrum an praktizierten Arbeitszeitmodellen von der vollen Berufstätigkeit über verschiedene Abstufungen der Teilzeitbeschäftigung bis hin zur - z. T. vorübergehenden - Nicht-Erwerbstätigkeit in die Betrachtung einzubeziehen. Im Hinblick auf den Autobesitz bietet unser Sample Normalität: Es überwiegen die Haushalte mit *einem* Auto, doch mehr als ein Drittel der befragten Familien verfügt über einen *Zweitwagen*; zwei Haushalte sind *autolos*.<sup>7</sup>

Im folgenden wollen wir zunächst eine Differenzierung einführen: Welche Funktion hat das Auto in den verschiedenen Altersphasen der Kinder, die mit unterschiedlichen Anforderungen an die Mütter im „Spagat“ zwischen Haushalt, Kindern und Beruf verbunden sind? Denn die uns bekannte Literatur zur Automobilität von Müttern bezieht sich eher allgemein und undifferenziert

auf die Mutter- und Hausfrauen-Existenz als solcher (Abschnitt 2).

Anschließend gehen wir den mütterspezifischen *Gründen* der Autonutzung nach, die im Zwischenreich von eigenem *subjektiven* Ermessen und wahrgenommenen *objektiven* Zwängen verortet sind: die unterschiedlich ausgeprägte innerfamiliäre Arbeitsteilung, die weibliche Erwerbstätigkeit, die elterlichen Erziehungsvorstellungen, die Mütterwünsche nach eigener Freizeit, die Verkehrsmittelpräferenzen und der gewählte Wohnstandort (Abschnitt 3).

Schließlich betrachten wir im Lichte unserer Befunde noch einmal die *nachholende Motorisierung der Frauen*, diskutieren die These von der Stabilisierung der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung durch das Auto und kehren zu der Frage zurück, warum ökologische Überzeugungen bei der mütterlichen Verkehrsmittelwahl eine so geringe Rolle spielen (Abschnitt 4).

## (2) Die gestreßte Mutter - das Auto als Mittler zwischen Küche, Kindern und Beruf

### *Erste Phase: von der Geburt bis zur Kindergartenzeit*

Die Geburt eines Kindes bedeutet für die Mütter einen tiefen Einschnitt in das Muster der alltäglichen Mobilität. Zwischen den Ehepartnern kommt es in der Regel zu einem neuen Arrangement der innerfamiliären Arbeitsteilung, da bis auf weiteres die ständige Präsenz mindestens eines Elternteils erforderlich ist. Im Zeichen der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung läuft es in dieser Situation für die Frau normalerweise auf folgendes hinaus: Sie scheidet, sofern sie vorher berufstätig war, nicht nur während des Mutterschaftsurlaubs, sondern zumindest teilweise auch in der Phase des Erziehungsurlaubs aus der Erwerbstätigkeit aus, womit das Kind, der Haushalt und die damit zusammenhängenden Reproduktionswege nun ganz ins Zentrum ihrer Alltagsaktivitäten rücken. Bisher gewohnte Wege fallen weg, durch das Kleinkind kommen neue hinzu, z.B. zum Arzt, zu Krab-

6 Vgl. Anmerkung 5.

7 Darüber hinaus haben wir uns bemüht, die Auswahl des Samples auf einige wenige ausgewählte *räumlich-soziale Konstellationen* zu konzentrieren, um wichtige äußere Rahmenbedingungen, unter denen die Haushalte ihre Mobilitätsentscheidungen fällen, vergleichbar zu machen. Eine zentrale Konstante der Samplebildung war die räumliche Konstellation *Wohnort-Arbeitsplatz*: Der Arbeitsplatz mindestens eines Ehepartners befindet sich im oder am Rande *Hannovers*, und zwar entweder in einer der Dienststellen der Landesverwaltung, wo wir gut 40 Beamte und Angestellte aus dem mittleren, dem gehobenen und dem höheren Dienst einbezogen haben, oder im VW-Werk, wo wir knapp 20 Produktionsbeschäftigte (vom angelernten Bandarbeiter bis zum Meister) befragt haben. Der Wohnstandort der befragten Familien liegt entweder Hannover-zentral, Hannover-peripher oder im Umland von Hannover



bel- oder Mutter-Kind-Gruppen. Überdies muß sie jetzt berücksichtigen, daß das kleine Kind noch nicht allein zu Hause bleiben kann, sondern auf fast jedem ihrer Wege mitzunehmen ist. Insbesondere in den von jüngeren Familien bevorzugten Wohnlagen an der städtischen Peripherie oder im Umland sehen die Mütter angesichts der ausgedünnten Nah-Infrastruktur, der oft ungünstigen ÖPNV-Anbindung und der relativ langen Wege, die sie im Alltag zurücklegen müssen, kaum eine Alternative zum Auto. Falls es zwei kleine Kinder in der Familie gibt, verschärft sich das Problem weiter: Mit einem Kind mag es noch möglich sein, z.B. größere Einkäufe zu Fuß nach Hause zu tragen und dabei das Kind in der Karre mitzunehmen; mit zwei Kindern, so wurde uns häufig versichert, sei das nicht mehr praktikabel, so daß hier das Auto endgültig unverzichtbar werde.

Neben der großen Bedeutung bei der notwendigen Rundum-Betreuung des Kindes kommen schon in dieser Altersphase drei weitere wichtige Funktionen des Autos hinzu: Der PKW wird erstens zum *Schutzraum des Kindes*, wo es vor den Unbilden des Wetters oder den besonderen Gesundheits- und Unfallgefährdungen des Straßenverkehrs sicher ist. Zweitens verspricht das Auto Sicherheit auch deswegen, weil es im Fall einer plötzlichen Erkrankung des Kindes mehr als jedes andere Verkehrsmittel den unverzüglichen Transport des kleinen Patienten zum nächsten Arzt gewährleistet. Drittens hilft das Auto den Müttern, die Anforderungen an die *zeitliche Koordination* des Alltags besser zu bewältigen, da mit ihm z.B. nicht nur der Einkauf selbst, sondern auch seine Verknüpfung mit anderen kindorientierten Aktivitäten am einfachsten hinzukriegen und die Koordination all dieser Aktivitäten mit der häuslich-familiären Zeitordnung (Mahlzeiten; Schlafzeiten des Kindes) noch am leichtesten zu bewältigen ist.

Voraussetzung ist, daß die Frau ein Auto zur täglichen Verfügung hat. In diesem Punkt erweist sich die These von der „nachholenden Motorisierung der Frauen“ als ergänzungsbedürftig: Zumindest in unserem Sample verfügen die verheirateten Mütter nicht nur in den Haushalten, in denen es zwei Autos gibt, für die alltäglichen

Wege über einen PKW. Auch in den Familien, die nur ein Auto besitzen, sind es ganz überwiegend die Mütter, die darauf im Alltag den primären Zugriff haben. Abgesichert durch das letztinstanzliche Argument, daß „für den Fall der Fälle“ einer plötzlichen Erkrankung der Kinder sowieso ein Auto „vor der Haustür“ stehen müsse, kommt es hier zu einer Art innerfamiliärer Vereinbarung: Die Reproduktionsarbeit im nun größer gewordenen Haushalt fällt weiterhin in die überwiegende Zuständigkeit der Mutter. Dafür bekommt sie, zumindest im Alltag, das - oder ein - Auto. Der *deal* lautet also: *Auto gegen Mehrarbeit*. Angesichts der immer noch praktizierten familiären Arbeitsteilung wird ein solcher *deal* insbesondere an der Peripherie und auf dem Land, wo es so viele Familien mit Kindern hinzieht, zur bitteren Notwendigkeit. In den Fällen, in denen die Familiengründung mit dem Umzug an die Peripherie oder in das weitere Umland verbunden ist, ist er in vielen Fällen bereits integraler Bestandteil des Umzugsbeschlusses - z.B. dort, wo man sich bewußt für eine Wohnlage mit guter ÖPNV-Anbindung entscheidet, die von nun an der Mann für seinen täglichen Arbeitsweg benutzt, damit die Familie weiterhin mit nur *einem* Auto auskommen kann.

#### *Zweite Phase: Kindergarten und Schulanfang*

Ein Teil der verheirateten Mütter scheidet nach der Geburt des ersten Kindes (oder eines weiteren Kindes) dauerhaft aus dem Erwerbsleben aus, was teils daran liegen kann, daß sie aufgrund der gegebenen Arbeitsmarktsituation keine Arbeit finden, die ihren neuen spezifischen Bedürfnissen entspricht, teils aber auch daran, daß sie sich nun „ganz“ dem Kind (den Kindern) sowie dem Haushalt widmen wollen. In unserem Sample ist diese Gruppe deutlich in der Minderheit. Der Normalfall ist, daß die verheirateten Mütter spätestens in dieser Phase wieder ins Berufsleben zurückkehren, allerdings ganz überwiegend zunächst in Form von Teilzeitarbeit. Mit diesem Schritt verschärfen sich die zeitlichen Koordinationsanforderungen, die von den Frauen zu bewältigen sind, von nun an wird der Spagat zwischen Haushalt, Beruf und den Belangen der Kinder zur täglichen

Pflichtübung. Neben dem Arbeitsweg sind immer mehr Kinderbegleitungen zu bewältigen, und dies nicht nur zum Kindergarten oder zur Schule. Daß die Zunahme dieser Begleitungen nicht nur eine Besonderheit unseres Samples darstellt, sondern in den letzten Jahrzehnten einen neuen gesellschaftlichen Trend repräsentiert, hängt offenbar mit veränderten soziokulturellen Standards im Hinblick auf die Kindererziehung zusammen: Kinder verbringen ihre Freizeit zunehmend betreut und verfügen mitunter über einen „prall gefüllten“ Terminkalender (Baeriswyl 1999, 18), was nicht zuletzt mit dem Anspruch der Eltern zusammenhängt, den Kindern eine „umfassende Förderung (...) in Musikschulen, Tanz-, Spiel- und Sportgruppen“ zukommen zu lassen (Beik/Spitzner 1995, 109). Da sich die Orte dieser Aktivitäten - zumal bei peripherer Wohnlage - häufig nicht auf das engere Wohnumfeld beschränken, macht dies aus der Sicht der Eltern den Transport der Kinder im Auto um so notwendiger.<sup>8</sup>

Das Zusammenspiel vom Wiedereinstieg ins Berufsleben, zunehmenden Kinderbegleitungen und sonstigen Reproduktionswegen erhöht das Interesse der Mütter an einer möglichst *flexiblen* Mobilität erheblich und läßt die Verfügung über das Auto sowie den Gewinn an Zeitsouveränität, den es ermöglicht, häufig noch wichtiger erscheinen. Sie profitieren dabei von einem der „Kern-Benefits des Autos“ (Götz 1997, 265), insofern sich mit ihm das zeitliche Korsett des arbeitsteilig organisierten Alltags, zumal in der Situation eigener Berufstätigkeit, lockern läßt. Immer wieder sind wir in den Interviews auf die Beteuerung gestoßen, daß die Autonutzung „einfach eine Zeitfrage“ sei, da „als Hausfrau und Mutter und berufstätig (...) Zeit ein ganz wichtiger Aspekt“ sei. Insgesamt bekommt das Auto als *Zeitpuffer*, auch bei kürzeren Wegen, größeres Gewicht als vor-

her. Es ist keine Einzelstimme, wenn eine der interviewten Mütter betont, daß sie das Auto „jetzt nicht nur aus Bequemlichkeit“ mehrmals am Tag brauche, „sondern um das bewältigen zu können dann auch, zeitlich, in einem guten zeitlichen Rahmen das unter einen Hut zu bringen“.

### *Dritte Phase: Vom Grundschüler bis zum Jugendlichen*

Die zeitlichen Koordinierungsanforderungen, die Mütter im Zeichen geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung bewältigen und aus ihrer Sicht die Autonutzung mehr oder minder erzwingen, erreichen in der im vorigen Unterabschnitt beschriebenen Altersphase der Kinder oft ihr Maximum. Wenn das (jüngste) Kind erst einmal den Status des Schulanfängers bzw. Erstkläblers hinter sich gelassen hat, gehen die Begleitdienste der Mutter zumindest für den Schulweg normalerweise zurück, was allerdings von der Entfernung und Verkehrslage der Schule abhängt. Etwas anders liegt der Fall bei den *Freizeitwegen* der Kinder: Das von den Eltern oft geförderte Interesse der Kinder an aktivem Sport, an Musik, an Zoobesuchen usw. blüht häufig erst im schulpflichtigen Alter richtig auf. Hinzu kommt, daß sich der Einzugsbereich von Freundschaftskontakten und Freizeitaktivitäten der Kinder nach der Einschulung - und erst recht beim Wechsel auf eine weiterführende Schule - erheblich erweitern kann, zumal häufig nicht die räumliche Nähe, sondern qualitative Kriterien bei der Wahl der Sportstätte, der Klavierlehrerin usw. den Ausschlag geben. Die automobilen Begleitdienste können in den ersten Schuljahren somit weiter zunehmen, wobei es nicht selten zu einer Interessenkonvergenz von Eltern und Kindern kommt: Die Eltern wollen den Kindern längere oder auch riskante Wege mit öffentlichen Verkehrsmitteln oder Fahrrad (noch) nicht zumuten; und die Kinder haben sich inzwischen schon an die Chauffeursdienste der Eltern gewohnt.

Erst mit der beginnenden Pubertät entspannt sich auch hier die Situation mancher Mutter. Das verstärkte Bestreben der Kinder nach selbständiger Mobilität fällt in

<sup>8</sup> Hier liegt ein Teufelskreis, da der Begleitverkehr, sofern er mit dem PKW bewältigt wird, seinerseits den Autoverkehr ansteigen läßt. Untersuchungen belegen, daß heute mehr als 90 % der Vorschulkinder ihre Wege in Begleitung Erwachsener zurücklegen, z.B. den Weg zum und vom Kindergarten (Flade 1993, nach Beik/Spitzner 1995, S. 109), und daß auch bei den Schulanfängern die unbegleitete zur Schule gehenden Kinder inzwischen in der Minderheit sind (Beik/Spitzner 1995, S. 109). Unsere eigenen, wenn auch nicht repräsentativen Befunde weisen in die gleiche Richtung.

dieser Altersphase oft mit dem Wunsch der Eltern zusammen, sich endlich von der oft als lästig empfundenen „Kutschiererei“ der Kinder zu befreien. Sind die Kinder endgültig ins Jugendlichenalter eingetreten, fallen elterliche Transportdienste zumeist nur noch sporadisch an.

Dies alles *kann*, muß aber nicht heißen, daß die Autonutzung der Mütter nun nennenswert zurückgeht: Zwar lockert sich jetzt in vielen Fällen ihr alltägliches Zeitkorsett, so daß sie sich nun eher einmal erlauben können, bestimmte Wege gemächlich zu Fuß oder mit dem Rad zurückzulegen - was nicht wenige als Befreiung vom bisher omnipräsenten Autozwang empfinden. Doch bleiben sie neben ihrer Berufstätigkeit nach wie vor für das Gros der Reproduktionsarbeit zuständig, so daß 'Zeit' ein kostbares Gut bleibt. Oft nehmen sie die zunehmende Selbständigkeit der Kinder zum Anlaß, sich nun noch stärker beruflich zu engagieren oder eigenen Freizeitaktivitäten nachzugehen, wodurch sich die zeitlichen Koordinierungsanforderungen wieder verschärfen können. Schließlich können sie sich, wenn sie es nicht schon vorher waren, inzwischen zu *habitualisierten* Autofahrerinnen entwickelt haben, denen es schwerfällt, eingeschliffene Zeit- und Wegeroutinen zugunsten öffentlicher Verkehrsmittel oder nicht-motorisierter Fortbewegungsweisen wieder aufzugeben.

### (3) **Müterspezifische Motive der Autonutzung zwischen Zwang und freiem Ermessen**

Der mehr oder minder starke *Druck* zur Autonutzung, dem sich die meisten Mütter im Spagat zwischen Haushalt, Kindern und oft auch Erwerbsarbeit ausgesetzt sehen, wird durch eine Reihe sozialer Faktoren beeinflusst, denen gemeinsam ist, daß sie in das Zwischenreich des aus individueller Perspektive halb Objektiven, halb Subjektiven gehören. Sie sind insofern *objektiv*, als sie gesellschaftliche Normen bzw. Trends darstellen, aber sie lassen dem Individuum auch begrenzte Margen des Ermessens, inwieweit es bei diesen Trends „mitspielt“,

insbesondere wenn sie teilweise widersprüchlich sind.<sup>9</sup> Normative Zwänge, z.B. zur geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung, können sich lockern, wenn sich im sozialen Raum Gegentrends herausbilden, die selbst dann, wenn sie zunächst minoritär bleiben, die Selbstzwänge der Subjekte relativieren. Wenn sich die Gegenwart durch auch den Alltag erfassende Enttraditionalisierungsprozesse charakterisieren läßt (Giddens 1997, 71), ist das Moment von „Freiwilligkeit“, das hier ins Spiel kommt, trotz seiner Begrenztheit nicht bloßer Schein. Es ist wichtig, von vornherein diese Ambivalenz von *Objektivität* und *Subjektivität*, von *Zwang* und *Freiwilligkeit* ins Auge zu fassen, da sich nur so z.B. die tendenzielle *Selbstüberforderung* erklären läßt, zu der viele Mütter in ihrem „Spagat“ neigen, und die den Rückgriff auf das Auto oft noch unausweichlicher macht.

Ein wichtiger Schlüssel zum Verständnis ihrer Mobilitätsentscheidungen ist das Spannungsverhältnis, das zwischen den Anforderungen eines *kindzentrierten Diskurses*, welcher die familiären Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse beherrscht, und dem Wunsch der Mütter nach einem Raum der *Autonomie* besteht. Der kindzentrierte Diskurs tendiert dazu, den *Schutz* und die *Entfaltungsmöglichkeiten* der Kinder zum Prüfstand allen familiären Geschehens zu machen; soweit hier noch andere Interessen und Bedürfnisse ins Spiel kommen, müssen sie sich in ihm ihre Legitimation suchen. Andererseits ist heute auch der weibliche Autonomiewunsch zu einer Realität geworden, die es vermag, zu dem übermächtigen kindzentrierten Diskurs ein sozial schon halbwegs legitimes, wenn auch begrenztes Gegengewicht zu bilden. Beide Momente können auch zusammenwirken, wofür der bereits dargestellte familiäre *deal* bei der alltäglichen Autoverfügung ein prägnantes Beispiel ist: Viele der befragten Mütter machen klar, daß sie ohne dieses ihnen zur Verfügung stehende Auto ih-

<sup>9</sup> Das spezifische Verhältnis von (objektiv-gesellschaftlichem) *Zwang* und (subjektiv-aktiver) *Anpassung*, um das es auch hier geht, wurde zu Beginn der 80er Jahre im Hinblick auf die *Gewalt* diskutiert, denen Frauen in der gegenwärtigen Gesellschaft ausgesetzt sind. Die Frage, inwieweit hier die Frauen selbst nicht nur dem „Opfer“- , sondern auch dem „Täter“-Paradigma unterliegen (Frigga Haug 1982), führte damals in der feministischen Debatte zu einer heftigen Kontroverse.

ren Alltag nicht bewältigen könnten und sie überdies in einer für sie unerträglichen Weise an Haus und Kinder gefesselt wären - aber die Begründung, die dies innerfamiliär letztinstanzlich absegnet, stellt die Möglichkeit in den Vordergrund, daß dem Kind einmal etwas „passieren“ könnte und dann sofort ein Auto verfügbar sein müsse. Was für den *deal* bedeutet, daß er auch ohne längere *bargaining-Prozesse* zwischen den Ehepartnern zustande kommen kann.

#### *Die innerfamiliäre Aufgabenteilung*

Immer noch kommt die Zuständigkeit für Haushalt, Kinder und Familie überwiegend der Mutter zu, und zwar gerade dann, wenn kleine Kinder da sind. Die Zuweisung der traditionellen Geschlechterrollen funktioniert noch, aber nicht mehr unbefragt und unbezweifelt (Giddens 1997, 192), so daß es nicht mehr selbstverständlich ist, daß der Adressat des kindzentrierten Diskurses *nur* die Mutter ist. Hier gibt es für die männliche Seite inzwischen Legitimationsbedarf, für die weibliche Seite Interventionschancen, also Spielräume zum Durchsetzen innerfamiliärer Kompromisse. Der *deal* *Auto gegen Mehrarbeit* - der ja, wenn nur *ein* Familienauto zur Verfügung steht, für den Mann auch *Autoverzicht* bedeutet -, ist selbst ambivalenter Ausdruck dieser Lage: Die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung kann so noch (teilweise) „gerettet“ werden, aber ist nicht mehr zum Nulltarif zu haben.

In unserem Sample hat sich jedoch damit nur die Hälfte der Väter losgekauft, d.h. beschränkt jede weitere Mithilfe höchstens auf gelegentlich anfallende Großeinkäufe (z.B. von Getränken und anderen schweren Sachen). Für die andere Hälfte gilt, daß auch die Männer mit einer gewissen Verbindlichkeit einen Teil der Reproduktionswege übernehmen, was die traditionelle familiäre Arbeitsteilung *abmildert*. Dieser Anteil steigt meist mit der zunehmenden Rückkehr der Mutter in die Erwerbsarbeit. Womit das Verdikt, der Grund weiblicher Autonutzung sei die „Verweigerung der Männer

gegenüber familiärer Arbeit“ (Buhr 1998, 97), zumindest in unserem Sample etwas einzuschränken wäre.

Welche Auswirkungen hat nun aber das Ausmaß der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung auf die Autonutzung? Hier muß differenziert werden: Eine wenn auch nur partielle Rücknahme der Arbeitsteilung vermindert zweifellos den auf den *Müttern* lastenden Druck, zur Bewältigung des Spagats zum Auto zu greifen. Aber es müssen schon sehr spezifische Bedingungen vorliegen, daß sich damit die *familiäre* Autonutzung nicht nur etwas mehr auf den Mann verlagert, sondern insgesamt verringert. Dies ist etwa dann der Fall, wenn es in der Familie *ein* Auto gibt, aber es trotz einer demokratischeren Aufgabenteilung weiterhin die Frau ist, die im Alltag über das Auto verfügt. Also wenn z.B. der Mann einen Teil der Einkäufe oder Kinderbegleitungen mit seinem täglichen Arbeitsweg verkoppelt, ohne dafür das Auto zu reklamieren. Aber es ist meist schon der *deal* selbst, der einen solchen Aufgabentransfer blockiert. Es sei denn, der innerstädtische Wohnstandort begünstigt sowieso *autoarme* Arrangements, wo es auch für den Mann einen vergleichsweise moderaten Aufwand an Zeit und Unbequemlichkeit bedeutet, einen Teil der Reproduktionswege zu übernehmen.

#### *Erwerbstätigkeit*

Auch die andere Seite des Spagats, die Erwerbstätigkeit der Mütter, gehört in das Zwischenreich des halb Objektiven, halb Subjektiven. Daß die Frau nach der Mutterschaft möglichst bald in die Erwerbsarbeit zurückkehrt, ist zwar nicht soziale Norm, aber doch inzwischen zu einem Trend geworden, auf den sich jede Mutter berufen kann. Bevor die Kinder kamen, waren fast alle Frauen unseres Samples - ebenso wie ihre Männer - berufstätig. Dies verfestigt Erwartungen, nicht nur was das Familienbudget und den familiären Lebensstandard, sondern auch die Selbständigkeit und eigenen sozialen Kontakte der Frau betrifft. Nach dem Mutterschaftsurlaub gibt es für sie eine Reihe guter Gründe zum baldigen Wiedereintritt in die Erwerbstätigkeit: das Familien-

einkommen und die Sorge, bei allzu langer Abwesenheit nicht nur das Anrecht auf den alten Arbeitsplatz, sondern auch „den beruflichen Anschluß“ zu verlieren. Dazu kommt das Gefühl, den eigenen Aktionsradius in den ersten Mutterschaftsjahren allzusehr einschränken zu müssen; die zumindest partielle Rückkehr ins Erwerbsleben bedeutet das Versprechen, wieder aus den eigenen vier Wänden herauszukommen und ein Stück Autonomie zurückzugewinnen.

Damit in Spannung steht die immer noch dominante Norm, daß die Mutter dem Kind in seinen ersten Lebensjahren soviel Zuwendung wie möglich zukommen lassen muß. Aber gerade dieses Spannungsverhältnis bietet Raum für *Differenzierungen*: Es hängt von den familiären Aushandlungsprozessen ab und liegt bis zu einem bestimmten Punkt auch im Ermessen der Mutter, ob, wann und in welchem Ausmaß sie in die Erwerbstätigkeit zurückkehrt. Spätestens nach dem ersten Lebensjahr des Kindes werden hier erhebliche Unterschiede sichtbar: In unserem Sample bleibt die eine Hälfte der Mütter bis zu dem Moment, wo der Kindergarten beginnt, zunächst weiterhin „zu Hause“, während die andere Hälfte schnell wieder eine Teilzeittätigkeit aufnimmt. Etwa ab dem zweiten Schuljahr sind die meisten Mütter wieder in die Erwerbstätigkeit zurückgekehrt, und die noch verbliebene Differenzierung bezieht sich jetzt auf den zeitlichen Umfang der Berufstätigkeit.

Es dürfte gerade dieses Moment subjektiven Ermessens bei der Rückkehr in die Erwerbstätigkeit sein, das den Druck auf die Mütter erhöht, nun aber auf keinen Fall die eigene Verantwortung gegenüber den Kindern zu vernachlässigen. Wegen der normativen Aufladung der konfligierenden Interessen geht der jeweils herauskommende „Kompromiß“ meist zu ihren eigenen Lasten: Sie wollen beidem gerecht werden, ihre Selbstanforderungen steigen. Und das Auto wird für den Alltag noch unentbehrlicher.

### *Erziehungskonzepte im Spagat, oder: Was ist gut für das Kind?*

Die Kindheit ist die Zeit, in der die Menschen die wichtigsten Fortbewegungsarten erlernen: Sie lernen gehen, radfahren und die öffentlichen Verkehrsmittel benutzen. Und sie lernen *Autofahren*, wenn auch zunächst nur *passiv*. Automobilität bedeutet die weitgehende *Immobilisierung* des Körpers, was gerade bei Kindern einen Dressurakt von nicht zu unterschätzender Gewaltsamkeit bedeutet - welche Widerstände dabei zu brechen sind, zeigen die manchmal drastischen Berichte der gestreßten Mütter und Väter über die „Quengelei“ der Kinder im Autofond, z.B. während der familiären Urlaubsreisen. Zur Sozialisierung der Kinder gehört die Gewöhnung, daß körperliche Bewegung ihre spezifischen Orte hat: den Spiel- und später den Bolzplatz, die Turnhalle, den Strand. Und meist auch die Gewöhnung daran, daß der Weg zu diesen Orten ein Hindernis darstellt, das nicht selbst eine Bewegungschance bietet (und das die Eltern mit dem Auto überwinden helfen).<sup>10</sup>

Meist ist diese kindliche Gewöhnung an das Autofahren nicht der intendierte Zweck, sondern Abfallprodukt anderer auf das *Wohl des Kindes* gerichteter Erwägungen. Der elementarste Grund für das Auto ist, wie gesehen, der - vermeintliche - Schutzraum, den es bietet. Auch Arztbesuche dienen dem Schutz des Kindes. Was schon für die Erwachsenen gilt, gilt hier erst recht: Qualität geht vor Nähe, so daß der „empfohlene“ Kinderarzt auch zwei Stadtteile weiter oder im nächsten Ort residieren kann und schon allein deswegen mit dem Auto aufgesucht werden muß.

Zum weiteren Grund, die Kinder im Alltag zu begleiten, wird schließlich ihre *Entfaltung* durch Sport, Musik, Ballett usw. (siehe oben). Es gibt in unserem Sample einige Mütter, die für diese Begleitverkehre einen er-

---

10 In einigen der von uns befragten Familien erweist sich dies auch als durchaus intendierte Konsequenz elterlichen Leistungsdenkens: Das Kind solle nicht mit dem Fahrrad zum Sport fahren, damit es dort nicht schon „abgehetzt“ ankomme: um dort völlig „fit“ zu sein, muß es möglichst kräftesparend an- und auch wieder abtransportiert werden.

heblichen Teil ihres Alltags aufwenden und dafür manchmal sogar ihre Rückkehr in die Erwerbstätigkeit zurückstellen. Andererseits setzt die Tatsache, daß viele Mütter frühzeitig in eine zumindest partielle Erwerbstätigkeit zurückkehren, diesen Kinderbegleitungen wiederum Grenzen. Das implizite Autonomiestreben wird manchmal auch explizit zum Ausdruck gebracht: „Ich will nicht der Chauffeur meiner Kinder sein“. Oft pendelt sich hier eine Mittellage ein, in der die Mütter versuchen, ihre alltäglichen Terminpläne und Wege so zu organisieren, daß sich zumindest einige dieser Entwicklungsangebote durchhalten lassen - was auch hier im Normalfall mehr Autonutzung heißt.

In dem Maße, wie kindlicher Bewegungsdrang und kindliche Bewegungsfähigkeit zunehmen, erweitern sich die Anforderungen an die elterliche Pädagogik: Zum wohlverstandenen Schutz gehört es nun auch, das Kind zu *eigenständiger Mobilität* und zum *Selbstschutz im Straßenverkehr* zu erziehen. Beide Ziele können in Konkurrenz zueinander treten, z.B. kann sich die Mutter ganz bewußt dazu entscheiden, das Kind nicht, was vielleicht bequemer und sicherer wäre, mit dem Auto zum Kindergarten zu transportieren, sondern es auf die radlerische Selbständigkeit vorzubereiten, indem sie es mit dem Kinderfahrrad auf dem Bürgersteig fahren läßt, während sie selbst auf der Straße nebenher fährt. Und später hat sie dann auch die *Wahl*, ob sie das Kind auf bestimmten Wegen weiter begleiten oder sich auf seine zunehmende Eigenständigkeit verlassen will. Auch wenn es oft sehr banale Zeitgründe sind, die letztlich den Ausschlag für das Auto geben, *kann* in die alltäglichen Verkehrsmittelentscheidungen nun auch die *pädagogische Intention der Selbständigkeit* eingehen; und zumindest in einigen Fällen scheint sie von den Eltern auch mehr oder minder konsequent verfolgt zu werden.

Auf längere Sicht setzen hier die meisten Eltern auf einen gewissermaßen *natürlichen* Prozeß der Abnabelung: Spätestens in der Pubertät kommt der Moment, wo sich viele Kinder gegenüber ihren Kameraden zu *schämen* beginnen, noch immer von ihren Eltern begleitet zu werden. Sie greifen dann lieber zum eigenen Fahrrad,

um von ihnen unabhängig zu sein. Durch diese Erwartung sehen sich offenbar viele Eltern von der Notwendigkeit entlastet, schon vorher die mobile Verselbständigung der Kinder zu einem bewußten Erziehungsziel zu machen.

#### *Über den Spagat hinaus: Mutterwünsche nach eigener Freizeit*

Zu dem Bündel von Anforderungen, die sich für die Mütter aus der Präsenz kleiner Kinder ergeben, gehört die Bereitschaft, auch den größten Teil ihrer sog. „Freizeit“ auf sie auszurichten. Oft korrespondiert mit der geschlechtsspezifischen Arbeits-Teilung auch eine analoge Freizeit-Teilung: Während die meisten Männer in den ersten Jahren der Elternschaft wenigstens einen Teil ihrer *eigenen* Freizeitaktivitäten aufrechterhalten, schrumpfen sie bei den Müttern meist auf Restbestände zusammen - vielleicht schaffen sie es noch, alle 14 Tage mal zur Gymnastik zu fahren. Erst wenn die Kinder älter werden, beginnen sich diese Relationen wieder anzugleichen.

Sicher ist: Auch den meisten Frauen liegt an einem *Eigenraum* in der Freizeit, der nicht nur aus „Familie“ und „Kindern“ besteht, so daß dessen radikale Einnengung, auch wenn sie zeitlich befristet ist, als Verlust erfahren wird („Ich schraub' mich da jetzt schon gewaltig zurück“). Umso mehr versuchen sie, sich so früh wie möglich wieder einen Raum eigener Aktivitäten zu schaffen. Je peripherer die Wohnlage ist, desto eher bedeutet auch dies den Griff zum PKW. Denn er überbrückt am besten die Entfernungen und ist in den sich bietenden Lücken der mütterlichen Alltagspflichten am flexibelsten einsetzbar.

Das Auto erweist sich somit für die meisten Mütter auch als wichtiges Vehikel, das eigene Freiräume jenseits von Kind und Familie sichert. Gerade auch deshalb diskutieren die meisten von ihnen ein Leben mit weniger Auto unter der Perspektive des (zum Glück fiktiven) *Verlusts von Lebensqualität*. Viele Freizeitaktivitäten wären

nicht mehr aufrechtzuerhalten, was bedeuten würde, Bedürfnissen nach kultureller Anregung, sportlicher Betätigung oder sozialen Kontakten nicht mehr nachkommen zu können. Eine auf dem Lande wohnende VW-Schichtarbeiterin sagte, ihr als Mutter von zwei Kindern bliebe dann nur die Aussicht, daß „ich nur arbeite und nur zu Hause bin oder nur die Kinder noch habe und gar nicht noch ein bißchen was für mich tue. Dann denke ich, ist das Leben doch auch nicht lebenswert. So gewinnt es für mich persönlich mehr an Wert, das ist für mich auch sehr wichtig“.<sup>11</sup>

### *Verkehrsmittelpräferenzen*

Wenn *Autofixiertheit* eine psychische Disposition ist, für die es ein Indikator ist, daß Menschen erklären, in jeder Lage „gern“ Auto zu fahren, dann hat sie für die Verkehrsmittelentscheidungen der Mütter wenig Erklärungskraft. Nicht einmal jede dritte von ihnen deklariert sich als „Gern“-Fahrerin. Genauso viele fahren generell eher „ungern“, und eine breite Mittelgruppe hat zum Auto ein eher instrumentelles Verhältnis, d.h. sie benutzt es, wenn es notwendig erscheint, aber nur unter sehr spezifischen Dingen auch mal „gern“ (z.B. „nicht in der Stadt“, „nicht auf der Autobahn“). Wenn wir in unserem Sample von 60 Haushalten nach Fällen suchen, in denen sich sagen läßt, daß die Mütter im Alltag nicht deshalb viel Auto fahren, weil sie es müssen, sondern vor allem deshalb, weil sie es „gern“ tun, dann sind es zwei.

Wofür spricht dieser Befund? Aus unserer Sicht in erster Linie für die Unfruchtbarkeit und Abstraktheit eines „Präferenz“-Begriffs, der ihn aus jeder Situationsabhängigkeit zu lösen und in die *reine Subjektivität* zu verlagern sucht. Die Mütter sind hierfür ein gutes Beispiel: Zu ihren spezifischen Mobilitätsbedingungen gehört in den ersten Lebensjahren des Kindes eine sich nur langsam lockernde symbiotische Beziehung zu ihm, die dazu zwingt, es auf fast allen Wegen „dabeizuhaben“. Das heißt: Zur Grundlage der Verkehrsmittelwahl wird

hier das „Wir“ von Mutter und Kind, nicht das mütterliche „Ich“ mit seinen Vorlieben und Abneigungen. Wo bei der kindzentrierte Diskurs, der in dieser Zeit die Familie beherrscht, den Schwerpunkt noch einmal vom „Wir“ auf das „Es“ verschiebt, dessen Wohl auch bei den Verkehrsmittelentscheidungen zur letzten Appellationsinstanz wird. Wenn man die Zwänge hinzunimmt, denen sich die Mutter im Spagat zwischen Haushalt, Kindern, (meist auch) Erwerbstätigkeit und einem *Raum für sich selbst* ausgesetzt sieht, so ist es kein Wunder, daß sie oft auch dann zum Auto greift, wenn sie es „eigentlich“ eher ungern tut.

Unsere Ergebnisse führen auch zu der Schlußfolgerung, daß jeder „Präferenz“-Begriff, der für die realen Verkehrsmittelentscheidungen der Mütter eine größere Realitätsnähe haben soll, einen *frauenspezifischen bias* haben müßte, der wiederum objektive Tendenzen aufnimmt. Nehmen wir das Beispiel des Radfahrens: In diesem Punkt unterscheidet die Frauen (zumindest in unserem Sample) zweierlei von den Männern: Obwohl sie noch häufiger als ihre Ehemänner „gern“ Rad fahren, fahren sie weniger gern als diese längere Strecken in der Innenstadt. Das Gefühl der Bedrohung durch den städtischen Verkehr ist bei ihnen ausgeprägter. In der städtischen Peripherie und auf dem Lande kommt ein anderes Bedrohungsgefühl hinzu: die Ungeschützttheit im Dunkeln, die abendliche Fuß- und Radwege betrifft. Ähnliches zeigt sich auch gegenüber den öffentlichen Verkehrsmitteln in der Innenstadt: Vor allem der abendliche oder nächtliche Abstieg in die U-Bahn-Schächte, das dortige Warten und die anschließende Fahrt in einer fast leeren Bahn ist für die Frauen - im Unterschied zu den Männern - oft mit erheblichen Angstgefühlen verbunden. Es charakterisiert wohl die heutige Gesellschaft insgesamt, daß nicht mehr viele Menschen - und dies gilt für Frauen *und* Männer - das Bedürfnis und die Fähigkeit haben, sich in der Menge zu bewegen und lustvoll zu inszenieren (vgl. Sennett 1986). So erleben einige der von uns Befragten schon die körperliche Nähe, welche die Straßenbahn erzwingt, als abstoßend. Es scheint aber das besondere Schicksal der Frauen zu sein, daß sich dieser Bedeutungsverlust öffentlicher Inszenierung mit

<sup>11</sup> Jetzt macht sie in ihrer Freizeit in einem Spielmannszug mit und betreibt Hundesport, was aus ihrer Sicht das Auto voraussetzt.

dem Gefühl (und auch oft: der Erfahrung) eigener Bedrohtheit verbindet.<sup>12</sup> Das Auto wird unabhängig davon, ob es eigentlich „gern“ benutzt wird, zum Schutzraum, der bei vielen Wegen die relativ größte Sicherheit bietet, und damit zum Garanten einer sonst nicht mehr möglichen mobilen Autonomie.

#### *Der Drang an die Peripherie oder die Wahl des Wohnstandorts*

Es charakterisiert viele Rahmenbedingungen familiärer Verkehrsmittelentscheidungen, daß sie diese in einem hohen Maß präjudizieren, aber sich zugleich dem subjektiven Zugriff entziehen, also „objektiv“ gegeben sind. Anders bei der für die familiäre Autonutzung hochrelevanten Entscheidung über den Wohnstandort: Hier scheint eine *Wahl* möglich.

Trotzdem gibt es einen eindeutigen, fast schon säkular zu nennenden Trend zur *Suburbanisierung*, also zur *Flucht an die Peripherie* (Gestring u.a. 1997, 83). Ein wesentlicher sozialer Protagonist dieses Trends sind Familien mit kleinen Kindern: In unserem Sample lebt nur noch eine Minderheit derjenigen, die ursprünglich in der Innenstadt wohnten, weiterhin zentrumsnah; mehr als drei Viertel sind an den Stadtrand oder aufs Land gezogen. Und hierzu gibt es keine Gegenbewegung, denn diejenigen, die bereits *von Haus aus* der städtischen Peripherie oder ihrem ländlichen Umland entstammen, zieht es nach der Familiengründung noch weniger in die Stadt.

Wir beziehen diesen Trend an dieser Stelle deshalb in die Betrachtung ein, weil die Frauen hier *Mithandelnde* einer biographischen Weichenstellung sind, deren Konsequenzen gerade auch sie zu tragen haben - und weil es auch hier der *kindzentrierte Diskurs* ist, der diese Weichenstellung wesentlich mit vermittelt.

Daß hinter dem Drang an die Peripherie auch die eigenen Bedürfnisse und Interessen der Eltern stehen, kann als gesichert gelten: Meist verbindet sich hier der Wunsch, ein eigenes Heim als gesicherte Stätte familiärer Geborgenheit und Privatheit zu schaffen, der auch aus Kostengründen eher an der Peripherie als in Zentrumsnähe zu verwirklichen ist, mit dem Traum vom *Wohnen im Grünen* (Gestring u.a. 1997, 78). Aber oft ist es erst der *kindzentrierte Diskurs*, der den tatsächlichen Umzug veranlaßt: Man will es den Kindern ersparen, inmitten der Großstadt aufzuwachsen, „wo es unheimlich viele Autos (gibt), unheimlich viel Blech steht da rum, die Spielplätze eingezäunt, zugeteilt“. Vor den Toren der Stadt oder im Umland seien die Risiken für Kinder geringer und die gesundheitlichen Bedingungen zuträglicher, und hier hätten sie Raum, sich zu entfalten, da „ihr Leben nicht an der Wohnungseingangstür zu Ende“ sei.

Diese Rechnung geht im allgemeinen nur dann auf, wenn, insbesondere für die Mütter, das Auto eingeplant wird. Denn die Entscheidung zum peripheren oder ländlichen Wohnen bedeutet im Normalfall längere Wege zur Arbeit, zum Einkauf, zum Kindergarten und zur Schule, und zwar bei meist schlechteren öffentlichen Verkehrsverbindungen. Allerdings gibt es auch hier noch Spielräume für Standortentscheidungen, die im Hinblick auf die Abhängigkeit bzw. Unabhängigkeit vom Auto mehr oder minder „intelligent“ sein können. Wenn sich z.B. die Familie auf keinen Fall ein Zweitauto anschaffen will, muß ein Wohnstandort ausgesucht werden, der es dem Mann erlaubt, mit einem zumutbar erscheinenden Aufwand an Mühe und Zeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln oder vielleicht sogar mit dem Rad zur Arbeit zu fahren. Oder die Mutter kann sich ausbedingen, daß der Wohnstandort trotz peripherer Lage im Nahraum über eine Infrastruktur verfügen muß, der es ermöglicht, den Aufwand für die familiären Reproduktions- und Begleitwege niedrig zu halten, ohne auf die Vorteile des *Wohnens im Grünen* zu verzichten.

12 Gerade für sie werden solche „öffentlichen Räume (...) zum Synonym für ungeschützte Situationen (...) bei denen die Konfrontation mit den Deklassierten (...) als permanenter Vandalismus allgegenwärtig erscheint“ (Knie u.a. 1998).

Zu unserem Sample gehören ein paar überzeugte „Stadtmenschen“, für die das innerstädtische Wohnviertel auch



nach der Familiengründung seinen Reiz behält und der Umzug an die Peripherie mit soziokultureller Entwurzelung und weniger Lebensqualität verbunden wäre. Auch sie haben dafür *kindzentrierte* Parallelbegründungen: Spielmöglichkeiten und grüne Inseln gebe es auch *in der Stadt*, und gerade wenn sich die heranwachsenden Kinder des städtischen Umfeldes bemächtigen, könnten sie sich entfalten. Was verdeutlicht, daß in die Wahl des Wohnstandorts Vorstellungen vom *guten Leben*, insbesondere *mit Kindern*, eingehen, die unterschiedlich, aber eben nicht nur *subjektiv* sind, als sich in ihnen spezifische soziale Verwurzelungen, Lebensstile und Milieuzugehörigkeiten ausdrücken. Das Ziel, im Alltag mit möglichst wenig Auto auszukommen, *kann* zu diesen Vorstellungen gehören, aber nur dann, wenn es in das jeweilige Gesamtkonzept *paßt* - zum entscheidenden Dreh- und Angelpunkt des *guten Lebens* macht es bei der Wahl des Wohnstandorts niemand.

Die vermeintliche *Freiheit der Wahl* bei der Entscheidung über den Wohnstandort hat übrigens auch eine einkommensspezifische Seite. Die VW-Arbeiterin, die mit Familie ein geerbtes Häuschen in einem Dorf des Hannoverschen Umlandes bewohnt, sieht keine Wahl - und zwar nicht nur, weil sie in dem Dorf aufgewachsen und sozial verwurzelt ist, sondern auch, weil vergleichbarer Wohnraum in der Großstadt erheblich teurer wäre. Und selbst wer die Wahl hat: Die Möglichkeit, sich zentrumsnah Eigentum in einer *guten Wohngegend* zuzulegen, ist ein Privileg der Besserverdienenden. Auch an der Peripherie und sogar auf dem Lande gehört eine günstige Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel zu den *Extras*, die zusätzlich zu *erkaufen* sind. Die Chance, ein Alltagsleben ohne oder mit wenig Auto führen zu können, muß sich eine Familie mit Kindern erst einmal leisten können.

#### (4) Abschließende Thesen zur Autonutzung der Mütter

##### *Die „nachholende Motorisierung“*

Angesichts der Zunahme der familiären Zweitautos kann die These, daß wir uns gegenwärtig in einer Phase der *nachholenden Motorisierung der Frauen* befinden, eine hohe Plausibilität beanspruchen. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich jedoch, daß sich unter dieser Oberfläche ein komplexerer Zusammenhang verbergen kann, der zu einer überraschenden Umkehrung führt: Zumindest in den von uns untersuchten Familien mit heranwachsenden Kindern ist die Motorisierung der Frauen längst Realität, und die Zunahme der Zweitautos weniger Ausdruck der Alltagsmotorisierung der *Frauen*, sondern eher der *Remotorisierung der Männer*. Gleichzeitig läßt sich aber auch erklären, warum dieses Phänomen an der Oberfläche als Motorisierung der Frauen *erscheinen* muß.

Den Grund haben wir dargelegt: In der überwiegenden Mehrheit der Fälle, in der die Mutter nicht sowieso schon ihr eigenes Auto - das wir einfachheitshalber das „familiäre Zweitauto“ nennen - besitzt, gibt es ein innerfamiliäres Abkommen, das ihr im Alltag die Verfügung über das eine in der Familie vorhandene Auto zuspricht. In diesem Sinne *ist* also die Mutter motorisiert - und wenn sich die Familie ein zweites Auto zulegt, so ist es der Mann, der sich damit (wieder) die Möglichkeit eröffnet, nun ebenfalls im Alltag ein Auto fahren zu können. Aus der familiären Binnenperspektive betrifft die *nachholende Motorisierung* eher den Mann als die Frau.

Warum *erscheint* nun aber die familiäre Anschaffung eines Zweitwagens als *Motorisierung der Frau*? Weil erst das familiäre Zweitauto der Mutter die Möglichkeit gibt, im Alltag ein Auto zu fahren, das ihren Alltagszwecken angepaßt ist. Denn solange die Familie nur über *ein* Auto verfügt, ist es - und dies dürfte deutscher *Standard* sein - auf die Dimensionen einer Reiselimousine zugeschnitten, welche die vollzählig versammelte Familie mit viel Gepäck besteigt, um in den Urlaub zu

fahren, das aber für viele Alltagsfahrten völlig überdimensioniert ist. Trotzdem muß, wenn es nur dieses eine Familienauto gibt, die Mutter damit ihre Alltagsfahrten bewältigen, selbst wenn dies gelegentlich bedeutet, daß sie die Alltagswege mit einem richtigen Kleinbus erledigen muß. Man kann verstehen, daß sich in dieser Lage auch manche Mutter überlegt, ob sie sich nicht lieber einen zusätzlichen „kleinen Stadtwagens“ zulegen sollte, der benzinsparender, wendiger und leichter zu parken ist als die große „Familienkutsche“, was nicht nur die Umwelt, sondern auch das Familienbudget entlasten würde. So kann der Zweitwagen beides sein: das Wunschauto der Mutter und die zusätzliche Familienanschaffung, die es auch dem Mann ermöglicht, sich wieder zu „motorisieren“.

#### *Stabilisiert das Auto die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung?*

Ein weiterer wichtiger Befund betrifft die Frage, welche Rolle das Auto im mütterlichen Spagat zwischen Haushalt, Kinderbetreuung und meist auch noch Erwerbstätigkeit spielt. Mit unseren Befunden können wir die interessante These, daß das Auto zur Stabilisierung der innerfamiliär immer noch vorherrschenden geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung beiträgt (vgl. Einleitung), teilweise untermauern, teilweise aber auch differenzieren.

Daß das Auto für die Mütter den genannten Spagat erleichtert und somit auch stützt, wird durch unsere Ergebnisse bestätigt. Was für jedes Instrument gilt, das zur Bewältigung einer Zwangslage beiträgt, gilt auch hier: Insofern das Auto der Mutter dabei hilft, die verschiedenen Anforderungen des Alltags unter einen Hut zu bringen, trägt es auch zur „Stabilisierung“ dieses Gesamtpakets von Anforderungen bei. Wenn man außerdem berücksichtigt, daß die traditionelle Rollenteilung von Mann und Frau inzwischen nicht mehr fraglos hingenommen wird, sondern in den meisten Familien nur noch eingeschränkt als mehr oder minder weitgehender Kompromiß existiert, kann man dieser „Stabilisierung“

in einem etwas schiefen Bild eine weitere Funktion zusprechen: Das Auto ist der Kitt, der auch die Risse in der Mauer der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung ausfüllt und somit die Mauer selbst zusammenhält. Unser Befund, daß es in fast allen Familien den mehr oder minder expliziten *deal* gibt, daß den Müttern zur Erledigung ihrer Familienpflichten ein Auto zusteht, untermauert diese These.

Trotzdem ist die „Stabilisierungs“-These nur die eine Hälfte der Wahrheit - und diese Feststellung ist wichtig, weil sie sonst zu der fatalen Konsequenz führen könnte, man leiste nicht nur der Umwelt, sondern auch den Müttern einen guten Dienst, wenn man ihnen - mit welchen Mitteln auch immer - die Verfügung über dieses eine Auto wieder entzöge. Denn auch unsere Untersuchung zeigt: Die Mütter haben sich des Autos längst bemächtigt, und zwar nicht nur als Opfer der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung und der damit verbundenen Anforderungen, sondern auch als um Autonomie kämpfende Subjekte, die es nutzen, um sich selbst unter widrigsten Umständen Nischen von Freiheit und Selbstgestaltung freizuhalten bzw. zu eröffnen. Und nur Anhänger der alten Je-schlimmer-desto-besser-Hoffnung könnten in der Existenz solcher Nischen eine „Stabilisierung“ dieser Arbeitsteilung sehen, der durch Autollosigkeit der Boden zu entziehen wäre. Man kann es auch schlichter sagen: Die Chancen einer Mutter, sich gegen die sie benachteiligende familiäre Arbeitsteilung zu wehren, sinken nicht, wenn sie im Alltag das Familienauto fährt, und sie steigen nicht, wenn sie es ablehnt - die hier zu führende Auseinandersetzung hängt nicht am Auto.

#### *Die Mütter, das Auto und die Ökologie*

Die Erwägung, daß die Mütter nur dann über Spielräume für eine ökologisch motivierte Verringerung des Autogebruchs verfügen, wenn sie überhaupt *Wahlmöglichkeiten* sehen, führt zu einer einfachen Feststellung: Wo sie das Auto benutzen, sehen sie meist keine (zumutbare) Alternative. Die ökologische Zumutung einer

geringeren Autonutzung stößt also weitgehend ins Leere. Der Anschein der Einfachheit verflüchtigt sich jedoch, wenn wir weiterfragen: *Warum sehen sie so wenig Wahlmöglichkeiten?*

Denn auf den ersten Blick scheint ihr alltäglicher Aktionsraum keineswegs so hochgradig determiniert zu sein: Durch die überwiegende Zuständigkeit für die familiäre Versorgung und die Kinder fallen bei ihnen nicht selten Alltagswege an, die kurz genug sind, um „eigentlich“ auch zu Fuß oder mit dem Rad erledigt werden zu können, zumal deren Wann und Wie oft ihrem eigenen Ermessen überlassen ist. Dieser Anschein von mehr *Freiheit im einzelnen* verblaßt erst, wenn er im Kontext des „Spagats“ gesehen wird, in dem sich die meisten Mütter befinden, der insgesamt bewirkt, daß sie „aus der Hetze nicht mehr rauskommen“. Unter dem Zwang, ihren Alltag zeitlich durchzuorganisieren, Wege zu verketteten usw., entscheiden sie sich häufig für das Auto, weil es letztlich doch das schnellste und flexibelste Verkehrsmittel ist, obwohl sie im Einzelfall auch Spielraum hätten, sich anders zu entscheiden.

Soll die Frage nach den Wahlmöglichkeiten nicht schon an dieser Stelle zu Grabe getragen werden, muß sie sich demzufolge auf den Spagat selbst konzentrieren. *Warum machen es sich die Mütter so schwer?* Warum kehren sie nicht später und reduzierter in die Erwerbstätigkeit zurück? Oder wenn der Drang in die Erwerbstätigkeit vorausgesetzt wird: Warum ringen sie den Männern nicht noch etwas mehr Beteiligung an den familiären Aufgaben ab, warum reduzieren sie nicht die vielen Kinderbegleitungen, warum spielen sie mit, wenn der Umzug an die Peripherie auf der familiären Tagesordnung steht? Zumal viele von ihnen - das wissen wir aus den Interviews - sich möglichst umweltbewußt im Alltag verhalten möchten und selbst wissen, daß es der Umwelt schadet, wenn sie sich Umstände schaffen, die sie autoabhängiger machen?

Der Realitätsgehalt dieser Fragen besteht darin, daß es in jedem der genannten Punkte tatsächlich Spielräume für ein Mehr oder Weniger gibt. Was sie insgesamt

trotzdem so *realitätsfern* macht, ist das normative Gewicht der Anforderungen, denen die Mutter ausgesetzt ist und die sie in diesen Spagat treiben. Der *kindzentrierte Diskurs* richtet sich vor allem an sie, und wenn sie nicht seinen Anforderungen an Präsenz, Zuwendung und Betreuung genügt, droht das Verdikt der „schlechten Mutter“ - nicht nur von *außen*, von Nachbarn, Bekannten und Verwandten, sondern auch von *innen*, vom Ehemann und (nicht zuletzt) von der Frau selbst. Wenn sie trotzdem nicht bereit ist, nur in ihrer Rolle als Hausfrau und Mutter aufzugehen, und das *Recht* einfordert, sich einen eigenen Freizeitraum zu erhalten und so früh wie möglich in die Erwerbstätigkeit zurückzukehren, setzt sie sich schon damit nicht nur zeitlich und organisatorisch, sondern auch moralisch erheblichem Streß aus. Die zusätzliche Anforderung, nun aber auch noch alle Arrangements darauf auszurichten, daß es zu möglichst wenig Autonutzung kommt, trifft also auf eine Situation, die auch schon *moralisch* überdeterminiert ist.

Dies alles schließt nicht aus, daß es im Alltag der Mütter *kleine* Verkehrsmittelentscheidungen geben kann, die auch ökologisch motiviert sind. Wer allerdings nach *reinen* Beispielen sucht, in denen das ökologische Motiv *allein* den Ausschlag für den Autoverzicht gibt, wird nur selten fündig werden. Es kommt im Alltag immer wieder zu Situationen, in denen sie, aus welchen Gründen auch immer, auf das Auto verzichten - und viele Mütter sind sich bewußt, daß derartige Verzichtes „auch gut für die Umwelt“ sind. Was aber zunächst nichts anderes heißt, als daß sie ihre Verkehrsmittelentscheidungen auch im Lichte ökologischer Gesichtspunkte *interpretieren* - daß diese Interpretation zum *verhaltensentscheidenden* Motiv wird, ist selten der Fall, und zwar bei näherer Betrachtung eigentlich nur dort, wo die Entscheidung schon aus anderen Gründen „auf der Kippe“ steht.

Wir sprechen von der *Kontextualität* des ökologischen Handelns, wobei es sich lohnt, einen Blick auf wichtige *Begleitmotive* dieses Handelns zu werfen. Häufig ist *Sparsamkeit* ein wichtiger Grund des Autoverzichts, z.B. wenn sich die Ehepartner darauf geeinigt haben, es bei einem Auto zu belassen. Und es ist Sparsamkeit, die

einige Mütter zögern läßt, für jeden ihrer Alltagswege das eine „große“ Familienauto zu benutzen - wobei sie dann häufig auch an „die Umwelt“ denken.<sup>13</sup> Spätestens im Urlaub zeigt sich aber, daß die Sparsamkeit zum Grund *für* das Auto werden kann, weil es gerade für eine Familie mit Kindern konkurrenzlos billiger ist als der Zug.

Ein weiteres Begleitmotiv, das gerade bei kürzeren Wegen die Entscheidung zu dem umweltfreundlicheren Fahrrad oder den eigenen Füßen begünstigen kann, ist die *Gesundheit*. Dahinter steht oft auch ein *geschlechtsspezifisches* Problem, wenn z.B. die junge Mutter, weil sie überwiegend an das Haus gefesselt ist, Einkäufe in der näheren Umgebung grundsätzlich zu Fuß (und mit Kinderwagen) erledigt, um „endlich mal wieder an die frische Luft“ zu kommen. Andererseits ist aber häufig das Gesundheitsmotiv auch der Grund dafür, überhaupt an die Peripherie zu ziehen - was wiederum den Zwang zur Autonutzung erhöht.

Eine auch theoretisch interessante Frage ist es, in welchem Verhältnis das Bestreben der Mütter, sich nicht nur auf ihre Rolle als Hausfrau und Mutter reduzieren zu lassen, zur Autonutzung steht. Denn wenn z.B. die Dinge so einfach lägen, daß der weibliche Autogebrauch *nur* der Stabilisierung der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung dient (s.o.), dann könnte ihr Autoverzicht sowohl der Umwelt als auch ihrer Befreiung vom männlichen Herrschaftsanspruch dienen. Und dann wäre zumindest in diesem Punkt der feministische Versuch, den Begriff der *ökologischen Verträglichkeit* auch um das Postulat einer „von geschlechtshierarchischer Herrschaft befreiten Gesellschaft“ zu erweitern (Beik/Spitzner 1995, 46), materiell begründet.

Aber die Dinge liegen nicht so einfach. Zwar würde jede Entlastung von der traditionellen Zuständigkeit für

Haushalt und Kinderbegleitung die Mütter zumindest teilweise von dem Druck entlasten, zur Bewältigung der damit zusammenhängenden Aufgaben immer wieder auf das Auto zurückzugreifen. Aber die Mütter haben sich des Autos auch zu anderen Zwecken bemächtigt: um mit ihm zur Arbeit zu fahren, um sich den Familienurlaub nach eigenem Gusto zu gestalten, um auch einen eigenen Freizeitraum zu haben. Was für viele aus der Aufklärung stammenden Emanzipationsversprechen gilt (Gestring u.a. 1997, 19), hat auch hier Geltung: Zwischen weiblichem Autonomiestreben und einer umweltfreundlicheren Lebensweise gibt es keine prästabilisierte Harmonie, sondern begrenzte Koalitionsmöglichkeiten *und* Konflikte.

Dann aber ist es zumindest in der Forschung nicht ratsam, einen *feministischen* Begriff ökologischer Verträglichkeit bilden zu wollen. Es mag politisch sinnvoll sein, den Begriff der „*Sustainability*“ mit der Doppelaufgabe ökologischer *und* gesellschaftlicher Verträglichkeit zu befrachten und in diesen Kontext auch die Forderung nach Befreiung der Frau einzubringen. Aber in der Forschung macht es wenig Sinn, reale Divergenzen und Widersprüche per definitionem aus der Welt schaffen zu wollen. Genausowenig wie es Sinn macht, einen *sozialverträglichen* oder *beschäftigungsaktiven* Ökologiebegriff zu postulieren.<sup>14</sup> Um vorhandene Widersprüche kompromißfähig machen zu können, müssen sie erst einmal erkannt werden.

13 Ob die Ungewißheit, welches Gewicht hier eigentlich dem ökologischen Motiv im Verhältnis zur Sparsamkeit zukommt, nur die des Betrachters ist, oder vielleicht auch dem Gegenstand selbst zukommt, ist schon fast ein *erkenntnistheoretisches* Problem. Wir beschränken uns hier auf die Feststellung, daß das ökologische Motiv offenbar nur dann verhaltenswirksam wird, wenn weitere begünstigende Begleitumstände hinzukommen.

14 Dieser Gedanke wurde noch vor nicht allzu langer Zeit in den Gewerkschaften erwogen.

## Literaturverzeichnis

- Baeriswyl, M. (1999): Jenseits von Beschleunigung und Verlangsamung. In: Politische Ökologie, Heft 57/58.
- Baum, H.; Pesch, S. (1996): Car-Sharing als Ansatz zur Verbesserung der Verkehrsverhältnisse in Städten. In: Zeitschrift für Verkehrswissenschaft, 67. Jg., Heft 4.
- Beik, U.; Spitzner, M. (1995): Arbeitsmobilität. Rahmenbedingungen der Arbeitsmobilität, Teil Reproduktionsarbeitsmobilität, in: Rahmenbedingungen von Mobilität in Stadtregionen, Bericht Nr. 1, hrsg. v. Forschungsverbund „Ökologisch verträgliche Mobilität“, Wuppertal.
- 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.
- Buhr, R. (1998): Neue Nutzungskonzepte - zur Bedeutung des Autos im Alltag von Frauen. Beitrag zur Konferenz: „Vom Verkehrsteilnehmer zum Menschen“. Ergebnisse sozialwissenschaftlicher Verkehrs- und Mobilitätsforschung, 12. und 13. November 1998 im WZB Berlin.
- Burwitz, H.; Koch, H. (1996): Autolose Mobilität in Bremen - Fragestellungen und Methoden. In: Arbeitsgruppe Personenverkehr im Forschungsverbund „Ökologisch verträgliche Mobilität“ (Hrsg.): Die Mobilität von autolosen Haushalten. Forschungsziele, Annahmen, Methoden, Ergebnisse. Universität Bremen, ZWE „Arbeit und Region“, Arbeitspapier Nr. 24.
- Burwitz, H.; Koch, H., Krämer-Badoni, T. (1992): Leben ohne Auto. Perspektiven für eine menschliche Stadt, Reinbek.
- Dittrich, A.; Klewe, H. (1997): Autofreie Stadtquartiere - Anforderungen, Projekte, Erfahrungen. In: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Planung und Realisierung autoarmer Stadtquartiere. ILS Schriften 108.
- Flade, A. (1993): Psychologische und soziale Effekte mangelnder Verkehrssicherheit von Kindern in Wohngebieten. Darmstadt.
- Gestring, N.; Heine, H.; Mautz, R., Mayer, H.-N.; Siebel, W. (1997): Ökologie und urbane Lebensweise. Untersuchungen zu einem anscheinend unauflöschlichen Widerspruch, Braunschweig, Wiesbaden.
- Giddens, A. (1997): Jenseits von Links und Rechts, Frankfurt/M.
- Götz, K.; Jahn, T.; Schultz, I. (1997): Mobilitätsstile. Ein sozialökologischer Untersuchungsansatz. Forschungsbericht „Stadtverträgliche Mobilität“, Band 7, Arbeitsbericht Subprojekt I, hrsg. v. city:mobil Forschungsverbund, Frankfurt/M.
- Haan, G. de; Kuckartz, U. (1996): Umweltbewußtsein - Denken und Handeln in Umweltkrisen, Opladen.
- Hahn, K. (1992): Flexible Frauen - die geschlechtsspezifische Konstruktion der Alltagszeit. In: Oblong, D. (Hrsg.): Zeit und Nähe in der Industriegesellschaft. Eine Annäherung aus verkehrspolitischer Sicht, Alheim.
- Haug, F. (1980): Opfer oder Täter? Über das Verhalten von Frauen. In: Argument 123.
- Hautzinger, H.; Pfeiffer, M., Tassaux-Becker, B. (1994): Mobilität - Ursachen, Meinungen, Gestaltbarkeit. Heilbronn.
- Heine, H.; Mautz, R. (1998): Alltägliches Mobilitätsverhalten und Umweltrücksicht. Beitrag zum Forschungskolloquium des Soziologischen Seminars der Universität Göttingen am 10. 7. 1998. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Hilgers, M. (1992): Total abgefahren - Psychoanalyse des Autofahrens. Freiburg, Basel, Wien.
- Knie, A.; Buhr, R.; Canzler, W.; Rammler, S. (1998): Einleitung: Automobilität und Moderne. Vorschlag für einen Wechsel der Perspektive. Beitrag zur Konferenz: „Vom Verkehrsteilnehmer zum Menschen“. Ergebnisse sozialwissenschaftlicher Verkehrs- und Mobilitätsforschung, 12. und 13. November 1998 im WZB Berlin.
- Krämer-Badoni, T. (1991): Verkehrswende von unten. Eine ökologische Argumentation jenseits von Katastrophenszenarien und asketischer Moral. In: Kommune, Heft 7/1991.
- Krämer-Badoni, T. (1994): Das Leben ohne Auto. Fragmente einer postmodernen Kultur. In: Kommune, Heft 8/1994.
- Krämer-Badoni, T.; Wilke, G. (1997): Städtische Automobilität zwischen Autobesitz und Autolosigkeit. In: TA-Datenbank-Nachrichten, Nr. 3/4, 6. Jahrgang.
- Kuhm, K. (1997): Moderne und Asphalt. Die Automobilisierung als Prozeß technologischer Integration und sozialer Vernetzung, Pfaffenweiler.
- Läpple, D. (1997): Grenzen der Automobilität? In: PROKLA 107, Verkehr, Transport und Mobilität.
- Sennett, R. (1986): Verfall und Ende des öffentlichen Lebens. Die Tyrannei der Intimität. Frankfurt/M.
- Tully, C. J. (1998): Rot, cool und was unter der Haube. Jugendliche und ihr Verhältnis zu Auto und Umwelt. Eine Jugendstudie. München.



# Das Ende der selbstorganisierten Gruppenarbeit?

## Arbeitsgestaltung in der standardisierten Montage<sup>1</sup>

Detlef Gerst

### 1. Einleitung

Aufgrund ihrer kurzen Arbeitszyklen, Einschränkungen in der räumlichen und zeitlichen Bewegungsfreiheit, ihrer Sperrigkeit gegenüber kooperativen Arbeitsformen gelten manuelle Montagen als Problembereich für die Einführung von Gruppenarbeit. Wer sich für diese Arbeitsform entscheidet, beispielsweise um die Flexibilität von Teamstrukturen zu nutzen, steht vor einem Gestaltungsproblem. Abgesehen von konkreten Gestaltungs- und Umsetzungsfragen stehen betrieblichen Praktikern grundverschiedene arbeitspolitische Leitbilder zur Auswahl.

Das Leitbild der *strukturinnovativen* (Gerst u.a. 1994, Schumann, Gerst 1997) bzw. *selbstorganisierten Gruppenarbeit* beinhaltet eine Erweiterung der direkten und indirekten Arbeitsaufgaben sowie eine von der gesamten Gruppe getragene Selbstorganisation. Gruppensprecher werden als gleichberechtigte Gruppenmitglieder definiert, die Meister als Unterstützer der Gruppen. Ich werde im folgenden den Begriff der selbstorganisierten Gruppenarbeit verwenden, weil in ihm hervorgehoben wird, was die wesentliche Innovation dieses Gestaltungskonzepts ausmacht. Auch bei der *strukturkonservativen Gruppenarbeit*, dem zweiten Leitbild, wird Wert auf Teambildung und eine hohe Einsatzflexibilität des Fertigungspersonals gelegt. Allerdings werden durch einen systematischen Arbeitsplatzwechsel lediglich die

direkt produktionsbezogenen Aufgaben erweitert; indirekte Tätigkeiten bleiben Spezialisten vorbehalten. Dieses Konzept modifiziert zwar die traditionelle Arbeitsgestaltung, hält aber an Arbeitsteilung und Hierarchie weitgehend fest.

Die selbstorganisierte ebenso wie die strukturkonservative Gruppenarbeit beabsichtigen in erster Linie eine erhöhte Wirtschaftlichkeit, setzen dabei aber unterschiedliche Akzente. Die strukturkonservative Gruppenarbeit beruht auf der Überzeugung, daß sich Leistungssteigerungen nur auf dem Wege einer Vereinfachung von Arbeit und auf der Grundlage von strikten Hierarchien erzielen lassen. Befürworter dieses Konzepts hoffen auf ökonomische Vorteile der Wiederholung immer gleicher Arbeitsvollzüge. Die selbstorganisierte Gruppenarbeit dagegen setzt stärker auf erweiterte Kompetenzen des Fertigungspersonals bezogen auf problemlösendes und innovatives Arbeitshandeln, auf den fachlichen Ehrgeiz und arbeitsinhaltlich begründete Leistungsmotivation der Beschäftigten. Konzeptbestandteile sind eine Rücknahme von Spezialisierung und Segmentierung.

Die beiden Gestaltungsvarianten werden von Industriearbeitern recht unterschiedlich beurteilt. Eine Untersuchung des SOFI (Gerst u.a. 1994; Gerst 1998; Kuhlmann 1998; Schumann, Gerst 1997), in der u.a. nach Lernmöglichkeiten, Interessantheit der Arbeit, Arbeits-

---

1 Der Aufsatz wird in einer überarbeiteten Fassung in der Zeitschrift „Angewandte Arbeitswissenschaft“ erscheinen.

## 2. Strukturkonservative Gruppenarbeit und das Standardisierungskonzept

Hoffnungen auf eine Neuorientierung betrieblicher Arbeitspolitik beruhten bislang auf der Annahme der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, wenn nicht sogar Überlegenheit sozialverträglicher und humanorientierter Arbeitsgestaltung. Ein überzeugender Nachweis der wirtschaftlichen Effizienz wurde bislang aber noch nicht erbracht (Antoni 1997, Springer 1998b). Versuche einer wirtschaftlichen Bewertung qualifizierter Formen der Arbeitsgestaltung leiden an der Unvollständigkeit der zur Verfügung stehenden Instrumente der Kostenrechnung. Vor diesem Hintergrund vollzieht sich in Teilen des Managements derzeit eine Rückbesinnung auf die tayloristische Arbeitsgestaltung. Dies liegt nicht zuletzt an Benchmarkanalysen, denen in der betrieblichen Arbeitspolitik ein großer Realitätsgehalt zugesprochen wird. Vor dem Hintergrund einer sich ausbreitenden wirtschaftlichen Kurzfristorientierung werden aufwendige und als „anstrengend“ empfundene (Streeck 1998) Personaleinsatzkonzepte in Frage gestellt (Dörre 1996, Roth 1995, Schumann 1998, Sperling 1997). Gefordert wird statt dessen ein minimales Engagement in Bezug auf Qualifizierung und Betreuung.

Es ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt eine offene Frage, was sich im Rahmen der zwischen- und innerbetrieblichen „Konzeptions-Konkurrenz“ (Springer 1997) durchsetzen wird. Während viele Unternehmen nach ersten Erfahrungen an der selbstorganisierten Gruppenarbeit festhalten, wächst die Sympathie für restriktivere Gestaltungsvarianten mit der Zielvorstellung: 60 Sekunden tatsächlich geleistete Arbeit pro Minute, kurze Taktzeiten, Reduzierung sogenannter nicht-wertschöpfender Tätigkeiten, einfache, leicht erlernbare Arbeitsinhalte, Beibehaltung von Arbeitsteilung und Minimierung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen. Dieses Leitbild stößt allerdings auf eine gewachsene Sensibilität für die Defizite tayloristischer Arbeitsgestaltung: ein instrumentelles Arbeitsverständnis, eine unzureichende Leistungsmotivation, ein distanziertes Verhältnis gegenüber dem Betrieb und eine geringe Bereitschaft der

Arbeitskräfte, sich am Verbesserungsprozeß aktiv zu beteiligen. Eine schlichte Rückkehr zum Taylorismus dürfte sich angesichts der gegenwärtigen Rationalisierungsdiskussion nicht ohne weiteres durchsetzen lassen.

Vor diesem Hintergrund beginnt in Deutschland eine Diskussion um ein „neues“ Gestaltungskonzept, ein „Produktions- und Arbeitssystem sui generis“ (Springer 1998b), das versucht, die ökonomischen Vorteile stark vereinfachter repetitiver Arbeit mit der Erschließung von Kreativitätspotentialen der Arbeitskräfte zu verbinden.<sup>2</sup> Vorbilder für diese Arbeitsorganisation (Abbildung 2) finden sich in einigen US-amerikanischen Automobilwerken und darüber hinaus bereits in der deutschen Automobilindustrie. Bekannteste Beispiele sind NUMMI (New United Manufacturing Motors Inc.), ein joint venture von General Motors/ Toyota in Fremont/Kalifornien, und das Opel-Werk Eisenach.

Die Grundannahmen dieses Konzepts wurden vor allem von Paul Adler (1993, 1995) formuliert, der seine Auffassungen auf eine Forschungstätigkeit bei NUMMI stützt. Zusammen mit Robert Cole hat er die These formuliert, daß sich bei der Montage hochstandardisierter Produkte nur dann ein effizienter kontinuierlicher Verbesserungsprozeß einrichten läßt, wenn die Arbeitsprozesse selbst hochgradig standardisiert sind (Adler, Cole 1993). Dies erfordert überschaubare Arbeitsgänge pro Arbeitszyklus und eine genaue Dokumentation und Vorgabe der anzuwendenden Arbeitsmethoden, der Montagereihenfolge, der Anordnung von Material und Werkzeugen und der räumlichen Verteilung der einzelnen Montageschritte. Erst auf dieser Grundlage ließen sich ineffiziente Arbeitsmethoden oder organisatorische Defizite erkennen, diese durch effizientere Lösungen

---

2 Ob es sich hierbei wirklich um ein neues Gestaltungskonzept handelt oder lediglich um eine in ein neues Vokabular eingekleidete Wiederholung der Botschaft der MIT-Studie (Womack, Jones, Roos 1991), soll hier nicht ausführlich diskutiert werden. Das Modell, welches Adler und Springer beschreiben, ist von der fertigungstechnischen Seite her identisch mit dem lean production Konzept, nur scheint vor allem Springer eine verglichen mit Womack, Jones und Roos wesentlich engere und rigidere Variante von lean production im Blick zu haben. Im Unterschied zu Springers Vorstellungen ist im Konzept der MIT-Studie von einem multifunktionalen Aufgabenzuschnitt der Beschäftigten als entscheidender Konzeptbestandteil die Rede.



**Abbildung 2: Arbeitspolitische Leitbilder der Gruppenarbeit**

	<b>Selbstorganisierte Gruppenarbeit</b>	<b>Strukturkonservative Gruppenarbeit</b>	<b>Standardisierungs-konzept</b>
<b>unmittelbare Produktionsaufgaben</b>	hohe Einsatzflexibilität; möglichst großer Gesamtumfang	hohe Einsatzflexibilität; minimaler Gesamtumfang	hohe Einsatzflexibilität; minimaler Gesamtumfang
<b>indirekte Aufgaben</b>	erweiterter Umfang	geringer Umfang	geringer Umfang; Ausnahme Arbeitsplanung
<b>Selbstorganisation</b>	Planung und Kontrolle als Gruppenaufgabe	Entscheidungen treffen Meister und Gruppensprecher	auf Standardisierung beschränkt
<b>Gruppenstruktur</b>	Rücknahme von Spezialisierung und segmentierung	Spezialisierung; herausgehobener Teamsprecher	weitgehend homogen; herausgehobener Teamsprecher
<b>kontinuierlicher Verbesserungs-prozeß</b>	Aufgabe der gesamten Gruppe; bezogen auf das gesamte sozio-technische System	Aufgabe von Spezialisten; allein auf Produktivität bezogen	Aufgabe der gesamten Gruppe; allein auf Produktivität bezogen

ersetzen und die neuen Standards in andere Montageabschnitte übertragen. Ohne Standardisierung blieben Optimierungen im Ermessen Einzelner, könnten jederzeit wieder verändert werden und hätten kaum Chancen, als Wissen in die Organisation einzufließen.

Damit ist eines von zwei zentralen Aspekten des Konzepts der Standardisierung benannt: Ein hochgradig standardisierter Arbeitsprozeß, der den Beschäftigten keine individuellen Spielräume bei der Arbeitsausführung zugesteht. Ein zweites zentrales Element betrifft die Akteure im Prozeß der Standardisierung. Im Unterschied zur traditionellen Arbeitsorganisation fällt der Prozeß der Optimierung und Standardisierung in den Zuständigkeitsbereich der Montagearbeiter. Aufgaben wie die Ermittlung optimaler Arbeitsmethoden oder die Verteilung von Montageumfängen auf die Arbeitsstationen werden aus den Fachabteilungen herausgelöst und in die Verantwortung der Teams übertragen, was im Fall von NUMMI den Verzicht auf die Abteilung Industrial Engineering bedeutet. Entdeckt ein einzelnes Team Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung, so werden die neuen Arbeitsmethoden als neuer Standard festgeschrieben und gelten dann für den gesamten betreffenden Fertigungsabschnitt. Der Arbeitsprozeß unterliegt damit einem permanenten und kontrollierten Prozeß der Veränderung.

Adler hat in Deutschland in Roland Springer (1997, 1998a, 1998b) einen Fürsprecher gefunden, der über Erfahrungen mit dem Standardisierungskonzept u.a. im Daimler-Chrysler Werk in Tuscaloosa (Alabama) verfügt. Springers (1998a) Ansicht nach setzt das japanische dem tayloristischen Modell ein Ende, „ohne sich allerdings einem Modell der Ganzheitlichkeit der Arbeit und der Selbstorganisation anzunähern, das man in seiner idealen Ausprägung als handwerklich-teilautonom charakterisieren könnte“ (Springer 1998a, S. 237). Das japanische Modell will keine „kopflösen Handarbeiter“ (Springer 1998a, S. 43), die Qualifikationen der Beschäftigten dienen allerdings in erster Linie der Standardisierung und Formalisierung von Arbeit.

Adler und Springer betonen, daß das Standardisierungskonzept nicht nur gemessen an der Effizienz allen anderen gegenwärtig praktizierten Arbeitsformen überlegen, sondern auch in besonderer Weise mit Beschäftigteninteressen vereinbar ist. Laut Adler werden die Arbeitskräfte mit der Übernahme von Aufgaben aus dem industrial engineering zu Experten der Gestaltung ihrer eigenen Arbeit und erfahren dabei eine Rücknahme von Bevormundung und eine Aufwertung ihres betrieblichen Status. Die Trennung von Arbeitsplanung und -ausführung werde überwunden, was einer Demokratisierung der Arbeitsstätte gleichkomme. Auch Springer betont

die demokratischen Potentiale des japanischen Modells und spricht von der Chance, daß die Beschäftigten im Rahmen von Problemlösungsaktivitäten „auch ihre Köpfe gebrauchen müssen“ (1998a, S. 241). Die „Systemoptimierung“ werde zur neuen Aufgabe der Montagekräfte und zur Grundlage einer „Professionalisierung“, die sich von der in „handwerklich-teilautonomen Arbeitsformen“ unterscheide (Springer 1998b, S. 49).<sup>3</sup> Die Abwendung von der selbstorganisierten Gruppenarbeit hin zum Standardisierungskonzept läßt sich mit dem Verschieben der Gewichte auf einer Waage vergleichen. Die Waage neigt sich in Richtung einer erneuten Taylorisierung von Arbeit, ohne dabei das Konzept der strukturkonservativen Gruppenarbeit zu erreichen. Damit stellt sich die Frage: Gelingt es, die Balance zu halten oder kippt das Standardisierungskonzept in der betrieblichen Anwendung ganz hin zu einer schlichten Retaylorisierung?

### 3. Das Standardisierungskonzept zwischen Anspruch und Realität

Für das japanische Modell spricht, daß es darauf zielt, Anforderungen an wirtschaftliche Effizienz mit dem Anspruch an eine erweiterte Partizipation der Beschäftigten zu verbinden. Doch: Werden diese Ansprüche in der Praxis eingelöst? Handelt es sich überhaupt um ein schlüssiges Konzept? Hier sind Zweifel angebracht. Standardisierung hat nicht allein den fehlerfreien Prozeß zum Ziel, sondern dient auch dazu, Arbeit zu verstetigen und zu verdichten. Adler berichtet für NUMMI von immens hoher Arbeitsbelastung, von gehäuften Arbeitsunfällen und montagebedingten Verletzungen, vor allem

Entzündungen der Sehnenscheiden. Durch optimierte Arbeitsmethoden, eine gleichmäßige Bandaustaktung, das Fehlen von Puffern, schnelle Reaktion auf auftretende Fehler sowie die konsequente Beseitigung von deren Ursachen sei es gelungen, die Arbeiter im Durchschnitt 57 Sekunden pro Minute auszulasten. Dies führt zu der Frage, was es aus Sicht der Beschäftigten rechtfertigt, den Preis erhöhter Leistungsanforderungen, erhöhter Unfallraten und möglicherweise frühzeitigem körperlichen Verschleiß zu zahlen. Leistungszurückhaltung und verdeckte zeitliche Spielräume sind nicht nur Ausdruck von Widerspenstigkeit und Bequemlichkeit, sondern Bewältigungsstrategien im Umgang mit als zu hoch empfundenen Leistungsanforderungen und belastenden Tätigkeiten. Vor diesem Hintergrund ist die freiwillige Beteiligung an einem Rationalisierungsprozeß, der letztlich die eigenen Bewältigungsstrategien in Frage stellt, eher unwahrscheinlich. Damit enthält das Standardisierungskonzept einen grundlegenden inneren Widerspruch. Er liegt darin, „daß die Spielräume bei der Arbeitsgestaltung dem Ziel dienen, die Spielräume bei der Arbeitsausführung durch die Mitarbeiter selbst zu reduzieren und deren Leistungsreserven für das Unternehmen zu erschließen“ (Howaldt, 1993, S. 135).

Dennoch erweist sich das Arbeitssystem als funktions-tüchtig, wie NUMMI oder Opel in Eisenach beweisen. Der Grund könnte darin liegen - und dies wird durch eine Untersuchung bei Opel in Eisenach (Mickler u.a. 1996) bestätigt -, daß in der betrieblichen Praxis nicht alle Beschäftigten in den Prozeß der Standardisierung eingebunden werden, sondern ausschließlich ausgewählte und privilegierte Experten. Im Eisenacher Werk sind dies die Teamsprecher, weil nur sie über zeitliche Spielräume für die Ausarbeitung von alternativen Arbeitsmethoden und für deren Dokumentierung verfügen. „Letztlich dominiert der partiell freigestellte Teamsprecher diesen Innovationsprozeß ‘von unten’, den unter hohem Produktionsdruck schaffenden ‘normalen’ Arbeitern fehlen zu einer adäquaten Beteiligung weitgehend die Zeit und die Kraft“ (Mickler u.a. 1996, S. 119). Auch in der Daimler-Chrysler Fabrik in Tuscaloosa (Alabama) gibt es von der taktgebundenen Arbeit freige-

---

<sup>3</sup> Springer pladiert für ein neues Produktionsmodell und damit eine Abkehr von der heute praktizierten selbstorganisierten Gruppenarbeit. Auffallend an Springers Texten ist, daß er dies nicht auf der Grundlage einer Gegenüberstellung von standardisierten Arbeitssystemen und der selbstorganisierten Gruppenarbeit begründet. Statt dessen stellt er dem Modell der Standardisierung die handwerklich-autonome Arbeit und damit eine Arbeitsform gegenüber, die sich in Industriebetrieben allenfalls in der hochautomatisierten Produktion, im Werkzeugbau oder in der Instandhaltung findet. Der überwiegenden Zahl der Bereiche mit selbstorganisierter Gruppenarbeit wird er damit nicht gerecht. Vereinfacht lautet die Logik dieser Argumentation: A ist besser als B und deshalb sind wir gegen C.

stellte Beschäftigte, die dort bezeichnenderweise Teamleader genannt werden. Dem „vorarbeiterähnlichen Teamleader“ obliegt „die laufende Standardisierung und Optimierung der Abläufe, zu der er seine Teamkollegen mit heranzieht“ (Springer 1998a, S. 6). Diese Einblicke in die betriebliche Praxis sind Hinweise auf eine erhebliche Differenz zwischen dem partizipativen Anspruch und der Realität des Standardisierungskonzepts. So läßt sich bezogen auf die gegenwärtige Praxis festhalten: Das Standardisierungskonzept begünstigt eine Polarisierung der Beschäftigten in eine privilegierte Rationalisierungselite und eine Masse von gering qualifizierten Jedermannsarbeitern, der die Spielräume einer eigenständigen Leistungsregulierung zunehmend entzogen werden. Durchaus vergleichbar mit einer tayloristischen Arbeitsorganisation werden die Gruppen hierarchisch gesteuert und wird Optimierung einseitig auf die Produktivitätssteigerung ausgerichtet.

Im Eisenacher Werk erklärt sich die Akzeptanz dieses Produktionskonzepts nicht zuletzt vor dem Hintergrund von Beschäftigungssicherheit angesichts einer bedrückenden Arbeitsmarktsituation, den relativ guten Verdienstmöglichkeiten und der mangelnden Erfahrung mit arbeitsgestalterischen Alternativen. Das Produktionsmodell hat für die Beschäftigten „den Status einer nicht weiter hinterfragten Normalität“ (Mickler u.a. 1996, S. 148). In den alten Bundesländern dürfte die Verbreitung des Standardisierungskonzepts - jedenfalls in der auf Segmentierung der Beschäftigten beruhenden Variante - sehr viel schwerer fallen und ist dort mit dem Risiko verbunden, die in vielen Betrieben eben erst gewonnene Bereitschaft der Beschäftigten, sich an Maßnahmen zur Kostensenkung und Optimierung zu beteiligen, gleich wieder zu verspielen. Das Konzept der Standardisierung könnte sich deshalb nicht nur aus Sicht der betrieblichen Interessenvertretung als eine Rationalisierungsfalle erweisen.

Trotz dieser Gefährdungspotentiale ist es unangebracht, das Standardisierungskonzept vorschnell und pauschal zu verurteilen. Die Bewertung hängt letztlich von der Frage ab, ob Umsetzungsformen realisierbar sind, die

eine Segmentierung der Belegschaft und eine Verengung der Beschäftigtenqualifikation auf repetitive Montagearbeit und die Beteiligung an Rationalisierung vermeiden.

#### **4. Standardisierung und selbstorganisierte Gruppenarbeit - ein Widerspruch?**

Benchmarkanalysen aufgreifend kommt Springer (1998a) zu dem Schluß: „Spitzenpositionen nehmen heute diejenigen Automobilmontagefabriken ein, die das japanische Modell in der einen oder anderen Weise adaptiert haben“ (S. 235). Angenommen, daß sich in den Montagen sowohl eine kurzfristige und systematisch standardisierte Arbeit als auch die Übertragung der Aufgabe der Standardisierung in die Zuständigkeit von Arbeitskräften als neue „Best Practice“ durchsetzen wird, dann stellt sich die Frage: Ist ein Produktionssystem denkbar, das die Vorteile der Standardisierung nutzt und dennoch eine qualifizierende, eigenverantwortliche, mit Arbeitnehmerinteressen vereinbare Arbeit zuläßt? Diese Frage zielt auf eine Ausgestaltung des Standardisierungskonzepts, die nicht nur ausgewählten Experten die Chance einräumt, zum Subjekt von Arbeitsgestaltung zu werden und die zudem einen stärker ganzheitlichen Aufgabenzuschnitt der Produktionsbeschäftigten ermöglicht. Dies ist nicht allein eine Frage der Sozialverträglichkeit von Rationalisierung, denn es geht zugleich darum, notwendige Voraussetzungen für einen mitarbeitergetragenen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß zu schaffen. Ausgangspunkt ist die These, daß selbstorganisierte Gruppenarbeit und Standardisierung von Arbeit in keinem unüberwindbaren Widerspruch zueinander stehen.

Bezogen auf die Gestaltung der reinen Montagearbeit fordert das Konzept der Standardisierung nichts grundlegend Neues. Variantenspreizungen werden heute zunehmend mit Hilfe der Modulbauweise beherrscht; längere Bearbeitungszyklen in der stehenden Montage, die gewisse zeitliche und arbeitsmethodische Spielräume eröffnen, gehören deshalb in der deutschen Automobil-

chen Nutzeneffekte, die die Zusatzkosten mehr als nur kompensieren.

## 5. Selbstorganisierte Gruppenarbeit in der manuellen Montage - ein Praxisbeispiel

Die für die Bandmontage typischen Probleme der Monotonie, einseitigen Beanspruchung und fehlenden Qualifizierungsmöglichkeiten lassen sich kaum auf dem Wege eines Arbeitsplatzwechsels über die verschiedenen Montagestationen vermindern. Eine schlichte Erweiterung der Montageumfänge ist zudem eine sehr dürftige Basis der Gruppenselbstorganisation. Denn ohne ein breites Spektrum an gemeinsamen Kernaufgaben bleibt die Übertragung planerischer und dispositiver Befugnisse weitgehend ohne Inhalt.

Selbstorganisierte Gruppenarbeit läßt sich in der manuellen Montage nur über erweiterte Aufgaben- und Funktionsumfänge realisieren. Ein in der Praxis bewährter Ansatz ist die *Einrichtung von Umfeldarbeitsplätzen* für zusätzliche indirekte (dispositive, planerische, oder kontrollierende) Tätigkeiten und die Einbindung dieser Plätze in den Rotationsplan der Gruppe. Erst durch diese gestalterische Maßnahme lassen sich in einem größeren Umfang indirekte Aufgaben, wie Qualitätsprüfungen, zeitaufwendige Endkontrollen sowie die Materialdisposition in die Montagen integrieren (Gerst 1998). Einbeziehen lassen sich auch Aufgaben aus dem Bereich der Dokumentation und Visualisierung von Kennzahlen oder der Beschaffung, Systematisierung und Vermittlung von Informationen. Lassen sich die Umfeldarbeitsplätze nicht zu 100 % mit einer speziellen indirekten Aufgabe auslasten, besteht die Möglichkeit zur Aufgabenbündelung, etwa der Materialbestellung mit einer Vormontage. Da die Umfeldarbeitsplätze keiner engen Taktung unterworfen sind, erhalten die Gruppenmitglieder die Möglichkeit, sich flexibel gegenseitig zu unterstützen. Auf diese Weise werden Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten erweitert.

*Ein Praxisbeispiel aus einem Abschnitt der Motorenmontage:* Hier montiert eine Arbeitsgruppe je nach Bandgeschwindigkeit auf 6 bis 12 Arbeitsstationen bei einem Arbeitstakt von ca. 2 Minuten. Ein halbes Jahr nach Einführung der Gruppenarbeit war ein umfassender Arbeitsplatzwechsel realisiert, allerdings kaum etwas an Umfeldaufgaben in die Gruppe integriert. Eine Zwischenbilanz kam zu einem ernüchternden Ergebnis: Nur 13 % der Gruppenmitglieder sahen in der Gruppenarbeit eine Arbeitsverbesserung, 70 % bezeichneten die Arbeitssituation als im wesentlichen unverändert und 17 % beklagten sogar Verschlechterungen. Der Arbeitsplatzwechsel hatte der Arbeit nur wenig an Monotonie genommen und fehlende Kooperationsmöglichkeiten verhinderten die Entwicklung eines Gruppenbewußtseins. Erst mit einer im Anschluß an diese Bilanzierung vorgenommenen Erweiterung des Gestaltungsansatzes änderte sich die Bewertung. Integriert wurden die Materialdisposition (eine weitere Station) und die Endkontrolle (zwei weitere Stationen). Zudem erhielt die Gruppe zusätzliche dispositive Aufgaben, so die Feinsteuerung der Auftragsabwicklung. Soweit sie vor- und nachgelagerte Bereiche nicht beeinträchtigt, kann sie eigenständig die Bandgeschwindigkeit und die Zahl der Arbeitsstationen variieren.<sup>4</sup> Die Gruppenmitglieder haben darüber hinaus die Möglichkeit, bei der Verteilung von Montageumfängen auf die Montagestationen mitzuentcheiden. Diese Konzepterweiterungen spiegeln sich im Urteil der Gruppenmitglieder wieder: 21 % sind unentschieden und 79 % bezeichnen ihre Arbeitssituation als verbessert. In dem Fallbeispiel ist eine Arbeitsgestaltung gelungen, die eine hohe Akzeptanz der Beschäftigten mit einem erweiterten wirtschaftlichen Nutzen verbindet. Die Gruppenmitglieder arbeiten ausgesprochen flexibel und sind in hohem Maße bereit, sich für eine kostengünstigere Montage zu engagieren und ihre Selbstorganisation auf betriebliche Ziele hin auszurichten.

4 Die erforderlichen Spielräume werden durch vor- und nachgelagerte Motorenspeicher sichergestellt. Diese mußten nicht erst für die Gruppenarbeit installiert werden, sondern waren bereits vorhanden und dienen auch heute vorwiegend der Vermeidung von Verkettungsverlusten.

Die Motorenmontage ist ein eindrucksvolles Beispiel für die Möglichkeiten der Aufgabenerweiterung und der Gruppenselbstorganisation in der manuellen Montage. Dieser Gestaltungsansatz, die Einrichtung von Umfeldarbeitsplätzen als Voraussetzung von Funktionserweiterungen verbunden mit einer Übertragung dispositiver Aufgaben in die Gruppen, läßt sich in seinen Grundzügen verallgemeinern. Daß dieser Weg in vielen Montagebereichen nicht gegangen wird, liegt weniger an unüberwindbaren fertigungstechnischen Hürden als am arbeitspolitischen Konservatismus vieler Arbeitsgestalter. Verglichen mit technisierten Fertigungen erfordern Funktionserweiterungen und Selbstorganisation in manuellen Arbeitssystemen eine deutlichere Abkehr von gewohnten tayloristischen Gestaltungsprinzipien, weshalb betriebliche Arbeitsgestalter hier eher zu konventionellen Lösungen neigen.

Das Beispiel der Motorenmontage zeigt auch, daß die Integration von Merkmalen des Standardisierungskonzepts in die selbstorganisierte Gruppenarbeit keine grundlegende Neuausrichtung der Arbeitspolitik bedeutet. Erforderlich wäre eine Qualifizierung der Gruppenmitglieder für eine systematische Suche nach Optimierungsmöglichkeiten und der Dokumentation der gefundenen Lösungen. Die Arbeit innerhalb des Bandes bliebe standardisiert, würde aber mit einer wirksameren Methodik und der Nutzung der Erfahrungen aller Gruppenmitglieder zunehmend optimiert. Indirekte Aufgaben würden außerhalb des Bandes ausgeführt, d.h. sie stünden der Standardisierung des eigentlichen Montageprozesses nicht im Weg.

## 6. Fazit

Die angesichts der wirtschaftlichen Rahmendaten vieler Betriebe berechtigte Betonung von Kostendruck und Sparsamkeit droht eine Form anzunehmen, die den Unternehmen ihre Substanz entzieht: qualifizierte, kooperationsbereite und kreative Mitarbeiter. Dies spricht gegen Versuche, das Konzept der selbstorganisierten Gruppenarbeit, das erst seit wenigen Jahren die Pilot-

phase verlassen hat, leichtfertig zugunsten vermeintlich effizienterer japanischer Modelle wieder zu verwerfen. Lohnenswert sind statt dessen Bemühungen um eine Integration von Elementen alternativer Gestaltungskonzepte in das Grundmodell der selbstorganisierten Gruppenarbeit. Dieses Grundmodell ist, wie Praxisbeispiele zeigen, durchaus mit einer standardisierten Arbeitsausführung vereinbar. Es unterscheidet sich von einem auf Segmentierung beruhenden japanischen Modell vor allem durch drei Merkmale: (1) Alle Gruppenmitglieder werden am Innovationsgeschehen beteiligt. (2) Optimierung schließt auch Humanisierungsziele ein und (3) die Montagekräfte erhalten die Chance, zumindest zeitweise außerhalb des Bandes zu arbeiten.

Die Alternative hierzu ist ein Arbeitssystem, in dem Optimierung wie indirekte Tätigkeiten das Geschäft von Spezialisten - Vorarbeiter, Teamleader, Mitarbeiter von Fachabteilungen, Vorgesetzte - bleiben. Dieses organisatorische Modell bietet keine demokratischen Potentiale. Es treibt darüber hinaus die Masse der Montearbeiter in eine Rationalisierungsgegnerschaft und dürfte sich deshalb auch aus betrieblicher Sicht als Bestandteil einer riskanten Rationalisierungsstrategie erweisen. Dennoch ist nicht auszuschließen, daß Unternehmen bewußt auf die Optimierungsbereitschaft der Masse ihrer Mitarbeiter verzichten und sich weiterhin auf privilegierte Spezialisten verlassen. Ob diese Rechnung aufgeht, wird dann die Zukunft zeigen. Aus Beschäftigtensicht steht allerdings für diesen Fall das Ergebnis fest: „Repetitivarbeit“ bleibt „unbewältigt“ (Kurz 1998).

## 7. Literaturverzeichnis

- Adler, P. (1993): The Learning Bureaucracy: New United Motors Manufacturing, Inc. In: Staw, B. und Cummings, L. (Hrsg.): Research in Organizational Behavior 15. Greenwich, CT. S. 111-194.
- Adler, P. (1995): „Democratic Taylorism“: The Toyota Production System at NUMMI. In: Babson, S. (Hrsg.): Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry. Detroit. S. 207-219.

- Adler, P. S.; Cole, R. E. (1993): Designed for learning: A Tale of two auto plants. In: Sloan Management Review, Ausgabe: Spring, S. 85-94.
- Antoni, C. H. (1997): Soziale und ökonomische Effekte der Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen - eine quasi-experimentelle Längsschnittstudie. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie Jg. 41. Nr. 3. S. 131-142.
- Dörre, K. (1996): Die „demokratische Frage“ im Betrieb. Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen. In: SOFI-Mitteilungen. Nr. 23. S. 7-23.
- Gerst, D.; Hardwig, T.; Kuhlmann, M.; Schumann, M. (1994): Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung – ein „Modell“ kristallisiert sich heraus. In: angewandte Arbeitswissenschaft, Heft 142. S. 5-30.
- Gerst, D. (1998): Selbstorganisierte Gruppenarbeit. Gestaltungschancen und Umsetzungsprobleme. Eschborn.
- Howaldt, J. (1993): Vom Objekt zum Subjekt der Rationalisierung? Der kontinuierliche Rationalisierungsprozeß als beteiligungsorientierter Rationalisierungsansatz. In: Howaldt, J. und Minssen, H. (Hrsg.): Lean, leaner, ... ? Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung. Dortmund. S. 125-150.
- Jürgens, U. (1997): Rolling Back Cycle Times: The Renaissance of the Classic Assembly Line in Final Assembly. In: Shimokawa, K.; Jürgens, U. und Fujimoto, T. (Hrsg.): Transforming Automobile Assembly. Experience in Automation and Work Organisation. Berlin u.a. S. 255-273.
- Kuhlmann, M. (1998): Arbeitspolitische Alternativen in der Automobilindustrie. In: Fricke, W. (Hrsg.): Innovationen in Technik, Wissenschaft und Gesellschaft. Beiträge zum fünften internationalen Ingenieurkongreß der Friedrich-Ebert-Stiftung am 26./27. Mai 1998 in Köln. Bonn. S. 243-261.
- Kurz, C. (1998): Repetitivarbeit – unbewältigt. Betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitstypus. Berlin.
- Mickler, O.; Engelhard, N.; Lungwitz, R.; Walker, B. (1996): Nach der Trabi-Ära: Arbeiten in schlanken Fabriken. Modernisierung der ostdeutschen Autoindustrie. Berlin.
- Mickler, O.; Hollmann, R.; Niemeyer, E. (1998): Gestaltungsansätze und soziale Prozesse. Gruppenarbeit in der niedersächsischen Autoindustrie. Hannover.
- Roth, S. (1995): Wiederentdeckung der eigenen Stärken? - Lean Production in der deutschen Autoindustrie. Innovative Produktionskonzepte statt Standortklagen. In: Hoß, D. und Wirth, B. (Hrsg.): Wege zur innovativen Organisation. Konzepte und Erfahrungsberichte aus der Industrie. Stuttgart u.a. S. 55-78.
- Schumann, M.; Einemann, E.; Siebel-Rebell, C.; Wittemann, K. P. (1982): Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Frankfurt/M.
- Schumann, M. (1998): Frißt die Shareholder-Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit?. In: Hirsch-Kreinsen, H.; Wolf, H. (Hrsg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist. Berlin. S. 19-30.
- Schumann, M.; Gerst, D. (1997): Produktionsarbeit - Bleiben die Entwicklungstrends stabil? In: ISF, INIFES, IfS, SOFI (Hrsg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Berlin. S. 131-167.
- Sperling, H.-J. (1997): Restrukturierung von Unternehmens- und Arbeitsorganisation - eine Zwischenbilanz. Marburg.
- Springer, R. (1997): Internationalisierung und intramanagerielle Konflikte um die Rationalisierung in der Automobilindustrie. Vortrag auf der Sektionssitzung Industrie- und Betriebssoziologie am 21./22. November 1997 im Landesmuseum für Technik und Arbeit in Mannheim. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Springer, R. (1998a): Arbeiten wie die Japaner? Zur Zukunft des Automobilmontage-Standortes Deutschland. In: Fricke, W. (Hrsg.): Innovationen in Technik, Wissenschaft und Gesellschaft. Beiträge zum fünften internationalen Ingenieurkongreß der Friedrich-Ebert-Stiftung am 26./27. Mai 1998 in Köln. Bonn. S. 31-58.
- Springer, R. (1998b): Das Ende neuer Produktionskonzepte?. In: Hirsch-Kreinsen, H. und Wolf, H. (Hrsg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist. Berlin. S. 31-58.
- Streeck, W. (1998): Globale Wirtschaft, nationale Regulierung. In: Cattero, B. (Hrsg.): Modell Deutschland - Modell Europa. Probleme, Perspektiven. Opladen. S. 13-32.
- Womack, J. P.; Jones, D. T.; Roos, D. (1991): Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology. Frankfurt/New York.

## Das Lohnarbeiterbewußtsein des „Arbeitskraftunternehmers“<sup>1</sup>

Michael Schumann

In der Industriosozio­logie wurde in den letzten 20 Jahren das Arbeiterbewußtsein als Gegenstand von Forschung und Reflexion zunehmend mehr vernachlässigt. Die Suche nach gesellschaftsveränderndem Potential der Industriearbeiter schien ins Leere zu laufen; die Auslotung der politischen Verhaltensdispositionen verlor ihre Brisanz. Für die Ausdifferenzierung der Arbeiter in unterschiedliche Habitustypen, Parteienpräferenzen und Konsumentensegmente zeichneten die Milieuforscher verantwortlich (vgl. zusammenfassend etwa Vester 1998).

Nun ist aber seit einigen Jahren eine Diskussion in Gang, die auch neue Implikationen für das Thema des Arbeiterbewußtseins aufwirft. Ich denke insbesondere an die These von Voß/Pongratz (1998) zum Typ des „Arbeitskraftunternehmers“. Voß und Pongratz vermuten, daß „neue Strategien der betrieblichen Vernutzung von Arbeitsfähigkeiten“ zu einem „grundlegenden Wandel der gesellschaftlichen Verfassung von Arbeitskraft“ führen. Im Gefolge einer „systematischen erweiterten Selbst-Kontrolle der Arbeitenden“ und stärker markt­förmig ausgestalteter Arbeitsbeziehungen wandle sich der „verberuflichte Arbeitnehmer“ zum „Arbeitskraft­unternehmer“. Das meint für sie nicht bereits „Mitunternehmer“, wie der Wandel in der Managementliteratur und unter betrieblichen Praktikern begriffen wird (vgl. etwa Kuhn 1997 oder auch Wunderer, 1995); zwar konstatieren auch Voß/Pongratz eine Annäherung des Leit­bilds von Arbeitnehmer und Unternehmer (S. 133), doch zielt der Kern ihrer Argumentation auf das unternehmerische Verhältnis der Arbeitskräfte zu ihrer eigenen Arbeitskraft und auf daraus sich ergebende Konsequenzen

für die gesellschaftliche Verfassung von Arbeitskraft. Die Beschäftigten seien gezwungen, eigenständig einen möglichst effizienten Einsatz und einen aus betrieblicher Sicht möglichst großen Nutzen ihrer eigenen Arbeitskraft zu realisieren. Voß und Pongratz interpretieren dies als „eine neue Stufe der Dämpfung und Abstraktifizierung des Kapital-Arbeits-Konflikts“ (S. 152). „Der Arbeitskraftunternehmer übernimmt derart weitgehend betriebliche Kontroll- und Führungsfunktionen, daß er, wie bisher allein das Management, nahezu schon das Lager gewechselt hat und seine objektive Interessenlage als Arbeitskraft kaum noch erkennbar ist“ (S. 152).

Ihre Annahme ist also, daß im Zusammenhang mit den neuen, „postfordistischen“ Nutzungsstrategien der Arbeitskraft eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft entsteht, die sich in ihrem Arbeits- und Berufsverhalten sowie insgesamt in ihrem Selbstverständnis gegenüber dem „proletarisierten Lohnarbeiter der Frühindustrialisierung“ und dem „verberuflichten Massenarbeiter des Fordismus“ grundlegend neu definiert. „Der verbetrieblichte Arbeitskraftunternehmer des Post-Fordismus“ sei gekennzeichnet durch „hoch individualisierte Patchwork-Identität“, „entwickelte Verbürgerlichung“ und „hoch individualisierte kontingente Lebensstile“ (S. 150).

Voß/Pongratz verweisen selbst darauf, daß sie bisher nur in der Lage sind, „eine pointierte, theoretische Ausarbeitung ihrer Überlegungen“ (S. 133) vorzulegen und eine empirische Fundierung noch aussteht. Ich möchte im folgenden Text die These vom Arbeitskraftunternehmer mit einschlägiger Empirie danach abklopfen, wel-

---

1 Beitrag für die Festschrift zum 65. Geburtstag von Oskar Negt, Göttingen, März 1999.

che bewußtseinsstrukturellen Implikationen zu erkennen sind und ob sich Momente eines neuen Arbeitsbewußtseins ausmachen lassen. Entsprechend ihrem Ansatz konzentriere ich mich nur auf die Zusammenhänge von Bewußtseinswandel und Arbeitssphäre.

Wir haben in den 90er Jahren in einem sehr breiten branchenübergreifenden empirischen Zugriff die Implementation neuer arbeitspolitischer Ansätze auf ihre Konzeptbestandteile, Arbeitsfolgen und Verarbeitungsformen überprüft (vgl. Schumann/Gerst 1997). Im folgenden Text beschränke ich mich auf einen schmalen Ausschnitt der Gesamtfragestellung dieser Untersuchungen. Ich möchte am Beispiel von Pilotprojekten, in denen ein innovatives Gestaltungskonzept mit hohen Anteilen an Eigenverantwortung, selbständigem Arbeitsverhalten und breiter Selbstorganisation von Arbeitseinsatz und Gruppenhandeln praktiziert wird und die gleichermaßen von den Betrieben wie von den beteiligten Beschäftigten als eine erfolgreiche, Wirtschaftlichkeits- und Arbeitsverbesserungen generierende Arbeitspolitik bewertet wurden, nach dem betrieblichen Selbstverständnis der beteiligten Industriearbeiter fragen.<sup>2</sup> Es handelt sich also um ein Sample, das den grundlegenden Wandel der „postfordistischen“ Arbeitseinsatzstrategien selbst erfahren hat und entsprechend der hohen Freiräume für selbstorganisiertes Arbeitshandeln der Voß/Pongratz'schen Kategorie des Arbeitskraftunternehmers zugeordnet werden kann. Meine Frage ist: Wie interpretieren die Arbeiter die neuen arbeitspolitischen Erfahrungen? Bildet sich bei ihnen ein neues betriebliches Selbstverständnis aus? Resultiert aus den Veränderungen die erwartete, gewachsene Nähe zum Unternehmen, die höhere Systemintegration, die „entwickelte Verbürgerlichung“? Verflüchtigt sich der Kapital-Arbeit-Antagonismus als Strukturelement für die Wahrnehmung der Arbeits- und Betriebsrealität?

2 Die Empirie, die sowohl Arbeitsplatzbeobachtungen, mündliche und schriftliche Interviews als auch betriebliche Expertengespräche umfaßte, wurde in den Jahren 1997/98 in insgesamt elf Gruppenarbeitsbereichen durchgeführt. Die referierten Ergebnisse beziehen sich auf eine schriftliche Befragung von 320 Arbeitern. In der Forschungsgruppe, die sich im Institut mit diesen Untersuchungen befaßt, arbeiten neben dem Verfasser noch Kendra Brien, Detlef Gerst, Martin Kuhlmann und Knut Tullius.

Die Antworten unserer Empirie weisen in zwei ganz unterschiedliche Richtungen. Kennzeichnend ist zunächst, daß die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten tatsächlich eine grundlegend neue betriebliche Selbstdefinition vornimmt. War für den klassischen Industriearbeiter eine strikte Rollentrennung charakteristisch, die das Geschäft der Produktionsrationalisierung, Prozeßoptimierung und des möglichst effektiven Wirtschaftens ausschließlich „beim Unternehmer“ sah, so verändert die Erfahrung der innovativen Arbeitspolitik diese Wahrnehmung. Der Anspruch, aktiver „Mitspieler“ im Rationalisierungsprozeß zu werden und sich Produktivitätsverbesserungen selbst zum Ziel zu setzen, wird von den Arbeitern tatsächlich angenommen.<sup>3</sup> Die Arbeiter sehen in dieser Aufgabenerweiterung eine doppelte Chance: Sie ermöglicht einerseits eine Prozeßoptimierung zur Steigerung der wirtschaftlichen Effizienz und andererseits eine Erweiterung der Spielräume für professionelles Arbeiten und zum Aufbau einer eigenen Arbeitskraft- und Zeitökonomie, die die Bewältigung ihrer Arbeitsanforderungen zu erleichtern vermag. Durch diesen Zugewinn an Handlungsfreiheit wird es den Arbeitern möglich, jene Ineffizienzen und Irrationalitäten der tayloristischen Arbeitsgestaltung endlich zu korrigieren, die immer schon ihr großes Ärgernis waren und deren Schwächen sie auszubügeln hatten: gleichermaßen überflüssige wie unnötig erschwerte Arbeiten, fachlich und wirtschaftlich unsachgerechte Lösungen. Insofern erfahren sie die neuen Konzepte als Chance, ihre vorhandene Kompetenz endlich sachgemäß einsetzen und nutzen und sich entsprechend dem eigenen Fachkönnen als Person in die Arbeit einbringen zu können. Die erweiterte Herausforderung stabilisiert das Selbstbewußtsein. Differenzen zwischen den verschie-

3 Auf die Frage, „sollte man sich als Arbeiter mit eigenen Ideen und Vorschlägen an der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und der Kostensenkung beteiligen?“ votieren in unserem Sample immerhin mehr als drei Viertel mit „Ja“ (78,4 %) und kaum einer mit „Nein“ (4,1 %). Und auch vor die Alternative gestellt, „Am kontinuierlichen Verbesserungsprozeß“ (KVP) sollte man sich als Arbeiter ruhig beteiligen, denn von den betrieblichen Verbesserungen profitieren sowohl die Unternehmen wie die Arbeiter“ oder „Beim kontinuierlichen Verbesserungsprozeß“ (KVP) sollte man sich als Arbeiter eher zurückhalten, denn von den betrieblichen Verbesserungen profitieren letztlich nur die Unternehmen“ fällt das Ergebnis eindeutig aus: Zwei Drittel wollen sich am KVP-Prozeß beteiligen, nur 16 % plädieren ausdrücklich für Zurückhaltung.



denen Pilotprojekten deuten darauf hin, daß diese Wirkung umso nachhaltiger eintritt, je mehr Handlungsspielräume den Arbeitern eingeräumt werden.

Neben dieser gestärkten Position wirkt freilich mit gleichem Gewicht noch eine zweite, ganz anders gelagerte Begründung mit, sich aktiv an der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit zu beteiligen: Es ist den Betrieben gelungen, den Marktdruck, unter dem die Unternehmen agieren, als Handlungsanforderung bis in die Werkstatt durchzusetzen. Die Arbeiter begreifen sich mit „ihrem“ Unternehmen in einem markterzwungenen Konkurrenzkampf, zu dessen erfolgreichem Bestehen der eigene Leistungsbeitrag konstitutiv ist. Der Wettbewerb des Unternehmens wird zur eigenen Sache, weil die betrieblichen Gratifikationen und insbesondere die Beschäftigungssicherheit davon abhängen. Bei der Bemühung, durch Prozeßrationalisierung und Produktinnovation den erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens zu sichern, sieht man sich in einem Boot mit allen Betriebsmitgliedern.

Diese Ergebnisse können als Bestätigung des Theorems des Arbeitskraftunternehmers interpretiert werden: Die Verausgabung der Arbeitskraft erfolgt unter neuen Vorzeichen. Sie impliziert eine hohe Selbstverpflichtung, die als Folge der Doppelbegründung des gestiegenen arbeitsinhalten Engagements und der unentrinnbaren Ökonomisierungsprämisse durchaus auch zur Selbstausbeutung führen kann. Hier sind Elemente eines neuen Arbeitsbewußtseins erkennbar.

Nach unseren Ergebnissen wäre es aber falsch, diesen Wandel des Arbeitsbewußtseins mit einer umfassenden betrieblichen Neudefinition der Arbeiter im Sinne einer konfliktbereinigten Integration zu verwechseln. Es ist erstaunlich, wie sehr sich trotz dieser Veränderungen ein Lohnarbeiterbewußtsein erhält, dessen Konturen nach wie vor ganz traditionell durch die Interessenwidersprüche von Kapital und Arbeit geprägt sind. Mit der neuen Rationalisierungspartnerschaft korrespondiert keine „Gleichstellungsideologie“ und Interessenharmonie, die nun verallgemeinernd den Gleichklang von Kapital und

Arbeit anstimmt. Sich aktiv an der Rationalisierung zu beteiligen und den Betriebserfolg auch zum eigenen zu machen heißt nicht, Arbeitsvernutzung, Statusbenachteiligung, Entlohnungsgerechtigkeit und Beschäftigungsunsicherheit als Bedrohungen der Lohnarbeiterexistenz für überwunden zu halten. Die neue Arbeitspolitik stellt diese Bestimmungsmomente des Arbeiterbewußtseins nicht still.

Nach wie vor geht die Mehrheit der Arbeiter davon aus, daß die Unternehmen versuchen, die Effizienz auf Kosten der Arbeiter zu steigern; verbesserte Wirtschaftlichkeit gehe immer „auf Knochen“ der Arbeiter.<sup>4</sup> Wie schon im klassischen, bei Popitz/Bahrdt in den 50er Jahren herausgearbeiteten Arbeiterbewußtsein begreifen sich die Arbeiter auch heute noch mit ihrem spezifischen Produktivitätsbeitrag als wichtige Leistungsträger des Unternehmens. Und dieses „Werte schaffen“, Wirtschaftlichkeit erhöhen, wird von den Arbeitern nach wie vor auch mit vergrößerter physisch-psychischer Anstrengung assoziiert, die ihren besonderen Beitrag ausmacht und für sie allemal als wachsende Arbeitsbelastung zu Buche schlägt.

Auch mit der neuen Rolle im Rationalisierungsprozeß sieht deswegen die Mehrzahl der Arbeiter die grundlegenden Interessendifferenzen bei der Bemühung der Unternehmen um mehr Wirtschaftlichkeit nicht aufgehoben. Selbst wenn man der innovativen Arbeitspolitik Vorteile für die eigene Arbeitssituation durchaus zugesteht und sie keinesfalls mehr gegen die tayloristische Gestaltung austauschen möchte, bleibt ein grundsätzliches Mißtrauen der Arbeiter auch bei diesem Typus von betrieblicher Rationalisierung, benachteiligt zu werden.<sup>5</sup>

---

4 Vor die Alternative gestellt, „Die Unternehmen versuchen nach wie vor, die Wirtschaftlichkeit vor allem auf Kosten der Arbeiter zu steigern. Verbesserte Wirtschaftlichkeit geht deshalb immer auf Knochen der Arbeiter.“ Oder: „Die Unternehmen versuchen heute ihre Wirtschaftlichkeit durch technische und organisatorische Verbesserungen zu steigern, die nicht mehr auf Knochen der Arbeiter geht“ votieren 53,8 % für die erste Position, nur 24,8 % für die zweite und 21,3 % wollen sich keiner der beiden Meinungen anschließen.

5 Die Arbeiter konnten sich in der Befragung zwischen zwei Alternativen entscheiden: „Die Interessen der Unternehmen und Arbeiter sind heute in Rationalisierungsfragen weitgehend identisch. Deswegen kann man als Arbeiter der betrieblichen Ratio-

Das heißt, die Bereitschaft zum Mitspiel verliert nicht die Interessendifferenzen, die im Rationalisierungsprozeß insbesondere in der Dimension der Vernutzung und der Beschäftigungssicherheit auftreten können, aus dem Auge. Insofern sind die Fronten auch bei einer praktizierten Rationalisierung in Eigenregie nicht aufgehoben. Das Bewußtsein, durch die erweiterte Handlungsautonomie insbesondere in fachlicher Hinsicht gewonnen zu haben, kompensiert zumindest bei der Mehrheit nicht die Vorbehalte, im selben Prozeß auch mit forcierten Belastungsanforderungen und Freisetzunggefährdungen konfrontiert zu sein und dabei möglicherweise zu verlieren.

Auch Gruppenarbeit mit hohen Anteilen an Selbstorganisation und beachtlichen Freiheitsgraden bei der Bestimmung des eigenen Arbeitsverhaltens gilt nur als graduelle Statusverbesserung und hebt in den Augen der Mehrheit die grundsätzlich untergeordnete betriebliche Stellung des Arbeiters nicht prinzipiell auf. Der Arbeiter habe auf die betrieblichen Entscheidungen nach wie vor keinen Einfluß.<sup>6</sup> Partizipation bleibe also auf die eher marginalen Fragen des unmittelbaren Arbeitsgeschehens beschränkt, während die eigentlich relevanten, das Be-

triebs- und Unternehmensgeschehen bestimmenden Vorhaben aus der Sicht der Arbeiter jenseits ihrer Einflußnahme blieben.

Ausdrücklich betont auch die Mehrzahl der Arbeiter die Grenzen der Verbesserung ihrer betrieblichen Position. Trotz der erhöhten Selbstverantwortung habe sich an den Unterschieden zwischen den Arbeitern und den anderen betrieblichen Gruppen noch nichts Grundlegendes geändert.<sup>7</sup> Nach wie vor sieht man sich als Arbeiter mehrheitlich betrieblich eher „unten“ und nicht als gleichberechtigtes Mitglied einer Betriebsgemeinschaft. In der viel beschworenen gemeinsamen Familie begreift man sich also auch heute noch eher als Stiefkind.

Das neue Arbeitsbewußtsein und die Rationalisierungspartnerschaft überwindet also nicht das Selbstverständnis einer nach wie vor in wichtigen Aspekten subalternen Betriebsexistenz. Man sitzt zwar in einem Boot, um in gemeinsamer Anstrengung den Wettkampf zu bestehen und den Unternehmenserfolg zu erreichen, aber man sieht sich dabei schwitzend in den Riemen, während andere letztlich das Sagen haben. Die innovative Arbeitspolitik hat dafür die Konditionen verbessert, das betriebliche Arrangement wird aber nicht prinzipiell umgekrempelt.

Die Widersprüche in ihrer realen betrieblichen Existenz zwischen Partizipationszugeständnissen und weiter geltenden Unsicherheiten und Restriktionen finden sich wieder im Bewußtsein der Arbeiter. Man läßt sich auf breiterer Front auf eine Kooperation mit dem Betrieb ein und beteiligt sich mit dem gewachsenen Selbstbewußtsein des Rationalisierungsexperten am Produktivitätsfortschritt. Dennoch wird darüber die kritische Distanz

---

nalisation Vertrauen entgegen bringen und braucht keine Benachteiligung zu erwarten.“ Oder: „Die Interessen der Unternehmen und der Arbeiter sind bei Rationalisierung grundsätzlich verschieden. Deswegen muß man der betrieblichen Rationalisierung mißtrauen und nach wie vor mit einer Benachteiligung der Arbeiter rechnen.“ 62,7 % der Befragten halten nach wie vor Mißtrauen für angebracht, nur 7,7 % wollen der betrieblichen Rationalisierung Vertrauen entgegen bringen; 29,6 % stimmen keiner der Meinungen zu.

6 Die Alternative bei der Befragung lautete: „Mit der Aufgabenerweiterung und Selbstverantwortung bei Gruppenarbeit wird die betriebliche Stellung des Arbeiters grundsätzlich verbessert. Dadurch nehmen jetzt auch die Arbeiter auf betriebliche Entscheidungen Einfluß.“ Oder: „Trotz der Gruppenarbeit bleibt die untergeordnete betriebliche Stellung des Arbeiters unverändert. Der Arbeiter hat auf betriebliche Entscheidungen nach wie vor keinen Einfluß.“ 59,8 % der Befragten sehen die Stellung des Arbeiters trotz Gruppenarbeit unverändert, nur 19,9 % sehen eine grundlegende Verbesserung; 20,3 % stimmen keiner der beiden Meinungen zu. Interessant ist freilich bei dieser Frage, daß die Ergebnisse in einigen Pilotprojekten, in denen die Selbstorganisation besonders weit betrieben wird, die Gruppe derer steigt, die von einem erhöhten Einfluß auf betriebliche Entscheidungen ausgeht. Hier kommt also je nach Projektorganisation etwas in Bewegung. Jedoch auch bei dieser positiveren Einschätzung - das wissen wir aus unseren qualitativen mündlichen Interviews - verwechseln die Arbeiter den gestiegenen Einfluß auf die Entscheidungen im betrieblichen Alltag nicht mit einer umfassenden Partizipation am Unternehmensgeschehen.

7 Die Alternative in der Befragung lautete: „In den Unternehmen werden heute Selbstverantwortung und Vertrauen für alle ganz groß geschrieben. Dadurch werden die Unterschiede zwischen Arbeitern und anderen betrieblichen Gruppen weitgehend aufgehoben.“ Oder: „In den Unternehmen wird zwar heute viel von Selbstverantwortung und Vertrauen für alle geredet. Dadurch verändert sich aber an den Unterschieden zwischen den Arbeitern und anderen betrieblichen Gruppen nichts Grundlegendes.“ Daß sich nichts Grundlegendes ändert sehen 53,1 % der Befragten, einen grundlegenden Wandel stellen nur 16,2 % fest; 30,7 % stimmen keiner der Meinungen zu.

zum „kapitalistischen“ Unternehmen nicht aufgegeben, sondern bleibt auch handlungsleitend. Jene Bedenken von Moldaschl (1998), in der erweiterten Beschäftigungsautonomie lägen neue Gefährdungen einer „rekursiven Instrumentalisierung“ der Autonomie, und die Überlegungen von Deutschmann (1989), die neuen Politikansätze und der mit ihnen verfolgte „kulturelle Imperialismus“ führten dazu, daß unternehmerische Macht zunehmend latent und anonym werde (S. 385), scheinen diesen Sachverhalt nicht hinreichend zu berücksichtigen. Sie übersehen insbesondere, daß mit dem Autonomiezugewinn die Handlungspotentiale der Arbeiter gerade auch für Widerständlichkeiten deutlich gewachsen sind. Typisch ist eine Art Doppelstruktur: einerseits auf der Basis eines verbesserten Expertenstatus eine erweiterte Bereitschaft, sich die Unternehmenszielsetzung voll zu eigen zu machen, die Außenkonkurrenz gemeinsam zu bewältigen, andererseits das fortbestehende Bewußtsein eines nach wie vor restringierenden Betriebsstatus’.

Das erweiterte Niveau betrieblicher Integration verbleibt labil. Der traditionelle Lohnarbeiter des Fordismus setzte allen betrieblichen Veränderungen seinen arbeitspolitischen Konservatismus entgegen. Er verteidigte damit den Status quo, in dem er sich mit seinen Abwehrstrategien gegen die betrieblichen Leistungsanforderungen eingerichtet und seine kleinen Überlebensstrategien entwickelt hatte. Demgegenüber sind deutliche Veränderungen des Arbeiterbewußtseins zu registrieren. Man hat gelernt bei dem hier zugrunde gelegten Typus innovativer Arbeitspolitik sich nicht als Rationalisierungsverlierer zu sehen. Die Vorteile von Arbeitsanreicherung, Selbstorganisation und erhöhter betrieblicher Konkurrenzfähigkeit werden durchaus erkannt. Doch sie werden nicht verwechselt mit einer grundlegenden Veränderung der Geschäftsordnung des Unternehmens. Man schließt mit dem Kapital für das Mitspiel im Rationalisierungsprozeß einen Pakt und geht damit einen gewichtigen Schritt gemeinsam. Doch damit wird aus dem Lohnarbeiter jedenfalls kein Arbeitskraftunternehmer, der sich auch im Betrieb als vollwertiger Mitspieler begreift und sich jenseits von fremd gesetzten Herrschaftszwängen und fortbestehenden Vernutzungszumutungen versteht.

Weil das Bewußtsein fortbesteht, trotz aller Veränderungen im Betrieb immer noch nicht Gleicher unter Gleichen zu sein, sind auch der im Theorem des Arbeitskraftunternehmers implizierten Erwartung einer erweiterten Verbürgerlichung und gewachsenen Individualisierung Grenzen gesetzt. Die Bindekräfte an das Unternehmen sind gewachsen. Mit den fortbestehenden Prekaritäten korrespondiert mitnichten ein systemveränderndes Klassenbewußtsein. Doch die Einsicht, daß Interessenwahrnehmung nach wie vor notwendig ist und auch kollektive Zusammenschlüsse erfordert, bleibt virulent.

### Literaturverzeichnis

- Deutschmann, C. (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller „Imperialismus“ des Managements. In: Soziale Welt. Heft 3. S. 374-396.
- Kuhn, T. (1997): Vom Arbeitnehmer zum Mitunternehmer. Anmerkungen zur Intention, Begründung und Umsetzung eines Transformationsvorhabens. In: Zeitschrift für Personalforschung. Heft 2. S. 195-220.
- Moldaschl, M. (1999): Herrschaft durch Autonomie - Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. Manuskript. Erscheint in: Burkart Lutz (Hg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Weinheim.
- Schumann, M.; Gerst, D. (1997): Produktionsarbeit - Bleiben die Entwicklungstrends stabil? In: Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt: Reorganisation.
- Vester, M. (1998): Was wurde aus dem Proletariat? Das mehrfache Ende des Klassenkonflikts; Prognosen des sozialstrukturellen Wandels. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 38. Friedrichs, J. u.a.: Die Diagnosefähigkeit der Soziologie.
- Voß, G.; Pongratz, H. J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Jg. 50. Heft 1. S. 131-168.
- Wunderer, R. (1995): Entwicklung von Arbeitnehmern zu Mitunternehmern. In: R. Elschen (Hg.) Unternehmenssicherung und Unternehmensentwicklung. Stuttgart.



# Dezentralisierung, Vermarktlichung und diskursive Koordinierung: Neue Rationalisierungsstrategien und deren Auswirkungen auf die unteren Produktionsvorgesetzten

## Eine Fallstudie aus der Automobilindustrie

Knut Tullius

### 1. Einleitung

Ausgangspunkt des folgenden Beitrags<sup>1</sup> ist die Annahme, daß der immanente Widerspruch, der zwischen den Verwertungs- und Herrschaftsinteressen eines Unternehmens einerseits und der Notwendigkeit eines gewissen Maßes an Kooperation und Konsens zwischen Beschäftigten und Management andererseits besteht, in der gegenwärtigen Phase industrieller Rationalisierung eine spezifische Ausprägung und Brisanz erfährt. Technologische und vor allem organisatorische Veränderungen, verbunden mit neuen Strategien der Kapitalverwertung, die seit einigen Jahren in deutschen Automobilunternehmen zu beobachten sind, führen zu einer Rationalisierungsdynamik, die sich in veränderten Mustern betrieblicher Steuerung und Kontrolle niederschlägt.

Die neuen Rationalisierungsstrategien sind nicht frei von Widersprüchen, sondern erzeugen neue Probleme und Dysfunktionalitäten. Bei deren Bewältigung spielt die Ebene der unteren Führungskräfte, vor allem die der Meister, so die hier vertretene These, eine Schlüsselrolle.

<sup>1</sup> Beim vorliegenden Text handelt es sich um einen Ausschnitt aus einem Dissertationsvorhaben des Verfassers über neue betriebliche Steuerungs- und Kontrollformen im Rahmen des gegenwärtig am SOFI durchgeführten Projektes zur „Evaluation von Führungsstrukturen“ in einem deutschen Automobilunternehmen. Die Leitung des Projekts liegt bei Michael Schumann. Beteiligt sind neben dem Verfasser Martin Kuhlmann sowie als wissenschaftliche Hilfskräfte Nadine Bautz und Sven Förster. Für Hinweise und Kritik danke ich neben den Projektbeteiligten allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern des SOFI-Forschungskolloquiums vom Sommer 1998.

Der Text stellt zunächst (2) die Kernprinzipien gegenwärtiger Rationalisierungspolitik in der bundesdeutschen Industrie dar, daran anschließend (3) Zwischenergebnisse aus dem laufenden Projekt. Neben der empirischen Überprüfung der im ersten Teil skizzierten Entwicklungen geht es dabei vor allem um die neue Rolle und Funktion der unteren Führungskräfte im Automobilbetrieb. Der Text schließt (4) mit Überlegungen zu einem „neuen“ Meistertyp.

### 2. Dezentralisierung, Vermarktlichung und diskursive Koordinierung: Kernelemente neuer Rationalisierungsstrategien

Daß der bürokratisch-hierarchische Industriebetrieb tayloristisch-fordistischer Massenproduktion in den entwickelten kapitalistischen Ökonomien zunehmend der Vergangenheit angehört, ist fast schon ein Allgemeinplatz. Auch wenn nach wie vor begründete Zweifel an der Richtigkeit der Annahme einer allgemeinen „Abkehr vom Taylorismus“ bestehen<sup>2</sup>, bestimmt die Auseinandersetzung um die Hinterlassenschaften des alten Paradigmas sowie um die zukünftige Gestalt und die betrieblichen und gesellschaftlichen Auswirkungen eines möglichen neuen Paradigmas seit längerem die Diskussionen in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften.<sup>3</sup> Dabei kristallisieren sich im wesentlichen drei Elemente

<sup>2</sup> Vgl. dazu den Beitrag von Gerst in diesem Heft.

<sup>3</sup> Diese Debatte, die sich im Gefolge der „MIT-Studie“ (Womack u.a. 1990) entzündete ist, denke ich, hinlänglich bekannt.

heraus, die wir als die Kernelemente neuer Rationalisierungsstrategien bezeichnen möchten: (1) Die *Dezentralisierung* hierarchisch-bürokratisch strukturierter und zentral gesteuerter Unternehmen; (2) die *Vermarktlichung* der Austauschprozesse zwischen und innerhalb der dezentralen Einheiten oder Segmente sowie (3) die nicht mehr *direktive Vorgabe, sondern diskursive Koordinierung und Durchsetzung* der anvisierten wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens. Die neuen Rationalisierungsstrategien bewegen sich danach also auf drei Ebenen, einer organisatorischen, einer ökonomischen und einer normativ-kommunikativen.

Nicht jedes dieser drei Kernelemente ist für sich genommen neu.<sup>4</sup> Neu scheint vielmehr die Kombination bzw. Verknüpfung dieser drei Ebenen sowie die Radikalität, mit der bundesdeutsche Firmen neue Strategien der Unternehmensreorganisation proklamieren und verfolgen. Dies bedeutet jedoch keinesfalls, daß *alle* Unternehmen in *allen* Branchen der Bundesrepublik gleichartige Strategien unternehmerischer Rationalisierung verfolgen, oder daß die in der empirischen Realität vorzufindenden Strategien auf *ein gemeinsames* Modell hin konvergieren. Neue (Welt-)Marktanforderungen und neue Technologien determinieren betriebliche Rationalisierungsstrategien nicht zur Gänze, auch nicht in Zeiten der „Globalisierung“ (vgl. u.a. die Beiträge in Beck [Hrsg.] 1998 sowie bei Boyer et al. [Eds.] 1998). Gleichwohl gehen wir davon aus, daß die hier diskutierten drei „Kernelemente“ die entscheidenden Aspekte heutiger Managementstrategien abbilden bzw. die wesentlichen Zielmarken setzen.

## 2.1. Dezentralisierung

Dezentralisierung, so Hirsch-Kreinsen (1995, 422), stehe im Begriff, zum „generellen Leitbild organisatori-

scher Gestaltung von Unternehmen zu gerinnen“<sup>5</sup>. Dezentralisierung bezeichnet zunächst die *organisatorische Seite* neuer Rationalisierungsstrategien und meint im allgemeinsten Sinne die Segmentierung einstmals zentral gebündelter, gleichartiger Aufgaben und Zuständigkeiten und deren Verlagerung auf neudefinierte organisatorische Subeinheiten. Dabei lassen sich drei Ebenen der Dezentralisierung unterscheiden: eine unternehmensorganisatorische, eine betriebsorganisatorische und eine arbeitsorganisatorische. *Unternehmensorganisatorische Dezentralisierung* bezeichnet jene Prozesse, bei denen Unternehmen in neue Einheiten oder Segmente mit in sich weitgehend geschlossenen Prozessen und relativ festen organisatorischen Grenzen zergliedert werden. Diesen Einheiten sind die für ihre eigene Organisationsfähigkeit erforderlichen - ehemals zentral gebündelten - Aufgaben und Kompetenzen zugewiesen. Ihren Ausdruck finden solche Dezentralisierungsprozesse in Konzern- oder Managementholdingstrukturen, bei der eine Reihe rechtlich mehr oder weniger selbständiger, kapitalmäßig jedoch eng verflochtener Unternehmen miteinander verknüpft wird. *Betriebsorganisatorische Dezentralisierung* umfaßt dagegen Prozesse des Neuzuschnitts betrieblicher Aufgaben und Funktionen. Die Strukturen betrieblicher Arbeitsteilung (etwa zwischen „indirekten“ und „direkten“ Bereichen) werden verändert, Zuständigkeiten dabei neu geschnitten, funktionsbezogene durch objektbezogene Strukturen ersetzt und Hierarchieebenen werden abgebaut. *Arbeitsorganisatorische Dezentralisierung* schließlich bezeichnet jene Prozesse, bei denen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten aus der Hierarchie abgezogen und auf die Ebene des „shop floor“ verlagert werden. Arbeitsorganisatorische Dezentralisierung umfaßt also all jene Elemente, die in der Diskussion um Lean Production, Business Reengineering usw. eine wichtige Rolle spielen: Selbstorganisation und

4 So geht etwa die Debatte um (De-)Zentralisierung bereits auf Fayol zurück, der 1929 schrieb: „Alles, was die Bedeutung der Rolle des Untergebenen erhöht, ist Dezentralisation, alles, was diese Bedeutung mindert, Zentralisation“ (zit. nach Beuermann 1992, Sp. 2611). Auch die „Profit-Center“, gleichermaßen Voraussetzung wie Sinnbild einer „marktorientierten Unternehmensführung“ (Schweitzer 1992, Sp. 2082), blicken schon auf eine längere Geschichte zurück.

5 Es muß darauf hingewiesen werden, daß die Fokussierung auf die Dezentralisierungsdynamik der Gefahr unterliegt, die *gleichzeitig* stattfindenden Prozesse einer (Re-)Zentralisierung nicht angemessen zu berücksichtigen. (Re-)Zentralisierungsprozesse finden auf verschiedenen Ebenen statt, bspw. in einer teilweisen Stärkung von zentralen Stäben, in der Einführung zentral gesteuerter, integrierter Datenbank- und -Controllingsysteme oder - gesamtwirtschaftlich gesehen - in der wachsenden ökonomischen Macht einzelner Großkonzerne. (Die sich im Wochenrhythmus ablösenden Nachrichten über neue Mega-Fusionen sind die dafür spektakularsten Beispiele.)

Gruppenarbeit, Funktions- und Aufgabenintegration, kontinuierliche Verbesserung und Optimierung der betrieblichen Prozesse (KVP).

Unternehmens-, betriebs- und arbeitsorganisatorische Dezentralisierung zielen letztlich darauf, die den kleineren organisatorischen Einheiten, Segmenten oder „Fraktalen“ zugeschriebenen Flexibilitäts-, Qualitäts-, Kosten- und Zeitvorteile auch für große Unternehmen zu nutzen, ohne im Gegenzug die mit deren Größe verbundenen Vorteile (economies of scale, Synergien, Kapitalausstattung usw.) zu verlieren. In der Vergangenheit waren diese Ebenen der Dezentralisierung nicht notwendigerweise gleichzeitig Objekt von Managementstrategien. So ist die Divisionalisierungsstrategie, die General Motors in den 20er Jahren einleitete, bereits unternehmensorganisatorische Dezentralisierung, ohne daß auf der Ebene des Betriebs oder auf der arbeitsorganisatorischen Ebene komplementäre Dezentralisierungen stattfanden. Umgekehrt hat es bereits in der Vergangenheit – wenn auch unter gänzlich anderen Vorzeichen, wie etwa im Rahmen des HdA-Programms – Versuche deutscher Automobilunternehmen gegeben, Formen arbeitsorganisatorischer Dezentralisierung zu etablieren, ohne an zentralistisch-bürokratischen Unternehmens- und Betriebsstrukturen etwas zu verändern.

Die These hier lautet jedoch, daß jetzt, in der zweiten Hälfte der 90er Jahre, diese Formen der Dezentralisierung zunehmend als *komplementäre Bestandteile* einer Rationalisierung des Betriebs verstanden und implementiert werden. Denn nur durch deren systematische und aufeinander bezogene Umsetzung kann aus Unternehmenssicht das Gelingen, was man als die Grundlogik aller gegenwärtigen Konzepte fassen kann: Jede unternehmerische und betriebliche Ebene unmittelbar(er) den Zwängen des Marktes auszusetzen.

Prozesse betriebs- und arbeitsorganisatorischer Dezentralisierung, auf deren Analyse sich unser Forschungsprojekt empirisch wesentlich beschränkt, führen zu einer Neukonturierung der Aufgaben und Kompetenzen indirekter Bereiche und betrieblicher Hierarchieebenen:

Aufgaben werden neu bestimmt und die an Führungskräfte, etwa Meister, gestellten Anforderungen werden neu definiert. Sind Aufgaben- und Kompetenzverlagerungen verknüpft mit der Implementierung von Marktmechanismen in die innerbetrieblichen Austauschbeziehungen, so ist mit einer Verstärkung der Veränderungswirkung zu rechnen.

## 2.2. Vermarktlichung

Dezentralisierte Einheiten oder Gruppen, die weitgehend „selbstorganisiert“ und „eigenverantwortlich“ entscheiden und handeln sollen, haben aus der Perspektive des Managements ein entscheidendes Problem: das ihrer Steuerung und Kontrolle. Wie, so läßt sich aus Unternehmenssicht fragen, ist gewährleistet, daß die dezentralen, (teil-)autonomen Einheiten die gewünschte Leistung erbringen und gleichzeitig der unternehmerische Kontroll- und Herrschaftsanspruch nicht untergraben wird?

Die Vermarktlichung der inner- und zwischenbetrieblichen Beziehungen stellt den gegenwärtig wichtigsten Versuch der Unternehmen dar, einen Steuerungs- und Kontrollmechanismus zu implementieren, der diesen immanenten Widerspruch aufzulösen verspricht. Gelingen soll dies durch die Nutzbarmachung der Steuerskapazität des Marktes, der „invisible hand“, für die Steuerung unternehmensinterner Prozesse. Auch dies ist kein völlig neues Phänomen, wird in der gegenwärtigen Phase kapitalistischer Rationalisierung jedoch mit größerer Radikalität verfolgt (vgl. auch Sauer/Döhl 1997). Vermarktlichung bezeichnet Versuche der Unternehmen, den Koordinations- und Kontrollmodus „Hierarchie“ tendenziell durch den Koordinations- und Kontrollmodus „Markt“ zu ersetzen. Jede unternehmerische und betriebliche Einheit, Stelle oder Ebene soll nunmehr Marktdruck (ver-)spüren und dadurch die „Motivation zu eigenverantwortlichem Handeln“ (Arbeitskreis Organisation 1996, 628) im Sinne der übergeordneten ökonomischen Ziele des Unternehmens entwickeln.

Dies geschieht in unterschiedlicher Ausprägung, wobei im wesentlichen zwei Formen zu unterscheiden sind (vgl. auch Sauer/Döhl 1997, 22 ff.): Einerseits meint Vermarktlichung die Öffnung des Unternehmens oder einzelner Segmente *in* den Markt, was in seiner extremsten Form die gänzliche Ausgliederung einzelner Unternehmensteile bedeutet. Die Bildung wirtschaftlich und rechtlich verselbständigter Tochtergesellschaften steht für solche Prozesse. Wie diese Unternehmen dem Markt ausgesetzt werden, ist unmittelbar einleuchtend, denn der Modus des Austausches von Waren oder Dienstleistungen zwischen diesen Einheiten und dem Markt ist - ganz „klassisch“ - der Kaufvertrag. Diese Formen der Ausgliederung ganzer Unternehmensteile könnte man auch als „echte Vermarktlichung“ bezeichnen. Davon abzugrenzen sind Formen der „Quasi-Vermarktlichung“. Darunter sind solche Prozesse zu subsumieren, bei denen der Versuch unternommen wird, *marktähnliche* Steuerungsmechanismen innerhalb eines Unternehmens zu etablieren. Prominenteste Beispiele für eine solche „unechte“ Vermarktlichung sind Cost- oder Profit-Center. In beiden Fällen geht es um die Hereinnahme „des“ Marktes in ein Unternehmen bei nach wie vor relativ festen rechtlichen Außengrenzen. Sie unterscheiden sich wesentlich durch den Grad ihrer wirtschaftlichen Handlungsautonomie. Profit-Center gelten als „Quasi-Unternehmungen in der Unternehmung“ (Schweitzer 1992, Sp. 2082) und zeichnen sich durch ihre Objekt- und Erlösorientierung aus. Sie sehen sich mit ihren Leistungen ebenfalls einer internen und externen Konkurrenz ausgesetzt und sind wirtschaftlich (teil-)autonom<sup>6</sup>.

Cost-Center hingegen agieren nicht direkt am Markt, sondern sind in interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen eingebunden. In ihrem Fall werden ebenfalls Verträge über den Austausch von Leistungen zwischen den Einheiten innerhalb der Wertschöpfungskette geschlossen; dabei wird allerdings kein Marktpreis, sondern

werden Kosten vertraglich fixiert, deren Höhe sich an - zunehmend globalen - „benchmarks“ orientiert. Cost-Center haben keine eigene Erfolgs- sondern nur eine eigene Kostenrechnung, ihre Entscheidungsautonomie ist insofern sehr viel stärker eingeschränkt als die der Profit-Center.

Offen bleibt die Frage, wie Marktmechanismen auf der operativen Ebene des Betriebs „operationalisiert“ werden, wie „der Markt“ zu den Beschäftigten „gebracht“ wird? Eine Schlüsselrolle kommt hier dem Instrument der Zielvereinbarung oder Leistungsabrede zu. Zielvereinbarungen sollen nicht nur Marktdruck induzieren und die innerbetriebliche Optimierung auf Dauer stellen. Sie bilden den formellen Rahmen für eine neuartige Form der innerbetrieblichen Steuerung und Kontrolle, die man als *diskursive Koordinierung* bezeichnen kann.

### 2.3. Diskursive Koordinierung

Dezentralisierung und Vermarktlichung mögen sich zwar zur Durchsetzung von Flexibilitäts- und Optimierungsansprüchen der Unternehmensleitungen eignen, unter Integrations- und Koordinationsgesichtspunkten weisen sie jedoch eine Reihe von Problemen auf. So mehrten sich in der betriebs- und sozialwissenschaftlichen Literatur Hinweise, daß Dezentralisierung und Vermarktlichung nichtintendierte Nebenwirkungen und Dysfunktionalitäten zur Folge haben können (vgl. u.a.: Deutschmann/Faust 1995; Drumm 1996; Hirsch-Kreinsen 1995; Kotthoff 1997; Kühl 1995; Moldaschl 1998; Reichwald/Koller 1996; Sauer/Döhl 1997). Genannt werden vor allem: Desintegrative oder zentrifugale Tendenzen, Verlust an Kernkompetenz, Innovationsblockaden, Flexibilitätsverluste, Kommunikations- und Kooperationsprobleme, innerbetriebliche Politisierung sowie „strukturelle Egoismen“. Diese Defizitbefunde sind im Grunde nicht sonderlich überraschend, ist doch davon auszugehen, daß durch zunehmende Komplexität<sup>7</sup> und wachsende externe Unsicherheiten ein gesteigertes Maß

6 Profit-Center sind *erlösgesteuert*, d.h. entscheidende betriebswirtschaftliche Funktionen (dies können all jene Funktionen sein, die über die in einem Profit-Center mindestens vorhandenen Bereiche „Produktion“ und „Absatz“ hinausgehen; vgl. Schweitzer 1992, Sp. 2078) unterliegen nach wie vor zentraler Steuerung und Kontrolle. Zur Grenze der Autonomie von Profit-Centern vgl. Koller (1998) und Drumm (1996): beide sprechen von „eingeschränkter Autonomie“ (vgl. insb. Koller 1998, 57 f.).

7 Daß mit neuen Rationalisierungsstrategien Komplexität reduziert wird, ist unzutreffend. Vielmehr wird Komplexität auf veränderte Art zu bewältigen versucht (vgl. Kühl 1995).



an Koordination und Integration innerhalb des Unternehmens notwendig ist.

Daß ein gesteigener Bedarf an (sozialer) Integration auch von den Unternehmen bzw. deren Beratern gesehen wird, zeigt schon allein die Prominenz, die das Thema „Unternehmenskultur“ hat. Auf die ideologische Komponente verschiedener unternehmerischer Versuche der Implementierung kultureller Integrationsmechanismen wird schon seit längerem hingewiesen (vgl. u.a. die Beiträge in Müller-Jentsch [Hrsg.] 1993 und Kadritzke [Hrsg.] 1997). Ob mit solchen, auf „Unternehmenskultur“ und neue - oder möglicherweise auch alte (vgl. Krell 1993) - Strategien der „Vergemeinschaftung“ verweisenden Integrationsbemühungen auch tatsächlich eine Ausrichtung aller betrieblichen Akteure auf die harten ökonomischen Ziele gelingt, muß selbst aus Sicht der interessierten Unternehmensleitungen fraglich erscheinen (vgl. etwa Behr 1995; Pekruhl 1996). Neue Versuche der (Sozial-)Integration nehmen als konzeptionelle Bestandteile einen wichtigen Platz in neuen Managementstrategien ein, ihre stärkere Thematisierung würde jedoch den Rahmen dieses Textes sprengen. Im Mittelpunkt der weiteren Betrachtungen soll hier der neue *Koordinationsmodus* stehen.

Um die Flexibilitäts- und Leistungspotentiale (teil-)autonomer Einheiten und Gruppen optimal nutzen zu können, müssen sich Unternehmen und Management von allzu dirigistischen Vorgaben verabschieden. Anders formuliert: Der mit Dezentralisierung und Vermarktlichung verfolgte Zweck einer Erhöhung der Flexibilität und Effizienz der operativen Einheiten läßt sich nur dann erreichen, wenn sich die Vorgesetzten aus der Detailsteuerung und direkten Kontrolle weitgehend heraus halten. Statt dessen bedarf es eines neuen Modus der Koordination und Steuerung, den man in Anlehnung an Hirsch-Kreinsen (1995) als „indirekte Kontextsteuerung“ bezeichnen kann. Die minutiöse, detaillierte, möglichst alle denk- und planbaren Arbeitsprozesse umfassende Steuerung und Kontrolle wird abgelöst durch ein auf Herstellung und Aufrechterhaltung eines möglichst stabilen Handlungsrahmens zielenden Koordina-

tionsmodus. Konstitutiv für diesen neuen Steuerungsmodus ist sein *diskursives* Element. Diskurs meint hier, daß die an diesen Prozessen beteiligten Akteure in einen mehr oder weniger intensiven Prozeß der Verständigung über und der Vereinbarung von Leistungszielen eintreten. Wie Braczyk und Schienstock betonen, bildet dieses „diskursive Element (...) das potentielle Verbindungsstück zwischen den neuen Marktanforderungen und den organisatorischen Restrukturierungen in den Unternehmen“ (Braczyk/Schienstock 1996, 283).

Diskursive Koordinierung bietet sich aus Sicht des Managements als probates Mittel an, das in seiner Prägnanz verschärfte „klassische“ Problem der Transformation von Arbeitskraft in konkrete Arbeit auf neue Art und Weise zu lösen. Es geht um die möglichst effiziente und kontrollierte Verwertung menschlicher Arbeitskraft bei gleichzeitig notwendig vergrößerten Autonomiespielräumen der Beschäftigten im konkreten Arbeitshandeln. Dabei entsteht - zumindest potentiell - erweiterter Raum für Aushandlung und Konsensfindung im Betrieb. Wesentliche Akteure in diesen Aushandlungsprozessen sind die unteren und mittleren betrieblichen Hierarchieebenen. Die hier vertretene These lautet, daß diese Vorgesetztenebenen, immer schon wichtige Vermittler unternehmerischen Verwertungsinteresses, bei diskursiver Steuerung, und in dem Maße wie diese selbst gegenwärtig an Bedeutung gewinnt, in ihrer betrieblichen Position und Funktion immer wichtiger werden.

Die Führungskräfte im solcherart modernisierten Betrieb sehen sich einer Reihe neuer Anforderungen ausgesetzt. Durch die Dezentralisierung von Verantwortung und Kompetenzen wächst die Abhängigkeit des Leitungspersonals (dies gilt für alle Ebenen) von Eigenverantwortung und -kontrolle der ihnen unterstellten Beschäftigten (vgl. Kalkowski 1997). Folge davon ist auch ein sukzessiver Know-how-Verlust der Vorgesetzten, vor allem der Meister, denn die unteren Vorgesetzten können nicht mehr im Detail alles „besser wissen“ als ihre Untergebenen.<sup>8</sup> Die neuen Anforderungen bündeln sich

<sup>8</sup> Diese Entwicklung und die damit einher gehende Verunsicherung der Meister wird in allen neueren „Meister-Untersuchungen“ diagnostiziert. In der BRD hat die technisch-fachliche „Exzellenz“

dann in Formulierungen wie z.B. „Führung als Dienstleistung“<sup>9</sup> (Nerdinger; v. Rosenstiel 1996; Fuchs 1998). Gleichzeitig werden die unteren und mittleren Führungskräfte in den einschlägigen Managementpublikationen und -konzepten nunmehr zu den wichtigsten Trägern eines „internen Unternehmertums“ erklärt: Sie sind es, die für die Umsetzung der - oftmals sehr hoch gehängten - „Visionen“ und „Leitbilder“ verantwortlich sind.

Neben der Erhöhung der Führungsspannen durch die „Abflachung“ der Hierarchien führen diese Entwicklungen dazu, daß die Vorgesetzten immer weniger in der Lage sind, ihre Bereiche fachlich zu beurteilen und organisatorisch zu kontrollieren. Aus diesem Führungs- und Kompetenzverlust und den teils widersprüchlichen Anforderungen resultieren wachsende Unsicherheiten für die Vorgesetzten.

#### *Zielvereinbarungen: Instrumente diskursiver Koordinierung*

Zielvereinbarungen<sup>10</sup> stellen ein entscheidendes betriebliches Steuerungsinstrument im dezentralisierten, vermarktlichten Betrieb dar. Sie wirken dabei auf verschiedenen Ebenen. Zum einen wird mit ihnen die Unsicherheit, die durch den notwendigen diskursiven Steuerungsmodus entsteht, auf ein für das Management noch beherrschbares Maß reduziert und so Handlungssicherheit hergestellt. Darüber hinaus sollen sie die kontinuier-

liche Optimierung der betrieblichen Prozesse tragen und Prozeßtransparenz herstellen. Schließlich werden in Zielvereinbarungen Rahmenbedingungen definiert und - sich einer Formalisierung eigentlich entziehende - dynamische und komplexe Prozesse formalisiert.

Vor allem in den direkten Produktionsbereichen, aber auch im unteren und mittleren Management, sowie in indirekten Bereichen geht es um eine Ausrichtung des individuellen Leistungsvermögens an den Unternehmens- oder Centerzielen.<sup>11</sup> Ein in diesem Sinne unternehmerisches Denken (und Handeln) wurde zwar von (Top-)Managern und höheren Angestellten immer schon erwartet, und diese Erwartung von ihnen auch eingelöst (vgl. zuletzt Kotthoff 1997). Der mit einem solchen Anspruch konfrontierte betriebliche Personenkreis wird nunmehr jedoch erheblich erweitert: Als „interne Unternehmer“ sollen mittlerweile auch die Beschäftigten auf dem „shop floor“ denken und handeln; sie sollen zu „Mitunternehmern“ (Kuhn 1997) werden.

Damit es nicht beim Denken bleibt, bedarf es einer Übersetzung bzw. Ableitung der Unternehmensziele (Ziele, die ja die Stellung eines Unternehmens am Markt bzw. dessen Marktstrategie widerspiegeln [sollen]) in konkrete, von den Beschäftigten in ihrem Arbeitshandeln beeinflussbare Leistungsziele (vgl. Becker/Engländer 1994, 26).

Dieses Ableiten bzw. Übersetzen von Zielen in je spezifische arbeitsorganisatorische und prozessuale Bedingungsgefüge bildete immer schon eine der Kernaufgaben betrieblicher Führungskräfte (vgl. Walgenbach 1993). Das wesentliche Neue in neuen Führungs- und Steuerungskonzepten besteht jedoch darin, daß diese „Übersetzung“ und vor allem das Durchsetzen der Ziele gegenüber den Gruppen bzw. Subsystemen nicht mehr einem traditionellen Muster von Anweisung und Gehor-

der Vorgesetzten, seien sie nun Meister oder Manager, deren Selbstverständnis und v.a. deren betriebliche Legitimation in einem weitaus größeren Maße bestimmt, als dies etwa in GB der Fall war/ist (vgl. dazu Lawrence 1980).

9 In diesem Sinne auch Braun: „Führen heißt nicht mehr anordnen, sondern zuhören und vereinbaren. Führen heißt nicht kontrollieren, sondern zuverlässig alle Arbeitsfaktoren rechtzeitig bereitstellen und damit ermöglichen, daß das Vereinbarte geschehen kann. Man führt nicht die anderen, sondern man führt für die anderen und schuldet ihnen ununterbrochene Arbeitsabläufe, Erleichterungen der Arbeit und ein hohes Maß an Selbstorganisation“ (Braun 1996, 42).

10 Der Begriff „Zielvereinbarung“ wird hier zunächst beibehalten, da er in der gegenwärtigen - wenn auch v.a. betriebswirtschaftlichen - Diskussion gängig ist. Zurecht weist Bender aber darauf hin, daß mit dieser Begriffswahl „die besondere Verbindlichkeit und die Machtasymmetrie“ (Bender 1997, 224) dieser Vereinbarungen ausgeblendet wird.

11 „Unternehmerisches Denken und Handeln wird mittels neuer Gestaltungskonzepte von der Ebene der Geschäftsführung auf kleinere Bereiche und Organisationseinheiten (...) verlagert und letztlich auch vom einzelnen Mitarbeiter wahrgenommen - (...). (...) Aus „Beschäftigten“ und „Mitarbeitern“ werden so letztlich „Akteure unternehmerischen Handelns““ (Reichel/Cmiel, 1994, 18; Hervorhebung im Original).

sam folgen kann<sup>12</sup>, sondern ein auf Diskursivität und Konsensbildung setzendes Führungsverhalten erforderlich machen.

## 2.4. Fazit

Aufgrund fehlender empirischer Untersuchungen läßt sich gegenwärtig nicht sagen, welchen Verbreitungsgrad die skizzierten Elemente neuer Rationalisierungsstrategien in der deutschen Automobilindustrie haben. Dies ist am ehesten noch zum Thema „Dezentralisierung“ möglich, denn dazu liegen inzwischen eine Reihe von industriesoziologischen Veröffentlichungen<sup>13</sup> vor. Die Prozesse der Vermarktlichung und diskursiven Koordinierung jedoch sind bisher nur unzureichend empirisch erforscht. Was die Vermarktlichung angeht, so gilt sie Organisationsökonomien als eines der „innovativen Elemente“ gegenwärtiger Rationalisierungskonzepte (Arbeitskreis Organisation 1996, 627): Der Markt werde „stärker als je zuvor in die Unternehmen geholt“ (ebenda: 632). In Anbetracht des heute in den Unternehmen regierenden „Primats der Effizienzsteigerung“ (Springer 1998) und im Zuge einer insgesamt stärker dem *shareholder-value* verpflichteten Kapitalverwertungsstrategie (vgl. Schumann 1998, Kurz 1998), gehen wir nicht davon aus, daß eine Abkehr vom eingeschlagenen Dezentralisierungs- und Vermarktlichungspfad wahrscheinlich ist, zumal man der Logik der Vermarktlichung, über die Grenzen privatwirtschaftlicher Unternehmen hinweg, mittlerweile „hegemonialen Charakter“ (Moldaschl 1998, 197) zuschreiben muß.

Aus dem genannten Empiriedefizit leiten sich für unser Forschungsprojekt folgende Fragen ab: In welcher Form durchdringen die genannten Elemente neuer Rationalisierungsstrategien den Betrieb? Inwieweit steuern ökonomische Größen nun wirklich das Arbeitshandeln von

Beschäftigten und ihren betrieblichen Vorgesetzten? Wie gehen die betrieblichen Akteure mit den Zumutungen des Marktes im Betrieb um? Welche Auswirkung haben die Veränderungen auf Funktion und Position, auf Aufgabenumfang und Kompetenzen des Meisters in der Automobilindustrie?

## 3. Neue Rationalisierungsstrategien im Automobilbetrieb: Empirische Befunde

Empirische Basis der folgenden Ausführungen sind Erhebungen, die im September und Dezember 1997 in einem Werk eines deutschen Automobilherstellers durchgeführt wurden. Diese Erhebungen<sup>14</sup> stellen den ersten Teil einer Panel-Untersuchung zur „Evaluation der betrieblichen Führungsstrukturen“ dar, die in zwei Werken desselben Herstellers in einem Zeitraum von etwa eineinhalb Jahren durchgeführt wird.

Entlang der im Eingangsteil skizzierten wesentlichen Elemente gegenwärtiger Rationalisierungsstrategien soll auch der hier betrachtete Fall dargestellt werden. Das heißt, die unterstellten Prozesse der Dezentralisierung (auf der betriebs- und arbeitsorganisatorischen Ebene), der Vermarktlichung und der diskursiven Steuerung empirisch zu überprüfen und dabei vor allem die Auswirkungen auf die Rolle und Funktion des Meisters zu betrachten.

### 3.1. Der dezentralisierte Betrieb

Auch in dem Automobilkonzern, zu dem der hier vorgestellte Fall gehört, begann die Dezentralisierung Anfang der 90er Jahre erheblich an Fahrt zu gewinnen. Auf unternehmensorganisatorischer Ebene führte dies zu einer umfassenden Restrukturierung, die sich unter anderem in der Bildung einer Vielzahl von „Centern“ nieder-

12 Daß dies niemals in „Reinform“ so gewesen ist, wird hier nicht bestritten. So erforderten auch „traditionelle“, tayloristische Arbeitsformen immer schon ein gewisses Maß an Konsens zwischen Management und Beschäftigten, um die Funktionsfähigkeit der Produktionsprozesse zu gewährleisten, wie die Debatte um und nach Braverman gezeigt hat.

13 Siehe dazu den umfassenden sekundäranalytischen Überblick von Sperling (1997).

14 Insgesamt wurden 20 Expertengespräche mit Managern, Angestellten und Betriebsräten sowie 20 qualitative Interviews mit Beschäftigten und Meistern geführt. Ergänzend dazu wurde eine schriftliche Befragung aller zum Zeitpunkt der Untersuchung im Werk tätigen Meister sowie von 170 Beschäftigten in ausgewählten Produktionsbereichen durchgeführt.

schlug. Bei dem untersuchten Betrieb handelt es sich um ein Aggregatewerk, in welchem ein strategisch wichtiges und komplexes Produkt hergestellt wird. Es ist als eine räumlich und operativ entkoppelte „Untereinheit“ einem sogenannten „Produktleistungszentrum“, in dem die Fertigung dieser Aggregate an diesem Standort zusammengefaßt ist, zugeordnet. Dieses übergeordnete Center wiederum bildet mit drei weiteren „Produktleistungszentren“ sowie einigen „Dienstleistungszentren“ das eigentliche Werk.

Die Entscheidung, die Aggregatefertigung an einem deutschen Standort anzusiedeln, fiel erst nach einem langwierigen „bargaining“ zwischen Unternehmensleitung, Betriebsrat und IG Metall<sup>15</sup>, in dessen Folge die Arbeitnehmervertretung eine Reihe von Zugeständnissen gemacht hat: So stimmte man einer Flexibilisierung der Arbeits- und Betriebszeiten (vor allem Drei-Schicht-Betrieb), der Anrechnung von Erholzeiten sowie einem neuen Prämienlohnsystem zu, die in Betriebs- und Standortsicherungs-Vereinbarungen fixiert wurden. Nach Auskunft des Managements hätten mit diesen Zugeständnissen zwar die Kostenvorteile der zur Diskussion stehenden ausländischen Standorte nicht völlig wettgemacht werden können, doch sei der Kostenabstand erheblich verringert worden, wodurch die Standortvorteile (Infrastruktur, Anbindung an vorhandenes Werk, Nähe zur Entwicklung) sowie die erwarteten „Ausstrahleffekte für den Gesamtstandort“ stärker durchgeschlagen seien.

### 3.1.1. Betriebsorganisatorische Dezentralisierung

Der Betrieb ist *ausschließlich* für die Fertigung von Bauteilen und die Montage von kompletten Aggregaten einer bestimmten Baureihe zuständig. Unternehmens-

intern und in der Öffentlichkeit wird der Betrieb als die „Fabrik der Zukunft“ bezeichnet, wofür mehrere Gründe genannt werden: Erstens wurde für ein neu entwickeltes Produkt<sup>16</sup> eine völlig neue Produktionsstätte auf der grünen Wiese „hochgezogen“. Zweitens ist das verfolgte Fabrik- und Logistikkonzept, laut Management, Resultat eines globalen „Benchmarkings“, „state of the art“: Fertigungsbereiche nur auf einer Etage; enge räumliche Anbindung der Montage an die Fertigung; von einem externen Dienstleister geführtes „Lieferantenlogistikzentrum“ in unmittelbarer Nähe der Montagelinien. Drittens wurde für die Entwicklung des Produktes erstmals ein umfassendes Projektmanagement durchgeführt, wodurch die Entwicklungs-, Konstruktions- und Planungsprozesse erheblich verkürzt werden konnten. Und schließlich startete dieser Betrieb von Beginn an mit einer neuen Führungs- und Arbeitsorganisation und spielt auch insofern innerhalb des Unternehmens eine Vorreiterrolle.

Der Betrieb, der - zum Untersuchungszeitraum - rund 800 Beschäftigte<sup>17</sup> (ca. 610 Arbeiter in der Produktion, ca. 100 Arbeiter in indirekten Bereichen und ca. 90 Angestellte) hat und damit eher mittelständische Größe aufweist, ist ein „Paradebeispiel“ für das Konzept „flacher Hierarchien“: insgesamt gibt es noch drei Führungsebenen. Unterhalb der obersten Leitungsebene ist eine Abteilungsleiter- und darunter die Meisterebene angesiedelt. Die in den Betrieb verlagerten indirekten Bereiche (Instandhaltung, Qualitätssicherung, Industrial Engineering) befinden sich formal-hierarchisch auf gleicher Stufe mit den Meistereien in der Produktion und sind direkt dem Betriebsleiter unterstellt. Der Grad der Dezentralisierung dieser produktionsnahen Dienstleistungsfunktionen gilt innerhalb des Werkes als hoch, wobei die räumliche Trennung des Betriebs vom Center eine wichtige Rolle spielt. Gleichwohl gab es weder auf Center- noch auf Werksebene *ein systematisches Kon-*

15 Die Verhandlungen fanden im Rahmen der übergreifend geführten Diskussionen und Auseinandersetzungen um „Lean Production“ und die Wettbewerbsfähigkeit des „Standort Deutschland“ statt. Alternativ wurden von der Unternehmensleitung in diesem konkreten Fall zwei Standorte im näheren europäischen Ausland präsentiert, die als Druckmittel bei den Verhandlungen eingesetzt wurden.

16 Die wesentliche technische Neuerung stellt die spezifische Konstruktion der Aggregate dar, die nach dem Baukastenprinzip (Gleichteilekonzept) konstruiert wurden, wodurch eine deutliche Verringerung der produzierten Varianten und Einzelteile erreicht wird und verschiedene Varianten auf den gleichen Fertigungsstraßen hergestellt werden können.

17 Im Endausbau sollen, so zumindest die bisherigen Planungen, rund 1.200 Menschen beschäftigt werden.

zept der Dezentralisierung produktionsnaher Dienstleistungsfunktionen, was dadurch verdeutlicht wird, daß zu Beginn des Projektes der Umfang der Dezentralisierung indirekter Funktionen keinesfalls klar war. Vielmehr fanden intensive Verhandlungen zwischen Betrieb und Zentralbereichen statt, etwa über die Dezentralisierung von Instandhaltungs- und Qualitätssicherungsfunktionen; Verhandlungen, die von der „Zentrale“ anfangs auch mit der Bereitschaft zu größeren Zugeständnissen geführt wurden. Diese Bereitschaft habe, so ein leitender Manager, mit der Zeit jedoch nachgelassen, so daß man seitens des Betriebs verstärkt versucht habe, einfach „Fakten“ zu schaffen. Ein anderer Interviewpartner beschreibt dies als „stillschweigendes Abnabeln“ und „Realitäten schaffen“; Realitäten, hinter die die Zentralbereiche nicht mehr hätten zurückgehen können.

Einen eigenständigen, zentralen Planungsbereich gibt es im Betrieb nicht, vielmehr wurden die produktionsbezogenen Ingenieurs- und Planungsfunktionen den jeweils für die Bereiche Fertigung und Montage zuständigen Abteilungsleitern als „Produkt- und Prozeßmanagement-Teams“ zugeordnet. Diese Angestellten - teilweise sind dies ehemalige „Teamleiter“<sup>18</sup>, teilweise ehemalige Sachbearbeiter der Planung - sind aus „der Linie“ herausgenommen worden und haben nur noch eine ingenieurseitige Beratungsfunktion für die einzelnen Meistereien ihres Bereichs. Insbesondere diese Konstellation gilt im Betrieb als spannungsgeladen, finden sich doch auf der Ingenieursebene potentielle „Verlierer“<sup>19</sup> der Dezentralisierung. Die produktionsnahen Logistikfunktionen (die Lieferantenlogistik ist wie bereits erwähnt einem externen Dienstleister übertragen worden) sind dem wichtigsten innerbetrieblichen „Kunden“, der Montage, zugeordnet.

Alle nicht unmittelbar für die Funktionsfähigkeit der betrieblichen Prozesse notwendigen Funktionen und

Dienstleistungen sind auf der übergeordneten Ebene des Centers oder des Werkes angesiedelt. Dies betrifft die Entwicklung, Einkauf und Vertrieb, die Produktionsplanung, das Rechnungswesen, den Personalbereich usw.. Betriebsinterne Controlling-Funktionen nimmt das Bereichs-Engineering wahr. Personalfunktionen sind nur in geringem Umfang dezentralisiert: Ein „Kundenbetreuer Personal“ ist im Betrieb tätig; Aufgaben der Personalverwaltung werden auf Center-Ebene wahrgenommen.

### 3.1.2. Arbeitsorganisatorische Dezentralisierung

Auf der Ebene der Arbeitsorganisation finden sich in diesem Betrieb die im Unternehmen seit Beginn der 90er Jahre forciert verfolgten Elemente einer „struktur-innovativen“ Gruppenarbeit (vgl. Gerst u.a. 1995; Schumann/Gerst 1997). Die flächendeckende Einführung von Gruppenarbeit ist konstitutiver Bestandteil des verfolgten Dezentralisierungskonzepts.

In der *Mechanischen Fertigung* werden auf mehreren Fertigungslinien die Kernkomponenten des Aggregats hergestellt. Die Linien bestehen überwiegend aus hochautomatisierten Transferstraßen. Bei der Maschinenbetreuung fallen als manuelle Tätigkeiten vor allem regelmäßige Messungen und Werkzeugwechsel an. Beladung und Weitertransport sind überwiegend mechanisiert. Fast 90 % der Produktionsarbeiter in den untersuchten Mechanischen Fertigungsbereichen haben eine einschlägige Fachausbildung. Kleinere Qualitätssicherungs- und Instandhaltungsumfänge wurden in die Mannschaften integriert, was im wesentlichen heißt: Die Arbeiter prüfen die erzeugten Werkstücke an eigenen Prüfplätzen und nehmen kleinere Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten selbst wahr. In der Regel ist jeder Arbeiter für mehrere Maschinen zuständig, eine Rotation der Arbeiter zwischen verschiedenen Maschinengruppen, Nacharbeits- und Prüfplätzen soll nach einem festen Rotationsplan erfolgen.

18 Diese „Teamleiter“ waren in der traditionellen Organisation - unter teilweise anderen Bezeichnungen - zwischen Abteilungsleitern und Meistern angesiedelt und bildeten die unterste betriebliche Managementebene.

19 Der Verlust der formalen Vorgesetztenposition ist für die ehemaligen „Teamleiter“ sicherlich der einschneidendste und für ihre weitere Karriere möglicherweise schwerwiegendste, denn darüber wurden in der Vergangenheit „Führungsqualitäten“ evaluiert.

Die *Montage* besteht aus einer Linie, die sich „schlangengleich“ durch die Halle zieht. Die Linie unterteilt sich in drei Bereiche: die Rumpfmontage, die Fertigmontage und das Prüffeld. In der Rumpfmontage gibt es einen Mix aus verketteten, automatisierten Roboter- und abgetakteten Handmontagestationen. Die Taktzeit in der Rumpfmontage beträgt knapp 60 Sekunden, die Montagearbeit ist entsprechend kurzzyklisch und eher monoton. Zwischen Rumpf- und Fertigmontage liegt ein Puffer von 45 Minuten, d.h. Lager existieren praktisch keine. Das Fertigmontageband besteht aus 25 bandenkoppelten Montagearbeitsplätzen (plus Reserven), einem Nacharbeitsbereich sowie zwei Vormontagearbeitsplätzen. Der Montagetakt beträgt gegenwärtig 5:45 Minuten einschließlich Verteilzeiten. Parallel zur Montagelinie - und gewissermaßen im Rücken der Arbeiter - befindet sich das Lager für Fertigungsmaterial, welches von einem externen Logistik-Dienstleister versorgt und bestückt wird. Die Anlieferung der Teile erfolgt mit Staplern direkt an gekennzeichnete Abstellplätze an dem jeweiligen Bandabschnitt. Im Prüffeld schließlich werden die fertigmontierten Aggregate einem Funktionstest (Heiß- und Kalttest) unterzogen und kommen von dort aus in den Versand.

Insgesamt ist das Beschäftigungsniveau deutlich niedriger als in herkömmlichen Montagebereichen. Das Qualifikationsniveau der Arbeiter ist in der Rumpf- und Fertigmontage geringer als in der Mechanischen Fertigung: nur ca. 60 % verfügen über eine „betriebsrelevante Ausbildung“; ohne jede Ausbildung sind in der Fertigmontage 30 % der Beschäftigten. Die Integration indirekter Tätigkeiten in der Montage ist eher gering: die Werker-selbstprüfung und die „Schrauber“-Verwaltung sind in die Montagegruppen integriert. Nacharbeiten werden außerhalb des regulären Montageflusses von dafür besonders qualifizierten Beschäftigten ausgeführt.

Jenseits der konkreten Tätigkeitsstrukturen in den Produktionsbereichen gelten für die Ebene der *Gruppen-selbstorganisation* die bekannten Elemente: Es gibt Gruppensprecher, die von den Gruppenmitgliedern in

der Regel für ein Jahr gewählt werden sowie in 14tägigem Rhythmus während und nach der Arbeitszeit oder in (ungeplanten) Stillstandszeiten stattfindende Gruppengespräche. Der Inhalt der Gespräche ist zwar nicht vorab festgelegt oder eingeschränkt, doch wirken manche Meister in unterschiedlich starkem Maße auf die in den Gruppengesprächen behandelten Themen ein. Inhaltlich dominieren in den Gesprächen oftmals produktionsverbessernde Themen, was teilweise darin begründet ist, daß „KVP“-Gespräche, die eigentlich getrennt von Gruppengesprächen stattfinden sollen, aus Zeitgründen mit diesen zusammen abgehalten werden. So sind 40 % der Arbeiter der Meinung, es werde dort zuviel über „Fachliches“ geredet. Der „KVP“ ist als „gruppengetragener KVP“ organisiert, d.h. es gibt kein spezielles „Experten-Team“, welches Optimierungspotentiale zu erfassen und umzusetzen sucht. Die Gruppen oder Einzelne reichen Verbesserungsvorschläge beim Meister ein, der diese dann entweder selbst honoriert (bis zu einer Prämie von DM 500,00) oder dafür zu sorgen hat, daß die Vorschläge durch die „Produkt- und Prozeßmanager“ (PPM) bearbeitet oder an das „Betriebliche Vorschlagswesen“ weitergeleitet und bewertet werden.

Die Gruppen haben im wesentlichen die Verantwortung für die Urlaubs- und Freischichtplanung und die Arbeitseinteilung, sowie einen gewissen Einfluß auf die Qualifizierungsplanung. In allen drei Fragen sind die Freiheitsgrade der Gruppen jedoch sehr unterschiedlich, wie insgesamt festzustellen ist, daß die Variabilität der tatsächlich vorfindbaren Gruppenarbeitsformen recht groß ist.

Als ein wesentlicher arbeitsorganisatorischer Konzeptbestandteil galt bei Planung und Anlauf des Betriebs, daß auf die formell-hierarchische Ebene eines Vorarbeiters, Einrichters oder ähnliches verzichtet wird. Im Werk wurden diese Funktionsträger in der Vergangenheit als „Systemführer“ bezeichnet. Diese hatten eine fachliche und faktisch auch eine disziplinarische Weisungsbefugnis inne. Jetzt sollte es unterhalb der Meisterebene nur noch die Gruppen als fachlich homogene,

selbstorganisierte Einheiten geben. Diese Konzeption wurde jedoch aufgegeben, da man fürchtete, damit die Sicherheit und Qualität der Prozesse zu gefährden. Das Konzept sieht daher jetzt vor, daß mehrere höherqualifizierte und besonders erfahrene Arbeiter als „Systembetreuer“ bzw. „Systemverantwortliche“ fungieren. Diese sollen, ihrer traditionellen hierarchischen Position entzogen und eingebunden in die Gruppen, ihren Kollegen als Ansprechpartner in technischen Fragen zur Verfügung stehen. In Abwesenheit des Meisters tragen sie die fachliche Verantwortung für die Arbeitssysteme.

### 3.1.3. Auswirkungen betriebs- und arbeitsorganisatorischer Dezentralisierung auf die Meisterebene

Die Meisterebene nimmt in dem verfolgten Dezentralisierungskonzept eine Schlüsselrolle ein. Mit der Einführung von Gruppenarbeit in ihrer - zumindest bisher - „strukturinnovativen“ Variante waren auch Diskussionen um die zukünftige Rolle und Funktion des Meisters im Unternehmen verbunden. Bereits in der Vergangenheit hatte die Ebene der Meister in diesem Unternehmen insofern eine wesentlich Veränderung erfahren, als aus einer zweistufigen eine einstufige Meisterhierarchie gemacht wurde: Ehemalige „Gruppenmeister“ wurden zu Meistern ernannt, „Obermeister“ oder „Betriebsmeister“ gab es in der Folge nicht mehr. Die gänzliche Abschaffung der Meisterebene war in diesem Unternehmen jedoch kein handlungsprägendes „Leitbild“ betrieblicher Rationalisierungspolitik.

Auch in den Planungen hinsichtlich der Führungsorganisation in der „Fabrik der Zukunft“ stand der *Verzicht auf die Meister nicht ernsthaft zur Debatte*. Zwar wurde anfangs daran gedacht, die unterste betriebliche Führungsebene auch mit Ingenieuren zu besetzen, doch wurde dieser Gedanke bald fallengelassen. Einerseits gab es Proteste unter den Meistern, andererseits hielt man Meister aufgrund ihrer beruflichen Sozialisation für die Position des unteren Produktionsvorgesetzten letzt-

lich für qualifizierter als Ingenieure. Es galt das Motto, die „Meister im Veränderungsprozeß erfolgreich (zu) machen“, und für ein dementsprechendes Entwicklungskonzept zwei wesentliche Zielsetzungen: „Stärkung des Meisters in seiner Schlüsselrolle in Veränderungsprozessen, z.B. Umsetzung von Gruppenarbeit, KVP, Rezei<sup>20</sup>“ sowie „Verbesserte Zielerreichung bzgl. Produktionsziele, Produktivität, Minimierung der Kosten, Verkürzung der Anläufe, Mitarbeiter-Motivation (Leistungsbereitschaft) vor Ort“ (interner Meister-Leitfaden).

Der Versuch, die Meister als *die* Schnittstelle zwischen Management und Arbeitern in der Produktion zu stärken, manifestierte sich in einer Reihe von - auch in ihrer Außenwirkung - wichtigen Veränderungen, wobei die äußerlich sichtbarste ein neuer Titel ist. Die Meister in der Produktion heißen jetzt „Produktionsteamleiter“ („PTL“), während die Meister in den indirekten Produktionsbereichen weiter „Meister“ bleiben.<sup>21</sup>

Insgesamt gehen die skizzierten Veränderungen, betrachtet man nur die Funktionsverschiebungen zwischen Gruppen und Meistern, nicht über das hinaus, was in anderen neueren empirischen Studien über den Wandel der Meisterfunktion im Rahmen der Einführung von Gruppenarbeit beschrieben wurde.<sup>22</sup> Relevante Neuerungen ergeben sich hier vor allem daraus, daß der Meister bzw. „PTL“ *als unterer Linienvorgesetzter* gegenüber

20 Bei „Rezei“ („Reorganisation der Zeitwirtschaft“) handelt es sich um ein neues System der Leistungs- und Lohnbemessung, welches für die forcierte Durchsetzung von Marktmechanismen im Unternehmen eine wesentliche Rolle spielt. Auf dieses wird später noch einzugehen sein.

21 Weitere Veränderungen betreffen: (1) Rekrutierung: Die für die Bewältigung des Anlaufs benötigten Meister, die aus den bestehenden Bereichen des Centers rekrutiert wurden, mußten sich einem Auswahlprozedere in einem „Assessment-Center“ stellen, eine Form der Personalauswahl, die in diesem Unternehmen bis dahin allenfalls für Funktionen im Management üblich war. (2) Einstufung: Um das gegenüber dem „alten“ Meister veränderte Anforderungsprofil auch in der Rangstufeneinordnung deutlich zu machen, kann der „PTL“, sofern er bestimmte Voraussetzungen erfüllt, eine deutlich höhere Rangstufe erreichen. (3) Hierarchische Einordnung: Die „PTL“ sind in der Hierarchie um eine Ebene „aufgerückt“ und damit ihren ehemaligen Vorgesetzten, den Unterabteilungsleitern, heute hierarchisch gleichgestellt.

22 Vgl. u.a. Antoni (1992); Antoni (Hrsg.) (1994); Behrens u.a. (1996); Fischer (1993); Fuchs-Frohnhofen/Henning (Hrsg.) (1997); Jauch (1997).

den indirekten Bereichen und gegenüber den Ingenieurfunktionen gestärkt wurde. In seiner Position bündeln sich heute Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die früher auf andere Stellen verteilt waren: Er trägt die primäre Verantwortung für das Personal und für die Produktion hinsichtlich Kapazitätsauslastung, Qualität, Termineinhaltung und Stückzahlen. Er ist direkt dem Abteilungsleiter in Fertigung oder Montage unterstellt. Die ehemaligen „Teamleiter“ wurden, wie schon erwähnt, als „Produkt- und Prozeßmanager“ aus der Hierarchie herausgenommen und in einem „Team“ zusammengefaßt, dessen Aufgabe es unter anderem ist, die Meister zu unterstützen: Sie wurden, wie es so schön heißt, zu „Dienstleistern“ der Produktion.<sup>23</sup>

### 3.2. Der vermarktlichte Betrieb

Die Fertigungstiefe des Betriebs beträgt ca. 20 %<sup>24</sup>, der Anteil externer Zulieferteile an der gesamten Wertschöpfung ca. 60 %, eigene Entwicklungskompetenzen hat der Betrieb nicht. Zu jedem benötigten Bauteil ist in der Planungsphase, wie mittlerweile üblich, eine „make-or-buy“-Entscheidung getroffen worden, wobei die jetzt im Betrieb hergestellten bzw. endbearbeiteten Bauteile vor allem aus Gründen der Qualitätssicherung und der Erhaltung wichtigen Know-hows „in-house“ verbleiben. Auch gab es verschiedenste Simultaneous Engineering Projekte. Der Betrieb ist einziger Lieferant von Aggregaten dieser Bauart und Größe im Unternehmen und hat insofern eine „quasi-monopolistische“ Stellung inne. Das Produkt wird ausschließlich an unternehmensinterne Abnehmer, d.h. PKW-Endmontagewerke, geliefert, eine unmittelbare Öffnung des Betriebs zum Markt erfolgt also nicht. Wie bei der obigen Beschreibung des Umfangs organisatorischer Dezentralisierung deutlich geworden sein dürfte, wäre der Betrieb aufgrund des na-

hezu völligen Fehlens all jener Funktionen, welche die Schnittstellen zur externen Umwelt (Einkauf, Vertrieb, Entwicklung usw.) ausmachen, nicht in der Lage, eigenständig am Markt zu agieren.

Der Betrieb wird als *Cost-Center* geführt und unterliegt einem *indirekten* Marktdruck. Waren die einzelnen Prozeßabschnitte eines Automobilwerkes in der Vergangenheit von Markteinflüssen nahezu gänzlich verschont, da es gewissermaßen Abnahmegarantien der in der Prozeßkette folgenden Einheiten gab, so stellt sich die Situation jetzt anders dar. Zum einen wird über das Instrument des „Target-Costing“, d.h. über die Vorabfestlegung eines am „benchmark“ orientierten maximalen Marktpreises und - daraus abgeleitet - der zulässigen Zielkosten für das zu fertigende Produkt, Marktdruck induziert.<sup>25</sup> Zum anderen kamen in allen Phasen der Projektplanung Benchmarking-Analysen zur Anwendung. Und schließlich soll über das Instrument der Zielvereinbarung die kontinuierliche Optimierung und Effektivierung aller Prozesse im Betrieb erreicht werden.

Inwieweit durchdringt nun „der“ Markt den Betrieb, oder anders formuliert: Wie und wo wird Marktdruck spürbar; inwiefern bestimmt dieser das Denken und Handeln der betrieblichen Akteure auf den verschiedenen Ebenen?

Die *Meisterbereiche* werden als Kostenstellen geführt und einem Kostenstellen-Controlling unterworfen, mit dem sie einem verschärften Kostendruck ausgesetzt werden. Wesentlicher Maßstab für die Performanz der einzelnen Kostenstellen und „zentrale Stellhebel“ (Leiter IE) für die Leistungssteuerung sind Kennzahlen. Wesentliche Kennzahlen sind: Betriebsmittelnutzung („K-Zahl“), Personalproduktivität („P-Zahl“)<sup>26</sup>, Sachkosten, Ausschuß (in 'parts per million') und Nacharbeit. Diese Kennzahlen bilden die Grundlage für die

23 Ein Meister bringt diese Veränderung wie folgt auf den Punkt: „Den Herrn V (den Ingenieur) beziehe ich in meine Planung mit ein, die Entscheidung treffe ich aber. Ich initiiere, während der PPM mir zuarbeitet. Ich trage die Verantwortung“ (M1).

24 Gegenüber ca. 45 % in anderen westdeutschen und ca. 30 % in ostdeutschen Fabriken (vgl. Mickler u.a. 1996, 102), wobei es sich hier allerdings nur um einen Komponentenzulieferer für die Finalwerke handelt, die Vergleichbarkeit der Zahlen also sehr begrenzt ist.

25 Klassischer Weise wurde der Marktpreis eines Produktes über die Formel: „Herstellkosten plus anvisierter Gewinn (d.h. Umsatzrendite)“ ermittelt. Diese Art der Preisermittlung wird heute abgelöst durch die Formel: „(erzielbarer) Marktpreis minus Gewinn“.

26 Die „K-Zahl“ errechnet sich aus der Formel: Betriebszeit - Stillstandszeit; Betriebszeit; die „P-Zahl“ aus der Formel: Anzahl Gutstück : Stempelzeit.



zwischen Meistern und Vorgesetzten bereits abgeschlossenen oder in der Zukunft abzuschließenden Zielvereinbarungen. Die Kennzahlen werden aus übergeordneten Center- oder produktbezogenen Kennziffern unter Zuhilfenahme von Benchmarking oder Target Costing ermittelt und treten den Meistern zunächst einmal als Vorgaben entgegen, denen sie sich zu fügen haben.

Hinweise auf den Markt dienen vor allem dazu, den Meistern eine stärkere Kostenverantwortung zuzuweisen. Gewachsene Verantwortung für die Kostensituation im eigenen Arbeitsbereich wird im anvisierten Meisterkonzept mit dem Label „Partnerschaftlicher ‘Unternehmer’“<sup>27</sup> umrissen: „Unternehmerisches Handeln setzt die Übernahme von Kostenverantwortung voraus.“ (Internes Papier). Nicht für alle anfallenden Kosten werden die Meister jetzt verantwortlich gemacht, sondern nur für jene, die sie in ihrem Arbeitsbereich auch tatsächlich beeinflussen können und sollen: direkte und indirekte Personalkosten, Sachkosten (Budgets für Werkzeuge, Instandhaltungsleistungen; Fehlerkosten, d.h. zusätzliche Aufwendungen durch im Bereich verursachte Fehler) sowie Umlagen (Aus- und Weiterbildungsbudget; Budget für KVP-Prämien; Flächennutzung; Logistikkosten). Nicht durch die Meister zu beeinflussen und nicht von ihnen zu verantworten ist, von kleineren Anschaffungen abgesehen, der für wirkliches unternehmerisches Handeln entscheidende Aspekt der Investitionskosten. Die für die Bewertung der Kostensituation relevanten Kostenziele leiten sich aus den übergeordneten Bereichs-, Sub-Center- und Centerzielen sowie den operativen Planungen ab. Der Betrieb faßt die veränderten Anforderungen an den Meister mit der Maxime: „Der muß sagen: Das ist meine Kostenstelle, dafür stehe ich gerade und kein anderer“ („Kundenbetreuer Personal“).

Auf der *horizontalen Ebene*, d.h. im Verhältnis zwischen Produktions-Kostenstellen und produktionsnahen Dienstleistungsbereichen besteht zwar ein „Kunden-Lieferanten-Verhältnis“, doch findet keine spezifizierte Ab-

rechnung von Leistungen statt. Dies ist möglicherweise noch Resultat der durch den Anlauf bedingten Sonder-situation. Ob es in Zukunft Vereinbarungen geben wird, in denen konkrete Leistungen kontrahiert und abgerechnet werden, ist gegenwärtig nicht absehbar. Allerdings hält der Leiter eines der indirekten Bereiche die Einführung interner Verrechnungspreise für wenig sinnvoll, da mit dem damit verbundenen Aufwand nur zusätzlicher „overhead“ erzeugt werde und man an Flexibilität verliere. Budgetvereinbarungen zwischen Sub-Center-Leitung und indirekten Bereichen, in welchen die Anforderungen der Produktion mit einbezogen seien, würden seiner Ansicht nach ebenfalls zu den angestrebten mittel- und langfristigen Kostensenkungen führen.

Im Hinblick auf das Element Vermarktlichung kann zusammengefaßt festgestellt werden, daß die zu deren Durchsetzung eingeführten Instrumente noch nicht voll implementiert sind. Der Betrieb befindet sich als Folge der Anlauf- und Hochlaufphase in einer Situation, die zum gegenwärtigen Zeitpunkt nur bedingt Aussagen über die Wirkung des Vermarktlichungsprozesses zuläßt.

### 3.3. Der diskursiv koordinierte Betrieb

Wie eingangs gesagt, stellen Zielvereinbarungen den diskursiven, formalisierten Schnittpunkt zwischen Markt und innerbetrieblicher Steuerung und Koordination dar. Im untersuchten Betrieb wird Zielvereinbarungen als Instrument diskursiver betrieblicher Steuerung - so ein internes Papier - „zentrale Bedeutung“ beigemessen. Es wird angestrebt, Zielvereinbarungen auf allen betrieblichen Ebenen einschließlich der „shop floor“-Ebene einzuführen.<sup>28</sup> Gegenwärtig werden Zielabsprachen jedoch nur bis zur Meisterebene herunter geführt, und dort auch noch nicht in allen Bereichen. Geplant ist, daß zwi-

27 Unter dem Begriff „Partnerschaftlicher ‘Unternehmer’“ werden über den Aspekt Kostenverantwortung hinaus eine Reihe weiterer Elementen zeitgenössischer Führungsphilosophien gebündelt. Entscheidungsdelegation, Kundenorientierung, Kommunikation und Information, Prozeßorientierung, Zielvereinbarungen u.a.

28 „Vorgesetzte, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollten von den Unternehmenszielen über die Center-/Bereichsziele zu individuellen Arbeitszielen gelangen. Diese Vorgehensweise erfordert eine durchgängige Kommunikation der ‘großen’ Ziele über alle Ebenen. Hier sind Führungskräfte besonders gefordert, die erforderlichen Informationen zu vermitteln“ (BV Zielvereinbarungen vom 03.05.1996, S. 7).

sehen Vorgesetzten und Meistern ein Bündel von Zielen vereinbart wird, d.h. Absprachen über die in einem definierten Zeitraum zu erbringenden Leistungen getroffen werden. Diese Ziele sollen die Meister dann auf die jeweiligen Anforderungen ihrer Arbeitssysteme „herunterbrechen“ und mit den betroffenen Gruppen bzw. deren Sprechern verbindlich vereinbaren. Was ist gegenwärtig Bestandteil dieser Vereinbarungen und haben diese tatsächlich den Charakter von Vereinbarungen, die für die Meister und die Produktionsbeschäftigten Spielräume lassen „to do otherwise“? Und welche Spielräume wären das?

Betrachten wir zunächst die *Meisterebene*: Weder die zu erreichenden Stückzahlen noch die anderen relevanten Kennzahlen sind tatsächlich Aushandlungsgegenstand zwischen Meistern und Vorgesetzten. Sie begegnen den Meistern vielmehr als Sachzwänge, als verobjektivierte Anforderungen, denen sich die Meister zu unterwerfen haben. Es läge daher nahe anzunehmen, daß es sich hier nur um verbal verschleierte Leistungsvorgaben handelt und tatsächlich sehen viele „PTL“ in den Zielvereinbarungen eher Zielvorgaben mit beschränkten Einflußmöglichkeiten:

„Herr W. (der Abteilungsleiter) macht hier die Vorgaben. Wenn es Zielvereinbarungen und keine Vorgaben wären, würde ich auch einiges beeinflussen können. Bestimmte Dinge braucht man, andere nicht“ (M1:6). „Als Aushandlungsprozeß existieren die Zielvereinbarungen nur teilweise. Die Stückzahlen sind Vorgabe vom Betrieb oder sonstwo. Was von mir beeinflusst werden kann, ist der Weg zum Ziel. Ich kann auch die Ressourcenselektion vornehmen, ob ich z.B. mehr Personal brauche oder mehr Zeit“ (M3:9). „Die Zielvereinbarungen gehen nur bis Ebene 3 runter. Herr X. (der Abteilungsleiter) tut uns dann kund, was er mit seinen Vorgesetzten vereinbart hat. Da steht z.B. drin, welche Stückzahlen wir zu erreichen haben“ (M5:10).

Es bleibt zweierlei festzuhalten: Erstens sind wichtige Entscheidungen, etwa über die zu erreichende Stückzahl in jedem Arbeitssystem weiterhin Prerogative des Managements, d.h. entscheidende Parameter des betrieblichen Handlungsrahmens sind der direkten Einflußnahme der Meister entzogen. Zweitens werden die ökonomischen Zielvorgaben von den Meistern zwar als wachsender

Druck wahrgenommen, tatsächlich bleiben sie - jedenfalls noch - Instrumente mit eher geringer Sanktionskraft:

Auf die Frage nach den Konsequenzen bei Nichterreichen der verabredeten Ziele, antwortet ein Meister: „Muß ich dann gehen, oder was? Nein, das sind ungeklärte Dinge bisher“ (M3).

Auf Ebene der *Gruppen* gibt es gegenwärtig keine Zielvereinbarungen (die offiziell als „Vereinbarung von Leistungsstandards für gewerbliche Mitarbeiter“ bezeichnet werden). Ein neues Lohn- und Leistungsbeurteilungssystem ist jedoch in Planung und soll in einer „Pilotkostenstelle“ erprobt werden. Im Kern des neuen Lohnsystems steht die Abkehr vom traditionellen System der Leistungsbeurteilung und die Einbeziehung einer leistungsabhängigen Prämienregelung. Die früher übliche Vorgabe einzuhaltenen Zeiten wird dabei ersetzt durch die Vereinbarung einer „Soll-Leistung“ (Soll-Personalbesetzung im Falle der Mechanischen Fertigung, Soll-Arbeitspensum im Falle der Montagen). Auf der Basis eines über zeitwirtschaftliche Methoden (MTM, BDE u.a.) ermittelten Ist-Zustands (sozusagen „klassische“ Vorgabezeiten) wird zwischen Arbeitsgruppen und jeweiligem Meister eine „Soll-Leistung“ verabredet. Diese wird einer Überprüfung nach frühestens zwei Jahren unterzogen, sofern nicht „technische oder organisatorische Änderungen oder Fehler“ (Betriebsvereinbarung „Rezei“ vom 01.12.1993) eine vorzeitige Überprüfung gestatten. Die erreichte Leistung bildet wiederum den Ausgangspunkt für die folgende Vereinbarungsperiode, womit eine kontinuierliche Erhöhung des Leistungsstandards angestrebt wird.

Erkenntnisse darüber, welche Einflußmöglichkeiten die Gruppen tatsächlich auf das festzulegende Leistungssoll haben, ob es zu wirklichen Aushandlungsprozessen<sup>29</sup> zwischen Meistern und Mannschaften kommt, erhoffen wir uns aus der noch kommenden Folgerhebung.

29 Die bisherigen Erfahrungen der Gewerkschaften mit Zielvereinbarungen geben diesbezüglich eher zu Skepsis Anlaß. Vgl. Hlawaty (1998); Tondorf (1998).

#### 4. Neue Rationalisierungsstrategien und die Konturen eines neuen Meistertyps

Im vorliegenden Fall wird eine Rationalisierungsstrategie verfolgt, deren Kernelemente die betriebs- und arbeitsorganisatorische Dezentralisierung, die stärkere Vermarktlichung der innerbetrieblichen Prozesse und die Implementierung diskursiver Steuerungsformen sind. Diese Strategie setzt sich das Ziel, das seit einigen Jahren zunehmend widersprüchlicher werdende Verhältnis von kapitalistischem Verwertungsinteresse, welches aus Gründen der Flexibilität und Effizienz die Verlagerung von Kompetenz und Verantwortung auf untergeordnete betriebliche Einheiten notwendig macht, und unternehmerischem Kontroll- und Herrschaftsinteresse, welches durch Dezentralisierung tendenziell untergraben wird, neu zu vermitteln. Den unteren betrieblichen Führungskräften, vor allem den Meistern, fällt dabei eine Schlüsselrolle zu. Wie die vorangegangene Darstellung gezeigt hat, ist diese Strategie noch nicht im vorgesehenen Umfang im Betrieb umgesetzt. Gleichwohl kristallisiert sich ein Typ des unteren Produktionsvorgesetzten heraus, der in wichtigen Punkten mit dem Bild des „taylorisierten“ Meisters der deutschen Großindustrie bricht.

Betrachtet man die Ebene der *Vermarktlichung*, so kann man zunächst feststellen, daß der Meister „neuen“ Typs in weit größerem Umfang bei Budget- und Kostenplanungen verantwortlich mitentscheidet, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Auch verfügt er über das Wissen und die Instrumente, um im eigenen Bereich ein Kostenstellen-Controlling durchzuführen, d.h. ihm werden die für eine operative Steuerung relevanten Kennziffern zur Verfügung gestellt.<sup>30</sup> Das heißt jedoch nicht, daß er diese Kennzahlen selbst beeinflussen könnte oder größeren Einfluß auf die ökonomischen Rahmenbedingungen seines Verantwortungsbereichs nehmen kann. Der „neue Meister“ ist kein „Unternehmer im Unternehmen“, allenfalls in dem eingeschränkten Sinne, daß er im Rahmen eines festgelegten Budgets vor allem *kostenverantwortlich* handeln muß und in stärkerem Maße

auf die übergeordneten Renditeziele des Unternehmens verpflichtet wird. „Der Markt“ präsentiert sich ihm als zunehmender Sachzwang und wird auch als wachsender Druck spürbar, betriebswirtschaftlicher als in der Vergangenheit zu handeln. Doch noch ist das Sanktionspotential der neuen Kontroll- und Steuerungsmechanismen - teilweise bedingt durch die Vordringlichkeit, die Fabrik zunächst und vor allem einmal ins Laufen zu bringen - relativ gering.

Und noch in anderer Hinsicht ist der „neue“ Meister kein Unternehmer. Kotthoff hat hinsichtlich des „unternehmerischen“ Bewußtseins hochqualifizierter Angestellter folgende Feststellung getroffen: „Sie wollen im Betrieb und für den Betrieb quasi mit unternehmerischem Engagement handeln, aber sie wollen nicht Unternehmer sein“ (Kotthoff 1997, 165). Gleiches läßt sich auch für die hier betrachteten „neuen“ Meister sagen, denn eine Mehrheit unter ihnen nutzt zwar die „unternehmerischen“ Spielräume - wie gefordert - im Sinne des Unternehmens. Auch erwartet sie für dieses gewachsene Engagement entsprechende Gegenleistungen (die hier bisher jedoch ausblieben, was zu wachsendem Unmut führt)<sup>31</sup>, sieht sich jedoch keineswegs als „Unternehmer“ oder findet diese Rolle erstrebenswert.

Nur in einem Fall äußerte sich einer der interviewten Protagonisten der neuen Meisterfigur in einem anderen Sinne, wobei die besondere Problematik des Widerspruchs zwischen ideologischem Anspruch und der individuellen Existenz als abhängig Beschäftigtem deutlich zu Tage tritt:

(Frage: Beim „PTL“ wird auch von einem Unternehmer im Unternehmen gesprochen: Trifft das die Realität?) „Wir sind hier in einer Gratwanderung. Wir sind wie die Mitarbeiter auch Angestellte in Lohn und Brot und auf der anderen Seite sollen wir Unternehmer sein. Wir fühlen uns natürlich als Verantwortliche. Wir haben zwar die Aufgabenstellung des Unternehmers, tragen die Risiken, aber haben nicht die Rechte. Wir sehen natürlich im „PTL“ einen großen Aufstieg nach oben, aber wenn morgen ein großer Streik ausbricht, hört der Unternehmer auf. Dann werden wir gemeinsam mit den

30 Dazu wurde ein neues Computersystem installiert, welches eine Vielzahl betrieblicher Kenndaten in detaillierter und aggregierter Form zur Verfügung stellt.

31 Dies hängt vor allem damit zusammen, daß bisher lediglich fünf der insgesamt 24 „PTL“ die höhere Rangstufe erhalten haben.

Mitarbeitern ausgesperrt. Hier müßte das Unternehmen noch etwas tun und dieses Thema angehen. Wir müssen hier Verantwortung übernehmen und die Arbeitsplätze gestalten. Da fehlt uns aber der Rückhalt des Unternehmens. (Was müßte das Unternehmen tun?) Ja, das ist eine schwierige Frage. Zum Beispiel im Rahmen eines Streiks niemals ausgesperrt werden. Wir werden auch relativ wenig am Unternehmenserfolg beteiligt und sind relativ schlecht bezahlt für unsere Aufgabe. Es geht mir aber nicht rein ums Geld. Wenn die uns vielleicht einen Firmenwagen geben würden. So ein bißchen in Richtung Abgrenzung vom Mitarbeiter“ (M6:11f.).

Betrachten wir die *Etablierung diskursiver Instrumente der Steuerung* der Leistungsverausgabung sowohl der „neuen“ Meister, als auch der Beschäftigten, so lassen sich dazu - es wurde bereits angemerkt - gegenwärtig noch keine abschließenden Aussagen treffen. Auf der Beschäftigtenebene ist das dafür entwickelte Instrument - die „Zielvereinbarung“ - gerade in der Einführung begriffen und auch auf der Meisterebene findet es sich bisher nur sporadisch. Dort jedoch, wo es Zielvereinbarungen zwischen Meistern und Vorgesetzten gibt, können wir feststellen, daß deren diskursiver Gehalt eher beschränkt ist: Zielvereinbarungen stellen sich den Meistern als Zielvorgaben dar, wobei die Meister allerdings notwendigerweise größere Freiräume bei der Erreichung dieser Vorgaben eingeräumt bekommen. Die Übernahme von Kostensteuerungs- und Planungsaufgaben erfordert von den „neuen“ Meistern jedoch ein auf die Nutzung der Selbststeuerungsfähigkeit der Gruppen setzendes Führungsverhalten. Sie müssen sich - wollen sie die ohnehin langen Arbeitszeiten nicht weiter ausufern lassen - auf die Definition und Schaffung der für die Selbstorganisation notwendigen Rahmenbedingungen des Arbeitsprozesses, die Regelung übergreifender Sachfragen sowie die Regulierung von gruppeninternen und gruppenübergreifenden Konflikten beschränken. Dem Meister werden bisher dem Personalbereich obliegende Verantwortlichkeiten übertragen, wie z.B. das Führen von Einstellungs- und „Rückkehrgesprächen“ sowie die Aussprache von Verwarnungen oder Abmahnungen. Auch wird die Durchsetzung betrieblicher Leistungsnormen den in der Vergangenheit damit befaßten Stellen (Arbeitswirtschaft und BR) teilweise entzogen und wieder in den Verantwortungsbereich des

Meisters verlagert, der innerhalb der durch die kollektivvertraglich gesetzten Rahmenbedingungen nun das Leistungssoll mit den Gruppen auszuhandeln hat. Die in diesem Sinne *diskursive* Koordinierung der Leistungsverausgabung der Gruppen ersetzt deren autoritär-hierarchische Führung und Leistungskontrolle.

Für Littler war der frühkapitalistische Meister eine betriebliche Figur mit einem „(...) petty capitalist interest in costs and profits“ (Littler 1982, 87). Dieses Interesse ist dem Meister im Zuge der industriellen Entwicklung und spätestens im tayloristisch-bürokratischen Großbetrieb nahezu gänzlich „abhanden“ gekommen. Und auch wenn der hier skizzierte „neue Meistertyp“ noch nicht wieder ein solcher „petty capitalist“ ist, so scheint es doch, als würde diese Figur als Resultat neuer Rationalisierungsstrategien im Gewand des „Produktionsteamleiters“ wieder ein Stück weit in den Betrieb zurückkehren. Der Meister erweist sich dabei (erneut) als die entscheidende Schnittstelle, an der betriebliche Verwertungs- und Herrschaftsinteressen und die Interessen der Beschäftigten miteinander vermittelt werden.

### Literaturverzeichnis

- Antoni, C. H. (1992): Meister im Wandel. Zur veränderten Rolle des Meisters bei der Einführung von Gruppenarbeit. In: angewandte Arbeitswissenschaften, Nr. 134, S. 32-56.
- Antoni, C. H. (Hrsg.) (1994): Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Weinheim.
- Arbeitskreis Organisation (1996): Organisationen im Umbruch. In: zfbf 48 (6/1996), S. 621-665.
- Beck, U. (Hrsg.) (1998): Politik der Globalisierung. Frankfurt.
- Becker, K.; Engländer, W. (1994): Zielvereinbarung - Ein Weg zu motivierten Mitarbeitern. In: angewandte Arbeitswissenschaften, Nr. 141, S. 23-42.
- Behr, M. (1995): Regressive Gemeinschaft oder zivile Vergemeinschaftung? In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, H. 5, S. 325-344.
- Behrens, M.; Hardwig, Th.; Kädler, J. (1996): Der Industriemeister und der Strukturwandel in der Industrie. In: Sofi-Mitteilungen, Nr. 23.
- Bender, G. (1997): Lohnarbeit zwischen Autonomie und Zwang. Frankfurt/ New York.

- Beuermann, G. (1992): Zentralisation und Dezentralisation. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl.; Spalte 2611-2625. Stuttgart.
- Boyer, R. et al. (eds.) (1998): Between Imitation and Innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry. Oxford.
- Braczyk, H.-J.; Schienstock, G. (1996): Im 'Lean-Expresß' zu einem neuen Produktionsmodell? In: Dies. (Hrsg.): Kurswechsel in der Industrie: lean production in Baden-Württemberg. Stuttgart u.a.
- Braun, H.-J. (1996): Dynamische Unternehmensstrukturen: In: Hoß/Wirth (Hrsg.); S. 35-53.
- Brödner, P. u. a. (Hrsg.) (1996): Arbeitsteilung ohne Ende? Von den Schwierigkeiten inner- und überbetrieblicher Zusammenarbeit. München und Mering.
- Deutschmann, Chr.; Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P. (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Modernisierung. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, Heft 6, S. 436-450.
- Drumm, H.J. (1996): Das Paradigma der Neuen Dezentralisation. In: Die Betriebswirtschaft 56 (1996) 1, S. 7-20.
- Faust, M.; Jauch, P.; Brünnecke, K.; Deutschmann Chr. (1994): Dezentralisierung von Unternehmen. München und Mering.
- Fischer, J. (1993): Der Meister. Ein Arbeitstypus zwischen Erosion und Stabilisierung. Frankfurt/New York.
- Fuchs, J. (1998): Die neue Art Karriere im schlanken Unternehmen. In: Harvard Business Manager 4/98, S. 83-91.
- Fuchs-Frohnhofen, P.; Henning, H. (Hrsg.) (1997): Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten. Band II. München und Mering.
- Ganter, H.-D.; Schienstock, G. (Hrsg.) (1993): Management aus soziologischer Sicht. Wiesbaden.
- Gerst, D.; Hardwig, Th.; Kuhlmann, M.; Schumann, M. (1995): Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 22, S. 39-65.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1995): Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: ZfS, Jg. 24, H. 6, Dez. 1995, S. 422-435.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1997) (Hrsg.): Organisation und Mitarbeiter im TQM. Berlin u.a.
- Hirsch-Kreinsen, H.; Wolf, H. (Hrsg.) (1998): Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist. Berlin.
- Hlawaty, P. (1998): Topthema: Zielvereinbarungen. In: Mitbestimmung 9/98, S. 42-45.
- Hoß, D.; Wirth, B. (Hrsg.) (1996): Wege zur innovativen Organisation. Stuttgart u.a.
- ISF/INIFES/IFS/SOFI (Hrsg.) (1997): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Berlin.
- ISF/INIFES/IFS/SOFI (Hrsg.) (1998): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997. Berlin.
- Jauch, P. (1997): Industriemeister und industrielle Reorganisation. München und Mering.
- Kadritzke, U. (Hrsg.) (1997): „Unternehmenskulturen“ unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Berlin.
- Kalkowski, P. (1997): Qualitätsproduktion als Aufgabe der Betriebsorganisation. In: Hirsch-Kreinsen (Hrsg.).
- Koller, H. (1998): Chancen, Probleme und Ausgestaltung der Unternehmensdezentralisierung. In: Lutz, B. (Hrsg.), S. 45-98.
- Kotthoff, H. (1997): Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung. Erosion von Sozialintegration und Loyalität im Großbetrieb. In: Kadritzke, U. (Hrsg.), S. 163-184.
- Krell, G. (1993): Vergemeinschaftung durch symbolische Führung. In: Müller-Jentsch (Hrsg.) (1993), S. 57-82.
- Kühl, S. (1995): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. 2. Aufl., Frankfurt/New York.
- Kuhn, Th. (1997): Vom Arbeitnehmer zum Mitunternehmer. In: ZfP 2/97; S. 195-220.
- Kurz, C. (1998): Repetitivarbeit - unbewältigt. Betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitstyps. Berlin.
- Lawrence, P. (1980): Managers and Management in West Germany. London.
- Littler, C. (1982): The Development of the Labour Process in Capitalist Societies. London.
- Lutz, B. u.a. (Hrsg.) (1996): Produzieren im 21. Jahrhundert. Herausforderungen für die deutsche Industrie. Frankfurt/New York.
- Lutz, B. (Hrsg.) (1998): Zukunftsperspektiven industrieller Produktion. Frankfurt/New York.
- Mickler, O.; Engelhard, N.; Lungwitz, R.; Walker, B. (1996): Nach der Trabi-Ära: Arbeiten in schlanken Fabriken. Berlin.
- Moldaschl, M. (1998): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: ISF/INIFES/IFS/SOFI (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997. Berlin. S. 197- 250.
- Müller-Jentsch, W. (Hrsg.) (1993): Profitable Ethik - effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management? München und Mering.
- Nerdinger, F.W.; Rosenstiel, L. (1996): Führung und Personalwirtschaft bei dezentralisierten Kompetenzen. In: Lutz u.a. (Hrsg.).
- Pekruhl, U. (1996): Probleme organisationalen Wandels: Partizipatives Management und Organisationskultur. In: Brödner u.a. (Hrsg.).

- Reichel, F.-G.; Cmiel, H.-G. (1994): Ermittlung leistungsabhängiger Entgeltbestandteile auf der Grundlage von Zielvereinbarungen in Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie. In: angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 141, S. 13-22.
- Reichwald, R.; Koller, H. (1996): Integration und Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen. In: Lutz u.a. (Hrsg.).
- Sauer, D./Döhl, V. (1997): Die Auflösung des Unternehmens? - Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: ISF/INIFES/HS/SOFI (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Berlin. S. 19-76.
- Schumann, M. (1998): Frißt die Shareholder-Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit? In: Hirsch-Kreinsen, H.; Wolf, H. (Hrsg.). Berlin. S. 19-30.
- Schumann, M.; Gerst, D. (1997): Innovative Arbeitspolitik - Ein Fallbeispiel. Gruppenarbeit in der Mercedes-Benz AG. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Jg. 41, Heft 3, S. 143-156.
- Schweitzer, M. (1992): Profit Center; in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl., Spalte 2078-2090, Stuttgart.
- Sperling, H.-J. (1997): Restrukturierung von Unternehmens- und Arbeitsorganisation - eine Zwischenbilanz. Marburg.
- Springer, R. (1998): Das Ende neuer Produktionskonzepte? Rationalisierung und Arbeitspolitik in der deutschen Automobilindustrie. In: Hirsch-Kreinsen, H.; Wolf, H. (Hrsg.), S. 31-58.
- Tondorf, K. (1998): Zielvereinbarungen. Zum Mitbestimmungspotential eines dezentralen Regulierungsmodus. In: WSI Mitteilungen 6/1998, S. 386-392.
- Walgenbach, P. (1993): Mittlere Manager. In: Ganter/Schienstock (Hrsg.) S. 190-215.
- Womack, J. P.; Jones, D.T.; Roos, D. (1990): The Machine that Changed the World. New York.

## Nicht nur die Chemie muß stimmen

### Eine Untersuchung zur betrieblichen Restrukturierung in der Chemischen Industrie

Kendra Briken

#### 1. Fragestellung

Die Chemische Industrie zählt nach Umsatz und Beschäftigung zu den Kernsektoren der deutschen Industrie. Dennoch sind Untersuchungen über den industriellen Wandel seit Beginn der neunziger Jahre - vergleicht man dies etwa mit der Anzahl von Studien und Veröffentlichungen zur Automobil- und Elektroindustrie - für die Branche rar. Ergebnisse zur aktuellen Veränderungsdynamik von Arbeits- und Betriebsorganisation liegen so gut wie nicht vor, obgleich auch die Chemie auf die mit einiger Verzögerung 1990 beginnende „schwerste Konjunkturkrise der Nachkriegszeit“ (Bathelt 1998) reagierte. Als Handlungsfeld unternehmensinternen Wandels hat sich bezogen auf den Shop-Floor die Organisation der Produktion herausgebildet: 1993 legt die IG Chemie Gestaltungs- und Regelungsvorschläge zum Thema Gruppenarbeit vor, 1996 schließen der Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) und die Gewerkschaft eine Vereinbarung zur „Gruppenarbeit in der Chemischen Industrie“. Eine Umfrage des BAVC im Jahr 1996 ergab, daß rund jede siebte Chemiefirma Gruppenarbeit<sup>1</sup> praktiziere oder zumindest die Umsetzung in absehbarer Zeit plane.

Im Mittelpunkt der folgenden Darstellung wird eine betriebliche Restrukturierung stehen, die auf eine prozeßorientierte Reorganisation der Produktion zielt und für die Arbeitsgestaltung auf dem Shop-Floor die Einführung von selbstorganisierter Gruppenarbeit<sup>2</sup> vor-

sieht.<sup>3</sup> Pilotprojekte zur Gruppenarbeit in den Fertigungsindustrien (Gerst 1998) sowie die Ergebnisse des „Trendreport Rationalisierung“ (Schumann u.a. 1994) zeigten, daß eine solche neue Arbeitsorganisation durch eine entsprechende Betriebsrestrukturierung abgesichert werden muß. Das von uns untersuchte Konzept sieht die Verzahnung sowohl der Arbeits- als auch der Betriebsorganisation vor. Unsere forschungsleitenden Fragestellungen ergeben sich aus der Konstellation von Restrukturierungsprojekt und Branche.

- Welche arbeitsgestalterischen Ansatzpunkte finden sich für ein solches Restrukturierungsprojekt in der Chemischen Industrie, einer Branche, die unter dem Aspekt der Krise des tayloristisch-fordistischen Produktionsmodells nur bedingt angemessen zu analysieren ist.<sup>4</sup>
- Welche Interessen verfolgte das Management bei der Entwicklung des Konzepts? Welches sind die „Fehlentwicklungen“ der Vergangenheit, auf die reagiert wird? Welche Rationalisierungspotentiale vermutet man in der Produktion?
- Wie sieht die Umsetzung des arbeitspolitischen Gestaltungsansatzes in der Praxis aus? Bleiben die betrieblichen Lösungen trotz des umfassenden Ansatzes auf den Shop-Floor beschränkt?

1 Im folgenden werde ich Gruppenarbeit und Teamarbeit synonym verwenden.

2 Zum Konzept selbstorganisierter Gruppenarbeit vgl. Gerst u.a. 1994.

3 Die Untersuchung hat die „Evaluation von Führungsstrukturen in der Chemischen Industrie“ zum Thema. Die Leitung des Projekts liegt bei Michael Schumann. Beteiligt sind neben der Verfasserin Martin Kuhlmann sowie als wissenschaftliche Hilfskraft Kai Güse. Für Hinweise und Kritik danke ich außerdem Detlef Gerst sowie allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern des SOFI-Forschungskolloquiums im Sommer 1998.

4 Ich beziehe mich dabei auf Prozesse der Stoffumwandlung. Daß es in der Chemischen Industrie in einem durchaus erheblichen Umfang auch stoffverformende Prozesse gibt, die denen der Massenproduktion in der metallverarbeitenden Industrie ähneln, bleibt bei den folgenden Ausführungen unberücksichtigt. Des weiteren beziehen sich die Ausführungen auf die Chemische Industrie Westdeutschlands.

Als Annäherung an diese Fragekomplexe werde ich im folgenden zunächst die Organisation der Produktion in der Chemischen Industrie und ihre Besonderheit bezüglich der Ausprägung tayloristischer Elemente in der Produktions- und Arbeitsgestaltung beschreiben (2.). Daran anschließend beschäftige ich mich mit den Reorganisationstendenzen der vergangenen Jahre und ihren Auswirkungen auf die Entstehungsgeschichte des von uns untersuchten Projekts (3.). Schließlich werde ich unsere Untersuchungsergebnisse vorstellen (4.) und die aus einer umfassenden Umsetzung des Konzepts resultierenden Veränderungsperspektiven von Arbeit und betrieblichem Sozialgefüge darstellen (5.).

## 2. Die Organisation der Produktion

Der Versuch, die Chemie in der Tradition des tayloristischen Produktionsmodells zu analysieren, ist nur begrenzt tragfähig. Der strategische Stellenwert der Taylorisierung, verstanden als arbeitspolitisches Leitbild ist eher gering. Dies aus drei Gründen:

Erstens entwickelte sich die Chemische Industrie im Gegensatz zur Mehrzahl industrieller Branchen im neunzehnten Jahrhundert aus einer wissenschaftlich begründeten Tradition. Vor allem darauf ist es zurückzuführen, daß Fachkräfte in den Betrieben lange Zeit allein die universitär ausgebildeten Chemiker waren. Einen auf handwerklicher Facharbeit begründeten Beruf gab es nicht. Erst in den Nachkriegsjahren entstand ein Ausbildungsberuf. Eine Facharbeiternachfrage seitens der Unternehmen setzte dann Mitte der siebziger Jahre ein, als die fortschreitende Automatisierung der Betriebe einen breiteren Sockel an qualifizierter Arbeitskraft nötig machte (Drexel/Nuber 1979). Zur effizienten Gestaltung der Produktion mußten die Fachkräfte also nicht ihrer Qualifikation enteignet werden. Die Arbeiter in der Chemischen Industrie waren von Anfang an wenig qualifizierte Massenarbeiter und wurden nicht erst durch Taylorisierung dazu gemacht.

Zweitens handelt es sich um eine Prozeßindustrie, bei der chemische Stoffe überwiegend in Fließgutproduktion entstehen. Prozesse der Stoffumwandlung finden in Apparaten (Kessel, Behälter, Rohre) statt, welche die äußeren Bedingungen der ansonsten naturgesetzlich ablaufenden Reaktionen setzen (Schumann u.a. 1994). Das tayloristische Effizienzkalkül, welches auf hohen Personalkostenanteilen und industrieller Massengüterproduktion beruht, geht in der Chemischen Industrie nicht auf: Rationalisierung betrieblicher Arbeitsabläufe über Zeit- und Bewegungsstudien, exakte Leistungsmessung sowie Normung von Werkzeugen und Handgriffen ist in chemischen Betrieben kaum verbreitet. Abteilungen, die sich mit arbeitsorganisatorischen Maßnahmen beschäftigen, wie Arbeitswirtschaft, Industrial Engineering oder Arbeitsvorbereitung in den Automobilunternehmen, gibt es in der Chemischen Industrie kaum. Die Personaleinsatzplanung bzw. die betriebliche Arbeitsorganisation liegt in den Händen der Betriebsleiter.

Drittens führt auch die fortschreitende Verfahrensmodernisierung durch Automatisierung in der Chemischen Industrie nicht zu einer Zergliederung vormals ganzheitlicher Arbeitsschritte, sondern zu einer Mediativierung der Produktionsarbeit.<sup>5</sup> Der für die tayloristische Massenproduktion charakteristische Zusammenhang zwischen Automatisierung und kurzzyklischer, dequalifizierter Arbeit hat für die Chemie keine Gültigkeit (Blauner 1964; Fürstenberg 1969; Kern/Schumann 1970).

Die unmittelbare Arbeitsausführung entzieht sich so der tayloristischen Logik. Dennoch ist sowohl die horizontale als auch die vertikale Arbeitsteilung stark ausgeprägt.

Zum einen gibt es eine strikte Trennung zwischen Produktion und Instandhaltung. Die Instandhaltung prägt die Kosten- und Arbeitsstrukturen der Chemischen Industrie wie in keiner anderen Branche. Etwa 60 % der

5 Die eigentliche Produktherstellung wird so gut wie vollständig von der Maschinerie ausgeführt. Der Arbeiter selbst tritt mit dem Herstellungsprozeß nur noch vermittelt in Verbindung.



operativen Tätigkeiten sind instandhalterischer Art. Der planbare Anteil (Jahresstillstände; Routinewartungen; Gebäudesanierungen) wird wegen beträchtlicher Lohn-differenzen zwischen innen und außen oftmals an Fremdfirmen vergeben, das unternehmenseigene Personal übernimmt die an sich ständig anfallenden „Feuerwehraufgaben“. Die Demarkationslinie zwischen Instandhaltung und Produktion begründet sich so einerseits in den harten Sicherheitsauflagen, die verhindern, daß diese Arbeiten vom Produktionspersonal übernommen werden können. Andererseits ist die IH in den meisten Fällen in Zentralwerkstätten zusammengefaßt. Es gibt dann zwar eine operative Zuständigkeit einzelner Schlosser oder Prozeßbleittechnik-Handwerker (PLT) für bestimmte Betriebe, ihre „Heimat“ aber bleibt die Zentrale.

Zum anderen existiert eine strenge innerbetriebliche Hierarchie. Innerhalb der Produktionsmannschaften verlaufen die Karrieren vom Anlagenfahrer über den Meßwart zum Kolonnenführer und enden innerhalb der Wechselschicht beim (stellvertretenden) Schichtführer. Betriebszugehörigkeit und damit verbundenes Erfahrungswissen spielen bis heute für den Aufstieg eine größere Rolle als die (mehr und mehr vorhandene) Facharbeiterqualifikation. Die betriebliche Schnittstelle zwischen Anweisenden und Ausführenden bildet der Betriebsmeister. Er gehört zur Tagschicht, die sich ansonsten ausschließlich aus Akademikern (Betriebsleiter; Bereichs-, Betriebsingenieure etc.) rekrutiert. Die funktionale Trennung wird durch die zeitliche ergänzt. Da die Produktionsmannschaften im Schichtrhythmus arbeiten, treffen sie nur unregelmäßig mit der Tagschicht zusammen.

Für die Beschreibung des betrieblichen Sozialgefüges<sup>6</sup> bedeutet dies, daß es auf Schichtebene trotz der deutli-

chen formellen Segmentierung „eine einigermaßen komplizierte Mischung aus kollegialen und hierarchischen Momenten“ gibt (Kern/Schumann 1990, 258). Die besonderen Produktionsbedingungen forcieren teamförmiges und fachübergreifendes Arbeiten, allerdings informell und oftmals am Rande der Legalität. Die hierarchische und funktionale Trennung zwischen Tag- und Wechselschicht, Anweisenden und Ausführenden, tritt dafür um so deutlicher zutage und wird nach außen hin durch eine traditionelle *bluc-collar/white-collar* Grenze deutlich wahrnehmbar.

### 3. Die Reorganisation der Produktion

Die beschriebene traditionelle Chemie weist unter sich wandelnden technischen, wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen Veränderungstendenzen auf. In einigen Betrieben setzt man dabei auf vielseitige, im Schnitt höher qualifizierte Belegschaften. „Das Produktionskonzept heißt also in der Großchemie in puncto Arbeitsorganisation schon in den letzten Jahren: Aufgabenintegration“ (Kern/Schumann 1990, 241).

Das Auflockern der Arbeitsteilung durch Neue Produktionskonzepte bleibt auf einen engen Raum - Produktionsmannschaften in einigen Bereichen, und auch da nur zögerlich - beschränkt. Die interne Flexibilisierung der Produktionsmannschaften wird von den Unternehmensleitungen zwar durchaus positiv bewertet, aber nicht systematisch in eine entsprechende Arbeitspolitik umgesetzt. So bleibt die Schnittstelle zwischen Produktion und Instandhaltung bestehen, und auch eine vertikale Aufgabenintegration (Meister/Schicht) steht nicht zur Debatte. „Den Weg zur Anreicherung der Produktionsarbeit durch Verlagerung dispositiver Funktionen nach unten wird die Chemische Industrie mit Sicherheit nicht

6 Unter betrieblichem Sozialgefüge verstehe ich zunächst die sozialstrukturellen Ausprägungen des Betriebs. In Anlehnung an Dahrendorf verstehe ich den Betrieb als „spannungsreiche Institution sui generis, deren Zusammenhalt durch Normen und Regeln begründet wird. Diese resultieren zum einen aus der sozialen Formalorganisation zum anderen aber auch aus „anderen Formen des betrieblichen Sozialethos“ (Dahrendorf 1959, 67) Damit kommt der Begriff dem der „betrieblichen Sozialverfassung“ sehr nah: „Der Kern des Konzepts liegt darin, daß in allen Betrieben

über viele Jahre durch Verhalten und Erfahrung gegenseitig anerkannte Normen und Regeln entstanden sind, die alltägliches Arbeitshandeln ohne direkte Steuerung und Kontrolle regeln und somit Sicherheit und gegenseitige Verlässlichkeit herstellen“ (Hildebrandt 1991, 10). Allerdings geht es mir nicht um die Frage nach neuen Kontrollstrategien im Zusammenhang mit neuen Technologien, sondern um neue betriebliche Rollen im Zusammenhang mit neuen Arbeitsformen.

gehen, und sie könnte es vielleicht auch nicht“ (Kern/Schumann 1990, 269). Die Autoren sehen für zukünftige Rationalisierung in der Chemie eher eine Anreicherung der Produktionsarbeiter-Tätigkeiten durch Verlagerung routinemäßiger Wartungs- und Reparaturaufgaben. Dieses sei im Rahmen der höheren fachlichen und beruflichen Qualifikation der Beschäftigten eine sinnvolle Funktionsintegration.

Daß die neuen Produktionskonzepte betriebliche Realität sind, aber nur punktuell als Reaktion auf betriebliche Veränderungen und außerbetriebliche Zwänge erscheinen sowie auf den Shop-Floor beschränkt sind, bestätigte der „Trendreport Rationalisierung“ (Schumann u.a. 1994). Der flexibel-hochintegrierte Organisations-typ<sup>7</sup>, der im Hinblick auf die Reichweite der Aufgabenintegration am umfassendsten auf die Potentiale der Chemiefacharbeiter setzt, machte in der Gesamtheit der untersuchten Betriebe einen Anteil von lediglich 25 % aus.

„Die arbeitspolitischen Konzeptualisierungsprobleme in der Chemischen Industrie verbieten hier eine vorschnelle Einschätzung hinsichtlich einer forcierten Rücknahme traditioneller Organisationslösungen. Strukturkonservierende Wirkungen zeitigt zusätzlich der Sachverhalt, daß sich auch technisch avancierte Lösungen des Modernisierungsproblems weiterhin mit arbeitspolitisch bornierten Ansätzen verknüpfen können. (...) Technokratische Lösungen (...) scheinen so lange im Spiel zu bleiben, wie nicht weitere technikendogene als auch technixogene Faktoren - wie Umweltschutzaspekte, aber auch begrenzte Personalkapazitäten - hinzutreten und elaborierte Formen der Arbeitskraftnutzung geradezu erzwingen“ (Schumann u.a. 1994, 570 f.).

7 Auf der Suche nach arbeitsorganisatorischen Veränderungen, die im Zusammenhang mit Modernisierungsanforderungen stehen, wird im „Trendreport“ eine Typisierung vorgenommen, die dem produktiven Arbeitskörper zugewiesenen Rollen und Funktionen unterscheidet. Als Dimensionen gelten das Konzept des Technikeinsatzes sowie die Arbeitsorganisation (Funktionsintegration bzw. -abspaltung, Homogenisierung von Aufgabenzuschnitten zur Forcierung höherer Einsatzflexibilität, Rekrutierungsmuster). Unterschieden wird zwischen traditionell-hierarchisch (Modernisierungsproblem wird ignoriert oder auf Grundlage des tayloristischen Paradigmas beantwortet), flexibel-teilintegriert (begrenzte Hinwendung zu einer verstärkten qualitativen Nutzung von produktiver Arbeitskraft) und flexibel-hochintegriert (umfassende Nutzung qualifizierter produktiver Arbeitskraft; Rationalisierung in begrenzter Eigenregie) (Schumann u.a. 1994, 563 ff.).

Schwache Dezentralisierungsbestrebungen zeichnen sich allerdings im Hinblick auf die Schnittstelle zwischen Produktion und der kostenintensiven Instandhaltung ab. So werden teilweise Meisterbereiche einzelnen Betrieben zugeordnet oder betriebsorganisatorische Verschmelzungen dadurch erreicht, daß Betriebsingenieure als Service-Leister für einen Produktionsbetrieb fungieren. Betriebsinterne Arbeitsstrukturen und Abläufe stehen allerdings auch bei diesen Maßnahmen nicht zur Debatte und auch die PLT steht außen vor. Der weitaus größte Teil qualifikatorischer Entwicklungsanstöße, die sich aus der stetigen Verfahrensmodernisierung ergeben, wird jenseits der Position der Beschäftigten auf dem Shop-Floor abgeschöpft. Einerseits geschieht dies durch die Vorortpräsenz von Chemikern, Ingenieuren, Betriebsmeistern und Automationsfachleuten, andererseits durch Aufrechterhalten der horizontalen und vertikalen Arbeitsteilung. Diese wird lediglich punktuell gelockert durch eine dezentrale Zusammenfassung problemlösender Know-How-Träger (Kern/Schumann 1990; Wöcherl 1989), Qualitätszirkel und Fachteams entstehen. Wie begrenzt auch immer die Versuche sein mögen, festzustellen bleibt: Es tut sich etwas an der Grenze zwischen IH und Produktion.

So ist die kostenintensive Instandhaltung auch Ausgangspunkt des von uns untersuchten Konzepts: Der Vorstand unseres Unternehmens beauftragte 1993 eine Projektgruppe, „Möglichkeiten zur weiteren signifikanten Senkung der Instandhaltungskosten“ aufzuzeigen. Einigkeit herrschte darüber, daß mit den „klassischen“ Mitteln (Automation, Technisierung) keine relevanten Einsparungen mehr zu erreichen seien. Auch der Personalabbau in der Produktion sei ausgereizt, der Stellenabbau in den vorangegangenen Jahren belege dies. „Quantensprünge“<sup>8</sup> in puncto Kostensenkung ließen sich aber über eine Reduktion im Bereich der Instandhaltung erzielen. Gedacht wurde an ein zweistufiges Konzept: Zunächst sollte ein Analyse und Bereinigung des Personalüberhangs vorgenommen werden und Aufgaben in

8 Entlehnt ist dieser Begriff dem Business Reengineering, welches auf eine „Verbesserung um Größenordnungen“ abzielt. So geht es „nicht um geringfügige oder inkrementale Leistungsverbesserungen, sondern um Quantensprünge“ (Hammer/Champy 1994, 50).

die Produktionsmannschaften integriert werden. Danach sollten Hierarchieebenen gestrichen werden. Insgesamt, so errechnete die Projektgruppe, ginge es um mehrere hundert Millionen DM bzw. um einige tausend überschüssiger Stellen. Das Projekt scheiterte jedoch bereits bei der Vorstandspräsentation: Es sei „zu großspurig“ angelegt, nicht realistisch in seiner Umsetzung, im Unternehmen nicht durchsetzbar. Die Projektgruppe mußte sich den Vorwurf gefallen lassen, zu „naßforsch“ bzw. „visionär“ zu sein. Allerdings war mit dem Scheitern des Projekts keineswegs das Thema von der Agenda. Bei aller Kritik blieb die Grundidee bestehen: Man muß an die IH-Kosten heran.

Etwa im selben Zeitraum mehrten die Hinweise darauf, daß die Fluktuation der jungen Chemikanten angestiegen sei. Für das Unternehmen, was schon zu Beginn dieses Jahrhunderts als eines der ersten Chemieunternehmen auf eine umfassende Aus- und Weiterbildungspolitik der Beschäftigten setzte, ein nicht zunehmender Zustand. Der Personalbereich untersuchte daher, wie lange die Chemikanten im Betrieb bleiben und wie das Ausbildungsniveau der Chemiefacharbeiter bisher in der betrieblichen Praxis genutzt wird. Fazit war: Viele der jungen Facharbeiter äußerten sich unzufrieden darüber, daß ihr beachtliches Wissen in der Realität nicht abgefragt werde. Dies wirkt sich auf die Verweildauer im Unternehmen aus, fünf Jahre nach Ausbildungsabschluß hat die Hälfte der Chemikanten dem Ausbilder den Rücken zugewendet. Man kam zu dem Schluß: „Tolle Ausbildung, aber nicht genutzt ...“ (Expertengespräch Personal, E2)

Während einer Vorstandssitzung waren die Ergebnisse der beiden Projekte parallel zueinander präsentiert worden. Hier tauchte der Gedanke auf, die beiden Ansätze miteinander zu verbinden. Ein Implementierungsteam, zusammengesetzt aus dem Bereich der Konzernplanung und des Personals, erarbeitete ein Konzept zur „prozeßorientierten Fertigung im Team“ (ProfiTeam), einer Rationalisierungsmaßnahme, die gleichermaßen eine

Veränderung der Arbeits- wie auch der Betriebsorganisation vorsah.<sup>9</sup>

1995 wird eine Pilotbetriebsvereinbarung zur „Einführung der prozeßorientierten Fertigung im Team (Gruppenarbeit)“ festgelegt. Im wesentlichen übernimmt das Unternehmen den Ansatz zur Einführung von Gruppenarbeit<sup>10</sup> aus der Automobilbranche, die doppelte Zielsetzung „Arbeitsverbesserung und Rationalisierung“ verfolgend. Für die Beschäftigten bedeutet dies neben der Funktionsintegration vor allem institutionalisierte Möglichkeiten zur Selbstorganisation in Form von Gruppengesprächen und gewählten Gruppensprechern.

Das Konzept läßt sich damit als Gestaltungsansatz innovativer Arbeitspolitik (verstanden als Rücknahme von Arbeitsteilung, Abbau von Hierarchien sowie Aufbau erweiterter Selbstorganisation und Zuständigkeiten der Beschäftigten) für Betriebe der Chemischen Industrie beschreiben. Die Arbeitskräftenutzung soll nicht nur auf eine stärkere Aufgabenintegration im engen Bereich der Produktionsaufgaben zielen. Vielmehr soll sowohl die horizontale als auch die vertikale Arbeitsteilung gelockert werden. Geplant ist, daß die interne Hierarchie in den Schichtgruppen aufgehoben wird. Dispositive Tätigkeiten des Schichtmeisters sollen von den Teams übernommen werden. Außerdem ist eine schnittstellenübergreifende Zusammenarbeit auf dem Shop-Floor vorgesehen. Die Beschäftigten sollen kleinere Wartungs- und Instandhaltungsaufgaben nicht nur eigenständig bearbeiten, sondern auch die ihrem Betrieb zugeordneten Schlosser oder PLT-Handwerker direkt beauftragen

9 Innerhalb des Projekts einigte man sich auf folgende Ziele: „Steigerung der Produktivität durch Verbesserung der Organisation und der Arbeitsabläufe; Verringerung der Zahl von Schnittstellen und Verbesserung der Flexibilität durch interdisziplinäre, prozeßorientierte Zusammenfassung von Funktionen im Team; Vereinfachte Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse durch Bündelung von Kompetenzen und Abbau nicht mehr benötigter Hierarchien; Mitarbeiterorientierte Neugestaltung der Unternehmenskultur durch offene Information und Kommunikation und Erhöhung des Spielraums für eigenverantwortliches Handeln und Entscheiden; Kontinuierliche Verbesserung durch Nutzung und Förderung des kreativen Potentials der Mitarbeiter; Arbeitsgestaltungsziele: Arbeitsanreicherung durch Übernahme der Qualitätssicherung sowie administrative und dispositive Arbeiten; Spielräume für Selbststeuerung; systematische Qualifizierung.“

10 Vgl. dazu Gerst u.a 1995

können („kurze Wege“). Diese unmittelbare Kommunikation soll den komplizierten Dienstwege vom Beschäftigten zum Schichtführer, Betriebsmeister, Werkstattmeister und endlich zum zuständigen Instandhalter ablösen. Abgerundet wird das Konzept schließlich durch ein Mehr an Mitsprache der Beschäftigten (Teamsprecher, Teamgespräche) sowie KVP. Verfahrensoptimierung soll zu einer neuen Aufgabe für die Gruppen werden. Flankiert werden diese Shop-Floor-Maßnahmen von veränderten Anforderungen an die oberhalb der Schichten agierenden Akteure. So soll der Schichtführer zum Schichtmeister und damit zum „echten“ Vorgesetzten werden. In dem Maß, in dem er Aufgaben an seine Mannschaft abgibt, soll er in die schichtübergreifende Planung einbezogen werden. Der Betriebsmeister ist vom Konzept her genau wie das betriebliche Management im Hinblick auf die neuen Aufgaben nur grob umrissen.

#### 4. Vom Konzept zur betrieblichen Realität: Umsetzung und Ergebnisse des Projekts

Für die Erprobungsphase wurden sechs Probetriebe nach unterschiedlichen Kriterien ausgesucht, da das ProfiTeam-Projekt nach einer Pilotierung unternehmensweit umgesetzt und für alle Betriebe anwendbar sein sollte. Berücksichtigt wurden verschiedene Geschäftsbereiche sowie alle deutschen Werkstandorte. Die Betriebe sollten sich in einer wirtschaftlich gesicherten Lage befinden, d.h. nicht von einer Schließung bedroht sein. Die sechs Pilotbetriebe mit 65 bis 120 Beschäftigten variieren außerdem im Hinblick auf ihre technologische Ausstattung (teil- und vollautomatisiert; Konti- und Batchverfahren<sup>11</sup>) sowie ihre Produktpalette (Ein- und Vielstoffbetriebe; Vor-, Zwischen- und Endprodukte).

Zwischen April und Juli 1996 hat die Erprobungsphase in den Betrieben begonnen. Vorgegangen ist eine Analyse- und Konzeptionsphase von etwa einem Jahr. In der gesamten Zeit sind je zwei Moderatoren (ein Tan-

dem aus Konzernplanung und Personalbereich) für je zwei Betriebe zur Betreuung freigestellt.

Kurz vor Ende der Pilotphase<sup>12</sup> zur Einführung und Erprobung, im Mai 1997, recherchierten wir in den Pilotbetrieben<sup>13</sup>. Obgleich die Implementationsstrategie in allen Betrieben gleich war, entwickelten sich sehr unterschiedliche Umsetzungsdynamiken, die sich aus projektimmanenten Ambivalenzen erklären lassen. So wurde im Unternehmen darüber diskutiert, ob und wie weit Gruppenarbeit in der Chemie überhaupt umsetzbar sei.<sup>14</sup> Vor allem in puncto Autonomie seien im Vergleich zu den Fertigungsindustrien enge Grenzen zu setzen.<sup>15</sup> Skeptiker betonten immer wieder, daß Sicherheits-, Qualitäts- und Umweltauflagen so streng seien, daß an ein eigenverantwortliches Handeln von Gruppen nicht zu denken ist. Dies kann durchaus ein Hinderungsgrund für die Einführung von Gruppenarbeit sein, es kann aber auch zu einem scheinbar objektiven Argument einer Blockade<sup>16</sup> neuer Arbeitspolitik werden. Außerdem handelt es sich in der Chemischen Industrie nicht um tayloristisch zerlegte Einzelarbeit. Innerhalb der Schichten gibt es bereits eingespielte Kooperationen mit gemeinsamer Arbeit, gegenseitigem Unterstützen und hohem Aufeinanderangewiesensein. Vielfach hieß es daher: Wir arbeiten doch schon als Gruppe!

Ein weiterer Faktor, der die Einführung maßgeblich beeinflusste, war die Projektgeschichte. Der Satz vom „Quantensprung durch Personalabbau und Hierarchie-

11 Beim Konti-Verfahren läuft der Prozeß kontinuierlich, im Batch-Verfahren erfolgt eine schrittweise Umwandlung.

12 Die Betriebsvereinbarung zur Pilotphase galt vom 15.05.1995 bis zum 30.06.1997.

13 Wir waren in jedem der sechs Betrieb zwei bis drei Tage vor Ort. Dort sprachen wir mit einem Querschnitt der Akteure des Projekts (vom Anlagenfahrer bis zum Betriebsleiter), führten mit je zwei Schichtmannschaften und den Serviceteams (ein integriertes Fachteam bestehend aus Schlossern und PLT-Handwerkern) Gruppendiskussionen und ermittelten in schriftlicher Einzelbefragung die subjektive Bewertung des Projekts.

14 Diese Frage tauchte sowohl in unseren Vorgesprächen mit Geschäftsbereichs-, Ressort- und Abteilungsleitern als auch während unserer Evaluationsphase in den Betrieben immer wieder auf.

15 So heißt das Projekt auch deshalb ProfiTeam, weil ein Vergleich mit den teilautonomen Gruppen der Automobilindustrie vermieden werden sollte.

16 Kluth (1975) weist darauf hin, daß Statuskämpfe nur schwer als solche zu erkennen sind, weil sie „nach außen hin mit Argumenten geführt werden, die sich auf Sach- und Rechtsgrundsätze des Betriebes selbst (...) beziehen“ ( 92 f.).

verdünnung“ hatte sich vor allem in den Köpfen der Meister, aber auch der Beschäftigten festgesetzt. In den Betrieben blieb viel Verunsicherung und Sorge, daß das neue Projekt zwar unter anderen Vorzeichen auftrete, letztlich aber ebenfalls nur auf Personalabbau hinauslaufen und gegen die Beschäftigteninteressen gerichtet sein könnte. Das Mißtrauen wurde zusätzlich genährt durch die politisch-ökonomischen Rahmenbedingungen: insbesondere die wachsende Arbeitslosigkeit, die Standortdebatte, aber auch den massiven Stellenabbau der Vergangenheit, Ausgliederungen und die Diskussion um die Sparpolitik des Unternehmens.

Schließlich muß die Auswahl der Pilotbetriebe als eine Projekt-Hypothek gesehen werden. Es wurde zumindest in einigen Fällen nicht berücksichtigt, ob die Akteure vor Ort tatsächlich einen Handlungsbedarf sahen und sich vom Projekt Neues und Anregendes zur Lösung der eigenen Probleme erhofften. Dies galt keineswegs in allen Fällen. Zum Teil sahen Betriebsleitung und/oder mittleres Management sich vor Start des Projekts schon auf der richtigen Spur, zum Teil sahen sie schlicht keinen einschlägigen Veränderungsbedarf. Bei den verantwortlichen Akteuren in den Betrieben fanden wir neben Protagonisten auch Zögerer und Skeptiker, häufig waren diese in der Mehrzahl oder zumindest in Schlüsselpositionen.

Als letzter Punkt ist die mangelnde Projektbegleitung zu nennen. Obgleich es eine aufwendige Analyse- und Konzeptionsphase gab, fehlte bei der Umsetzung die Betriebsnähe der Moderatoren. Oftmals wurde nur auf Betriebsleiterchene verhandelt, die Produktionsmannschaften konnten bei unseren Recherchen teilweise die Namen der Moderatoren ihres Betriebs nicht erinnern. Gerade die Übersetzung der allgemeinen Zielvorstellungen des Projekts in betriebliche Anwendungen und damit in konkrete Hilfe bei betrieblichen Problemlösungen scheiterte so.

Diese Ungereimtheiten und Schwachstellen des Projekts hatten, wie die im folgenden vorgestellte Typologie zeigen wird, einen wesentlichen Einfluß auf die Umset-

zungsdynamiken in den Betrieben. Lediglich zwei Betriebe ließen sich auf das Konzept ein, der Rest setzte nur punktuell und beschränkt auf den Shop-Floor zu Restrukturierungen an. Unsere Einordnung orientiert sich am Grad der Umsetzung der Konzeptbestandteile. Für den Shop-Floor haben wir dies über die Ausprägung von Aufgabenintegration (Aufhebung der schichtinternen Arbeitsteilung; Übernahme dispositiver Tätigkeiten; gewerkeübergreifende Arbeiten wie schlosserische und PLT-Instandhaltung; Laboraufgaben;) und Teamselbstorganisation (regelmäßige Teamgespräche; Teamsprecher frei von der Gruppe gewählt) sowie deren Unterstützung durch betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen<sup>17</sup> bestimmt. Unter das Merkmal Betriebsorganisation haben wir die Bestrebungen der Betriebe gefaßt, die um eine Neupositionierung betrieblicher Vorgesetzter, vor allem der Meister, kreisten (Einbindung in die Planung, Teilnahme an Besprechungen).

#### *Typ „begrenzte Reorganisationsdynamik“*

Die Betriebe dieses Typs weisen eine geringe Umsetzungsdynamik bezogen auf die Restrukturierungsmaßnahme auf, die genannten immanenten Ambivalenzen wirkten sich in besonderer Stärke aus: Keiner der Betriebsleiter hatte sich freiwillig für das Projekt gemeldet, immer waren es Abteilungs- oder Ressortleiter, die für die Betriebe die Entscheidung gefällt hatten. Die Mehrzahl der von uns Befragten Akteure des betrieblichen Managements äußerte sich zögernd-skeptisch bis hin zu eindeutig abwehrend zu dem Projekt, Teamarbeit wurde als eine leidige Notwendigkeit angesehen. Da einerseits dem Vorstand gegenüber Rechenschaft über die eigenen Aktivitäten abgelegt werden mußte und andererseits die Moderatoren zumindest versuchten, Überzeugungsarbeit auf Betriebsleitungsebene zu leisten, wurden zwar einzelne Elemente des Konzepts aufgegriffen, sie blieben

---

17 Darunter fallen einerseits fachliche Schulungen. So mußten die Zusatzqualifizierungen für schlosserische, Labor- und PLT-Aufgaben zunächst in Zusammenarbeit mit den Zuständigen erarbeitet werden, die Eingriffsbefugnisse also entsprechend der betrieblichen Gegebenheiten definiert werden. Andererseits sind auch Seminare für Teamsprecher, Moderations-Workshops etc. ein wesentliches Element dieser Qualifizierungsmaßnahmen.

aber in ihrer Einführung nicht frei von Widersprüchlichkeit.

In Betrieb A war die Betriebsleitung von den Grundannahmen des Projektes überzeugt, zeigte aber im Hinblick auf die Umsetzung keinerlei Engagement. Dies lag zu einem Großteil an der Ansicht, daß der Betrieb keine Probleme habe, die durch das Projekt zu lösen wären. So beschränkten sich die Umsetzungsaktivitäten auf die arbeitsorganisatorische Ebene: Qualifizierung und Aufgabenerweiterung innerhalb der Schichtmannschaften; umfassendere Kommunikation und betrieblicher Informationsaustausch wurden von der Betriebsleitung aktiv betrieben. Eine neue Rolle der Meister und Zielvereinbarungen wurden im Betrieb zwar diskutiert, aber nicht in betriebliche Wirklichkeit umgesetzt. Es änderte sich wenig bei den realen Aufgaben, Teamsprecherwahlen fanden eher im Verständnis einer Normerfüllung statt. Grundsätzlich scheint bei den Schichtmannschaften kein sehr großer Problem- bzw. Leidensdruck in der alten Arbeitssituation dagewesen zu sein, weder in bezug auf Defizite der Interessantheit und Qualifiziertheit der Tätigkeit noch in der Selbständigkeit gegenüber dem Schichtmeister.

In Betrieb B fanden wir einen Fall von zögerlicher Projektarbeit der Betriebsleitung in Verbindung mit massiver Blockade seitens der Betriebsmeister. Diese fühlten sich bedroht durch die neuen „kurzen Wege“ sowie die Abgabe der Arbeits- und Urlaubsplanung, zentrale Arbeitsaufgaben wurden ihnen ohne eine offensichtliche Gegenleistung - also eine stärkere Nutzung ihrer fachlichen Fähigkeiten - entzogen. Obgleich eine Abschaffung ihrer Position nie geplant war, konnte dieser Verlust an Einfluß somit eine Bedrohung darstellen. Im Gespräch mit einem Betriebsmeister kam die ablehnende Haltung dadurch zum Ausdruck, daß alles, was mit „Teambildung“ zu tun hat, für ihn eine Entscheidungsunfähigkeit im Betrieb hervorrufe. Der Betrieb verkomme zur Quasselbude, die Schichten seien nicht in der Lage, selbständig zu handeln. Diese Einstellung kontrastierte zu den Schichtmeistern und den Produktionsmannschaften. Hier sah man Chancen und Perspektiven

durch Teamarbeit. Im Gegensatz zu Betrieb A hat es eine Teamentwicklung über ein formalistisches Verständnis hinaus gegeben. Die Blockade der Betriebsmeister erstickte jedoch die Tendenzen hin zu einem Mehr an Selbständigkeit, da sie keine Funktionsmasse an die Schichtmeister und die Teams übertrugen.

In Betrieb C schließlich fanden wir nicht einen einzigen Unterstützer des Projekts. Die Ablehnung der Betriebsleitung führte dazu, daß das Konzept unter dem Vorzeichen eines reinen Rationalisierungsprojekts an die betrieblichen Akteure herangetragen wurde. Sorgen der Beschäftigten vor einem drohenden Stellenabbau wurden ebenso geschürt wie die Ängste der Meister vor der Abflachung der Hierarchien. Die Stimmung eskalierte, das Projekt stand kurz vor dem Abbruch. Man verständigt sich schließlich darauf, Teamarbeit als KVP zu definieren, bearbeitete dann jedoch die - überaus zahlreichen - Vorschläge der Beschäftigten nicht. Die Arbeiter, zunächst durchaus angetan von der Idee der Teamarbeit, fanden sich nun endgültig bestätigt: „Wir sind ja eh nur Arbeiter zweiter Klasse“ (Gruppendiskussion GC).

In den Betrieben A, B und C blieb die Reorganisation auf die Aufhebung der schichtinternen Arbeitsteilung beschränkt. Eher tentativ wurde aus dem Konzept das herausgegriffen, was keinen großen Veränderungsdruck für die betrieblichen Führungspositionen bedeutete. Damit konnten die Betriebe nicht über das hinauskommen, was sich bereits hinter dem „flexibel-hochintegrierten Organisationstyp“ des Trendreports verborgen hatte. Es bleibt bei einer Aufwertung der Arbeit durch umfassendere Prozeßbeherrschung, im besten Fall also bei aufgewerteten Regulierertätigkeiten.<sup>18</sup> Schichtmeister und Betriebsmeister bleiben in ihren alten Rollen verhaftet, den Mannschaften wird kein Raum zur Selbstorganisation gegeben. Die betrieblichen Veränderungen sind auf die Arbeitsorganisation, zumeist auf eine Aufgabenerweiterung, beschränkt. Zwar übernahmen einzelne Schichten dispositive Aufgaben wie Urlaubsplanung und Arbeitseinsatz. Da der Schichtmeister jedoch mangels Einbindung in die betriebliche Planung weiter-

18 Ausführlich zum Systemregulierer Schumann u.a. 1994, 85 ff.

hin in der Mannschaft als mitarbeitender Schichtführer agiert, behielt er in den meisten Fällen doch das Sagen bzw. fällt die letztgültige Entscheidung. Ein Beispiel für eine neue Arbeitsorganisation, die ohne betriebliche Restrukturierung in der Luft hängen bleibt.

#### *Typ „Teilreorganisation“*

In einem Fall unseres Samples hat man sich ganz auf Aufgabenintegration und entsprechende Qualifizierung der Schichtmannschaften konzentriert. In einer ökonomisch zugespitzten Betriebsituation führte die Betriebsleitung eine bereits gestartete Integrationspolitik konsequent weiter und nahm die dazu passenden Elemente des Konzepts auf.

Sowohl der Werkstandort insgesamt als auch Betrieb D im besonderen steckten in einer Krisensituation. Der Einstoff-Betrieb produzierte bereits seit einigen Jahren defizitär, die ausländische Konkurrenz hatte den Weltmarktpreis unter die betrieblichen Realkosten getrieben. 1993 stand erstmals die Schließung zur Debatte, drastische Rationalisierungsmaßnahmen wurden eingesetzt. Personelle Einschnitte von bis zu dreißig Prozent hatten in den Schichtmannschaften ihre Spuren hinterlassen: Sie sind bis auf eine absolute Minimalgröße geschrumpft (acht Beschäftigte). Nur auf ausdrücklichen Wunsch des Betriebsrates hin wurde das Projekt an den Betrieb herangetragen. Seitens des Betriebs sah man das Projekt als einen weiteren Zeitgewinn im Hinblick auf die eigenen Arbeitsplätze. Während also die horizontale Aufgabenintegration bedingt durch die Maßnahmen der Vergangenheit weit vorangeschritten war, fehlte die vertikale Funktionsintegration sowie die Teamselbstorganisation völlig: Die Schichten sind so klein, daß alle Arbeitskraft zur Aufrechterhaltung der Produktion benötigt wird. Der Schichtmeister bleibt in seiner Schichtführerrolle, er wird als Arbeitskraft dringend benötigt. An eine Mitarbeit bei schichtübergreifender Planung ist nicht zu denken. Auch die Wahl eines Teamsprechers sowie Teamgespräche fallen der Zeitnot zum Opfer.

#### *Typ „umfassender Reorganisationsansatz“*

Unter diesen Typ fassen wir die Betriebe, die sowohl Aufgabenintegration, Teamselbstorganisation als auch Veränderungen der Betriebsorganisation vorgenommen haben, die sich also auf das gesamte Konzept eingelassen bzw. deutliche Schritte in die Richtung unternommen haben. In den zwei Fällen, in denen wir dies in unserem Sample antrafen, konstatierten wir zunächst eine im Vergleich zu den anderen Betrieben entscheidende Differenz: Die Betriebsleiter standen voll und ganz hinter dem Konzept. In unseren Gesprächen betonten sie die Notwendigkeit, Kostensenkungen durch andere Mittel als Personalabbau zu erreichen. Qualitätssteigerungen, Erhöhung der Anlagenverfügbarkeit sowie weniger Störungen und Ausfälle durch qualifizierte und engagierte Beschäftigte seien die Maßnahmen auf einem wirtschaftlich gesicherten Weg in die Zukunft. Somit stellte das Projekt für sie von Anfang an eine Chance für den Betrieb dar. Die genannten Projekthypothesen wirkten in diesen Betrieben daher nicht umfassend blockierend, da sie offensiv angegangen wurden. So stritt keiner der Betriebsleiter die Problematik der Sicherheits- und Umweltauflagen im Zusammenhang mit selbstorganisierter Gruppenarbeit ab. Sie wurden aber nicht als unüberwindbar angesehen, sondern immer auf mögliche Spielräume hin untersucht. In diesen Betrieben fanden wir Ausprägungen eines hohen Niveaus an Selbstorganisation<sup>19</sup> in Verbindung mit möglichen Neukonturierungen der Meisterpositionen. Dies bedeutet nicht, daß alle betrieblichen Akteure bereits ein neues Aufgaben- und Anforderungsprofil gefunden hätten. Wir trafen hier ebenfalls Schichten, die gern viel mehr in Planungen und Entscheidungen miteinbezogen worden wären, die

---

19 Unter hohem Niveau verstehen wir die Umsetzung der Aufgabenintegration (Rotation, Zusatzqualifikationen, Flexibilität), funktionierende Teamselbstorganisation (Übernahme dispositiver Aufgaben, gewählte Teamsprecher, regelmäßige Teamgespräche) sowie die Bereitschaft der Teams, aktiv die Personal- und Prozessverantwortung zu übernehmen. Unsere Einstufungen beziehen sich sowohl auf die Auswertung der Fragebögen als auch unsere Arbeitsplatzbeobachtungen und die qualitativen Interviews. (In den beiden Betrieben gingen wir zusätzlich zu unserer Evaluation in einer Intensivrecherche nach der Methode der cross examination vor und führten insgesamt 19 Expertengespräche, 21 Interviews, machten 13 Arbeitsplatzbeobachtungen und werteten 113 standardisierte Fragebögen aus.)

aber von ihrem Schichtmeister keine Freiräume bekommen. Oder auf Betriebsmeister, die aus Angst vor Machtverlusten in ihrer Rolle stecken blieben. Dennoch kam es zu Veränderungen, die Hinweise darauf geben, wie mögliche Entwicklungslinien selbstorganisierter Gruppenarbeit in Betrieben der Chemischen Industrie aussehen können.

### 5. Der restrukturierte Betrieb: Veränderungsperspektiven von Arbeit und betrieblichem Sozialgefüge

Die Betriebe vom Typ „begrenzte Reorganisationsdynamik“ zeigen: Wo das Management sich zurücklehnt und behauptet: „Wir machen hier schon immer Teamarbeit“, bleibt das Konzept für die Beschäftigten in der Bilanz reduziert auf mehr Arbeit bei gleicher Entlohnung und fehlender Anerkennung. Dies bedeutet: Erst wenn neben der horizontalen auch die vertikale Arbeitsteilung aufgebrochen wird, kann innovative Arbeitspolitik vom Konzept in die betriebliche Realität umgesetzt werden. Dazu muß zunächst die Figur des Schichtmeisters zur Disposition stehen, d.h. die im Bereich des Schichtmeisters gebündelten Aufgaben müssen in die Spielmasse der Restrukturierung mit einbezogen werden. Im Mittelpunkt der folgenden Darstellung stehen solche von uns vorgefundenen Ansätze der Verzahnung von Arbeits- und Betriebsorganisation: Welche objektiven Veränderungen von Arbeit haben Auswirkungen auf das betriebliche Sozialgefüge? Wo verändert sich das „Skelett der Sozialordnung“ verstanden als die Organisation von mit bestimmten Rechten, Pflichten und Erwartungen ausgestatteter Rollen? Wo wandeln sich Arbeitsprozesse und Qualifikationsstrukturen und die damit verbundenen Anordnungsbefugnisse (Dahrendorf 1959) bzw. die über jahrelange Praxis entstandenen Normen und Regeln, die das alltägliche Arbeitshandeln bestimmen?

Ein Aufbrechen der vertikalen Arbeitsteilung heißt für die Mannschaften auf dem Shop-Floor, anordnende Tätigkeiten zu übernehmen und innerhalb der Gruppe

darüber abzustimmen. Dispositive Spielräume, welche die Schichtmannschaften aus dem Aufgabenpool des Schichtmeisters übernehmen, betreffen in unseren Betrieben hauptsächlich die Ebene der Personaleinteilung. Für Arbeits-, Ausgleichsschicht- und Urlaubspläne sowie Qualifizierungsmaßnahmen gilt: Die Gruppe hat über das Wer, Was und Wann während der Gruppengespräche zu entscheiden. Den Rahmen bilden verbindliche Regelungen, die vorher zwischen Schicht und Betriebsleitung festgelegt wurden. In Betrieb E beispielsweise einigte man sich auf Zielvereinbarungen zum Thema „Urlaub“, „Ausgleichsschichten“ und „Arbeitseinsatz“, mit dem Ergebnis, daß es nun einklagbare Normen gibt. Dies gilt einerseits für Aushandlungen innerhalb der Gruppe, zwischen Gruppe und Schichtmeister wie auch zwischen Gruppe und Betriebsleitung. Willkürhandeln von Vorgesetzten wird damit eingeschränkt: Hält das Team sich an die personellen und qualifikatorischen Absprachen zur Mindestbesetzung, ist der Schichtmeister über die Zielvereinbarung verpflichtet, den Urlaubsschein zu unterschreiben.<sup>20</sup> Die Teams übernehmen mit dieser Aufgabe nicht nur einen Teil der Personal- sondern auch, und das scheint mir wesentlich, Prozeßverantwortung.<sup>21</sup> Dies bedeutet zum einen eine erhöhte Belastung: Bei einem Großteil der von uns Befragten ist die Angst, Fehler zu machen, deutlich gestiegen. Zum anderen wird aber auch betont, daß die Gruppe gegenüber dem Schichtmeister eine stärkere Stellung innehat. Durch das Prinzip der kurzen Wege benachrichtigen die Teams ohne Rücksprache mit dem Schichtmeister die zuständigen Handwerker. Zusatzqualifikationen in den indirekten Bereichen haben in diesem

20 Daß die Personaleinteilung von den betroffenen Meistern nicht immer in Richtung einer Machtausübung interpretiert wird, zeigen unsere Interviews. Gerade die Schichtmeister, die sich mit dem neuen Konzept anfreunden konnten, empfinden es als eine konkrete Arbeitserleichterung, daß sie nun nicht mehr das brisante Thema der Urlaubsplanung „am Hals“ haben, sondern sich um andere betriebliche Belange kümmern können.

21 „Verantwortung übernehmen“ heißt allerdings nicht, daß z.B. der Schichtmeister von seiner Personalverantwortung enthoben ist, geschweige denn, daß nicht im schlimmsten Fall eines Betriebsunfalls der Betriebsleiter letztverantwortlich bleibt. Man könnte also behaupten, daß nur eine Schein-Verantwortung (Schumm-Garling 1982) übertragen wird. In der betrieblichen Realität werden die Schichtmannschaften aber dennoch im Sinn einer „Verantwortlichkeit“ in die Pflicht genommen, wenn sie beispielsweise Meßwartenplätze mit noch nicht hinreichend geschulten Kollegen besetzen.



Zusammenhang auch die Eingriffsbefugnisse der Beschäftigten erhöht, sie dürfen jetzt auch offiziell den Handwerkerkern helfen. Den Teams werden nicht nur systematisch mehr Informationen zugespielt und ihr technisches, ökonomisches und betriebliches Hintergrundwissen steigert sich, sondern es wird nun auch abgefragt bzw. eingefordert.<sup>22</sup> In den Schichten mit einem hohen Grad an Selbstorganisation zeigte sich, daß die neuen Aufgaben der Teams auch vom Schichtmeister unterstützt werden: Er läßt die Gruppe Probleme selbständig lösen und das Team hat gleichzeitig gegenüber dem Meister eine stärkere Stellung bekommen.

Was folgt daraus für die Schichtmeister bzw. Schichtführer? Im Sozialgefüge des Betriebs sind die Schichtführer fest an „ihre“ Schicht gebunden, diese bildet die zentrale soziale Einheit. In funktionierenden Schichten sind die Schichtführer im Sinne eines mitarbeitenden Vorarbeiters weitgehend integriert, sie erfüllen die gleichen Aufgaben wie der Rest, auch wenn sie mehr entscheiden und anweisen (Kern/Schumann 1990, 257). Was einigermaßen harmonisch klingt, bedeutet in der Realität, daß eine Anweisung für die Mannschaft bzw. den Betroffenen nicht zur Diskussion steht, sondern ausgeführt werden muß. Der Schichtführer agiert als „erster Mann“ und trägt gleichzeitig die volle Verantwortung für den Prozeß.<sup>23</sup> In den meisten Fällen hat er sich vom Anlagenfahrer in seine Position hochgearbeitet, verfügt also über langjährige Betriebszugehörigkeit und Erfahrungswissen. Von der Mannschaft wird bei ihm weniger die Amts- denn die Sachautorität anerkannt: Der Schichtführer hat das überlegene Fachwissen, was für die Aufrechterhaltung des normalen Arbeitsablaufs unerlässlich ist. Verstärkt wird dies über eine vom Betriebsmeister „geliehene Autorität“: Der Schichtführer ist der verlängerte Arm des Betriebsmeisters, leitet dessen Anweisungen an die Mannschaft weiter.

Durch die Einführung von Gruppenarbeit und die damit verbundene Stärkung der Schichtmannschaften entstehen für die Schichtführer zeitliche Spielräume. In den Betrieben E und F fanden wir Schichtführer, die sich auf das Konzept einließen und versuchten, die neuen Freiräume zu nutzen. Die Übertragung eines Teils der Prozeß- und Personalverantwortung an die Mannschaften, ermöglicht es ihnen, ihre Rolle im Betrieb in Richtung eines Vorgesetzten im Sinn eines Schichtmeisters wahrzunehmen. Dies wird unter anderem dadurch möglich, daß die Betriebsleitung sie als Koordinatoren und Informationsträger der Mannschaften einsetzen. Die operativen Zuständigkeiten überlassen sie der Mannschaft. Ihre Aufgabe sehen sie darin, den Prozeß zu überwachen. Sie nehmen nicht für sich in Anspruch, daß sie beste Kenner jedes einzelnen Anlagenteils sind. Vielmehr gehen sie auf die Mannschaft zu und erfragen Informationen über die Anlage. Sie unterstützen die Selbstorganisation, indem sie Probleme von den Teams eigenständig bearbeiten lassen und gleichzeitig als Berater zur Verfügung stehen. Dieses wird auch von den Gruppen dieser Meister so gesehen: Mehr als die Hälfte der Befragten bestätigen, daß der Schichtmeister sich in wichtigen Fragen mit dem Team abspricht, ein offenes Ohr für Probleme hat und gleichzeitig die Teamverantwortung gestiegen ist. Der Schichtmeister ist in diesen Konstellationen zu einem wichtigen und neuen Scharnier zwischen betrieblichem Management und Prozeßebene geworden. Formell werden sie in das Betriebsmanagement als „Experten der Praxis“ eingebunden und übernehmen Verantwortung im Hinblick auf Prozeßsicherheit, -qualität und -optimierung.<sup>24</sup>

Wie verhält es sich nun mit den Betriebsmeistern? Die Fälle der „begrenzten Reorganisation“ hatten gezeigt, daß sie eine zentrale Rolle im Betrieb spielen und genügend Einfluß haben, den Prozeß der Restrukturierung zu behindern: Traditionell haben die Betriebsmeister eine der stärksten Positionen im Betrieb. Sie kennen den

22 In einem Pilotprojekt wurden Ergebnisse einer von den Beschäftigten bearbeiteten größeren Optimierungsaufgaben nicht einfach schriftlich abgefragt, sondern es gab die Möglichkeit, die Arbeit vor einem Expertenkreis zu präsentieren. In dieser Form als „Experten der Praxis“ Gehör zu finden, fand bei den Produktionsteams großen Anklang.

23 Dieses gilt für allem für die Spät-, Nacht- und Wochenendschicht, wenn die Tagschicht nicht im Betrieb ist.

24 Um den neuen Anforderungen gerecht zu werden, wird es in Zukunft einen Qualifizierungsbedarf auch für die Meister geben. In unserem Unternehmen wird die IHK-Meisterprüfung mehr und mehr Voraussetzung. Neben fachlichen Qualifikationen werden aber auch verstärkt Moderationstechniken und Teamfähigkeit benötigt (Mühlbradt/Krings 1996).

Betrieb über Jahre hinweg, ihre Karriere begann in der Regel als Anlagenfahrer in dem Betrieb, in dem sie auch heute noch arbeiten. Sie waren oftmals schon am Aufbau der Anlage mit beteiligt, sind nicht selten „Geburts-helfer“ von Anlagen- und Betriebsveränderungen. Tücken und Details sind ihnen vertraut. Ihre Prozeßkompetenz ist hoch und zusammen mit der praktischen Betriebserfahrung vertreten sie den Betriebsleiter in dessen Abwesenheit bzw. übernehmen eine Assistenzfunktion. Im Tagesgeschäft kontrollieren sie die anwesende Schicht (Personalverantwortung, teilweise Urlaubs- und Arbeitseinteilung) im Sinne eines Obermeisters und spielen eine Art „Feuerwehr“ bei Störungen.

In den Betrieben E und F konnten wir Bewegungen erkennen, die wir als einen ersten Schritt auf dem Weg zu einem anderen Betriebsmeisterprofil bezeichnen würden: Die Vorgesetztenfunktion wandelt sich allmählich vom Linien- zum Fachvorgesetzten, die Personalverantwortung wird den Schichtmeistern überlassen. Die Betriebsmeister selbst konzentrieren sich anstelle hierarchischer Zuständigkeiten mehr und mehr auf ihre fachliche Prozeßkompetenz. Konkret bedeutet dies, daß sie sich weitestgehend aus dem operativen Tagesgeschäft herausziehen. Ihre Aufgaben verlagern sie in den Bereich der schichtübergreifenden Koordination. Sie orientieren sich dabei an Fachaufgaben (Abläufe/Verfahren), Prozeßsicherheit und -optimierung sowie an der Mitarbeit in Projekten und betrieblichen Planungen in Verbindung mit den Ingenieuren und Chemikern. Durch diese Umpositionierung werden die Betriebsmeister zum Bindeglied zwischen Prozeßebene (Schichtmeister/Team) und Tagschicht, zwischen Theorie und Praxis. Probleme ergeben sich unserer Einschätzung nach vor allem aus der Prozeßhaftigkeit: Die Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen gehen zwar an Schichtmeister und Teams, aber diese müssen in ihre neue Verantwortung erst hineinwachsen. Die Betriebsmeister stehen einerseits nach wie vor in der Verantwortung für den reibungslosen Ablauf der Produktion, andererseits sind sie mit zunehmender Eigenständigkeit und Mitsprachewartungen „von unten“ konfrontiert und wollen dies auch unterstützen.

Für die formelle Struktur des Betriebs bedeutet dies, daß schichtinterne „Vorgesetztenpositionen“ und damit verbundene Segmentierungen aufgehoben werden. Gleichzeitig erfährt die so entstandene möglichst homogene Schichtgruppe eine Statusaufwertung, Sie wird mehr in betriebliche Prozesse und Planungen eingebunden, bekommt Ressourcen in Form von mehr Information, Qualifizierung und Freiräumen für Teamgespräche. Sie kann Abläufe, die mit dem operativen Geschäft verbunden sind, eigenständig regeln.<sup>25</sup> Diese Übertragung von Aufgaben in die Verantwortung der Arbeitsgruppen entlastet sowohl die indirekten Bereiche als auch die Führungskräfte.

Mit dem Schichtmeister, wie wir ihn in den zwei Fällen vom Typ „umfassender Reorganisationsansatz“ vorfinden, kann so eine neue Führungsposition auf dem Shop-Floor entstehen. Dadurch, daß die Schichtmeister direkt der Betriebsleitung unterstellt sind, wird eine wichtige Voraussetzung für die Verzahnung von Betriebs- und Arbeitsebene geschaffen. Die Umprofilierung der Betriebsmeister schließlich verhindert, daß eine neue Hierarchieebene entsteht. Längerfristig konnte man sich in den Betrieben vorstellen, das veränderte Tätigkeitsprofil auch durch eine Umbenennung der Position zu unterstreichen (beispielsweise in „Betriebsassistent“).

## 6. Zusammenfassung und Ausblick

Betriebliche Restrukturierungsprojekte treffen in der Chemischen Industrie auf ein spezifisches Produktionsmodell: Bezogen auf die Arbeitsorganisation existiert eine relativ hohe Einsatzflexibilität der Schichtmannschaften. Indirekte Aufgaben werden in geringem Umfang von ihnen übernommen, bleiben sonst aber in Expertenhand. Der Schichtführer ist eine Art mitarbeiten-

---

25 Eigenständig heißt in dem Zusammenhang eine im Rahmen des Produktionsprozesses mögliche freie Einteilung im Hinblick auf zu bearbeitende Aufgaben: „Wenn der Meister früher gesagt hat: Geh' mal runter und füll' die Fässer ab, dann hieß das, daß ich die Kaffeetasse wegstell' und sofort losgeh'. Heute ist das so, da sagt er das und ich überleg' mir selbst, wann ich das mach' Höchstens, wenn das abends immer noch nicht gemacht ist, dann sagt er mir was“ (Beschäftigter BF/T3).

der Vorarbeiter mit Weisungsbefugnis, Optimierung gehört zu den Arbeitsaufgaben betrieblicher Akteure oberhalb des Shop-Floor (Betriebsmeister, Ingenieure etc.). Die Beteiligung der Beschäftigten an Verfahrensoptimierungen gilt als freiwillige Zusatzleistung und wird über das betriebliche Vorschlagswesen ermöglicht. Der (Betriebs-)Meister hat eine starke, hierarchische Position und führt durch Anweisung und Kontrolle. Was folgt daraus für arbeitsgestalterische Ansätze, die auf selbstorganisierter Gruppenarbeit beruhen? Zum einen stellt die kapitalintensive Prozeßindustrie und der damit verbundene Arbeitstypus eine gute Voraussetzung für eine weitgehende Aufgaben- und Funktionsintegration<sup>26</sup> dar. In puncto Selbstorganisation kann sich das Konzept die starke Gruppensolidarität innerhalb der Schichtmannschaften zunutze machen. Die Grenzen zwischen den einzelnen Arbeitsplätzen sind - wohlgemerkt: informell - schon immer fließend, gegenseitige Hilfe und Unterstützung gehören zur Arbeitssituation der Chemiearbeiter. Außerdem sinkt seit Mitte der siebziger Jahre der Anteil der ungelerten Arbeiter, sukzessive kommen Chemiefacharbeiter in die Betriebe, die auf eine fachübergreifende Ausbildung verweisen können. So liegt denn auch bereits seit einiger Zeit der Schwerpunkt der Ausbildungsaktivitäten in unserem Unternehmen neben der Qualifizierung für Produktionstätigkeiten in der sogenannten Teamschulung: Auszubildende unterschiedlicher Berufe (Chemikanten; Wartungs- und Instandhaltungsberufe; Laboranten) werden über weite Teile ihrer Lehrzeit gemeinsam unterrichtet, um Kooperationsfähigkeit und Multifunktionalität zu fördern. (Richter 1997) Diese Förderung gewerkeübergreifenden Denkens wird allerdings in der Realität nicht eingefordert. Es wächst der Unmut über die Differenz zwischen Ausbildungswissen und geforderter Leistung, ein Problem, dem durch die Einführung selbstorganisierter Gruppenarbeit Abhilfe geschaffen werden kann.

Doch gerade weil die Voraussetzungen so günstig sind, ist die Gefahr groß, daß die neue Arbeitsorganisation wiederum in der Luft hängen bleibt: Unsere Ergebnisse

für den Typ „begrenzte Reorganisationsdynamik“ bestätigen, daß eine allzu lose Verbindung von Gruppenarbeit und betrieblicher Restrukturierung (Gerst 1998) den Gruppen zu wenig Funktionsmasse zur Aufgabenintegration und Selbstorganisation läßt sowie die Beteiligung der Teams an der Optimierung betrieblichen Abläufe verhindert. Letztlich bleibt dann alles beim Alten und seitens der Beschäftigten die Frustration: Es wurde ein Konzept vorgestellt, welches mehr Mitsprache sowie qualifiziertere Arbeit versprach und in der Bilanz lediglich eine Leistungsverdichtung bedeutete. Erst wenn - wie im Fall des „umfassenden Reorganisationsansatzes“ - Verantwortlichkeit, Zuständigkeit und Kompetenz nicht mehr an Positionen und Personen gebunden bleiben, sondern auch Arbeitsgruppen als Kollektiv angesprochen werden, wird ein Formwandel von Arbeit durch einen gesicherten Einfluß der Gruppen auf betriebliche Abläufe in Gang gesetzt. Dreh- und Angelpunkte dieser Restrukturierung sind neben Aufgabenerweiterung und Selbstorganisation der Mannschaften die neuen bzw. veränderten Meisterrollen. Und während dies in den Fertigungsindustrien oftmals als „betriebspolitisches Dilemma der Dezentralisierungsprojekte“ (Faust u.a. 1995) daherkommt, scheint unserer Ansicht nach das Spiel für diese betrieblichen Akteure in der Chemischen Industrie aufzugehen: Die Demontage der eigenen alten Position hat eine aufgewertete neue zur Folge.

### Literaturverzeichnis

- Bathelt, Harald (1997): Chemiestandort Deutschland. Technologischer Wandel, Arbeitsteilung und geographische Strukturen in der Chemischen Industrie. Berlin.
- Blauner, Robert (1964): Alienation and Freedom. Chicago/London.
- Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (1996): Gruppenarbeit in der Chemischen Industrie. Heidelberg.
- Bungard, Walter; Jöns, Ingela (1997): Gruppenarbeit in Deutschland - Eine Zwischenbilanz. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Jg. 41, Heft 3, S. 104-119.
- Dahrendorf, Ralf (1959): Betriebliche Sozialordnung. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 2. Band, Tübingen/Göttingen.

26 Dies zeigen auch die Ergebnisse von Edwards/Wright 1998 für die der Chemischen Industrie ähnelnde Aluminiumindustrie.

- Drexel, Ingrid; Nuber, Christoph (1979): Qualifizierung für Industriearbeit im Umbruch. Die Ablösung von Anlernung durch Ausbildung in Großbetrieben von Stahl und Chemie. München.
- Edwards, Paul; Wright, Martyn (1998): Does Teamwork Work, and if so, Why? A Case Study in the Aluminium Industry. In: Economic and Industrial Democracy, Vol. 19, S. 59-90.
- Faust, Michael; Jauch, Peter; Brünnecke, Karin (1995): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, München, Mering, zweite Auflage.
- Fürstenberg, Friedrich (1969): Die Soziallage der Chemiarbeiter. Neuwied/Berlin.
- Gerst, Detlef (1998): Selbstorganisierte Gruppenarbeit. Gestaltungschancen und Umsetzungsprobleme. Eschborn.
- Gerst, Detlef; Hardwig, Thomas; Kuhlmann, Martin; Schumann, Michael (1994): Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung - ein Modell kristallisiert sich heraus. In: Angewandte Arbeitswissenschaft, Heft 142, S. 5-30.
- Gerst, Detlef; Hardwig, Thomas; Kuhlmann, Martin; Schumann, Michael (1995): Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 22, S. 39-65.
- Hammer, Michael; Champy, James (1994): Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt a. M./New York.
- Hildebrandt, Eckart (1991): Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck. Konzepte, Varianten, Entwicklungstendenzen. Berlin.
- IG Chemie-Papier-Keramik (1993): Gruppenarbeit - Gestaltungs- und Regelungsvorschläge. Hannover.
- Kern, Horst; Schumann, Michael (1970): Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Frankfurt am Main.
- Kern, Horst; Schumann, Michael (1990): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München. Vierte Auflage.
- Kluth, Heinz (1975): Soziologie der Großbetriebe. Dritte Auflage. Stuttgart.
- Krings, Kai; Mühlbradt, Thomas (1996): Den Wandel meistern: Neue Aufgaben für Industriemeister in der schlanken Produktion. Herzogenrath.
- Mickler, Otfried; Dittrich, Eckhardt; Neumann, Uwe (1976): Technik, Arbeitsorganisation und Arbeit. Frankfurt am Main.
- Pries, Ludger; Schmidt, Rudi; Trinczek, Rainer (Hrsg.) (1989): Trends betrieblicher Produktionsmodernisierung. Chancen und Risiken für Industriearbeit. Expertenberichte aus sieben Branchen. Opladen.
- Richter, Harald (1997): Arbeitspolitik in der Großchemie. Beispiel Bayer AG. Kurzfassung des Beitrags gehalten auf dem Forum Arbeitswelt im Wandel - Innovationen und Trends. Leverkusen.
- Schumann, Michael (1996): Rationalisierung und Humanisierung heute. in: Hoß, Dietrich; Schrick, Gerhard (Hrsg.): Wie rational ist die Rationalisierung heute? Ein öffentlicher Diskurs. Stuttgart. S. 319 ff.
- Schumann, Michael; Baethge-Kinsky, Volker; Kuhlmann, Martin; Kurz, Constanze (1994): Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie. Berlin. Zweite Auflage.
- Schumann, Michael; Gerst, Detlef (1997): Innovative Arbeitspolitik - Ein Fallbeispiel. Gruppenarbeit in der Mercedes-Benz AG. in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Jg. 41, Heft 3, S. 143-156.
- Schumm-Garling, Ursula (1972): Herrschaft in der industriellen Arbeitsorganisation. Frankfurt a.M.
- Wöcherl, Hans (1989): Die Modernisierung der Chemischen Industrie und deren arbeitspolitische Konsequenzen. in: Pries, Ludger u.a. (Hrsg.): Trends betrieblicher Produktionsmodernisierung. Chancen und Risiken für Industriearbeit. Expertenberichte aus sieben Branchen. Opladen. S. 199 ff.

## Anlaufende Forschungsvorhaben - Kurzcharakterisierung

### Beschäftigungsförderliche Rationalisierung

Das Projekt dient der Ermittlung des Forschungsbedarfs für das Rahmenkonzept „Forschung für die Produktion von morgen“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Untersucht werden Unternehmen, deren Fertigungen und Montagen in besonderem Maße schwankenden Mengenbedarf, steigende Variantenzahlen, höchste Anforderungen an die Liefertreue sowie verkürzte Produktlebenszyklen zu bewältigen haben. Die Ausgangsthese des Projekts bezieht sich auf diesen Ausschnitt der Unternehmen; sie lautet: Die Automatisierung der Produktion stößt bereits heute an die Grenze der wirtschaftlichen Vertretbarkeit. Aus diesem Grund sollen die Potentiale einer stärker manuell ausgerichteten Produktion abgeschätzt und Lösungswege für eine Rationalisierung aufgezeigt werden, die nicht mit einem Abbau von Beschäftigung einher geht. Im Vordergrund der Aufmerksamkeit stehen fertigungstechnische Alternativen zur Hochautomation, Möglichkeiten einer erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und Chancen einer arbeitsorganisatorischen Flexibilisierung der Produktion. In einem abschließenden öffentlichen Fachgespräch sollen über die elf bereits in das Projekt eingebundenen Firmen hinaus weitere Unternehmen für die Thematik sensibilisiert werden.

An dem Projekt sind neben dem SOFI das Institut für Fabrikanlagen (IFA) der Universität Hannover, das Institut für Fertigungstechnik und spanende Werkzeugmaschinen (ifw) der Universität Hannover, der Lehrstuhl für Werkzeugmaschinen der RWTH Aachen (WZL), der Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre der Universität München und der Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre der Universität Passau in enger Kooperation beteiligt.

### Industrielle Fachkräfte für das 21. Jahrhundert

In Vorbereitung des Rahmenkonzepts „Forschung für die Produktion von morgen“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) will das Projekt bildungs- und beschäftigungspolitische Aufgaben identifizieren, die gelöst werden müssen, um die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft der deutschen Industrie im 21. Jahrhundert zu sichern. In einer ersten Projektphase sollen die langfristig zu erwartenden Entwicklungen in Bedarf und Angebot an Arbeitsleistungen und Qualifikationen industrieller Fach- und Führungskräfte abgeschätzt werden. In sieben Unternehmen werden dazu in Zusammenarbeit mit den betrieblichen Experten die heute absehbaren Konturen von Organisation, Strategie und Technologie im Jahre 2015 umrissen und ihre Konsequenzen für den Arbeitsbedarf ermittelt. In einer zweiten Phase sollen einige der identifizierten Problemfelder detaillierter untersucht sowie Handlungsbedarf und Lösungsperspektiven herausgearbeitet werden, die gegebenenfalls im Zentrum konkreter F&E-Vorhaben stehen können.

Die wissenschaftliche Verantwortung für die Projektdurchführung liegt bei einer Arbeitsgemeinschaft des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung München (ISF) und des Zentrums für Sozialforschung Halle (ZSH). Neben dem SOFI ist ferner die WISO-Fakultät der Universität Augsburg am Projekt beteiligt.

## SOFI-Neuerscheinungen

**Detlef Gerst**

### **Selbstorganisierte Gruppenarbeit**

*Gestaltungschancen und Umsetzungsprobleme*

Eschborn 1998 (RKW-Verlag)

Immer mehr Unternehmen erproben den Gestaltungsansatz Gruppenarbeit und erhoffen sich davon die Lösung von organisatorischen und fertigungstechnischen Problemen. Bei der praktischen Umsetzung sehen sie sich allerdings einer Vielzahl von komplexen Einzelfragen gegenüber. Vor diesem Hintergrund wendet sich das Buch vor allem an betriebliche Praktiker, informiert über Ansätze und Chancen der Gruppenarbeitsgestaltung und weist auf typische Fallstricke der Umsetzung von Gruppenarbeit hin. Es möchte zu einer größeren Gestaltungssicherheit verhelfen und die Wahrscheinlichkeit erhöhen, daß die mit der Gruppenarbeit verfolgten Ziele auch erreicht werden.

Vorgestellt wird ein Gestaltungsansatz, der sich als selbstorganisierte Gruppenarbeit bezeichnen läßt. Seine Teilziele sind:

- ein breiter Aufgaben- und Funktionszuschnitt;
- eine gruppengetragene Selbstorganisation;
- Meister in einer unterstützenden Funktion;
- die Einbindung der Gruppenarbeit in die betriebliche Organisation.

An diesen Zielen orientiert sich die Gestaltungshilfe und behandelt dabei vor allem folgende Fragen:

- Wie läßt sich bei kurzzyklischer Montagearbeit Gruppenarbeit einführen?
- Welche Rahmenbedingungen begünstigen Gruppensprecher in der Rolle gleichberechtigter Gruppenmitglieder?

- Wie läßt sich die Unterstützung von Meistern gewinnen?
- Wie läßt sich die Zusammenarbeit der Arbeitsgruppen mit ihrem betrieblichen Umfeld intensivieren?
- Was ist von flexiblen Arbeitszeit- und Entlohnungsmodellen zu halten?
- Wie läßt sich der Entwicklungsstand von Arbeitsgruppen auditieren?

**ISF, INIFES, IFS, SOFI (Hrsg.)**

### **Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung**

*Sonderband: Beobachtungsfeld Arbeit*

Berlin 1998 (edition sigma)

In modernen, marktorientierten und marktgesteuerten Gesellschaften bleibt der Arbeitsmarkt die erste Instanz, vor der sich entscheidet, wer „dazugehört“ und wer „außen vor“ bleibt. Doch der gegenwärtige Trend ist unübersehbar: Die Integrationswirkung des Arbeitsmarkts nimmt ab, die ihm innewohnenden Ausschlußtendenzen wachsen an. Die Konzepte, die der Gesellschaft zur Verständigung über das Arbeitsmarktgeschehen dienen, beruhen auf Normalitätsannahmen, deren Geltung schwindet. Für immer mehr Erwerbspersonen werden Arbeitslosigkeit und prekäre Beschäftigung zur neuen „Normalität“; neue Formen der Dienstleistungsarbeit, „atypische“ bzw. „mindergeschützte“ Arbeitsverhältnisse und unstetige Erwerbsverläufe lassen sich mit den etablierten Zählkategorien der Wirtschafts- und Arbeitsmarktstatistik immer schlechter erfassen.

Sowohl die sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung als auch die Sozialberichterstattung stehen durch den Formenwandel der Erwerbsarbeit vor neuen Aufgaben. Die vier Forschungsinstitute, die als Heraus-

geber der Jahrbücher Technikberichterstattung zur Beobachtung und Erklärung des Arbeitsmarktgeschehens beitragen wollen, erörterten 1997 auf einem Workshop mit Akteuren und Adressaten sozialwissenschaftlicher Forschung die Frage, wie Sozialberichterstattung dem Beobachtungsfeld „gesellschaftliche Organisation von Arbeit“ unter den aktuellen Bedingungen besser gerecht werden kann. Der Sonderband „Beobachtungsfeld Arbeit“ dokumentiert die Beiträge zu dieser Fachdebatte.

### Constanze Kurz

#### Repetitivarbeit - unbewältigt

*Betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitstyps*  
Berlin 1999 (edition sigma)

Repetitive Arbeit wurde lange als ein Arbeitstyp betrachtet, der im Zuge der Modernisierung und Reorganisation industrieller Produktionsweisen in absehbarer Zeit verschwinden werde. Die Autorin zeigt anhand einer Untersuchung der Automobil-Montage, wie vor schnell der Abgesang auf die Routinearbeit war und wie mächtig alte Strukturen sein können. Sie richtet dabei den Blick vor allem auch auf den veränderten Kontext betrieblicher Rationalisierung, der wachsenden Einfluß auf gesellschaftliche Entwicklungen nimmt. Will man den Entstehungszusammenhängen von Ungleichheit und sozialer Ausgrenzung auf die Spur kommen, ist die präzise Wahrnehmung der betrieblichen Wirklichkeit erforderlich. Denn hier wird auf der Basis des Organisationswandels und der Produktionskonzepte über Arbeitskraftinteressen und die Zugangsmöglichkeiten zu Arbeit mitentschieden. Die Verfasserin stellt sich der Herausforderung, den analytischen Horizont und den methodischen Zugriff zu erweitern, um durch die Verknüpfung traditioneller und neuer Bezugspunkte betrieblicher Rationalisierung die aktuelle Situation industrieller Arbeit und ihrer gesellschaftlichen Folgen sichtbar zu machen. Die Arbeits- und Industriesoziolo-

gie kann auf diesem Weg wieder an Diagnosefähigkeit gewinnen.

### Berthold Vogel

#### Ohne Arbeit in den Kapitalismus

*Der Verlust der Erwerbsarbeit im Umbruch der ostdeutschen Gesellschaft*  
Hamburg 1999 (VSA-Verlag)

Auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung geht das Buch den Folgen der Arbeitslosigkeit in den neuen Bundesländern nach: von den sozialstrukturellen Umwälzungen über die Veränderung der Sozialkontakte bis zu den biographischen, subjektiven Verarbeitungsformen. Folgende Entwicklungsperspektiven zeichnen sich ab:

Während es rund einem Drittel der ostdeutschen Erwerbsbevölkerung gelungen ist, sich dauerhaft im neuen Erwerbssystem zu etablieren, befinden sich zwei Drittel in einer instabilen Position am ersten oder zweiten Arbeitsmarkt bzw. drohen als Arbeitslose ganz und gar den Zugang zum Arbeitsmarkt zu verlieren. Die ostdeutsche Arbeitsgesellschaft spaltet sich, berufliche Positionen werden unsicher, Verdrängungs- und Ausgrenzungsprozesse gewinnen an Kraft.

Unter den Arbeitslosen beginnt sich eine neue Soziallage der „Überzähligen“ herauszubilden. Ihnen bleibt der Zugang zur Erwerbsarbeit dauerhaft verwehrt. Hoffnungslosigkeit und ein resignatives Gefühl des Zurückgewiesenseins machen sich breit, gefolgt vom Rückzug aus Sozialkontakten und sozialer Isolation. Diese Arbeitslosen sehen sich als Unterlegene der „Wende“ und erleben ihre aktuelle Situation als Deklassierung. Am Rande der ostdeutschen Zwei-Drittel-Gesellschaft entsteht ein Bewußtsein sozialer Marginalität.

Unter dem Druck der Massenarbeitslosigkeit verändern sich die Arbeitsbedingungen in den Betrieben. Arbeit-

nehmerrechte werden zur Disposition gestellt, verschlechterte Entlohnungsbedingungen durchgesetzt. Auch das gesellschaftliche Klima insgesamt entwickelt sich zum Negativen. Hoffnungslosigkeit macht sich unter den Jugendlichen breit, die keinen Einstieg ins Erwerbsleben finden. Statuspanik wächst unter den Erwerbstätigen, deren soziale und berufliche Stellung im Erwerbsleben brüchig und instabil ist.

Die Arbeitslosigkeit ist Strukturmerkmal und Schlüsselerfahrung des gesellschaftlichen Umbruchs in Ost-

deutschland geworden. Die Verdrossenheit und das Mißtrauen gegenüber den neuen demokratischen Institutionen und Parteien, die rückblickende Aufwertung der DDR-Gesellschaft und ihrer sozialen Leistungen, der unter ostdeutschen Jugendlichen grassierende Rechtsextremismus oder die starke Stellung der PDS unter den mittleren und älteren Altersjahrgängen muß daher, so das Resümee des Buches, vor dem Hintergrund einer tief gespaltenen und fundamental instabilen ostdeutschen Arbeitsgesellschaft diskutiert und verstanden werden.