

**Mitteilungen Nr. 30****Juni 2002****Inhalt****Seite**

Martin Baethge Zum Ausscheiden Michael Schumanns aus dem Hochschuldienst	7
Michael Schumann Das Ende der kritischen Industriesoziologie?	11
Martin Baethge/Peter Bartelheimer Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Leistungsfähigkeit in Deutschland	27
Nestor D'Alessio In Argentinien ist etwas schief gegangen	47
Klaus Dörre Reflexive Modernisierung – eine Übergangstheorie. Zum analytischen Potenzial einer populären soziologischen Zeitdiagnose	55
Michael Faust Karrieremuster von Führungskräften der Wirtschaft im Wandel – Der Fall Deutschland in vergleichender Perspektive	69
Detlef Gerst Wandel betrieblicher Kontrollpraktiken im Lichte einer poststrukturalistischen Machtanalytik	91
Hartwig Heine Sozialer Fortschritt versus ökologischer Fortschritt?	109
Peter Kalkowski/Otfried Mickler Zwischen Emergenz und Formalisierung – Zur Projektifizierung von Organisation und Arbeit in der Informationswirtschaft	119
Martin Kronauer Die Aktualität von „community studies“ für die soziologische Ungleichheitsforschung	135
Martin Kuhlmann Das Beobachtungsinterview als Methode der Organisationsforschung	143
Constanze Kurz Frauenbeschäftigung und Strukturierungsprozesse der Erwerbsarbeit in der Automobil- und Elektroindustrie	161
Berthold Vogel Brüchige Arbeitswelt. Verletzbare Gesellschaft. Ostdeutsche Zustände	191
Harald Wolf/Nicole Mayer-Ahuja „Grenzen der Entgrenzung von Arbeit“ – Perspektiven der Arbeitsforschung	197
Anlaufende Forschungsvorhaben	207
SOFI-Neuerscheinungen	211

## Zum Ausscheiden Michael Schumanns aus dem Hochschuldienst

**Martin Baethge**

Sehr geehrter Herr Minister,  
meine Damen und Herren,  
liebe Kolleginnen und Kollegen,

Sie werden Verständnis dafür haben, dass ich zwei von Ihnen besonders hervorhebe, zum einen den Nestor der deutschen Industriesoziologie Burkart Lutz, zum anderen den heutigen Präsidenten der Universität Göttingen, Horst Kern, den ich hier nicht als Präsidenten, sondern in seiner Eigenschaft als Kollegen und langjährigen Weggefährten von Michael Schumann begrüße, obwohl wir froh sind, dass er die Geschicke der Universität leitet und hoffentlich noch einige Zeit leiten wird,

schließlich lieber Michael Schumann.

Auch wenn Du in Deiner Einladung mit dem feinsinnigen Hinweis, dass das Ende Deiner „amtlichen Lehrtätigkeit“ Anlass der heutigen Vorlesung sei, jedem unmissverständlich und tröstlich zugleich mitteilst, dass Du Dich keineswegs intellektuell aufs Altenteil zurückziehen gedenkst und wir weiterhin mit Dir in den industriesoziologischen Debatten rechnen können, ist das Datum vielleicht doch Anlass genug, um einen Moment innezuhalten und zurückzublicken. Auch das Ende einer amtlichen Tätigkeit ist mit Verlust verbunden – zumindest für die, denen Du in Zukunft nicht mehr in den Funktionen des Amtes zur Verfügung stehst, das Du in den vergangenen Jahrzehnten dann eben doch nicht nur formal, sondern mit hoher Kompetenz, Klugheit und oft mit einem bis an die Grenzen Deiner Kraft gehenden Engagement wahrgenommen hast.

Was diese Wahrnehmung des Hochschullehreramtes für die Göttinger Soziologie bedeutet hat, darüber möchte ich im Namen der beiden Institutionen, in denen das Amt verortet war, ein paar Worte sagen: im Namen des Soziologischen Seminars und, autorisiert durch den Dekan, auch für die Sozialwissenschaftliche Fakultät.

Wenn wir über Dein Wirken in Göttingen reden, so sprechen wir, von der mehrjährigen Episode Bremen einmal abgesehen, in der Göttingen aber über das SOFI Deine wissenschaftliche Heimat blieb, über 38 Jahre, und das heißt über mehr als die Hälfte der Zeit, in der überhaupt Soziologie an der Georg-August-Universität als Fach existiert.

Es begann 1964, als Du im zarten Alter von 27 Jahren, ausgestattet bereits mit industriesoziologischer Forschungserfahrung am Frankfurter Institut für Sozialforschung nach Göttingen kamst und in den folgenden Jahren mit Horst Kern jenes Projekt über den Zusammenhang von technischem Fortschritt – so nannten wir das damals noch unbefangene –, industrieller Arbeitsorganisation und den Wahrnehmungen und Verhaltensweisen der Arbeiter bearbeitetest, das in mehrfacher Hinsicht zu einem Meilenstein in der Geschichte der Industriesoziologie der zweiten Jahrhunderthälfte wurde – vielleicht sogar der Soziologie insgesamt, da es in seinem zeitdiagnostischen Gehalt disziplinweit und disziplinübergreifend, insbesondere in den Bildungswissenschaften, breit rezipiert wurde. Für Euch persönlich markiert die Veröffentlichung von „Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein“ den wissenschaftlichen Durchbruch, der Dis-

ziplin verschaffte es hohe Aufmerksamkeit in Politik und öffentlicher Meinung, und die Göttinger Soziologie profitierte darüber hinaus auch noch materiell davon, da die Überschüsse aus A33 - unter diesem Code wurde das Projekt, das eines der ersten breit angelegten Verbundprojekte in der Bundesrepublik war, von Insidern gehandelt - den Grundstock für den Aufbau des Soziologischen Forschungsinstituts, des SOFI, bildeten.

Mit der Verbindung von präziser Empirie und dem unverzichtbaren Anspruch auf Gesellschaftstheorie im Sinne von Deutung gesellschaftlicher Entwicklung wurden Kern/Schumann unversehens zu den Wortführern der zweiten Generation bundesdeutscher Industriesozio-  
logen. Man hat darüber gestritten und man kann darüber streiten, ob die relative Engführung zwischen Analyse der Produktion und Gesellschaftstheorie nicht auch bei letzterer zu einem gewissen Reduktionismus führt. Das aber ist nicht ausschlaggebend. Die Frage kann man überhaupt erst auf einem bestimmten Niveau theoretischer Fundierung von Empirie stellen. Da lag Euer Verdienst, und der Anspruch theoriegeleiteter Empirie verbindet Euch mit den Wortführern der ersten Generation von Industriesozio-  
logen, der Popitz, Bahrdt, Pirker, dem jungen Friedeburg und natürlich Burkart Lutz - aber bei dem stocke ich in der Aufzählung, da man für ihn wohl die neue Spezies des „Mehrgenerationen-Wortführers“ erfinden muss, um seiner Rolle und intellektuellen Vitalität gerecht zu werden. Von dieser inneren Verbindung her passte es auch, dass Dich die Fakultät 1985 auf den Lehrstuhl unseres gemeinsamen Lehrers H.P. Bahrdt berief, den Du am 01.10.1987 übernahmst.

Dieses erste große Projekt, von dem ich jetzt etwas mehr gesprochen habe, hat, glaube ich, für Dich persönlich eine weitere Bedeutung. Es hat, wenn ich es richtig sehe, diese Leidenschaft zur Empirie in Dir geweckt oder vielleicht bestärkt, die dann Dein weiteres Wissenschaftler-Leben bestimmen sollte. Leidenschaft zur Empirie als genuine Neugier, als Wissen-Wollen, wie die Dinge wirklich sind, und das heißt immer: Wie sie sich zunächst selbst darstellen; als genauer, theoriegeleiteter Blick auf die konkreten Verhältnisse und Situationen

und als Hartnäckigkeit, die Kärnerarbeit genauer Beobachtung auf Dich zu nehmen. Hierin warst Du auch eher dem phänomenologischen Verständnis von Soziologie der Göttinger Tradition verpflichtet als den oft etwas blutleeren standardisierten statistischen Verfahren. Du hast Empirie nie als Illustration für vorgefasste Theorie missbraucht, sondern warst wie wohl kein anderer von uns davon überzeugt, dass die konkreten sozialen Situationen uns etwas zu sagen, wichtiges mitzuteilen haben. Damit wurdest Du zum Motor der Gründung des SOFI 1968, in dem Du dann dieses Empirie-Verständnis verbindlich gemacht und vielen jüngeren Wissenschaftlern etwas von der Leidenschaft für Empirie vor allem in gemeinsamer Feldarbeit vermittelt hast.

Dieses Verständnis von Empirie hast Du auch an Deine Studenten und Doktoranden weitergegeben. Damit bin ich bei der zweiten Seite des Hochschullehreramtes, der Lehre.

Die Lehre zähle nicht zu Deinen tieferen Leidenschaften, hast Du häufiger zu verstehen gegeben. Einer solchen Selbstdefinition kann man von außen nicht gut widersprechen, man kann aber verhindern, dass sie als Realität Deiner Lehre wahrgenommen und Fremdwahrnehmung mit Selbstbild gleichgesetzt wird. Tatsächlich hast Du immer eine gewisse Scheu davor gehabt, Dir in der Lehre das zuzutrauen, was Du auch dort konntest und kannst. Deiner Selbstentfaltung in der Lehre hat - das darf ich jetzt ausplaudern ohne indiskret zu werden - immer einer im Wege gestanden: Theodor W. Adorno bzw. Dein Bild von ihm. Von Deinem Soziologie-Studium in Frankfurt nachhaltig geprägt, liefst Du mit der in der Tat Angst einflößenden Vorstellung durch die Welt, das Katheder als Hochschullehrer dürfe nur betreten, wer so viel in so geschliffener Rede mitteilen könne wie dieser brillante Leitwolf der kritischen Theorie und anregende intellektuelle Vater einer ganzen Studentengeneration. Ich habe das erst für Koketterie gehalten. Das war es aber nicht oder nur in einem sehr begrenzten Maße.

Gott sei Dank hast Du oft genug und gerade in den letzten Semestern, als sich die Industriesoziologie in der Gunst der Studenten eher in einer Baisse befand, noch einmal nachdrücklich im Zudrang zu Deinem Hauptseminar erfahren, dass Deine Lehre attraktiv war und bei den Studierenden ankommt, ob ihnen jemand etwas Neues zu sagen hat und wie sehr er hinter dem steht, was er sagt – also Professor im Ursinn des Wortes ist.

Sicher ist richtig, dass Deine Lehre wie bei wenigen anderen Hochschullehrern von Deiner eigenen empirischen Forschung lebt und dementsprechend in besonderer Weise fortgeschrittene Studierende, Diplomanden und Doktoranden erreicht und anspricht. Aber das halte ich nicht nur für legitim, es entspricht auch dem humboldtschen Konzept des Hochschullehrers, von dem niemand ernsthaft Abschied nehmen will. Nur denke ich, dass Universitäten und Wissenschaftsverwaltungen gut daran täten, nicht Einheitsdeputate für Lehre für alle Hochschullehrer zu verteilen, sondern die Forschungsleistung viel extensiver, als es heute der Fall ist, anzuerkennen und zu begreifen, dass gerade für die Ausbildung der Interessiertesten und Besten im wissenschaftlichen Nachwuchs Forscherpersönlichkeiten unverzichtbar sind, diese sich aber unter den Deputatszwängen der Massenuniversität immer weniger entfalten können. (Aber das gehört vielleicht nicht hierhin, Herr Minister, es fiel mir nur gerade ein, weil Michael Schumann ein so gutes Beispiel dafür ist, wie produktiv reduzierte Stundendeputate für die ganze Institution Hochschule sein können.)

Ich will noch ein kurzes Wort zum letzten formalen Aspekt des Amtes sagen: zu den Verpflichtungen in der Selbstverwaltung und Forschungsorganisation. Du hast ein ausgesprochen verinnerlichtes Verhältnis zu Institutionen, bewegst Dich gern und mit hoher Perfektion und Effizienz in ihnen. Fakultät und Science community haben davon profitiert. Dein Talent, Klarheit in der Sache mit Verbindlichkeit im Ton und hoher Sensibilität für die menschlichen Empfindlichkeiten, die unter Wissenschaftlern – wem sage ich das – recht weit verbreitet sind, zu verbinden, war in den Kommissionen und anderen Gremien der Fakultät oft sehr hilfreich und hat Dir viel Achtung verschafft. Dieses Talent hat Dich auch in den Gremien der Forschungsförderung sehr erfolgreich nicht allein für unser eigenes Forschungsinstitut agieren lassen, sondern für die industriesoziologische Forschung insgesamt. Denn Du hast nie eine Monopolstellung in der Forschung angestrebt, sondern immer Kooperationen mit anderen Instituten hochgehalten, für deren Weiterexistenz und Verbesserung ihrer Forschungsbedingungen Du Dich eingesetzt hast. Mit Deinem Ausscheiden wird der Industriesoziologie eine wichtige Stimme in den Gremien der Forschungsförderung fehlen.

Wenn man dies alles Revue passieren lässt, kommt – ich denke, da werden Sie mir zustimmen – viel zusammen, wofür Dir Fakultät und Seminar heute bei Deinem formalen Abschied aus dem Amt zu danken haben - und was uns fehlen wird. Aber es bleibt ja das Nichtformale, und worauf wir uns da freuen können, wirst Du uns jetzt mit Deinem Vortrag dazu, wie es mit der Industriesoziologie und Dir weitergehen könnte, mitteilen.

## Das Ende der kritischen Industriosozologie?<sup>1</sup>

Michael Schumann

### Vorbemerkung

1. Meine Themenformulierung, so wurde mir mitgeteilt, lege ein mir durchaus peinliches Missverständnis nahe. Ich möchte es vorab ausräumen. Eine Interpretation, dass das Ende der kritischen Industriosozologie mit dem Abgang von Schumann zu tun haben könnte, ist *mir* nie in den Sinn gekommen. Außerdem: Ich will ja durchaus noch ein bisschen mitmischen, trotz 65. Geburtstag und formellem Dienstende. Das gesellschaftliche Privileg des Hochschullehrers, weiter arbeiten zu dürfen, werde ich nutzen.

Eher schon dachte ich bei der Formulierung des Themas an „Das Ende der Arbeitsteilung?“, meine und Horst Kern's einflussreichste Veröffentlichung. Wir lagen damals mit unserem „Ja“ auf diese Frage, also mit unserer Erwartung einer neuen, Arbeitsteilung zurücknehmenden betrieblichen Rationalisierungspolitik, nicht ganz falsch. Meine Vorhersage für die Industriosozologie heißt: Nicht das Ende, sondern umgekehrt eine Renaissance ist angesagt. Es hat sich in unserer Zunft nur noch nicht herumgesprochen. Insofern ist die Themenformulierung keineswegs leere Rhetorik.

2. Ich verwende in meinem Vortrag weiterhin die Bezeichnung „Industriosozologie“, obwohl mir die Relativierung der Kategorien „Industrie“, „Industriearbeit“ und „Industriearbeiter“ im Zuge der wachsenden Dominanz des sich ausbreitenden Sektors Dienstleistung

durchaus bewusst ist. Zwei Gründe veranlassen mich dazu: Zum einen gehe ich davon aus, dass auch die Gesellschaft der Zukunft entsprechend dem Stand und der Weiterentwicklung ihrer Produktivkräfte und der erweiterten Beherrschung von Natur immer auch eine Industriegesellschaft sein wird; dass also Industrie gerade für Deutschland noch für lange Zeit als wichtige Ressource für die ökonomischen Chancen und für die gesellschaftlichen Perspektiven zentrale Bedeutung hat und einen entsprechenden Machtfaktor bildet. Zum anderen liegt (noch) kein stimmiger neuer Begriff vor, gegen den ich „Industriosozologie“ austauschen wollte. Mir würde am ehesten einleuchten, die französische Tradition aufzugreifen, nach der immer schon synonym für Industriosozologie von der „Sociologie du Travail“ gesprochen wurde.

3. Es geht mir in meinem Vortrag um keine „Programmatik“ einer zukünftigen kritischen Industriosozologie. Ich argumentiere vielmehr ausschließlich entlang der Fragen, die „das Ende der kritischen Industriosozologie“ thematisieren: Bleibt „Arbeit“ eine soziologische Schlüsselkategorie? Welche Konsequenzen hat der Wandels der (Erwerbs-)Arbeit? Wie stellt sich heute bei anwendungsorientierter Industriosozologie der gesellschaftskritische Approach dar? Ginge es um eine systematische Darstellung, so wären die heutigen Aufgabstellungen der kritischen Industriosozologie ungleich breiter und vielfältiger vorzustellen.

<sup>1</sup> Vorlesung zum Abschluss meiner amtlichen Lehrtätigkeit am 25. April 2002

## I.

Die Fragen an die Industriesoziologie ergeben sich aus Einwänden, die gegen sie in den letzten Jahren von außen und von innen formuliert wurden. Ihre Infragestellung von außen, von der Soziologie im allgemeinen, hieß schon Anfang der 80er Jahre: Das Ende der Arbeitsgesellschaft sei heute angesagt. Arbeit verlöre ihre gesellschaftliche Zentralität (Claus Offe). Die Einwände von innen, also von Industriesoziologen, die sich auch selbst ganz im Sinne von Adorno und Horkheimer als „kritische“ Vertreter des Faches verstehen, denen es also nicht um Reproduktion der Gesellschaft geht, sondern um ihre Veränderung zum Richtigen, haben eine unterschiedliche Stoßrichtung. Da ist zum einen die Kritik von Christoph Deutschmann zu nennen: Er sieht eine falsche Konzentration der kritischen Industriesoziologie auf ihren traditionellen Gegenstand, den tayloristischen Industriearbeiter und spricht deswegen von der Gefahr des Anachronismus; Zum anderen gibt es den von Horst Kern vorgetragener Einwand: Die Soziologie, also auch die Industriesoziologie, habe sich zur „praktischen Organisationswissenschaft“ mutiert und darüber ihren kritischen Biss verloren. Also Ende der kritischen Industriesoziologie?

Die Gliederung meines Vortrages folgt diesen Infragestellungen des Faches.

## II.

Noch in den 70er Jahren galt für das Verhältnis von Soziologie und Industriesoziologie als State of the Art die Formulierung von Burkhard Lutz und Gerd Schmidt im Handbuch der empirischen Sozialforschung: „Es ist nahezu unmöglich, Industriesoziologie ... in gleicher Weise wie andere sogenannte „Bindestrich-Soziologien“ eindeutig in einen systematischen Zusammenhang soziologischen Denkens und Forschens einzuordnen. ... Insoweit „Industrialisierung“ ... den zentralen Impuls der Entstehung und Entwicklung industrieller Gesellschaften darstellt und insoweit Soziologie als Wissen-

schaft selbst ein Produkt eben dieses Prozesses ist, sind die sozialen Strukturen und Prozesse, in denen sich Industrialisierung vollzogen hat und vollzieht, von Anfang an zentrales Thema von Soziologie schlechthin“ (Lutz/Schmidt, S. 101, 1977).

Über dieses Selbstverständnis herrschte natürlich in der Soziologie nie voller Konsens. Aber fachweit wurde erstmals auf dem 21. Deutschen Soziologentag in Bamberg 1982 daran heftig gerüttelt. „Krise der Arbeitsgesellschaft?“ lautete die Kongressfrage. Claus Offe trug in seinem Beitrag „Arbeit als soziologische Schlüsselkategorie?“ die wichtigsten Einwände gegen das Modell der Arbeitsgesellschaft vor. Er nannte drei Aspekte, um die „objektiv abnehmende Determinierungskraft der Tatbestände von Arbeit, Produktion und Erwerb für die Gesellschaftsverfassung und auf die Gesellschaftsentwicklung“ zu begründen:

(1) Mit der relativen Ausbreitung der abhängigen Erwerbsarbeit geht ihre interne Differenzierung einher. Das formale Dach „Arbeitnehmer“ wird für den Inhalt des Handelns, die Wahrnehmung von Interessen und die Lebensstile immer weniger aussagekräftig; Stichwort: Pluralisierung der Arbeit.

(2) Es kommt mehr und mehr zu einer zeitlichen Marginalisierung der Arbeit im Lebenszeitraum. Arbeit verliert ihre ausstrahlende Kraft auf das Gesamtleben. Stichwort: anstelle der Arbeit rückt die „Lebenswelt“ ins Zentrum der Aufmerksamkeit.

(3) Dieser Bedeutungsverlust von Arbeit lasse auch Begriffe wie „Kapitalismus“ und „Industriegesellschaft“ obsolet werden. Offe bezieht sich dabei ausdrücklich auf die „Theorie des kommunikativen Handelns“ von Jürgen Habermas, in der dieser die Arbeit aus ihrer Rolle für gesellschaftliche Emanzipation entlassen hat. Stichwort: Arbeiter/ Arbeitnehmer sind als Träger von Fortschrittsbewegungen nicht mehr interessant.

Offe stützte seine Argumente auch auf veränderte gesellschaftliche Thematisierungen. Im Vordergrund stan-

den damals Auseinandersetzungen um „Frieden und Abrüstung“, „Ökologie“, „Menschen- und Bürgerrecht“ und die Frauenfrage, d.h. das Einklagen der gesellschaftlichen Gleichstellung.

Die Verabschiedung der Arbeitsgesellschaft öffnete der Soziologie Spielraum für neue Interpretationsversuche, was unsere Gesellschaft umtreibt und zusammenhält. Ein bunter Strauß von X-Y-Z-Gesellschaftsmodellen wurde zusammengetragen. Erinnern Sie noch? „Erlebnisgesellschaft“, „Protestgesellschaft“, „Risikogesellschaft“, „Wissensgesellschaft“, „Freizeitgesellschaft“, „Dienstleistungs“- und „Informationsgesellschaft“ und so weiter. Die Haltwertzeit der Modelle blieb zumeist kurz; ihr beschränkter Erklärungswert hinkte allzu sehr hinter ihrem gesamtgesellschaftlichen Interpretationsanspruch her. Und deutlich wurde bald auch: Die gesellschaftliche Zentralität der Arbeit ließ sich nicht so einfach von einem Soziologentag verabschieden. Jedenfalls war das Thema damit nicht vom Tisch.

Das Resümee von Martin Baethge nach einer von ihm geleiteten hochkarätigen Diskussionsrunde auf dem Hamburger Soziologentag 1986 sprach Bände über den Stand unseres Fachs: „Die Frage über den gesellschaftstheoretischen Stellenwert der Arbeit kann ... nicht als entschieden gelten“ (M. Baethge, S. 188, 1987). So ging auch das Hornberger Schießen aus!

Der „Glaubenskrieg“ hält bis heute an. Aber die Gewichte haben sich wieder verschoben. In einem von Jürgen Kocka und Claus Offe vor einem Jahr herausgegebenem Buch über die „Geschichte und Zukunft der Arbeit“ heißt es resümierend bei Kocka: „Vom ‚Ende der Arbeit‘ oder auch nur vom ‚Ende der Erwerbsarbeit‘ zu sprechen macht wenig Sinn“ (Kocka, S. 491, 2000). Und Gerd Schmidt titelt seine jüngste Veröffentlichung „Kein Ende der Arbeitsgesellschaft“. Unter der Überschrift „Wider die empirieferne Ausführung der These einer ‚Krise der Arbeitsgesellschaft‘“ heißt es hier lapidar: „Ungeachtet kürzerer formeller Arbeitszeiten in einigen Wirtschaftsbereichen und beachtlich entfalteter Freizeitkultur und Freizeitökonomie ist die Arbeitssitua-

tion zweifellos heute noch wichtiger Ausdruck des Zwischenmenschlichen wie auch der Identität von Individuen“ (Schmidt, S. 11, 1991). In seinem höchst aktuellen und spannenden neuen Buch über „Arbeit und menschliche Würde“ stützt Oskar Negt solche Positionen: „Dass Menschen autonomiefähig sein können, setzt voraus, dass sie von bezahlter Arbeit leben. Im gegenwärtigen Zustand einer Weltzwanggesellschaft ist herkömmliche Erwerbsarbeit praktisch die einzige Arbeitsform, die mit Existenzsicherung und sozialer Anerkennung verknüpft ist; sie bildet ein emanzipatives Minimum“ (Negt, S. 713, 2001).

Soviel zum aktuellen Stand der Debatte: Sie verdeutlicht, dass Industriesoziologie langsam wieder aus der Defensive herauskommt. Für meine These ihrer Renaissance reicht das natürlich nicht hin. Dafür sind zusätzliche Argumente nötig. Ich habe eines bei Hans Paul Bahrtdt, meinem Vorgänger und wichtigem Soziologielehrer, gefunden: Der enge Zusammenhang zwischen der Entwicklung der Soziologie und der der Gesellschaft.

Bahrtdt schrieb 1980 in seiner wissenschaftlich so angenehm unpräzisen und dabei so eindeutigen Sprache: „Die Geschichte der Soziologie zeigt, dass die großen Schulen der Soziologie entstanden sind, wenn bestimmte gesellschaftliche Situationen den Wissenschaftlern bestimmte Probleme vor die Füße warfen“ (Bahrtdt, S. 32, 1981). Er verwies dazu auf die Entstehung der Soziologie. August Comte, einer ihrer Väter, fahndete Mitte des 19. Jahrhunderts nach einer, zunächst in Anlehnung an die Naturwissenschaften konzipierten „sozialen Physik“ der Gesellschaft. Er wollte die Chaotik, in der sich die europäische Gesellschaft damals befand, begreifen: Kriege, Säkularisierung, Industrialisierung, Revolutionen und Bürgerkrieg. „Soziologie“ wurde von Comte entworfen, um Konflikte erklären zu können und Vernunft gesteuertes Handeln und tragfähige Lösungen auf den Weg zu helfen.

Mir scheint nun, dass dieses Beispiel auch für die Entwicklung der Industriesoziologie etwas hergibt. Nehmen

wir nur die Nachkriegszeit. Der rasante Wirtschaftsaufbau Westdeutschlands, die anstehende Durch-Industrialisierung der Fertigungen, die Auseinandersetzungen um das gewünschte Wirtschaftsmodell: traditionelle autoritär-patriarchalische Herr-im-Haus-Lösungen versus moderne wirtschaftsdemokratische Mitbestimmungskonzepte - dieser Umbruch forderte geradezu eine auf Arbeit fokussierte Soziologie, die in der Lage war, ihn auch in seinen gesellschaftlichen Folgedimensionen zu begreifen, wissenschaftlich begründete Positionen zu markieren und in die Lösungsdebatte einzubringen.

Als dann in den folgenden Jahren das „Wirtschaftswunder“ erfolgreich in Szene gesetzt werden konnte mit Wohlstandszugewinn für fast alle, veränderte sich das Bild. Der Klassenkonflikt schien durch Institutionalisierungen tatsächlich stillgesetzt. Schelsky's schon früh vorgetragene Formel von einer „nivellierten Mittelstandsgesellschaft“ konnte sich gegen industriesoziologische Interpretationen, die auf der Machtasymmetrie von Kapital und Arbeit insistierten, mehr und mehr durchsetzen.

Wieder waren es dann Ende der 60er Jahre gesellschaftlich gesetzte Impulse, die die Industriesoziologie neu herausforderten und Nachfrage nach ihr stimulierten. Durchaus disparate Geschehnisse verwirrten und erschreckten die Öffentlichkeit und die politisch Handelnden:

- Die Zeit war vorbei, in der es immer nur aufwärtsging, der gesellschaftliche Fortschritt stockte;
- 1967 erlebte West-Deutschland die erste bemerkenswerte Nachkriegsrezession;
- die einsetzende „Automation“ bedrohte die traditionellen Arbeitsformen, Ausbildungen und Beschäftigungsfelder;
- die „wilden“ sogenannten „September-Streiks 1969“ signalisierten überwunden gedachte Konfliktlinien und Austragungsformen;
- die 68er Studentenrevolte stellte viele der in den Nachkriegsjahren etablierten politisch-moralischen Normalitätsansprüche in Frage.

Alles in allem: die institutionalisierten Konfliktregelungen und die damit erreichte gesellschaftliche Stabilität erwies sich als brüchiger als zuvor gedacht.

Industriesoziologie war wieder gefragt: Sie entzauberte das problematisch gewordene Bild einer befriedeten Mittelstandsgesellschaft. Und obwohl ihr theoretisches Vermögen recht begrenzt war, sie über keine elaborierte, allgemein anerkannte und tragfähige „Theorie der Gesellschaft“ verfügte – Orientierung, nicht mehr, bot den meisten die marx'sche Kritik der politischen Ökonomie - hatten ihre Aussagen für viele gesellschaftliche Akteure und Medien Deutungskraft. „Arbeit“ und die durch sie zu erklärenden gesellschaftlichen Probleme wurde wieder zur Schlüsselkategorie.

Mitte der 70er Jahre versuchte sich die bereits institutionell ausgebaute Industriesoziologie in Deutschland dann sogar zum ersten Mal, durch das staatliche Programm zur Humanisierung der Arbeit animiert, auch als Gestaltungswissenschaft. Wir wissen: mehr schlecht als recht, denn darauf war sie als „kritische“ Wissenschaft nun gar nicht vorbereitet.

Auch dieser Industriesoziologie-Boom ebte in der zweiten Hälfte der 70er wieder ab - siehe die Diskussion vom „Ende der Arbeitsgesellschaft“. Wir sahen: die gesellschaftliche Entwicklung rückte andere Themen in den Vordergrund.

Mein Argument setzt hier ein: Ich erwarte für die nächsten Jahre eine Renaissance der Industriesoziologie, weil wir uns wieder an einem gesellschaftlichen Wendepunkt befinden, in dem die Arbeit re-thematisiert wird. Als Chiffre für den Wendepunkt steht „Globalisierung“ – ein zugegebenermaßen unscharfer, schillernder Begriff für vielfältige, auch widersprüchliche Veränderungen. Nicht etwa mit „Globalisierung“ zu erklären, wohl aber im Bedeutungshof von ihr sind zu nennen:

- Entgrenzung der Märkte;
- Weltweite Verschärfung der Ungleichzeitigkeiten;



- Reichtums- versus Armuts- bzw. Inclusions- versus Exclusions-Polarisierung;
- Machtzuwachs insbesondere des Finanzkapitals bzw. der weltweiten Finanzmärkte;
- Neuorientierung in den Unternehmen: einerseits Shareholder value-Ziele und Entledigung von sozialen Bindungen und Rücksichtnahmen; andererseits neue Interessenkoalition von Einzelkapital und Arbeit zum Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit als Voraussetzung für Beschäftigungssicherung;
- Denationalisierung und „Verdunsten“ (Offe) staatlicher Funktionen;
- Entdemokratisierung mangels berechenbarer Kontrollmechanismen (Dahrendorf).

Kein Zweifel: neue gesellschaftliche Turbulenzen zeichnen sich ab. Auch mit neuen Chancen erweiterter, entgrenzter Handlungsmöglichkeiten. Vor allem aber: mit neuen Risiken. Wenn es richtig ist, wie Claus Offe jüngst auf einer Tagung des WZB zur Globalisierung einbrachte, dass in unserer Gesellschaft „Gerechtigkeit“ *der* normative Anspruch ist, der noch am ehesten allgemeine Anerkennung findet, dann ist die Konfliktkonstellation sogar einigermaßen dramatisch. Denn Globalisierung wird mit hoher Sicherheit die Gerechtigkeitslücke in der Gesellschaft vergrößern. Problemverschärfend wirkt dabei: Der Staat kann dafür immer weniger konterkarierende Lösungen offerieren und das Kapital entpflichtet sich in dieser Frage immer stärker.

Die neu zu beobachtende „Grundtendenz zum Autoritarismus“, von der Ralf Dahrendorf bereits spricht (Dahrendorf, S. 9, 2002) ist in seinen Augen auch Ausdruck dieser Veränderungen. Die aktuellen Wahlniederlagen der Linken in Europa verdeutlichen (so jedenfalls meine Lesart), dass das traditionelle sozialdemokratische Programm für die Wähler kaum mehr als glaubwürdiges Projekt gilt, die erkennbare Vergrößerung der Gerechtigkeitslücke zu verhindern und der damit sich ausbreitenden sozialen Kälte Widerpart zu leisten. Das liegt mitnichten daran, dass „Beschäftigung“, „allgemeine Wohlfahrt“ und „Chancengerechtigkeit“ ihre Bedeutung

als politische Zielsetzungen eingebüßt hätten, auch wenn sie durch die wachsende Pluralisierung der Interessenlagen (vgl. Teil III) sich in je besondere Akzentuierungen und Forderungshaltungen manifestieren und der Gerechtigkeitsanspruch des beschäftigten Facharbeiters Anderes einklagt als der des Arbeitslosen. Doch oberhalb aller Differenzierungen und Gewichtungen wächst die Einsicht: Diese Ziele haben durch die neuen Entwicklungen an Dringlichkeit wieder gewonnen. Die politische Erfahrung der letzten Jahre lehrt aber: Sie werden bis zur Unkenntlichkeit geschliffen und verwässert und bleiben für zunehmend Viele uneingelöst. Die politischen Akteure bestätigen durch ihr Anpassungsverhalten an ökonomische Logiken: die mit der Globalisierung wieder gewachsene Machtasymmetrie zwischen Kapital und Arbeit legt ihnen eine Politik nahe, die bestenfalls als kleineres Übel noch überzeugen kann. Aus einer an der Vision einer besseren Gesellschaft orientierten Politik wurde damit eine der Schadensbegrenzung. Gerade soweit die Sozialdemokratie selbst Regierungsmacht ausübt, wächst die Desillusionierung. Nicht die sozialdemokratischen Programmpunkte geraten dabei in die Kritik, sondern die sie nicht realisierende Politik.

Wer heute sozialdemokratische Politik konzipiert, wird freilich auch berücksichtigen müssen: Am „alten“ sozialdemokratischen Projekt ist nicht bruchlos anzuknüpfen. Wohlfahrtsstaatliche „Betreuungs- und Schutzpolitik“ muss jenen Zug der paternalistischen Bevormundungs- und Stellvertreterattitüde überwinden; die in den neuen arbeitspolitischen Ansätzen angelegte höhere Selbstverantwortung und Selbständigkeit des Einzelnen in der Sphäre der Arbeit ist als ein Mehr an Mündigkeit auch in der Sphäre des Sozialstaates zu respektieren. Diese neue Mischung sozialdemokratischer Politik, die teilkollektive „Gerechtigkeits“-Lücken und individuelle Anerkennungs-Defizite beheben könnte, ist deswegen so schwierig, weil, bezogen auf dieselben Kategorien, die Erwartungen der „alten“ Klientel ganz anders aussehen als die der „neuen“. Aber ohne diesen Bogen-schlag zerfällt die Einheit von Arbeiter/Arbeitnehmern/neue Mitte. Mehr noch: Teile auch dieser Popula-

tionen antworten auf den Verlust einer „linken“ Perspektive mit der Öffnung nach „rechts“, d.h. zum Populismus der Modernisierungs-Rücknahme oder antworten mit politischer Apathie und Wahlverzicht.

Dahrendorf hat die pessimistische Variante stark gemacht; Oskar Negt eine andere, optimistischere: „Nachdem die Jahrhundertidee des Sozialismus durch Missbrauch beschädigt und entehrt erscheint, haben die (mit ‚Globalisierung‘ entstehenden) antikapitalistischen Gefühle noch keine positiven Ausdrucksformen für organisiertes politisches Handeln. Aber ich bin sicher, dass sich in den nächsten Jahren organisierte Formen sozialer Bewegung entfalten werden. Denn ... diese sich ausbreitenden Erfahrungen enthalten rebellischen Rohstoff einer historisch neuen Qualität (Negt, S. 20, 2001).

Das kann man sicher skeptischer sehen als Negt. Aber deutlich wird mit beiden Interpretationsangeboten: Die Industriesoziologie kann gar nicht anders als die offenen Fragen aufzugreifen und sich daran abzuarbeiten. Wie haben wir gelernt? „Die Entwicklung wirft uns die Probleme vor die Füße“ (Bahrtdt). Und zur Stützung meiner Einschätzung noch ein weiteres Bahrtdt-Zitat: „Die stärkste Schubkraft, die durch alle Widerstände und Frustrationen hinweg (in der Wissenschaft) neue Einsichten zutage zu fördern vermag, ist wahrscheinlich die Furcht vor der Zukunft“ (Bahrtdt, S. 15, 1983). An Furcht vor der Zukunft fehlt es heute als Anreiz fürwahr nicht!

### III.

Ich komme zur internen Debatte um Industriesoziologie. Was besagt der „Anachronismus“-Vorwurf von Christoph Deutschmann? Sein Argument ist: Bisher war das zentrale Thema der kritischen Industriesoziologie die technische, bürokratische und tayloristische „Degradierung der Arbeit“. Entsprechend ihrem normativen Bezugspunkt wurde sie als Missachtung der menschlichen Persönlichkeit gebrandmarkt. Heute, so Deutschmann, trage diese Perspektive nicht mehr. Sie fixiere die

Industriesoziologie auf einen Arbeitstypus, der durch den Wandel betrieblicher Arbeitspolitik immer mehr obsolet werde. Darüber vernachlässige unsere Disziplin die neu entstehende Arbeitsform der „Wissensarbeit“. Und wo sie „Wissensarbeit“ denn doch interessiert arbeite sie mit dem falschen Bezugspunkt „Restriktivarbeit“ als Negativ-Folie; von ihr könne sich schließlich „Wissensarbeit“ nur positiv abheben. Das stütze eine unkritische Beurteilung der neuen Arbeitsformen.

Deutschmann's Einschätzung: Die neue Arbeitspolitik der Unternehmen mit ihrer umfassenden Selbstverpflichtung der Beschäftigten und ihrer Ausdehnung des Verfügungsanspruchs auf die ganze Person des Arbeitnehmers beschwört das Problem chronischer Überforderung herauf. Es entsteht bei diesen, von Günter Voss sogenannten „Arbeitskraftunternehmern“, ein ruinöser Wettlauf des Einzelnen gegen sich selbst und damit eine neue „Entmündigung“. Durch die „vollständige Indienstnahme der Subjektivität der Arbeitenden“ ist diese Unternehmenspolitik deswegen in ihrer Grundtendenz für Deutschmann „totalitär“.

Soweit seine Argumente. Deutschmann bringt mit dem Paradigmenwechsel kapitalistischer Rationalisierung unsere eigenen Ergebnisse ins Spiel, die wir im „Das Ende der Arbeitsteilung?“ vorstellten. In der Perspektive breiterer Ausnutzung des Arbeitsvermögens wird in bestimmten Arbeitsfeldern in der Tat die tayloristische Trennung von Kopf- und Handarbeit wieder rückgängig gemacht. Insofern ist hier Deutschmann also durchaus zuzustimmen: Die Arbeit pluralisiert sich, neue Formen entstehen und müssen analysiert werden. So weit so gut und richtig. Freilich: Wir wissen heute – auch taylorisierte Arbeit hat (neue) Zukunft. In der erwarteten Verallgemeinerung war 1982 der Kern/Schumann-Blick nach vorne allzu optimistisch. Jetzt ist auch wieder Rekonventionalisierung zu beobachten, die auch wissenschaftliche Aufmerksamkeit erfordert. Gegen eine Vereinseitigung der Industriesoziologie nur auf das Neue habe ich aber vor allem auch Bedenken, weil sie dann weiterhin jene Gruppierung ausspart, die aus meiner Sicht heute mit ins Zentrum unserer Forschung gehört:

die Arbeitslosen. Da lagen Schwächen der kritischen Industriosozologie, die sich allzu lange nur auf das Segment der Beschäftigten konzentrierte. Martin Kronauer hat dieses Desiderat in seiner glänzenden Analyse der Exklusionsthematik gerade noch einmal herausgearbeitet (M. Kronauer, 2002).

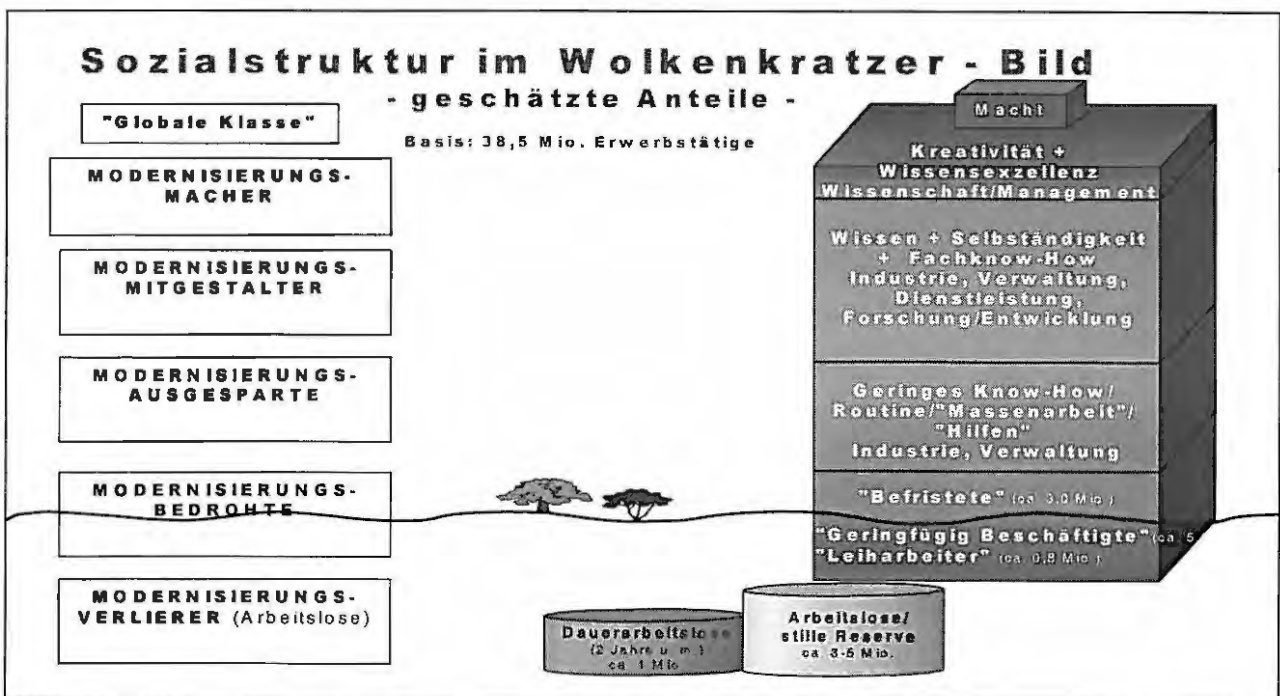
Insgesamt rennt Deutschmann mit der Forderung einer Gegenstandserweiterung offene Türen ein. Wir sind längst dabei – und Deutschmann weiß das. Sein eigentlicher Einwand ist deswegen auch: Die neue „Wissensarbeit“ wird von den kritischen Industriosozologen mit falschen Bezugskriterien analysiert. Deswegen übersehen sie die Grundtendenz einer neuen Form von „Entfremdung“, die sich in diesen Arbeiten andeutet und sich eben anders als bei „Restriktivarbeit“ begründet.

Hier liegt nun tatsächlich eine inhaltliche Kontroverse vor. Ich finde meinerseits die Deutschmann'sche Analyse der „Wissensarbeit“ einseitig und deswegen inhaltlich problematisch. Die Chiffre von der neuen „Entmündigung“ ergänzt nur die Reihe anderer Versuche unseres Faches, ein Catchword vorlegen zu wollen, das letztlich für die Zukunft der Arbeit Geltung beansprucht. Sie steht also in einer Linie mit dem „flexiblen, individuell erodierten Menschen“ bei Sennett, der „Totalisierung der Arbeit“ bei Peters, der „Brasilianisie-

rung“ bei Beck, des „Arbeitskraftunternehmers“ bei Voß. Für sie alle gilt als Kritik: es handelt sich um unzulässig zur Globaltendenz hoch stilisierte Verallgemeinerungen von Einzelercheinungen.

Dieter Sauer betont meines Erachtens sehr zu Recht: Auch wenn sich Flexibilisierung, Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit als Prämissen von Rationalisierung verallgemeinern, so blieben die Folgen partikular. Die dabei entstehende „heterogene Landkarte der Arbeit“ sei noch zu zeichnen (Sauer, S. 8, 2001).

An einer solchen Landkarte arbeiten wir gegenwärtig. Es geht um ein Strukturbild der Erwerbstätigkeit in Deutschland entlang der aktuellen Beschäftigungssituation und des beruflich-sozialen Hintergrunds und in bezug auf die Rolle im betrieblich-gesellschaftlichen Modernisierungsprozess. Ich kann hier nur die Grobstruktur vorstellen, um zu verdeutlichen: Selbst „Wissensarbeit“ greift nicht als einheitliche Kategorie; zudem: eine Konzentration auf die neuen Formen der Arbeit blendet zu viele gesellschaftlich höchst relevante Problemlagen aus. Die neue Pluralität von Arbeit/Beschäftigung/Nicht-Beschäftigung erzwingt Ausdifferenzierungen. Die Erwerbs-Sozialstruktur stelle ich Ihnen im Bild eines Wolkenkratzers vor – ich habe es bei Ralf Dahrendorf entlehnt (vgl. Bild 1).



Das oberste Stockwerk wird besetzt von der „globalen Klasse“ (Dahrendorf). Sie ist festgemacht an ihren materiellen, aber auch immateriellen Schätzen, also Konzepten, Kompetenzen und Kontakten. In diesem Stockwerk befinden sich auch bereits avancierte „Wissensarbeiter“, vor allem aber Inhaber managerieller Spitzenposition in der alten und neuen Ökonomie, in den Banken und Versicherungen sowie im Mediensektor. Die Penthousebewohner sind also durch ökonomische Herrschaftspotentiale, mediale und gesellschaftliche Präsenz und politische Machtposition gekennzeichnet. Überwiegend wohl Männer unter sich!

In der nächsten Gruppe, den „Modernisierungsmachern“, finden wir die Mehrzahl der Wissensarbeiter. Sie arbeiten in den Sektoren der Dienstleistungs- und Informationsökonomie sowie im Forschungs-, Wissenschafts- und Entwicklungsbereich. Zum Teil als abhängig Beschäftigte, zum Teil als Selbständige oder Scheinselbständige. Allemaal in Positionen mit exklusiven Ausbildungswegen und Kompetenzen. Wissen muss sich mit Kreativität und Innovationsfähigkeit bündeln.

Deutschmann weist durchaus zu Recht darauf hin, dass dieser Typus nicht einseitig als Gewinner zu begreifen ist. Unter dem extrem gewachsenen Markt- und Leistungsdruck zeigen sich auch für ihn ganz ungewohnte Unsicherheiten. Kreativitäts- und Lernkapazitäten, in Permanenz nachgefragt, können auch überfordern und ausbrennen. Für diese Gruppe besteht tatsächlich die Gefahr, durch Selbstausschöpfung sich frühzeitig zu verschleifen und damit Statusabbau zu riskieren bzw. ihre Beschäftigungssicherheit zu verlieren. Aber die Kategorie der „Entmündigung“ überzeichnet. Diese Gruppe der Wissensarbeiter hat normalerweise beachtliche immaterielle, aber eben auch materielle Ressourcen, sich zu wehren, und wenn's bedrohlich wird, individuelle Gegenstrategien zu entwickeln.

Die hohe Arbeitsverineinnahme wirkt vor allem zerstörerisch auf ihren Alltag und ihre Lebenswelt. Und: Sie verhindert systematisch den Aufstieg von Frauen in

diese Gruppe. Deren Familienverpflichtungen machen ihnen zumeist ein solches Engagement unmöglich.

Auch in der Gruppe der „Modernisierungsmitgestalter“ befinden sich „Wissensarbeiter“. Auf einem niedrigeren Level. Der wichtigste Unterschied: an sie werden keine genuinen Anforderungen an Kreativität gestellt. Wir sprechen hier von den qualifizierten Angestellten aus den Service-, Verwaltungs- und Entwicklungsbereichen, aber auch von durch Rücknahme von Arbeitsteilung aufgewerteten Arbeitern. Typisch sind komplexe, in ihren Lösungswegen nicht formalisierte Aufgaben, deren Bewältigung eine gewisse Autonomie zumindest erleichtert. Diese Mitgestalter benötigen Fach- und Sozialkompetenz, Flexibilität und Improvisationsvermögen. Besondere Probleme ihrer Arbeit sind die mit der neuen Arbeitspolitik auch erhöhte Leistungsanforderung und der verstärkte Leistungsdruck. Oft sind für sie auch die Arbeitszeiten schwer kalkulierbar und Schichtarbeit wird häufiger. Das hat auf ihren Alltag Auswirkungen. Dennoch geben die Chiffren „Totalisierung der Arbeit“, „existentielle Unsicherheit“ oder „Entmündigung“ für sie nichts her. Denn allemaal haben sich die Bedingungen für erfolgreiche Bewältigungsstrategien deutlich verbessert.

Kommen wir zum Typus der „Modernisierungsausgesparten“. Sie haben üblicherweise einen, ich formuliere bewusst schillernd, mehr oder weniger gesicherten Arbeitsplatz bei mehr oder weniger prekären Arbeitsbedingungen. Wir finden sie vor allem in Branchen und Betriebsbereichen mit hohen Anteilen einfacher manueller Bedienungs- und Montage-Arbeit. Mal sind es überwiegend Männersektoren (etwa Automobilbau) mal Frauensektoren (etwa Elektroindustrie) – da spielen noch alte Traditionen eine Rolle. Diese Beschäftigten sehen sich sowohl in Industrie wie in Service, Verkauf und Verwaltung rigiden, hohen Leistungsanforderungen ausgesetzt bei stark standardisierter, inhaltsentleerer, geringqualifizierter, unselbständiger Arbeit und oft wachsender Beschäftigungsgefährdung. Globalisierung bedroht sie mit ihren neuen Standortoptionen unmittelbar.

Die neue Arbeitspolitik hat für sie bisher nicht nachhaltig gegriffen und ein begrenzt modifizierter Taylorismus prägt weiterhin oder erneut ihre Arbeitssituation. Das Dilemma dieser Beschäftigten ist ein dreifaches und durchaus altbekanntes: Fachliche Unterforderung, physisch und/oder psychische Überforderung, geringe Arbeitsmarktkraft. Für diese Modernisierungsausgesparten gilt fürwahr die Kategorie der „Unsicherheit“, aber ihre konkrete Problemlage ist gänzlich anders als die der Wissensarbeiter. Das traditionelle Lohnarbeiterschicksal prägt ihre Situation: Arbeit heißt für sie immer noch vor allem Arbeitsleid.

Unsicherheit pur ist dominant für die meisten „*Modernisierungsbedrohten*“, die Prekär-Beschäftigten. In diese Gruppierung fallen die befristet Beschäftigten, die Leih- und auch die Zeitarbeiter, die im Industrie- wie im Dienstleistungssektor, typischerweise – wenn auch nicht ausschließlich – in Bereichen von Niedriglohn und Niedrigqualifikation eingesetzt sind. Wer es nicht als Zwischenetappe begreifen kann, wie vor allem Schüler, Studenten und einzelne Hausfrauengruppen, bewegt sich dabei zumeist auf einer beruflichen Abstiegs spirale, selten in Aufwärtsbewegung. „Job-hoppen“ ist hier nicht Ausdruck von neuer Freiheit und positiven Spielräumen der Individualisierung, sondern bleibt durch den Mangel an fester Beschäftigung erzwungenes Verhalten. Räumliche und zeitliche Instabilität ihres Arbeitseinsatzes prägt gleichermaßen ihre Arbeits- wie ihre Lebenssituation.

Die „*Modernisierungsverlierer*“ schließlich lassen sich in der Kategorie von Arbeit und Beschäftigung nur noch negativ fassen. Es sind die aus diesem Bezugssystem zumeist unfreiwillig Ausgegrenzten, d.h. die (Dauer-)Arbeitslosen. Hier sprechen wir immer noch schwerpunktmäßig von ehemaligen Arbeitern, aber längst sind auch ehemalige Angestellte, sogar höherqualifizierte und auch kleinere Selbständige von den Freisetzungen aus Wirtschaft und Verwaltung betroffen. Ihr Ausschluss vom Arbeitsmarkt hat sich mittlerweile in der Gesellschaftsstruktur dauerhaft verankert, so dass einige Soziologen wie Sebastian Herkommer bereits

von einer „neuen Unterklasse“ der Marginalisierten und Ausgeschlossenen reden bzw. insgesamt die Klassenkategorie wieder stark machen (Klaus Dörre).

Soviel zur Pluralität der Arbeitsformen. Nochmals: Entdifferenzierende Catchwords als Tendenzbestimmung geben da nur falsche Orientierung.

Eine Nachbemerkung sei gestattet. Auch Max Horkheimer, mein erster und einflussreichster Lehrer der Soziologie, verwendete das Wolkenkratzer-Bild. Er berücksichtigte aber in den 20er Jahren zwei zusätzliche Ebenen, die ich Ihnen nicht vorenthalten will:

(Unter den Arbeitslosen) „beginnt erst das eigentliche Fundament des Elends, auf dem sich dieser Bau erhebt, denn wir haben bisher nur von den hochkapitalistischen Ländern gesprochen, und ihr ganzes Leben ist ja getragen von dem furchtbaren Ausbeutungsapparat, der in den halb- und ganzkolonialen Territorien, also in dem weitaus größten Teil der Erde funktioniert... Unterhalb der Räume, in denen millionenweise die Kulis der Erde krepieren, wäre dann das unbeschreibliche, unausdenkliche Leiden der Tiere, die Tierhölle in der menschlichen Gesellschaft darzustellen, der Schweiß, das Blut, die Verzweiflung der Tiere“ (Horkheimer, S. 132, 1934). Horkheimer schließt seine Beschreibung des Wolkenkratzers mit einer auch heute noch nachdenklich stimmenden Bemerkung: „Man spricht gegenwärtig viel von „Wesensschau“. Wer ein einziges Mal das „Wesen“ des Wolkenkratzers „erschaut“ hat, in dessen höchsten Etagen unsere Philosophen philosophieren dürfen, der wundert sich nicht mehr, dass sie so wenig von dieser ihrer realen Höhe wissen, sondern immer nur über eine eingebildete Höhe reden; er weiß, und sie selbst mögen ahnen, dass es ihnen sonst schwindelig werden könnte. Er wundert sich nicht mehr, dass sie lieber ein System der Werte als eines der Unwerte aufstellen, dass sie lieber „vom Menschen überhaupt“ als von den Menschen im Besonderen, vom Sein schlechthin als von ihrem eigenen Sein handeln: Sie könnten sonst zur Strafe in ein tieferes Stockwerk ziehen müssen (Horkheimer, S. 133, 1934).

#### IV.

Ein passender Übergang zu meinem letzten Punkt, den Einwänden von Horst Kern.

Seine Argumente: Nach großen Stunden der Soziologie in den 60er und 70er Jahren, wo sie in der Gesellschaft zu einer Art Leitdisziplin avancierte, weil sie die damaligen „gesellschaftlichen Problemlagen so prononciert und treffend ins Bewusstsein zu heben vermochte, dass die Menschen diese Probleme nicht nur verstehen, sondern auch Ansatzpunkte für die Lösung der Probleme erkennen“ konnten (Kern, S. 118, 2001)) sei anschließend ein Abstieg festzustellen. Nicht in punkto institutioneller Position, wohl aber als gesellschaftlich wirkungsvolle Leitdisziplin. Gehaltvolle Analysen und substantielle Kritik zum politisch-gesellschaftlichen Wandlungsprozess würden nun von anderen Disziplinen vorgelegt, während sich Soziologie zu einer „praktischen Organisationswissenschaft“ entwickelt habe. Dabei seien Soziologen insbesondere bei betrieblicher Rationalisierung zu „Experten für Passung“, zu „Akzeptanzbesorgern“ und „Konsensherstellern“ geworden; also zu „Beratern“, „Organisatoren“, „Think Tankers“ (S. 124 ff.). Horst Kern interpretiert diese Entwicklung der Soziologie als eine „Wiederkehr des Funktionalismus“, als ein Zurück zur Soziologie von Talcott Parsons aus den 50er Jahren. Als ein Zurück also zu einer Soziologie, die in ihrem Praxisbezug „Systemstabilisierung“ betrieb, nicht Analyse von Systemdysfunktionalitäten, Konflikten oder gar Systemkritik.

Soweit die Einwände von Horst Kern. In einer Schlussbemerkung deutete Kern dann noch seine Perspektiven für das Fach an: Einerseits, mit Hinweis auf Dahrendorf, gelte es, die neuen Spaltungen und Antagonismen, die durch die Globalisierung hervorgebracht werden, zu thematisieren; andererseits sollte wieder mehr „Theorie der Gesellschaft“ betrieben werden.

Meine Einwände gegen die Position von Horst Kern richten sich sowohl gegen seine Interpretation der Be-

deutung der „frühen“ Soziologie (Industriesoziologie) (a.) wie gegen seine Vereinnahmungsthese (b.).

a. Zunächst zu den glorreichen 60er/70er Jahren des Faches. Ich sehe darin vor allem die Gunst der Stunde und der damaligen Gesellschaftssituation, dass gerade die Soziologie halbwegs überzeugende Antworten zu geben vermochte, nicht etwa die damalige Reife des Faches. Erinnern wir: Es war die erste Phase der Reformpolitik mit ihren überschüssigen Planungshoffnungen und ihrem Gestaltungsenthusiasmus. Die Politik stand vor neuen Herausforderungen, für deren Bewältigung sie wissenschaftliche Unterstützung suchte. Das öffnete uns die Türen und Ohren einer uns vorher eher verschlossenen Gesellschaft. Denn alle Probleme schienen noch bewältigbar – wenn man denn mit der richtigen Politik darauf antwortete.

Auch ohne elaborierte Gesellschaftstheorie waren der erste Einbruch im Wirtschaftswunder-Deutschland und die negativen Industrialisierungs- und Rationalisierungsfolgen aus dem Arbeit-Kapital-Widerspruch einigermaßen überzeugend zu erklären. Da hatte die kritische Industriesoziologie leichtes Spiel mit Interpretationen. Improvisation war gefragt - vor allem mit Versatzstücken der Kritik der politischen Ökonomie. Keiner der Wissenschaftler machte sich Illusionen über die Theorieschwächen, aber wir haben sie noch unbefangen überspielt, weil auch die Kritiker sich noch nicht so recht formiert hatten.

Kern's Appell „mehr Theoriearbeit“ war damals wie heute gleichermaßen richtig. Aber eine solche Forderung des „Zurück zur Theoriearbeit“ ist nur weiterführend, wenn sie sich an den in den letzten Jahren stärker gewordenen Bedenken abarbeitet, wie eine „Theorie der Gesellschaft“ heute aussehen könnte? Ob denn unser Fach überhaupt noch am Projekt einer Theorie „der“ Gesellschaft festzuhalten vermag? Deutschmann spricht immerhin bereits von einem „unerfüllten Wunschtraum“ (Deutschmann, S. 48, 2001) und plädiert für Beschränkung auf „Theorien mittlerer Reichweite“. Diesen Pessimismus braucht man nicht zu teilen. Oskar Negt's Ar-

beiten halten z.B. mit guten Argumenten an einer gesamtgesellschaftlichen Theorie fest. Vor allem: Auch ohne Ansprüche auf Geschlossenheit und Ableitbarkeit bleibt für den Empiriker der Theoriebezug konstitutiv. Schließlich geht es ihm darum, über Beschreibungen hinaus gültige strukturelle Erklärungen für Wandlungsprozesse aufzudecken (Kapitalverhältnis? Staatsinterventionen? Institutionen? Technikoptionen?) und Akteure zu benennen, die im Kontext dieser Strukturvorgaben Gestaltungsspielräume behalten und Diskurse führen. Unsere neuen Produktionskonzepte haben ja gerade wider objektive Gesetzmäßigkeiten der ökonomischen Strukturbestimmungen einen solchen Diskursraum für unterschiedliche Akteure akzentuiert. Das heißt, an der allgemeinen Zielsetzung kann es keinen Zweifel geben: In Weiterentwicklung von Theorie und Empirie zumindest eine größere Annäherung an das zu gewinnen, was die Gesellschaft umtreibt, worin ihr inneres Movens liegt. Dass bei dieser Arbeit alle Veränderungen besonders scharf ins Auge zu fassen sind, die heute unter dem Stichwort „Globalisierung“ gehandelt werden, ist breiter Konsens.

b. Besonders wichtig ist mir aber eine Erwiderung auf die Vereinnahmungsthese von Horst Kern. Nicht zu bestreiten ist sicher, dass Soziologie-Vereinnahmung tatsächlich auch stattgefunden hat und ihre erfolgreiche gesellschaftliche Institutionalisierung mit trägt. Gerade für die Industriosozologie gilt, dass nach einem gänzlich unvorbereiteten und entsprechend wenig erfolgreichen Einstieg in Arbeits- und Betriebsgestaltung im Zusammenhang mit dem staatlichen HdA-Programm in den 70er und 80er Jahren sich viele professionalisierten und ins Beratergeschäft wechselten. Aber Vorsicht mit der Bewertung. Jene Unterscheidung zwischen „angewandter Industrieforschung“ und „kritischer Industriosozologie“, wie Horst Kern sie 1976 in seiner Antrittsvorlesung hier in Göttingen entwickelte, ist komplizierter geworden und trifft nur noch begrenzt den anstehenden Sachverhalt. Damals konnte Kern völlig zurecht, im Anschluss an Loren Baritz, die „angewandten Industrieforscher“ als „Servants of Power“ bezeichnen. Sie praktizierten Taylorismus, d.h. Verbesserung der Profitabili-

tät der Unternehmen insbesondere auf Kosten der Beschäftigten, d.h. durch Konzipierung einer Arbeitspolitik der Arbeitsintensivierung. Kritische Industriosozologie, so formulierte Kern damals in Anschluss an die „kritische Theorie“, stand für das Gegenteil: in „intellektueller Unabhängigkeit“ und ohne „Denkverbote“ wollte sie „gesellschaftliche Missstände und Fehlentwicklungen ... problematisieren und Möglichkeiten gesellschaftlicher Veränderung erörtern“ (Kern, S. 95, 1979). Das heißt hier vor allem auch: Die Wirkung „angewandter Industrieforschung“ im Sinne eines praktizierten Taylorismus‘ in ihren Negativ-Folgen für die Arbeiter zu dechiffrieren.

Kein Zweifel nun: Aus manchem ehemaligen, auch kritischen Industriosozologen ist in den vergangenen Jahren ein recht unkritischer Industrieberater geworden. Über diese Wechsel ins traditionelle Industrieforscher-Geschäft braucht hier kein weiteres Wort verloren zu werden. Aber ich bin ziemlich sicher: Sie stellen in der akademischen Zunft eine Minderheit dar. Spannend ist allein die Frage: Kann man sich heute auf eben diesen, von Kern formulierten Anspruch kritischer Industriosozologie beziehen und trotzdem an der Beratung und Mitwirkung von betrieblichen Rationalisierungsprozessen beteiligt sein? Kann man bei Aufrechterhaltung einer Gesellschaftsanalyse, für die der Interessenwiderspruch von Arbeit und Kapital Bedeutung behält, im Teilbereich der Arbeitspolitik zum Mitmacher werden?

Das haben wir früher dezidiert verneint. Heute beantworte ich die Frage mit „ja“. Einem „Ja“ freilich, das keineswegs voraussetzungslos ist. Erst die Weiterführung theorieorientierter Grundlagenforschung erlaubt es der kritischen Industriosozologie, das Fenster für einen Anwendungsbezug zu öffnen, das auch „Gestaltung“ einschließt. Denn nur wo es tatsächlich um die Konzipierung und Realisierung von dezidiert antitayloristischer Rationalisierung geht, kann sie diese Aufgabe übernehmen. Dann aber ist die Aufnahme dieser Beraterarbeit keineswegs der Wechsel ins Lager der Servants of Power, sondern bleibt in der Linie kritischer Anwendungsorientierung.

Ich greife im Folgenden bewusst auf einen Vortrag von mir beim BMBF über „Innovative Arbeitspolitik – Wissenschaften in einer neuen Rolle“ zurück, der zeigen kann, wie wir uns hier auch nach außen positionieren.

Bei der Konzipierung innovativer Arbeitspolitik knüpfen wir dort an, wo die Wirtschaft selbst in ihrem Bemühen um eine bessere Nutzung der Human Resources anti-tayloristische Konzepte erprobt. Wir wissen: Gerade etwa im Automobilbau als einer der stilbildenden Branchen in Deutschland für betriebliche Rationalisierungspolitik stehen sich heute sehr gegensätzlich ausgerichtete arbeitspolitische Konzepte und Realitäten gegenüber. Martin Kuhlmann hat in seiner Dissertation sehr schön gezeigt, wie sich hier einerseits Mikrohierarchien, der untergeordnete Status von Produktionsbeschäftigten und die Restriktivität von Arbeit in einigen Fällen noch verstärkt haben, sich andererseits aber eben auch Ansätze finden, mit denen eine weitreichende Aufwertung des Shop-floors verbunden ist.

Nur bei einer solchen innovativen Arbeitspolitik bringen wir uns ein. Mitmachen heißt dabei für die kritische Industriesoziologie zweierlei:

1. Voraussetzung ist, dass tatsächlich wirtschaftlich Zugewinn durch verbesserte Ausbildung, kompetentere Arbeit und vergrößerte Arbeitsautonomie der Einzelnen und Gruppen erreicht werden soll; dann spricht alles dafür, sich in die Konzeptionierung und Gestaltung möglichst produktiv als Diskutant, Ideengeber, Geburtshelfer, Treiber und Evaluator einzubringen. Übrigens: Dabei sind Betriebsräte und Gewerkschaftsvertreter ebenso selbstverständliche Kooperationspartner wie Meister, Betriebsingenieure und Werksleiter

Bei der Wahrnehmung der Aufgaben darf freilich der freie, kritische, nicht durch Interessen-Involvement geblendete Blick, darf also von der Unabhängigkeit und Objektivität als Wissenschaftler kein Deut geopfert werden. Denn kritische Industriesoziologie bringt hier „Wissenschaft“ ein, nicht ope-

ratives Konzeptionieren und Implementieren – das leisten unternehmensinterne arbeitspolitische Spezialisten und kommerzielle Firmen.

Die Stärke der Wissenschaft in diesem Geschäft liegt gerade darin, dass sie ihren „Eigensinn“ bewahrt. Das meint auch, betriebliche Modernisierung betriebsübergreifend weiterzudenken und den Blick auf ihre gesellschaftlichen Wirkungen zu öffnen. Es gilt also durchaus, bei den wissenschaftlichen Interventionen auch gesellschaftliche Solidaritäts- und Demokratiefähigkeiten ins Spiel zu bringen. Dies bewahrt sie vor jenem „heimlichen Funktionalismus“, von dem Kern spricht (Kern, S. 129, 2002), der nur unter dem Deckmantel „gemeinverträglicher Lösungen“ die Soziologen zu Konsensverschaffern im einseitigen Organisationswohl werden lässt. Das Insistieren auf ihrem Eigensinn erlaubt es ihnen, sich dem „cui bono“ betrieblicher Macht nicht unterzuordnen.

2. Eine besondere Herausforderung der innovativen Arbeitspolitik für die Arbeits- und Sozialwissenschaften liegt darin, dass mit ihr neue, vielschichtige Typen von Arbeit entstehen, für deren adäquate Analyse unsere Wissenschaft bisher nicht allzu gut vorbereitet ist. Hierin ist Deutschmann ja zuzustimmen. Wir wissen bei innovativer Arbeitspolitik nicht mehr immer ganz genau, was an ihr „gute Arbeit“ ist bzw. welche Widersprüchlichkeiten und neuen Probleme entstehen. Wir lernen: Auch Positiv-Attribute wie „Qualifiziertheit“ und „Selbständigkeit“ können ihre Kehrseiten haben, zu destruktiver Selbstaubeutung führen und die Lebenswelt betrieblich instrumentalisieren. Detlef Gerst hat dieses Thema in seiner Dissertation bearbeitet und resümiert sehr treffend die vorfindlichen Ambivalenzen: „Entscheidet sich das Management für selbstorganisierte Arbeitsformen, erhöht dies nicht zwangsläufig die Chancen der Beschäftigten, sich von Fremdbestimmung zu emanzipieren. Die Folgen für die betriebliche Demokratie sind ambivalent. Zwar vermindert das Management die unmit-



telbar auf das Verhalten gerichtete Kontrolle, doch unterliegen die Arbeitskräfte jetzt systemischen Zwängen, die ihre Entscheidungsoptionen auf indirektem Wege verengen“ (Gerst, 2002).

Doch auch in diesem BMBF-Vortrag war es wichtig zu betonen, dass für die kritische Industriosozologie die Konzentration der staatlichen Förderpolitik auf beispielhafte innovative Arbeitspolitik keinesfalls heißen darf, sich nun nur noch auf diesen Ausschnitt betrieblicher Rationalisierung zu konzentrieren. Da gegenwärtig und möglicherweise auf Dauer von einem arbeitspolitischen Konzeptpluralismus auszugehen ist, werden in den Betrieben auch traditionelle Konzepte weitergeführt. Die Eigeninitiative der Wirtschaft bei der Entwicklung innovativer Arbeitspolitik darf die Wissenschaften nicht veranlassen, nun nur den Strahlen der Sonne zu folgen und sich auf die Modernisierung zu konzentrieren, wenn gleichzeitig auch tiefe Schatten im Fortbestehen des Alten auszuleuchten bleiben. Die Mechanismen, Begründungen und Folgen dieser Heterogenisierung der Arbeitspolitik, insbesondere die zu beobachtende, erneute Rekonventionalisierung, bleiben auf der Wissenschafts-Agenda gleichermaßen als Weiterentwicklung einer Theorie der Rationalisierung wie in empirischer Rekonstruktion des Wandels. Dabei geht es auch um die Einschätzung der gesellschaftlichen Chancen innovativer Arbeitspolitik gegen Rekonventionalisierung.

V.

Das Neue kritischer Industriosozologie ist, dass ihr praxisbezogener Handlungsanspruch erweiterte Optionen ermöglicht und auch innerbetriebliche Gestaltung einschließt. Kern hatte in seiner Antrittsvorlesung, wie wir alle damals, nur den *einen* Kooperationspartner im Auge: Arbeiter und ihre Interessenvertretung. Heute erfordert der Praxisbezug breitere Koalitionen mit verschiedensten betrieblichen und gesellschaftlichen Akteuren aus allen Lagern, um innovativer Arbeits- und Beschäftigungspolitik auf den Weg zu helfen.

Wir sind beispielsweise aufgefordert, das VW-Projekt 5000 x 5000 wissenschaftlich zu begleiten. Sie erinnern: Da geht es um Beschäftigungsmöglichkeiten für 5000 Arbeitslose. Im Vorhaben sollen innovative Ansätze der Beschäftigungs- und der Arbeitspolitik verknüpft werden. Wir lassen uns deswegen darauf ein, weil es uns, ganz in Übereinstimmung mit dem Selbstverständnis einer kritischen Industriosozologie, ermöglichen könnte, die Praxis real zu verbessern. Besonders der Brückenschlag zwischen der Exclusionsfragestellung und der Arbeitsgestaltung ist extrem spannend. Gelingt innovative Arbeits- und Beschäftigungspolitik, so bringen wir damit die aufgezeigten Erwerbs-Sozialstrukturen in positiver Richtung in Bewegung (vgl. Bild 2). Das heißt, aus dem Segment der Arbeitslosen wird eine



Bewegung ins Segment der Beschäftigten gestützt, und in diesem könnte es durch die innovative Arbeitspolitik gelingen, den Modernisierungsausgesparten den Weg zu den Modernisierungsmitgestaltern zu öffnen.

Wichtig ist für uns auch bei diesem Projekt: Der übergeordnete normative Maßstab unserer Forschung ist die sozialbestimmte Innovationsperspektive. Sie stellt das Scharnier dar zwischen Wissenschaftlern und Praktikern aller beteiligten Akteurslager. Sie ermöglicht auch, dass wir in der Untersuchung einen eigenständigen Teil Grundlagenforschung vorgesehen haben, um das Konzept innovativer Arbeitspolitik theoretisch besser zu fundieren. Der Einwand von C. Wright Mills gegen Parsons, den Kern in seinem Vortrag aufgreift (Kern, S. 131, 2002), war: „Die rätselhafte Beseitigung des Konflikts und die grandiosen Eigenschaften der Harmonie berauben diese ... Theorie der Möglichkeit, sich mit dem sozialen Wandel, der Geschichte, zu beschäftigen“ (zitiert nach Kern). Würde sich kritische Industriesoziologie tatsächlich mit der neuen Beratungsfunktion begnügen, in der es allemal um „Problemlösungen“ geht, so wäre dieser Einwand von Horst Kern nicht zurückzuweisen. Aber wer will das? Gerade in der Analyse der betrieblichen Rationalisierung und der zu beobachtenden Auseinandersetzungen um strukturinnovative und -konservative Arbeitspolitik bleibt der Konflikt als *Movens* des Geschehens konstitutiv.

Mein Resümee lautet: Kritische Industriesoziologie wird neu herausgefordert. Die von ihr zu bewältigenden Probleme sind vielfältiger geworden. „Anwendungsorientierte Grundlagenforschung“, wie wir herkömmlich unser Wissenschaftsverständnis nannten, differenziert sich aus in unterschiedliche Erkenntnisinteressen und Arbeitsziele. „Eigensinn“ und „Kritik“ im Sinne der Abwehr von Macht- und Interessenvereinnahmung und des Insistierens auf einer sozialbestimmten Verbesserungsperspektive sichern aber die Einheit.

Ob es der industriesoziologischen Grundlagenforschung gelingt, die „Logik“ ökonomischer Prozesse, also die

durch die Kapitalverwertung stimulierte Suche nach möglichst effizienten Lösungen, und die dadurch technisch, ökonomisch und institutionell gesetzten Strukturvorgaben mit dennoch geltenden Spielräumen für Akteurshandeln, und politisch-normativ begründete Diskursinterventionen als „Theorie“ genauer zu bestimmen, wird die eine Probe aufs Exempel unserer Wissenschaft sein. Ob sich die industriesoziologische (Mit-)Gestaltungsarbeit der Vereinnahmung zu entziehen vermag, die zweite. In beiden Feldern sind Risiken des Scheiterns nicht zu übersehen. Doch die kritische Industriesoziologie hat meines Erachtens auch gute Chancen, sie zu bewältigen und dann in ihrer wissenschaftlichen und politischen Intention gestärkt aus diesem eigenen Transformationsprozess hervorzugehen.

## Literatur

- Baethge, Martin (1987): Nachwort zu einer Diskussion, die hätte geführt werden sollen, in: Im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Soziologie von Burkhardt Lutz (Hrsg.): Technik und sozialer Wandel: Verhandlungen des 23. Deutschen Soziologentages in Hamburg 1986, S. 185-195, Frankfurt/Main und New York.
- Bahrtdt, Hans Paul (1981): Schwerpunkte und Arbeitsgebiete des Seminars in der Lehre, in: Seminarbrochure des Soziologischen Seminars der Georg-August-Universität Göttingen, S. 26-35.
- Bahrtdt, Hans Paul (1982): Die Industriesoziologie – eine „spezielle Soziologie“?, in: Schmidt, Gert; Braczyk, Hans-Joachim; von dem Knesebeck, Jost (Hrsg.): Materialien zur Industriesoziologie, Sonderheft 24/1982, S. 11-15.
- Dahrendorf, Ralf (2000): Die globale Klasse und die neue Ungleichheit. In: Merkur. Deutsche Zeitschrift für europäisches Denken, Nr. 619, Heft 11, S. 1057-1068. Klett-Cotta. Stuttgart.
- Deutschmann, Christoph (2001): Die Gesellschaftskritik der Industriesoziologie - ein Anachronismus?, in: Leviathan Nr. 1, S. 58-69.
- Deutschmann, Christoph (2001): Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten, Weinheim und München.
- Gerlach, Frank; Kronauer, Martin; Vogel, Berthold (1993): Im Schatten der Arbeitsgesellschaft: Arbeitslose und die Dynamik sozialer Ausgrenzung, Frankfurt/Main u.a.

- Gerst, Detlef (2002): Selbstorganisation und betriebliche Demokratie. Systemische Zwänge und subjektive Orientierungen in teilautonomer Gruppenarbeit. Manuskript. Göttingen*
- Horkheimer, Max (1934): Dämmerung, Zürich
- Kern, Horst (2001): Die Wiederkehr der Soziologie, in: *Wissenschaften 2001. Diagnosen und Prognosen. Vortrag im Rahmen der Ringvorlesung. Herausgegeben von der Akademie der Wissenschaften zu Göttingen. Sonderdruck. Wallstein Verlag.*
- Kern, Horst (1979): Kampf um Arbeitsbedingungen. Materialien zur „Humanisierung der Arbeit“, Frankfurt/Main.
- Kern, Horst; Schumann, Michael (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung, München.
- Kocka, Jürgen (2000): Arbeit früher, heute, morgen: Zur Neuartigkeit der Gegenwart, in: Kocka, Jürgen; Offe, Claus (Hrsg.): *Geschichte der Zukunft der Arbeit*, S. 476-492, Frankfurt/Main und New York.
- Kronauer, Martin (2002): Exklusion. Die Gefährdung des Sozialen im hoch entwickelten Kapitalismus, Frankfurt/Main.
- Kuhlmann, Martin (2002): Arbeit im Umbruch? Die Entwicklung betrieblicher Arbeits- und Sozialstrukturen in der Automobilindustrie. Manuskript. Göttingen.*
- Lutz, Burkart; Schmidt, Gert (1977): Industriosozologie, in: René König (Hrsg.): *Handbuch der empirischen Sozialforschung*, S. 101-262, Stuttgart.
- Negt, Oskar (2001): *Arbeit und menschliche Würde*, Göttingen.
- Offe, Claus (1982): Arbeit als soziologische Schlüsselkategorie?, in: *Im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Soziologie von Joachim Matthes: Krise der Arbeitsgesellschaft: Verhandlungen des 21. Deutschen Soziologentages in Bamberg 1982*, S. 38-65, Frankfurt/ Main und New York.
- Sauer, Dieter (2001): Zur Zukunft industrieller Erwerbsarbeit (Kommentar zu Gerhard Bosch), Diskussionspapier.
- Schmidt, Gert (1999): Kein Ende der Arbeitsgesellschaft. Überlegungen zum Wandel des Paradigmas der Arbeit in „frühindustrialisierten Gesellschaften“ am Ende des 20. Jahrhunderts, in: Schmidt, Gert (Hrsg.): *Kein Ende der Arbeitsgesellschaft: Arbeit, Gesellschaft und Subjekt im Globalisierungsprozeß*, S. 9-28, Berlin.

## **Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Leistungsfähigkeit in Deutschland\***

**Martin Baethge/Peter Bartelheimer**

### **1. Sozio-ökonomische Leistungsfähigkeit in Deutschland: Konzept für einen neuen Ansatz von Berichterstattung**

„Erst in den unruhigen 70er Jahren, nach dem Ende des großen Booms ... begannen die Experten und vor allem Ökonomen zu erkennen, dass die ganze Welt und daher auch die Welt des fortgeschrittenen Kapitalismus eine außergewöhnliche, ja vielleicht sogar einzigartige Phase ihrer Geschichte durchlaufen hatte. Sie hielten nach Bezeichnungen für diese Phase Ausschau: Die Franzosen nannten sie die glorreichen Dreißig (les trente glorieuses) und die Angloamerikaner nannten das Vierteljahrhundert das ‚Goldene Zeitalter‘ (Golden Age). (...) Nach diesem Zusammenbruch konnte die Weltwirtschaft nie wieder zu ihrer alten Gangart zurückfinden. Ein Zeitalter war zu Ende. 1973 sollte wieder einmal ein Krisenzeitalter einläuten. Das Goldene Zeitalter hat seinen Goldglanz verloren. Dennoch: es hat die dramatischste, schnellste und tiefgreifendste Revolution in den menschlichen Beziehungen und im Verhalten der Menschen begonnen und weitgehend auch vollzogen, von der die Geschichte weiß“ (Hobsbawm 1995: 324 f.; 362).

Die Frage nach Leistungsfähigkeit des sozio-ökonomischen Entwicklungsmodells der Bundesrepublik Deutschland bezeichnet das Erkenntnisinteresse, dem der Forschungsverbund durch einen neuen Ansatz gesellschaftswissenschaftlicher Berichterstattung Rechnung tragen will, und gibt dem Vorhaben seinen vorläufigen Arbeitstitel.

Der Leitfrage nach der sozio-ökonomischen Leistungsfähigkeit liegt die Annahme zugrunde, dass wirtschaftliche Leistung gesellschaftlich eingebettet ist. Wirtschaftliche und soziale Entwicklungen stehen in Wechselwirkung. Unterstützen sie einander, so schlägt sich dieser dynamische Verstärkungszusammenhang nicht nur in ökonomischen, sondern auch in gesellschaftlich positiv bewerteten sozialen Erträgen nieder. Möglich ist jedoch auch eine Entkopplung ökonomischer und gesellschaftlicher Leistung und sozialer Erträge. Der Forschungsverbund will die Wechselwirkungen zwischen sozialer und ökonomischer Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland empirisch untersuchen und in mög-

---

\* Im Herbst 2000 begannen das Soziologische Forschungsinstitut (SOFI) in Göttingen, das Internationale Institut für empirische Sozialökonomie (INIPES) in Stadlbergen und das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung die gemeinsame Arbeit an einem Konzept zur regelmäßigen sozioökonomischen Berichterstattung für die Bundesrepublik Deutschland. Im Juli 2001 konnte das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg, das an der Konzeptentwicklung von Anfang an beteiligt gewesen war, ebenfalls die Mitarbeit im Forschungsverbund aufnehmen. Im Verbund übernimmt das SOFI für die Arbeit am ersten Bericht, der im Sommer 2003 erscheinen soll, die Projektleitung und Koordination. Der nachstehende Beitrag erläutert die konzeptionellen Grundlagen des Berichtsvorhabens. Für vielfältige Anregungen und hilfreiche Kritik danken wir Klaus Peter Wittmann.

lichst vielen Dimensionen anhand geeigneter Indikatoren beschreiben. Von einem sozio-ökonomischen Entwicklungsmodell zu sprechen und nach seiner Leistungsfähigkeit zu fragen, hat theoretische und normative Voraussetzungen, die im Folgenden entwickelt werden.

### 1.1. Ausgangspunkt und Fragestellung: Sozio-ökonomische Leistungsfähigkeit im Umbruch – aktuelle Diskurse

Die im Rückblick als „goldene Jahre“ (Hobsbawm) apostrophierten Nachkriegsjahrzehnte stehen für eine Dynamik im Verhältnis von Wirtschaftlichem und Sozialem, in der wirtschaftliches Wachstum, sozialstaatlich gestützt, mit sozialem Fortschritt Hand in Hand ging und durch Veränderungen in der Lebensweise und im Konsum verstärkt wurde (vgl. Lutz 1984). Man kann diese Konstellation das deutsche Produktions- und Sozialmodell nennen. Nach ersten Krisenerscheinungen dieses Entwicklungsmodells etwa um Mitte der 70er Jahre folgte eine lange Debatte in politischer Öffentlichkeit und Wissenschaft über die Tragfähigkeit des deutschen Entwicklungspfades und Sozialmodells, flankiert durch Ansätze einer neoliberalen Politik der Deregulierung. Den Kern des bis heute nicht zum Abschluss gekommenen Diskurses, an dem ganz unterschiedliche sozialwissenschaftliche Disziplinen und theoretische Schulen beteiligt sind, bildet die Frage, ob die sozialen Institutionen und politischen Regulierungen des deutschen Entwicklungspfades weiterhin eine produktive Rolle für wirtschaftliches Wachstum spielen könnten oder eher zu dessen Hemmung und Blockierung beitragen. Damit war die Diskussion über das Verhältnis von wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit, ihren außerökonomischen Voraussetzungen und ihren sozialen Erträgen neu eröffnet.

- Für die Bundesrepublik markieren die Beiträge der Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen (1997) den Übergang zu einem anderen Argumentationsmuster: In ihren Vorschlägen, die Funktionsfähigkeit des Arbeitsmarktes zu verbessern, stehen neoliberale Rezepte wie Privatisierung öffentlicher Infrastruktur, Stärkung

von Eigenverantwortung und Selbständigkeit, Senkung von Steuern und Sozialabgaben und stärkere Differenzierung der Arbeitseinkommen neben Empfehlungen, die auf Arbeitsmarkteffekte durch soziale Veränderungen setzen: etwa Eigenarbeit durch kommerzielle Dienstleistungen zu ersetzen oder das individuelle Arbeitsangebot durch kleinere Stückelung von Arbeitszeiten oder durch Bürgerarbeit zu reduzieren.

- Die Zukunftskommission der Friedrich-Ebert-Stiftung (1998) entwickelt mit ihren Reformprojekten zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit und zur Stärkung der Humanressourcen, zu verbesserten Beschäftigungsmöglichkeiten für Niedrigqualifizierte, zum Wandel der Familie und zur umweltverträglichen Lebens- und Wirtschaftsweise Strategien, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, sozialen Zusammenhalt und ökologische Nachhaltigkeit auszubalancieren suchen.
- Die Politik des „Dritten Wegs“ (Giddens 1999, 2001) setzt Modernisierung nicht mit Wirtschaftswachstum gleich, sondern versteht sie als gesellschaftliche Aufgabe, die zugleich die ökologische Sensibilisierung aufzunehmen und den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu stärken hat.
- Die „Strategie von Lissabon“ der Europäischen Union sucht nach einer „positive(n) und dynamische(n) Wechselwirkung zwischen Wirtschafts-, Beschäftigungs- und Sozialpolitik“; sie sieht im „europäischen Gesellschaftsmodell“ ausdrücklich ein sozio-ökonomisches Entwicklungsmodell, in dem z.B. entwickelte Systeme sozialer Sicherung den Übergang zu einer „wissensbasierten Wirtschaft“ unterstützen (Europäischer Rat 2000).
- Seit Mitte der 90er Jahre findet eine breite internationale Debatte in Sozialwissenschaften und Ökonomie statt, welche die Veränderungen der weltwirtschaftlichen Konstellation, die sich in den beiden letzten Jahrzehnten herausgebildet hat, für die institutionell unterschiedlichen Entwicklungsmuster kapitalistischer Gesellschaften reflektiert (vgl. für viele Aglietta 2000; Boyer/Durand 1997; Castells 1996 sowie die Beiträge in Berger/Dore 1996; Crouch/Streeck 1997; Kitschelt/Lange/Marks/Stephans 1999; Kocka/Offe 2000; Wehler 2000). Die Auflösung des Systems stabiler Wechselkurse seit dem Kollaps von Bretton Woods (1971) und die zunehmende Verselbständigung der Finanzmärkte, die Verschärfung des Wettbewerbs durch Ausdehnung und Beschleunigung des internationalen Warenaustauschs (unter Einbeziehung der ehemals kommunistischen Staaten in Osteuropa und Asien), der Strukturwandel von Ökonomie und Beschäftigung in Richtung auf Dienstleistungen und nicht zuletzt die rapide Verbreitung neuer IuK-Technologie signalisieren in diesen Debatten das „Ende des sogenannten goldenen Zeital-

ters von kraftvollem Wirtschaftswachstum und politischer Stabilität“ (Kitschelt u.a. 1999, S. 3).

Die Formel von sozio-ökonomischer Leistungsfähigkeit nimmt auf, was diesen ganz unterschiedlichen politischen wie wissenschaftlichen Wortmeldungen gemeinsam ist: Dass sie soziale Beziehungen und politische Regulierungen als relativ autonome außerökonomische Faktoren gesellschaftlicher Entwicklung ernst nehmen und nicht nur als Barriere, sondern auch als mögliche Ressource der ökonomischen Entwicklung sehen.

## 1.2. „Produktions- und Sozialmodell“ der Nachkriegszeit als Bezugspunkt der Berichterstattung

Den realgeschichtlichen Hintergrund für die angeführten Diskurse bilden seit Mitte der 70er Jahre zunehmende Anzeichen dafür, dass Wirtschaft und Gesellschaft der Bundesrepublik wie der entwickelten kapitalistischen Staaten insgesamt die Entwicklungsrichtung geändert haben. Ausgangspunkt des Berichtsvorhabens ist die Hypothese, dass sich heute der in den Nachkriegsjahrzehnten entwickelte und stabilisierte Zusammenhang von ökonomischer Effizienz und sozialen Erträgen zu entkoppeln begonnen hat und die Suche nach einer neuen Balance zwischen ökonomischem und sozialem Leistungssystem auf der Tagesordnung steht.

Die innere Auszehrung einer Konstellation, für die in der „alten“ Bundesrepublik politische Schlagworte wie „soziale Marktwirtschaft“ oder „Modell Deutschland“ gebräuchlich waren, wird in den 90er Jahren von einer Transformationskrise überlagert, die auf den Zusammenbruch des staatssozialistischen Systems folgte und mit der ökonomischen und institutionellen Eingliederung der neuen Bundesländer nicht beendet ist.

Der These vom Umbruch des (west-)deutschen Produktions- und Sozialmodells liegt nicht der Anspruch zugrunde, die Entwicklung der Gesellschaft insgesamt zu erklären oder als epochale Veränderung zu deuten. Sie hat vielmehr ein bestimmtes sozio-ökonomisches Ent-

wicklungsmodell zum Gegenstand, das für die Jahrzehnte nach dem Zweiten Weltkrieg in der Bundesrepublik Gültigkeit hatte und in dem sich hohe gesamtwirtschaftliche Wachstumsraten, ein Produktionsapparat, der steigende Massenkaufkraft und bestimmte Formen des Massenkonsums voraussetzt, kollektivvertragliche Regulierung und sozialstaatliche Absicherung des Lohnarbeitsverhältnisses, ein hoher Beschäftigungsgrad und tiefgreifende Veränderungen der Lebensweise wechselseitig verstärkten. Aus diesem Muster des Austauschs zwischen Marktsystem und Lebenswelt, zwischen Ökonomie und gesellschaftlichen Lebensformen, an dem sich gängige Vorstellungen von sozio-ökonomischer Leistungsfähigkeit orientieren, sind also die Bezugspunkte für die Beobachtung heutiger Wechselwirkungen zwischen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen zu gewinnen.

Für dieses Entwicklungsmodell hat sich, ausgehend von der Regulationstheorie, der Begriff „Fordismus“ eingebürgert, den wir kritisch verwenden, ohne die damit bezeichnete Faktorenkonstellation ursächlich auf eine bestimmte Form industrieller Arbeit zurückzuführen (vgl. Kaufmann 1997: 54 – vgl. unten: Abschnitt 1.4. dieses Papiers). Dass die genannten ökonomischen und außerökonomischen Faktoren einen gleichgerichteten Wirkungszusammenhang eingingen, machte die relative Stabilität des Entwicklungsmodells aus, und dieser Wirkungszusammenhang gibt das Kriterium für seine historische Datierung. Die Rekonstruktion des inneren Zusammenhangs, den diese Faktoren in diesem sozio-ökonomischen Modell eingingen und der dessen historisch spezifische „Leistungsfähigkeit“ ausmachte, bildet den Ausgangspunkt des Berichtsvorhabens.

Die bundesrepublikanische Variante des (Nachkriegs-) Fordismus<sup>1</sup> lässt sich durch die folgenden Merkmale charakterisieren:

---

1 Dies meint über die Adaption des Fordismus durch den deutschen Entwicklungspfad hinaus auch die spezifische Einbettung der Bundesrepublik in die Weltwirtschaft der Nachkriegszeit und die besondere Rolle von Westdeutschland in der weltpolitischen Konstellation.

- Auf der *ökonomischen Ebene* eine starke industrielle (Massen-)Produktion<sup>2</sup> mit hoher Exportorientierung und einer starken Position auf dem Weltmarkt. Getragen und entwicklungsfähig war das industrielle Produktionsmodell durch qualifizierte Belegschaften (Facharbeiterausbildung und –ein-satz) in zumeist vertikal hochintegrierten Groß- und Mittelbetrieben sowie durch stabile industrielle Beziehungen (duales Prinzip der Interessenrepräsentation), die im Sinne einer Konfliktpartnerschaft die ökonomischen Verteilungsprozesse regelten und die Erhöhung der Produktivität mit steuerten. (Für letzteres stehen etwa Rationalisierungs- und Produktivitätspakte inner- und überbetrieblicher Art in den 60er Jahren [vgl. Müller-Jentsch 1999].) Im Bereich der Erwerbsarbeit dominierte ein als kontinuierliche Vollzeitwerbsarbeit gefasstes Normalarbeitsverhältnis.
- Auf der politischen Ebene war dieser Typ von Fordismus durch demokratische und sozialstaatliche Teilhaberechte und - institutionell - einen in kollektiven Identitäten von Beruf und Arbeit verankerten Korporatismus geprägt, der insbesondere auf die sozialstaatlich vermittelten Verteilungsprozesse sowie auf die Arbeit-, Arbeitsmarkt- und Ausbildungspolitik großen Einfluss hatte (und hat) und als politisch-sozialer Integrationsmechanismus wirkte. Er konnte dies nicht zuletzt und so lange leisten, wie er ein leistungsfähiges Sozialversicherungssystem für die große Mehrheit der (abhängig) Erwerbstätigen sicherte, das auf Beitragsfinanzierung und Zwangsversicherung basierte.
- Auf der gesellschaftlichen Ebene korrespondierte dem ein wesentlich auf den männlichen Haupter-nährer abgestellter Familientypus mit klarer Rollentrennung zwischen Mann und Frau (vgl. Kaufmann 1997; Zukunftskommission der Friedrich-

**Tabelle 1:****Bruttoinlandsprodukt, Arbeitsvolumen und Arbeitsproduktivität (Deutschland)**

(durchschnittlicher jährlicher Anstieg in %)

Zeitraum	Bruttoinlandsprodukt <sup>1), 3)</sup>	Arbeitsvolumen	Erwerbstätige	Arbeitszeit je Erwerbstätigen	Produktivität je Erwerbstätigen	Produktivität je Erwerbstätigenstunde	durchschnittl. Jährliche Arbeitslose <sup>2)</sup>
<i>Westdeutschland</i>	Preise von 1991	vor Revision			Preise von 1991		
1950-58	9,9	0,9	2,5	-1,2	5,9	8,1	-6,3
1959-67	5,5	-0,1	0,8	-0,8	10,3	12,0	-0,4
1968-75	3,2	-1,1	0,1	-1,2	3,1	4,8	29,0
1976-82	1,5	-0,4	0,4	-0,8	1,1	1,9	10,4
1983-93	2,7	0,1	1,0	-0,8	1,6	2,5	0,0
<i>Deutschland</i>	Preise von 1995	nach Revision 1999			Preise von 1995		
1994-2001	1,5	-0,2	0,5	-0,7	0,9	1,7	0,5

1) Real, in Preisen von 1991 bzw. 1995

2) Bestand im Jahresdurchschnitt

3) bis einschließlich 1959 ohne Saarland und Berlin; bis einschließlich 1988 nur Westdeutschland

Quelle: Statistisches Bundesamt; Berechnungen des IAB, eigene Berechnungen

2 Die deutsche Industrie im Fordismus war nicht nur Massenproduktion. Sie umfasste auch Felder, die eher der Einzel- oder Kleinserienfertigung zuzurechnen sind, wie z. B. den Maschinenbau. Die für die deutsche Industrie typische Verknüpfung von prozessbetrieblicher Massenfertigung und mittelständischer Kleinserienproduktion verhinderte, dass der Taylorismus sich ähnlich umfassend durchsetzte wie in USA, und bewirkte, dass das „Facharbeiter“-Modell relativ stark blieb (vgl. Wittke 1996).

Ebert-Stiftung 1998; Bertram 2000), die eine niedrige Frauenerwerbsquote und ein hohes Maß familiärer Eigenarbeit zur Folge hatte, starke Bindungen in lokalen Gemeinschaften, steigender Massenkonsum (von vor allem industriell gefertigten Gütern) und „soziale Nivellierung nach oben“ (Siegrist 1997).

Wie diese Merkmale zeigen, war die fordistische Industriegesellschaft in der Bundesrepublik immer mehr als eine nur ökonomische Produktionsverfassung; nämlich ein komplexes und kompaktes sozio-ökonomisches Modell, das Produktionsorganisation, Reproduktionsweisen und (insbesondere starke korporatistische) Formen gesellschaftlicher und politischer Integration kurzschloss.

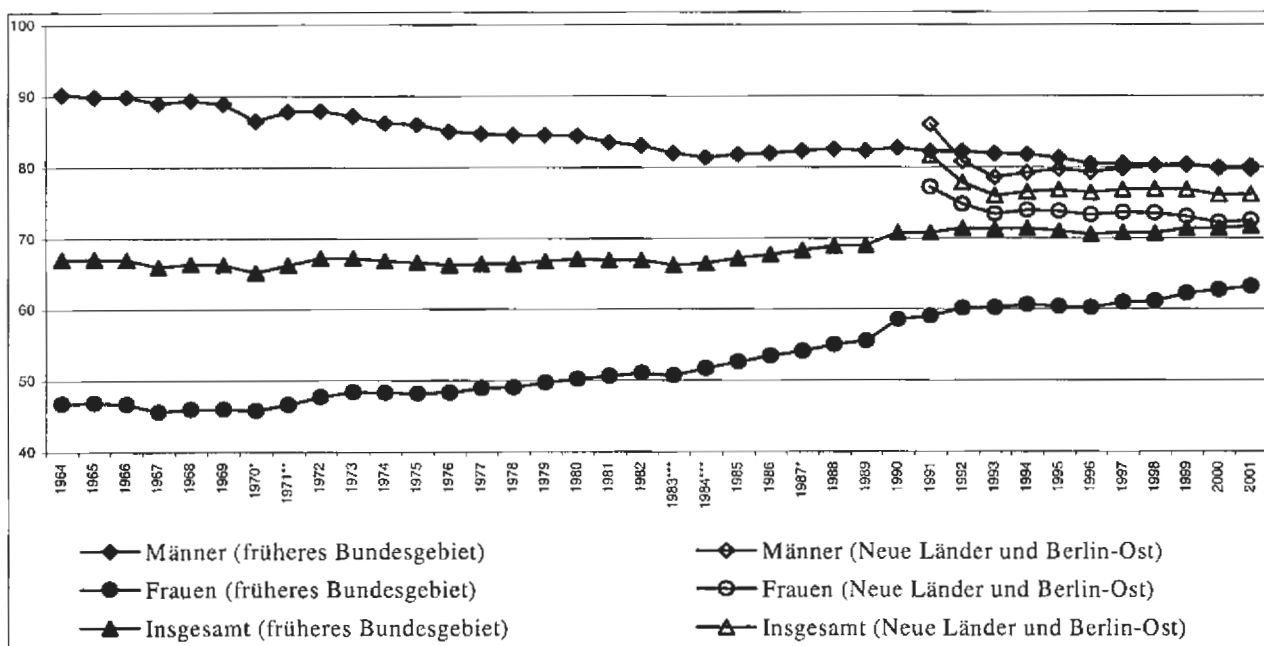
Sinkende durchschnittliche Wachstumsraten und das Wiederauftreten von Massenarbeitslosigkeit sind die wichtigsten ökonomischen Indikatoren für eine Störung dieser Nachkriegskonstellation. Ab der Mitte der 70er Jahre scheint die Dynamik dieses Modells erschöpft und

die Gesellschaft in eine Periode des Umbruchs einzutreten (vgl. Tabelle 1). In den drei Konjunkturzyklen seit 1976 liegen die durchschnittlichen jährlichen Wachstumsraten des Bruttoinlandsprodukts nur noch zwischen 1,5 und 2,7%. Das Arbeitsvolumen stagniert, die langsame, aber stetige Zunahme der Erwerbstätigenzahlen führt bei stetig sinkender Arbeitszeit je Erwerbstätigen und zwar schwächerem, aber ebenso stetigem Produktivitätszuwachs nicht zum Abbau der in den 70er und 80er Jahren aufgebauten Arbeitslosigkeit.

Eingebettet sind diese Veränderungen bei den zentralen makro-ökonomischen Kennziffern in strukturelle Verschiebungen im industriegesellschaftlichen Entwicklungsmodell der Nachkriegszeit, die eine Rückkehr zur alten sozio-ökonomischen Konstellation unwahrscheinlich machen:

- Nach Absinken der kriegsbedingt hohen Frauenerwerbsquoten in den 50er Jahren kommt es in Westdeutschland seit Mitte der 60er Jahre zu einer kontinuierlichen Ausweitung der Frauenerwerbsarbeit (vgl. Abbildung 1), die nicht ohne Auswirkung auf das Familienarrangement bleibt.

**Abbildung 1:**  
**Erwerbsquoten von Männer und Frauen (Anteil der Erwerbspersonen an der Bevölkerung von 15 bis 65 Jahren) 1964-2000**



\* Revidierte Hochrechnung (Basis VZ 1970 bzw. 1987).

\*\* Bis zum Jahre 1971 Erwerbstätige ohne Soldaten; ab 1972 einschl. Soldaten.

\*\*\* EG-Arbeitskräftestichprobe.

Quelle: StaBu., eigene Berechnungen.



- In der Struktur von Beschäftigung und Wertschöpfung verstärkt sich der Trend zur Dienstleistungs- und Informationswirtschaft, der sich nicht allein quantitativ - etwa drei Viertel der aktuellen Erwerbstätigen gehören schon heute zu diesen Bereichen -, sondern vor allem auch qualitativ in neuen Beschäftigungsformen niederschlägt (vgl. Baethge/Wilkens 2001).
- Auf der Ebene der betrieblichen Organisation der Erwerbsarbeit verliert - trotz starker Tendenzen zu einer Unternehmenskonzentration - der Großbetrieb und gewinnen dezentrale (mittel-/kleinbetriebliche) und zunehmend auch virtuelle und telekooperative Formen an Gewicht (vgl. Sauer/Döhl 1997), was weitreichende Folgen für die soziale Konstruktion der Arbeitsverhältnisse<sup>3</sup> hat.

Auch auf der Ebene des gesellschaftlichen Zusammenlebens kommt es zu tiefergehenden Veränderungen und einem weitreichenden Wandel von Wertorientierungen, Verhaltensweisen und Familien- bzw. Haushaltsformen.

- Im Gefolge des demographischen Sprungs im letzten Jahrhundert und des demographischen Übergangs Anfang der 70er Jahre „wandern“ sehr unterschiedlich starke Kohorten durch die Alterspyramide - bei deutlicher Alterung von Erwerbstätigen und vor allem Nichterwerbstätigen.
- Die Pluralisierung von Lebensstilen löst zwar alte Ungleichheiten und Strukturierungen nicht auf, macht diese aber schwerer fassbar.
- Die Pluralisierung von Haushalts- und Familienformen führt zu veränderten Reproduktionsbedingungen - mit deutlichen Wohlfahrtseffekten -, die nicht ohne Folgen im Erwerbssystem bleiben (z.B. Vordringen von Doppelerwerbstätigenhaushalten und weniger (männliche) Haupternährer-Familien; mehr Alleinlebenden- bzw. Alleinerziehendenhaushalte).
- Ein insgesamt deutlich gestiegenes (Aus-) Bildungsniveau führt neben veränderten Ansprüchen an Arbeit auch zu komplexeren gesellschaftlichen Teilhabe- und Selbstentfaltungsansprüchen (vor allem bei Frauen und Jüngeren) -, gleichzeitig verstärken sich für die weniger leistungsfähigen Personen multiple Exklusionsrisiken.
- Mit den Emanzipationsansprüchen und dem gestiegenen Wohlstand gehen Verschiebungen in den Bedürfnissen einher, die bestehende institutionelle Arrangements zu überfordern drohen und Veränderungen derselben nahelegen.

3 Unter sozialer Konstruktion der Arbeitsverhältnisse fassen wir sowohl die betrieblichen Kompetenz- und Statusdefinitionen sowie Kooperationsformen als auch die sozialen und zeitlichen Arrangements zwischen Arbeit und Privatleben.

### 3. Zum Verhältnis von historischem Hintergrund und normativem Bezugspunkt

„In Lissabon haben die Mitgliedstaaten Folgendes erklärt: ‚Das europäische Gesellschaftsmodell mit seinen entwickelten Sozialschutzsystemen muss die Umstellung auf die wissensbasierte Wirtschaft unterstützen.‘ Sie haben Folgendes hervorgehoben: ‚Die Menschen sind Europas wichtigstes Gut und müssen im Zentrum der Politik der Union stehen. Investitionen in die Menschen und die Entwicklung eines aktiven und dynamischen Wohlfahrtsstaates werden von entscheidender Bedeutung sowohl für die Stellung Europas in der wissensbasierten Wirtschaft als auch dafür sein, sicherzustellen, dass die Herausbildung dieser neuen Wirtschaftsform die schon bestehenden sozialen Probleme Arbeitslosigkeit, soziale Ausgrenzung und Armut nicht noch verschärft.‘ (...) Im Mittelpunkt der Mitteilung der Kommission steht das Erfordernis, für eine positive und dynamische Wechselwirkung zwischen Wirtschafts-, Beschäftigungs- und Sozialpolitik zu sorgen und alle Akteure zur Verwirklichung dieses strategischen Ziels zu mobilisieren.“ (Europäischer Rat 2001.)

Sozio-ökonomische Leistungsfähigkeit stellt weder einen „eingeführten“ Maßstab zur Bewertung der gesellschaftlichen Entwicklung dar noch ein unmittelbar „berichtsfähiges“ Konzept. Berichtssysteme haben notwendigerweise eine wertrationale Seite. Ihre Kategorien sind immer politisch und wissenschaftlich, normativ und analytisch zugleich: Indem sie gesellschaftliche Entwicklungen zu erfassen suchen, messen sie diese an Normalitätsvorstellungen und Entwicklungszielen.

Berichtssysteme zur wirtschaftlichen Entwicklung beispielsweise können sich bei der Erarbeitung ihrer Konzepte auf zwar hinterfragbare, jedoch gesellschaftlich mächtige und durch den Markt anerkannte Bewertungen stützen. Das Ergebnis ist ein gesellschaftlich gültiger „Sammelindikator“, der zwar seine Grenzen hat (das Bruttoinlandsprodukt ist kein Wohlfahrtsmaß), aber in diesen Grenzen ökonomische Effekte schlüssig misst, zugleich freilich unter der Hand einen spezifischen normativen Maßstab etabliert.

Den Sozialwissenschaften konnte es schon deshalb nicht gelingen, der Berichterstattung über wirtschaftliche Leistung ein vergleichbar geschlossenes gesellschaftliches Berichtssystem gegenüber zu stellen, weil sich Ef-

efekte in ihren Beobachtungsfeldern nicht auf eine Dimension reduzieren lassen und weil der Konsens über Maßstäbe ihrer Bewertung immer wieder neu über politische Diskurse zu suchen ist. Dass die Landschaft der Sozialberichterstattung vergleichsweise unübersichtlich geblieben ist, liegt insofern auch an ihren Gegenständen.

Noch schwieriger wird die Aufgabe der Berichterstattung, wenn die Wechselwirkung ökonomischer und sozialer Faktoren beobachtet werden soll. Ein solcher Berichtsansatz bekommt es mit Gegenständen zu tun, die je nach ihrem ökonomischen oder sozialen Zusammenhang verschieden bewertet werden können. Während wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eindimensional definiert werden kann, setzt die Frage nach der sozio-ökonomischen Leistungsfähigkeit die relative Autonomie von Lebensformen gegenüber der Ökonomie voraus und berührt von vornherein mehrere Zieldimensionen. Eine zusätzliche Schwierigkeit erwächst aus der Situation des gesellschaftlichen Umbruchs, in der nicht nur objektive Faktorenkonstellationen, sondern auch subjektive Bewertungsmaßstäbe in Bewegung geraten und ein übergreifender Konsens über gesellschaftliche Entwicklungsziele überhaupt fraglich wird.

Sozio-ökonomische Leistungsfähigkeit soll als Fragestellung oder „sensitizing concept“ des Berichtsansatzes dienen. Dies ist nicht so zu verstehen, als könne es darum gehen, einen schlüssigen, zusammenfassenden Ausdruck sozialer Erträge der Ökonomie oder sozialer Ressourcen für die Ökonomie zu finden. Ein gesellschaftlich gültiger „Sammelindikator“ dieser komplexen Art von „Leistungsfähigkeit“ ist nicht in Sicht, und es hat ihn auch in früheren Zeiten nicht gegeben. Was es gegeben hat, sind „Normalitätsannahmen“ (Kaufmann 1997) von hoher Konsensfähigkeit über eine solche Leistungsfähigkeit, die im „Modell Deutschland“ ihren Ausdruck fanden.

Der historische Bezugspunkt der Umbruchhypothese sind die ersten drei Jahrzehnte der Nachkriegszeit. Dieser Bezugspunkt stellt keine normativen Maßstäbe für

die Analyse der Veränderungen in den letzten beiden Dekaden dar. Er kann das Verständnis dafür stärken, was sich im Verhältnis von ökonomischen und sozialen Prozessen verändert hat, liefert aber keine Kriterien für die Bewertung der Veränderungen. Zwar lagen dem Wirtschafts- und Sozialmodell der Nachkriegszeit auch normative Annahmen bzw. implizite „Normalitätsannahmen“ über den wechselseitigen Zusammenhang von Ökonomischem und Sozialem und über deren relativ gleichgerichtete Entwicklung zugrunde, so etwa die der Korrespondenz von Wirtschaftswachstum und Einkommenszuwachs (als Teilhabe der Arbeitnehmer am Produktivitätsfortschritt und Preis gleichsam für ihre Zustimmung zur Rationalisierung) oder die zwischen männlich definiertem Normalarbeitsverhältnis und Familienform („Haupternährer“-Prinzip; vgl. Ostner 1998). Solche Normalitätsannahmen reflektieren eine bestimmte historische Konstellation des sozio-ökonomischen Zusammenhangs und haben durch die zwischenzeitliche Entwicklung ihre Selbstverständlichkeit eingebüßt. Sie zum Maßstab einer aktuellen Berichterstattung zu machen, hieße in die Vergangenheit zurückkehren zu wollen und würde auch die sozialen Kosten dieser Konstellation ausblenden, etwa die tayloristischen Arbeitsbedingungen oder die fehlende Gleichberechtigung der Frauen auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft.

Was unter sozio-ökonomischer Leistungsfähigkeit zu verstehen, und gar, wie diese zu messen sei, kann nicht im wissenschaftlichen Diskurs allein geklärt werden. Berichterstattung hierzu muss an gültigen gesellschaftlichen Maßstäben und Ergebnissen politischer Willensbildung ansetzen. In der Frage des normativen Maßstabs orientieren wir uns an jenem Konsens über die Ziele eines europäischen Wirtschafts- und Sozialmodells, das auf der Tagung des Europäischen Rates in Nizza (07.-09. Dezember 2000) verabschiedet worden ist und einen allgemeinen normativen Rahmen für die Weiterentwicklung Europas durch die politischen Akteure darstellt, zu dessen Einlösung sich die Regierungen verpflichtet haben. Der Bezug auf den EU-Diskurs zieht seinen Sinn nicht allein aus der politischen Legitimation

des europäischen Zusammenhangs, sondern auch aus den inhaltlichen Verbindungslinien zwischen EU- und deutschem Sozialmodell, die beide gleichen Ursprungs sind.

Unter der strategischen Zielperspektive, die Europäische Union „zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen“, postuliert der Europäische Rat, ein europäisches Gesellschaftsmodell weiterzuentwickeln, in dem sich wirtschaftliches Wachstum und sozialer Zusammenhalt wechselseitig verstärken. Damit schließt der Europäische Rat an die sozialstaatlichen Traditionen vor allem der großen kontinentalen Staaten in West- und Nordeuropa an, freilich zugleich unter Betonung von deren Transformations- und Modernisierungserfordernissen. Als wesentliche Zielperspektiven eines europäischen Sozialmodells und einer seiner Verwirklichung folgenden Sozialpolitik sieht die Sozialagenda

- verstärkte Beteiligung am Arbeitsmarkt, insbesondere der dort unterrepräsentierten oder besonders benachteiligten Gruppen, und Erhöhung der Erwerbsquote;
- Sicherung des sozialen Zusammenhalts durch Sozialschutzsysteme auf hohem Niveau und Stärkung des sozialen Dialogs;
- Vermeidung einer Verschärfung von sozialer Ausgrenzung und Armut;
- verbesserte Partizipation an Bildung und Wissen, insbesondere bezogen auf lebensbegleitendes Lernen und Zugang zu den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien;
- Verbesserung des Lebensstandards (vgl. Europäische Sozialagenda 2001).

Während der neoliberale Diskurs soziale Erträge als bloße Folge von steigenden ökonomischen Erträgen verspricht und dazu eine einseitige Anpassung des gesellschaftlichen Umfelds an die Gebote der globalisierten Ökonomie fordert, ist in der „Lissabon-Strategie“ ökonomische Leistung an soziale Ziele rückgebunden, und erscheinen die sozialen Erträge wirtschaftlicher Dynamik als eigene politische Gestaltungsaufgabe. Die Bewertungsmaßstäbe für eine positive wechselseitige Verstärkung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Dynamik sind aber historisch wandelbar und gesellschaft-

lich umkämpft. Indem das Berichtsvorhaben sich auf diesen Diskurs bezieht, ist es selbst Teil der gesellschaftlichen Willensbildung über Bewertungsmaßstäbe der sozio-ökonomischen Entwicklung.

Es wäre naiv, den Zielkatalog der Sozialagenda für bare Münze und für eine unmittelbar reklamierbare Anleitung für konkrete Sozialpolitik zu nehmen. Auf die Barrieren für eine europaweite Sozialpolitik ist verschiedentlich mit Nachdruck hingewiesen worden (vgl. Pierson/Leibfried 1998; Kaufmann 2001). Unabhängig aber davon, ob man eher zum Verdikt von Pierson/Leibfried, dass „Hoffnungen auf einen pan-europäischen Wohlfahrtsstaat ... tatsächlich begraben werden (sollten)“ (ebenda, S. 14) oder zu dem ein wenig optimistischeren (weil prozessbezogen argumentierenden) Skeptizismus Kaufmanns (vgl. ebenda, S. 985 f.) neigt - die Formulierung der Leitsätze reflektiert ein breit konsens- und berufungsfähiges politisches Selbstverständnis über den Zusammenhang von Wirtschaftlichem und Sozialem, das der Berichterstattung als normative Orientierung dienen kann.

Dies freilich hat Voraussetzungen, die einige theoretische und methodische Anstrengungen erforderlich machen:

- Zum einen vernachlässigt das Sozialmodell des Europäischen Rats im Interesse, die Unterschiede zwischen EU, USA und Japan herauszustellen, die innereuropäischen Unterschiede und je gesellschaftsspezifischen Entwicklungspfade, die in der Berichterstattung aber im Auge zu behalten sind.
- Zum anderen bezieht sich der Zielkatalog – wie schon andere Vorläufer auch (vgl. Kaufmann 2001, S. 986) – im Wesentlichen auf den Zusammenhang von Erwerbssphäre und sozialer Sicherung von Ökonomie und Sozialstaat und verfolgt damit ein sehr viel engeres Konzept sozio-ökonomischer Leistungsfähigkeit als unsere Berichterstattung (sowohl Arbeitsorganisation als auch „Lebenswelt“ sind nicht thematisiert).
- Schließlich wird man nicht verkennen dürfen, dass die EU die politisch-institutionelle Seite der Entwicklung betont, die immer stärker zu Kontinuität als zu Diskontinuität tendiert, während sich unser Augenmerk mehr auf die grundlegenden Austauschprozesse zwischen wirtschaftlichen und so-

zialen Prozessen in der Perspektive der Veränderung richtet.

Diese Punkte zeigen, dass der EU-Diskurs zum Europäischen Sozialmodell und die theoretische Selbstverständigung des Forschungsverbands über das Leitkonzept des sozio-ökonomischen Entwicklungsmodells sich nicht in allen Punkten entsprechen. Insofern kann es auch bei der Frage des normativen Maßstabs nicht um eine schlichte Übernahme von EU-Richtlinien gehen, sondern um die Transformation der hinter ihnen stehenden gemeinsamen Werte in spezifische Bewertungsmaßstäbe für Berichterstattungsthemen. Dies aber sollte möglich sein. Perspektiven wie Sicherung des sozialen Zusammenhalts, Vermeidung sozialer Ausgrenzung oder verbesserte Partizipation sind über die Erwerbsarbeit hinaus auch auf die Nichterwerbssphäre zu beziehen. (Dies wird in den beiden hier vorgestellten Themenfeldern in unterschiedlichen Aspekten auch bereits demonstriert.)

Der Versuch, die Frage nach der Leistungsfähigkeit des sozio-ökonomischen Entwicklungsmodells zum Ausgangspunkt gesellschaftswissenschaftlicher Berichterstattung zu machen, erhält durch den Bezug auf den EU-Diskurs zum europäischen Sozialmodell nicht nur politisch-programmatische, sondern auch praktische Bedeutung. Mit dem seit 1997 in der EU-Beschäftigungs- und Sozialpolitik üblichen Verfahren der „offenen Koordinierung“ ist auf europäischer Ebene eine Reihe von Ansätzen politiknaher Sozialberichterstattung entstanden: Die Entscheidungsinstanzen der EU definieren Zielvorgaben für Politikfelder (wie z.B. Beschäftigungsleitlinien, Ziele sozialer Integration) führen auf diese Ziele bezogene, teilweise standardisierte Nationale Aktionspläne zur Beschäftigung und zur sozialen Eingliederung zu EU-weiten gemeinsamen Berichten zusammen und definieren gemeinsame Indikatoren für diese Politikfelder. Die Arbeit des Forschungsverbands sollte wissenschaftliche Anstöße für diese Berichtskonzepte und Indikatorensysteme beitragen können.

#### 1.4. Theoretische Bezugspunkte: Trends, Formation, Entwicklungspfad

Für die Berichterstattung ist zwar keine geschlossene Theorie des sozialen Wandels erforderlich, wohl aber ein theoretisch begründetes Erklärungsmuster für die als „Modell“ bezeichnete Periode, mit deren Ende sich die Frage nach dem Verhältnis von Ökonomie und Gesellschaft neu stellt. Der Verbund geht vom Umbruch *eines Wirtschafts- und Sozialmodells* aus, für dessen Datierung zwar gesamtwirtschaftliche Wachstums- und Arbeitslosigkeitsraten im Durchschnitt der Konjunkturzyklen als Leitindikatoren dienen können, der jedoch erst als verändertes Zusammenspiel ökonomischer und sozialer Muster zu verstehen ist. Es bedarf also wenn schon keiner geschlossenen Theorie sozialen Wandels, so doch eines theoretischen Konzepts, das die von der Berichterstattung erarbeiteten Daten und Kennziffern in der ihnen zugrundeliegenden Dynamik mit Blick auf das Verhältnis von Ökonomischem und Sozialem zu verstehen und zu interpretieren gestattet.

Die Sozialwissenschaften bieten für den skizzierten Richtungswechsel unterschiedliche Deutungsmuster an. Von ihnen unterscheidet sich das Konzept des Umbruchs in Bezug auf seinen *Zeithorizont*, die *Reichweite seines Erklärungsanspruchs* und seine Bewertung von *Kontinuität*. Wir wollen dies kurz mit Blick auf die in unserem Zusammenhang relevanten Deutungsmuster, welche die Sozialwissenschaften für den von uns skizzierten Richtungswechsel bereitstellen, deutlich machen: Trend, Formation, Entwicklungspfad.

##### Trend

Viele Veränderungen, die derzeit in den Sozialwissenschaften zur Debatte stehen, lassen sich in *Trendbegriffen* beschreiben: Tertiarisierung, Globalisierung, Informatisierung, Individualisierung, weitergehende, reflexive oder nachholende Modernisierung. Auch solchen Trendtheorien des sozialen Wandels liegen nicht notwendig Kontinuitätsdiagnosen oder evolutionäre Denk-

figuren zugrunde; auch sie kennen Trendbrüche und Entwicklungssprünge oder „lange Wellen“ wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklung (Zapf 1998, Wehler 2000). Der besondere diagnostische Gehalt der Umbruchhypothese gegenüber Trendkonzepten kann demnach nicht in einer stärkeren Gewichtung von Diskontinuitäten und Entwicklungsbrüchen liegen. Was die Umbruchhypothese des Verbunds von Trendkonzepten unterscheidet, ist vielmehr das Erkenntnisinteresse und damit das Kriterium für die Periodisierung historischer Entwicklungsphasen.

Eine Zeitdiagnose etwa, die sozialen Wandel als Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungs- oder Wissensgesellschaft zu deuten sucht (Fourastié, Bell, Touraine, in neuerer Zeit Castells), greift zweifellos reale Trends der wirtschaftlichen Entwicklung auf, die erhebliche soziale Folgen haben. Sie unterstellt jedoch zugleich, dass sich eine historische Gesellschaftsformation zentral aus einer bestimmten Form konkreter Arbeit erklären lässt: früher aus Besonderheiten der Industriearbeit, heute aus solchen der Dienstleistung oder der „wissensbasierten“ Arbeit. Oder will man die Entwicklung europäischer Gesellschaften als „postindustrielle“ oder „subjektive“ Modernisierung deuten, so muss man „‘warme‘ Muster gesellschaftlichen Zusammenlebens“, individuelle Autonomie und persönliche Mündigkeit zum „heute brauchbare(n) Maß der Modernität“ erklären (Hradil, Immerfall 1997). Für solche „langen“ Deutungen sozialen Wandels ließen sich viele weitere Beispiele anführen. Sie haben ihre Stärken in der Deskription und Klassifizierung ökonomischer Strukturen und mit ihnen verbundener sozialer Formen, z.B. der Beschäftigung, des Konsums, der Bildung u.a.. Doch versucht man gesellschaftlichen Wandel als Durchsetzung einer langfristigen, „säkularen“ Tendenz zu deuten, ihm also zumindest im Rückblick eine klare Richtung zu geben, so muss man ein Moment gesellschaftlicher Entwicklung zum bestimmenden Faktor erklären. Eine Trendwende oder ein Trendbruch in einer Leitdimension macht dann die neue Qualität der Entwicklung aus, die der Gesellschaft eine neue historische Gestalt aufprägt.

Der *Zeithorizont* der Umbruchhypothese ist bescheidener als derjenige der großen Trendtheorien: es geht nicht um die großen historischen Linien gesellschaftlicher Entwicklung, sondern um eine bestimmte Konstellation ökonomischer und sozialer Faktoren und ihre Erosion, mit den 70er Jahren als Wendepunkt. Das Berichtsvorhaben sucht die Besonderheit der gegenwärtigen gesellschaftlichen Situation im veränderten Zusammenspiel von Ökonomie, Gesellschaft und politischer Regulation. Die Normalitätsannahmen, die sich heute als fragwürdig erweisen, stammen aus einem relativ kurzen Vergleichszeitraum, in dem ein stabiles Zusammenspiel dieser Faktoren gelang. Als *Erklärungsansatz* „mittlerer Reichweite“ kommt die Umbruchhypothese zugleich ohne starke Zusammenhangsannahmen aus, wie sie eine Theorie gesellschaftlicher Entwicklung voraussetzen würde. Sie versucht, sozialen Wandel nicht auf den Begriff eines einzelnen, als zentral unterstellten, Entwicklungsmoments zu bringen, sondern Veränderungen im Zusammenwirken von ökonomischen und sozialen Faktoren zu erfassen.

## Formation

Der Begriff des *sozio-ökonomischen Entwicklungsmodells* setzt in methodischer Hinsicht voraus, „dass die Hauptfragen der wirtschaftlichen Entwicklung (...) nur beantwortet werden können, wenn wir den Bereich der traditionellen ökonomischen Analyse überschreiten, die den Realismus der Verallgemeinerung so unbedenklich opfert, und wenn die Grenzen zwischen den „ökonomischen Faktoren“ und den „sozialen Faktoren“ (...) niedergerissen werden“ (Dobb 1980:42). In den heutigen Wirtschaftswissenschaften weisen besonders die regulationstheoretischen Beiträge das Paradigma der reinen Marktwirtschaft als Entwicklungsmodell zurück und gehen über das Wirtschaftsfach hinaus. Mit ihrer Zentralkategorie des Fordismus deuten sie die Periode als gelungene Entsprechung makroökonomischer und gesellschaftlicher Strukturen, d.h. als „Gesellschaftsprojekt“, und seine Auflösung als Krise des sozialen Zusammenhalts (Aglietta 2000: 12; vgl. Lipietz 1985,

Hübner 1988, Bieling 2000, Jessop 2001). Daher liegt es nahe, zur Rekonstruktion des bundesdeutschen Wirtschafts- und Sozialmodells als des historischen Bezugspunkts der Umbruchhypothese auf Kategorien der „Regulation“ zurückzugreifen.

Die theoretischen Konzepte der Regulationsschule wurden am Gegenstand der für uns maßgeblichen fordistischen Nachkriegskonstellation entwickelt und an der Krise ihres Gegenstands geschärft: Retrospektiv sollten in der Analyse der Nachkriegsprosperität die Merkmale identifiziert werden, die den länderübergreifenden Bruch in den Wachstumsraten, den Beschäftigungsniveaus und den Masseneinkommen seit der Weltwirtschaftskrise 1974/75 erklären sollten.

Als makroökonomische Theorie der Krise des Fordismus oder des „Postfordismus“ diagnostiziert die Regulationstheorie in den heutigen kapitalistischen Gesellschaften ein „Vorherrschen der Diskontinuität“, nicht jedoch einen völligen Bruch mit bisherigen Entwicklungspfaden: „Der Wandel kann frühere soziale Beziehungen, Institutionen und Diskurse refunctionalisieren, indem er sie in einem neuen Rahmen aufhebt, oder sie auflösen, indem er selektiv einzelne ihrer Elemente in neue Beziehungen, Institutionen und Diskurse eingliedert.“ (Jessop 2001: 12.) Die Regulationsschule geht davon aus, dass kapitalistische Marktwirtschaften für ihre Reproduktion auf instabile und widersprüchliche Weise von wechselnden außerökonomischen Bedingungen abhängen (Jessop 2001: 13). Gegenstand der Regulationstheorie sind die in bestimmten historischen Phasen vorherrschenden institutionellen Mechanismen, die eine kontinuierliche Reproduktion der ökonomischen kapitalistischen Basisstrukturen gewährleisten (vgl. Hübner, Mahnkopf 1988). Zentral hierfür sind die Konzepte des Akkumulationsregimes und der Regulationsweise.

Dabei beschreibt der Begriff des „Akkumulationsregimes“ wirtschaftliche Grundstrukturen, die über kurz-

fristige Krisenzyklen<sup>4</sup> hinweg für eine identifizierbare historische Periode stabil bleiben, während der Begriff „Regulationsweise“ den für diese Periode spezifischen Zusammenhang zwischen ökonomischen und institutionellen Strukturen einer Gesellschaft meint.<sup>5</sup>

Als Kern des fordistischen Produktions- und Sozialmodells wird ein stabiler Verstärkungszusammenhang zwischen Entwicklungen im Produktionssektor<sup>6</sup> und in den Konsum- und Lebensweisen breiter Gesellschaftsschichten angenommen, der nur grob vereinfacht auf die Formel „Massenproduktion plus Massenkonsum“ gebracht werden kann. Das Etikett „Fordismus“ darf nicht dahingehend missverstanden werden, dass ein bestimmter Typus der Massenfertigung, etwa die Fließbandarbeit, unmittelbar als prägendes Merkmal des sozioökonomischen Entwicklungsmodells wirke.

Auf der ökonomischen Seite dieser Wachstumskonstellation lassen sich bestimmte Leitwaren identifizieren, insbesondere das private Automobil und eine Vielzahl langlebiger Konsumgüter. Der Gebrauch jener Leitwaren aber, auf denen die ökonomische Dynamik wesentlich beruht, ist keine Funktion des verfügbaren technischen und organisatorischen Produktionspotenzials, sie fällt vorwiegend in die Privatsphäre. Ihr massenhafter Absatz ist daher an zwei gesellschaftliche Voraussetzungen gebunden. Zum einen müssen die neuen Konsumformen gesellschaftlich akzeptiert werden: Die Konsumenten müssen das Autofahren dem Bahnfahren vorziehen, die eigene Waschmaschine dem Waschsalon oder der Wäscherei. Zum anderen muss sich dieser „Eigensinn der Konsumformen“ (Wittemann 1996) durch

4 Zur wirtschaftsgeschichtlichen Periodisierung wird zwischen „kleinen“, zyklischen Krisen im Rahmen eines spezifischen sozio-ökonomischen Entwicklungsmodells und „großen Krisen“ unterschieden, in denen dessen Anpassungsfähigkeit in Frage steht.

5 „Ein Akkumulationsregime ist prinzipiell mit einer ganzen Reihe verschiedener Regulationsweisen kompatibel. Sie verbinden sich jedoch nur dann zu einem relativ dauerhaften Reproduktionszusammenhang, wenn die gesellschaftlichen Widersprüche und Konflikte regulativ bearbeitet und ausbalanciert werden können.“ Eine solche gelingende Regulation wird als ‚Entwicklungsmodell‘ bezeichnet. (Bieling 2000: 201.)

6 Produktion bzw. Produktionssektor sind jeweils „weit“ zu verstehen, also einschließlich der Produktion ökonomisch vermittelter Dienstleistungen.

zahlungskräftige Nachfrage durchsetzen können; dazu müssen die Masseneinkommen, wenn auch bei fortbestehender Ungleichheit in der Einkommensverteilung, generell und langfristig steigen. Die wachsende Zahl der Lohnabhängigen ist in der doppelten Form steigender Einkommen und sozialer Leistungen am Produktivitätswachstum zu beteiligen. Zwischen Haushaltssektor und Produktionssektor kommt es in diesem Entwicklungsmodell zu typischen Austauschformen, die auf der einen Seite die Zusammensetzung des Arbeitskräfteangebots und der kaufkräftigen Nachfrage, auf der anderen Seite ein entsprechendes Warenangebot und die Einkommensverteilung bestimmen.

Das sozio-ökonomische Entwicklungsmodell einer Gesellschaft als Ausgangspunkt für eine Berichterstattung zu wählen, mindert nicht die Bedeutung übergreifender gesellschaftlicher *Trends*. Der Rückgriff auf Konzepte der Regulation löst keineswegs alle theoretischen und methodischen Fragen bei der Rekonstruktion des bundesdeutschen Entwicklungsmodells. Trotz ihres interdisziplinären Anspruchs ist die Regulationsschule im Wesentlichen ein makroökonomischer Erklärungsansatz geblieben, der gesellschaftliche Verhältnisse nur in Ausschnitten wahrnimmt. Zwei Schwächen dieser Forschungsrichtung erweisen sich für den Forschungsverbund als besonders gravierend: zum einen ihre mangelnde staats- und institutionentheoretische Fundierung (Hirsch 1994) und zum anderen ihre weitgehende gesellschaftstheoretische Blindheit gegenüber den sozialen Triebkräften des Umbruchs. So werden Probleme sozialer Integration in der Regulationstheorie als „Modalität zweiter Ordnung“ (Mahnkopf 1988) behandelt, und soziale Sicherung, Familienbeziehungen, Bildung, Lebensstile und Konsumformen kommen nur als untergeordnete Momente der Regulation des Lohnverhältnisses in den Blick (Bieling 2000: 201). Die Veränderungen aber in den Formen des Wissens, der gesellschaftlichen Kommunikation, des Geschlechterverhältnisses und der Haushalts- und Familienorganisation gewinnen im Zuge der großen Trends (die man als Entwicklung zur Dienstleistungs- oder Informationsgesellschaft bezeichnen mag), als Voraussetzungen für ökonomische Entwick-

lung ebenso wie für gesellschaftliche Integration zunehmend an Bedeutung. Ein beträchtlicher Teil der Expansion sozialer und personenbezogener Dienstleistungen in den letzten Jahrzehnten folgt der zunehmenden Externalisierung, Kommerzialisierung und Professionalisierung ehemals familialer Funktionen und verändert damit die Muster der Alltagskultur. Auch die Mesoebene des Unternehmens und der Betriebsorganisation und die Mikroebene der unmittelbaren Arbeit blendet die Regulationstheorie weitgehend aus. Insofern ist das theoretische Konzept der Regulation zu erweitern um die (soziologischen) Dimensionen, die mikro- wie außerökonomische Triebkräfte in den Blick rücken. So hat der Erfolg des Fordismus sowohl bei den Subjekten die Bedürfnisse im Hinblick auf Arbeit, Produkte und Kommunikationsformen erweitert und differenziert - die überall präsenten Stichworte des Wertewandels, der Individualisierung und Subjektivierung sind Ausdruck davon - als auch die Marktconstellationen verschoben und neben den Massenprodukten ein größer werdendes Segment individualisierter Warenangebote generiert. (Das heute im Zusammenhang der Internetökonomie entwickelte Konzept der „mass customization“ markiert den vorläufigen Endpunkt dieser Entwicklung). Und die langfristigen Trends des ökonomischen und technischen (Struktur-)Wandels, wie sie in der sektoralen Verschiebung der Wertschöpfung und Beschäftigung von Agrar-, Industrie- und Dienstleistungsökonomie und - auf der technischen Ebene - von Mechanik über Automatisierung zur Informatisierung ihren Niederschlag gefunden haben, sind in ihrem Kern formationsübergreifend, stehen in ihrer Dynamik und inhaltlichen Ausprägung aber in einer wechselseitigen Abhängigkeit mit den Formationsmerkmalen. In fordistischen Regimen (oder Modellen gesellschaftlicher Integration) wirken also übergreifende langfristige Entwicklungstrends ebenso wie spezifische nationale Entwicklungsmuster.

### **Entwicklungspfad**

Zielen Trend und Formation eher auf die Diskontinuitäten gesellschaftlicher Entwicklungen, so zielt die Ka-

tegorie des Entwicklungspfads eher auf Kontinuität. Der Wechsel von „relativer Kontinuität mit relativer Diskontinuität ermöglicht Periodisierung“ (Jessop 2001: 9). Dies hat die Umbruchhypothese zu berücksichtigen, aus deren begrenztem Erklärungsanspruch sich notwendig die Anerkennung von Kontinuitäten ergibt. Nicht alles ändert sich, nicht alle Resultate der vorausgegangenen Entwicklung stehen in Frage. Basisinstitutionen „moderner“ Gesellschaften wie Konkurrenzdemokratie, Marktwirtschaft, Sozialstaat (Zapf 1998) stehen nicht grundsätzlich zur Disposition. Geht man davon aus, dass die als „Fordismus“ bezeichnete Gesellschaftsformation sich etwa vom Ende der 40er Jahre ausgebildet hat und bis zur Mitte der 70er Jahre wirksam war, so stellt ihr Umbruch selbst bereits eine historische Phase beträchtlicher Dauer dar. Für das Verständnis dieser Phase ist eine Form der ungleichzeitigen und kombinierten Entwicklung bedeutsam, die sich über die Kategorie *Pfadabhängigkeit gesellschaftlicher Entwicklung* näher bestimmen lässt.

Pfadabhängigkeit wurzelt im spezifischen Institutionengefüge eines Landes, und dieses ist historisch wesentlich älter als der „Fordismus“, so dass nationale politische Kulturen und Traditionen, also historische Entwicklungspfade, das sozio-ökonomische Modell länderspezifisch prägen. Die Erosion des „fordistischen“ Produktions- und Sozialmodells vollzieht sich in diesem tradierten Institutionengefüge, das in wachsenden Widerspruch zum aktuellen ökonomischen und sozialen Geschehen tritt.

Wer von einer „fordistischen“ Gesellschaftsformation spricht, beschreibt mithin noch kein konkretes Entwicklungsmodell, sondern lediglich bestimmte gemeinsame Merkmale verschiedener Gesellschaften im gleichen Zeitraum, wie etwa den Zusammenhang von Massenproduktion und Massenkonsum oder die Expansion des Wohlfahrtsstaats. Als Entwicklungspfad lassen sich dagegen politische und soziale Muster kennzeichnen, die in einer bestimmten Gesellschaft über einen längeren historischen Zeitraum erkennbar sind, die also über den Erklärungsanspruch der Umbruchhypothese hinaus-

greifen - etwa die deutsche Politik des „mittleren Wegs“ (Schmidt 1999). Denkbar sind auch regionale bzw. übernationale Entwicklungspfade, wie etwa in der These vom „rheinischen Kapitalismus“ (Albert 1992) oder den „drei Welten des Wohlfahrtskapitalismus“ (Esping-Andersen 1990). Bei der Analyse einer konkreten Gesellschaft betont die Kategorie „Formation“ die Diskontinuitäten, an denen eine historische Periodisierung ansetzt, die Kategorie „Entwicklungspfad“ dagegen institutionelle und politische Kontinuitäten.

Ergebnis einer historischen Rekonstruktion des bundesdeutschen Produktions- und Sozialmodells wäre ein „(west)deutscher Fordismus“, der schematisch in einer Matrix von „fordistischer“ Formation und (west-)deutschem Entwicklungspfad verortet werden kann. Fordismus, definiert als Verbindung von Massenproduktion und Massenkonsum, erfuhr in der bundesdeutschen Entwicklung eine spezifische sozialstaatliche Ausprägung, die weit in die Geschichte und Traditionen der deutschen Gesellschaft zurückgreift und den deutschen Entwicklungspfad kennzeichnet; dementsprechend hat er eine starke Verankerung im politischen System und im Bewusstsein der Bevölkerung. Wie stark Pfadeflüsse und damit Kontinuitäten im deutschen Entwicklungsmodell tatsächlich sind, ist als offene Forschungsfrage zu verhandeln. Der Veränderungsdruck, unter den die sozio-ökonomische Formation gerät, kann auch die Institutionen und Muster des einmal eingeschlagenen nationalen Entwicklungspfads auflösen. Die Möglichkeit eines Pfadwechsels auf einigen oder vielen gesellschaftlichen Feldern kann jedenfalls nicht vorab ausgeschlossen werden. So darf aus Esping-Andersens Typologie von Wohlfahrtsstaatsregimen nicht geschlossen werden, die bisherige Struktur des Sozialstaats schreibe die zukünftige weitgehend fest (Schmidt 1998).<sup>7</sup>

7 Der Begriff ‚Sozialmodell‘ findet im wissenschaftlichen und politischen Diskurs bisher vor allem dann Verwendung, wenn Kontinuitäten, d.h. prägende Einflüsse eines besonderen historischen Entwicklungspfads betont werden sollen. In unserem Ansatz soll er dagegen für eine zeitlich und national begrenzte Konstellation stehen, die wir als (west-)deutsches Produktions- und Sozialmodell bezeichnen. Gemeint ist nicht der besondere, längerfristige Entwicklungspfad des ‚deutschen Kapitalismus‘, sondern ‚nur‘ seine Ausprägung in der



In dieses Muster passen sich eine Vielzahl gesellschaftlicher Verhältnisse und Trends ein, die hiermit in keinem ursächlichen Zusammenhang stehen: etwa ein Geschlechterregime mit einem männlichen Hauptnährer und einem hohen Maß familialer Eigenarbeit, die bei insgesamt niedriger Frauenerwerbsquote überwiegend von Frauen geleistet wird, die Entwicklung zur Zweigenerationen-Familie und zu kleineren Haushalten, verlängerte Ausbildungszeiten und erweiterte individuelle Handlungsspielräume.

Die typischen Austauschmuster zwischen privaten Haushalten und Unternehmen - oder: zwischen Ökonomie und Lebenswelt - sind aber zugleich an zentrale politische bzw. institutionelle Regulierungen gebunden. Hierzu gehören beispielsweise die sozialstaatliche Absicherung des Lohnarbeitsverhältnisses in Form der beitragsabhängigen Sozialversicherung, die kollektive Regelung der Arbeitsverhältnisse in Form einer „Konfliktpartnerschaft“ zwischen Gewerkschaften und Unternehmerverbänden, das duale Prinzip der Interessenvertretung durch betriebliche Mitbestimmung und effektive Flächentarifverträge mit weitreichender Geltung, die im Betrieb verankerte und korporatistisch geregelte „duale“ Ausbildung für einen Großteil der mittleren beruflichen Qualifikationen. Sozialstaatliche Intervention spielt nicht nur eine wesentliche ökonomische Rolle, indem sie die Massenkaukraft stabilisiert, sondern nimmt durch Strukturierung von Lebensverläufen (etwa im öffentlichen Bildungssystem) und durch die Normierung von materieller Teilhabe (etwa der Wohnstandards durch den sozialen Wohnungsbau) wesentlichen Einfluss auf Lebensformen. Durch diese Regulierungen erweitert sich die Wechselbeziehung zwischen Ökonomie und Lebenswelt zu einem komplexen sozio-ökonomischen Arrangement, das Arbeitsmarktregime, Sozialstaatsregime und Geschlechterregime einschließt. Die

Umbruchhypothese besagt, dass dieses komplexe Arrangement „veraltet“ (Kaufmann 1997: 52): ökonomische und soziale Dynamik verstärken einander nicht mehr in der vertrauten Weise und geraten in Gegensatz zu den institutionellen Formen der Regulation, die auf diese Weise gleichfalls an „Leistungsfähigkeit“ (ebd.) im Sinne eines gleichgerichteten Wirkungszusammenhangs verlieren.

Betrachtet man etwa die demographische Entwicklung als einzelnes Moment sozialen Wandels, so stellt sich der Rückgang der Geburtenraten als „säkularer“ Trend dar, der mit einem „demographischen Sprung“ in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts begann. Weder dieser Trend noch sein wellenförmiger Verlauf in den Nachkriegsjahrzehnten lassen sich auf das „fordistische“ Produktions- und Sozialmodell zurückführen. Wohl aber hat diese Entwicklung ein bestimmtes „Geschlechterverhältnis“ und eine dominante Familienform zur Voraussetzung. Gesellschaftliche Entwicklungspfade beeinflussen also die natürliche Reproduktion der Gesellschaft. Daher müssen demographische Trends zur Erklärung des sozio-ökonomischen Entwicklungsmodells herangezogen werden, wie dieses umgekehrt zum Verständnis des konkreten Verlaufs demographischer Trends in einer bestimmten Zeitperiode (etwa das Verhältnis von Reproduktionsquoten zu institutionellen Regelungen der [Frauen-]Erwerbstätigkeit) beitragen kann.

Welchen Stellenwert die Kategorien der unterschiedlichen theoretischen Zugangsweisen zum sozio-ökonomischen Wandel für die Beschreibung und Deutung berichtsrelevanter Sachverhalte haben, lässt sich schwer vorab entscheiden. Das birgt die Gefahr des Eklektizismus. Diese stellte indes nur dann ein ernsthaftes Problem dar, wenn es der Berichterstattung um die Formulierung einer neuen Theorie sozialen Wandels ginge. Da dieses aber ausdrücklich nicht ihre Intention ist, sondern die Beschreibung und Deutung von konkreten Wandlungstendenzen im Verhältnis von Ökonomischen und Sozialen das Ziel ist, erscheint diese Gefahr beherrschbar.

---

„fordistischen“ Periode der Weltwirtschaft. Auch hat die Frage offen zu bleiben, ob die europäischen Gesellschaften ein solches Maß an Gemeinsamkeiten aufweisen, dass sich ein „europäisches Gesellschaftsmodell“ von einem „atlantischen“ oder US-amerikanischen Pfad abgrenzen ließe (Europäischer Rat 2001; Therborn 2000; Aust u.a. 2000), oder ob vielmehr in Europa eine Vielzahl sozioökonomischer Entwicklungsmodelle besteht, die durch vergleichende Forschungsansätze zu charakterisieren und zu typisieren wären (EU-Kommission 2001).

### 1.5. Die Konstruktion der Berichterstattung: Austauschbeziehungen zwischen Ökonomie und Lebenswelt - Themenfelder und Berichtsgegenstände

Der Wandel des Produktions- und Sozialmodells vollzieht sich in allen drei Kategorien, sowohl als Veränderung von Trends als auch von Entwicklungspfaden und Regulationsformen. Um ihr Zusammenwirken greifbar zu machen, bedarf es der Betrachtung jener ökonomischen, sozialen und politischen Handlungsfelder, welche das Produktions- und Sozialmodell als einen Zusammenhang wechselseitiger Austauschbeziehungen und Abhängigkeiten konstituieren (Abbildung 2). Diesen inneren Zusammenhang theoretisch genauer zu bestimmen, ist eine noch keineswegs abgeschlossene Aufgabe für die Verbundarbeit. Sie soll die empirische Beobachtungs- und Berichtsarbeit anleiten, kann jedoch nicht jede Entscheidung determinieren, die bei der Entwicklung eines Berichtskonzepts zu treffen ist.

Die Spannung zwischen Deutung und Daten versucht der Verbund durch eine Drei-Ebenen-Struktur der Darstellung zu meistern

- Sozio-ökonomisches Entwicklungsmodell,
- Themenfelder,
- Berichtsgegenstände (vgl. Abbildung 3).

Auf der ersten Ebene geht es um die Interpretation der Entwicklungstendenzen des Sozialmodells als Ganzem, d.h. um die Klärung dessen, wie die vielfältigen Veränderungen in Ökonomie und Gesellschaft im Einzelnen, die in den empirischen Daten sichtbar werden, unter dem Aspekt des Zusammenhangs, der durch den Begriff der sozio-ökonomischen Leistungsfähigkeit angezielt ist, zu bewerten sind (Stärkung oder Störung des Zusammenhangs).

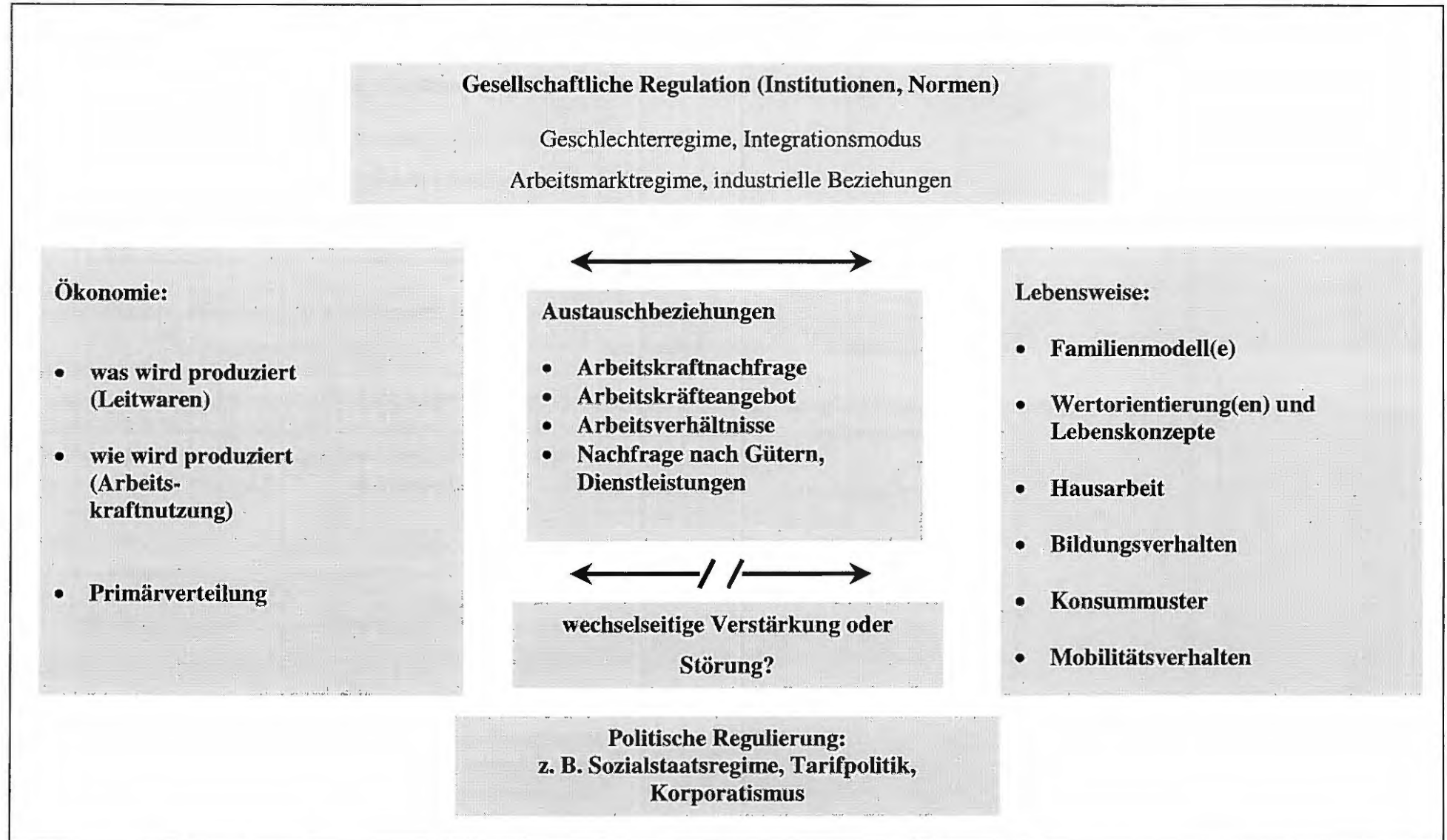
Die Themenfelder „Integration, Gefährdung, Ausgrenzung“, „Formen der Erwerbsarbeit – Flexibilisierung und Subjektivierung“, „Informelle Arbeit“, „Bildung, Ausbildung und Beschäftigung“ und „Informatisierung“ repräsentieren zentrale Aspekte des sozio-ökonomischen Entwicklungsmodells und Perspektiven auf

dessen Umbruch. Jedes Themenfeld steht für eine bestimmte Dimension des sozio-ökonomischen Wechselverhältnisses und für einen bestimmten Interpretationszusammenhang. Die Themenfelder sind theoretisch konstruiert, sie finden keine direkte Entsprechung in einem einzelnen Politikfeld oder Feld gesellschaftlicher Praxis. Aus den Themenfeldern ergeben sich Fragestellungen für die Untersuchung einzelner Berichtsgegenstände und Maßstäbe für die Indikatorqualität von Daten sowie für die Bewertung empirischer Befunde. Die Perspektiven der Themenfelder werden im Einleitungsteil der Berichterstattung zu einer Gesamtsicht der Entwicklung des sozio-ökonomischen Entwicklungsmodells integriert (s.o.).

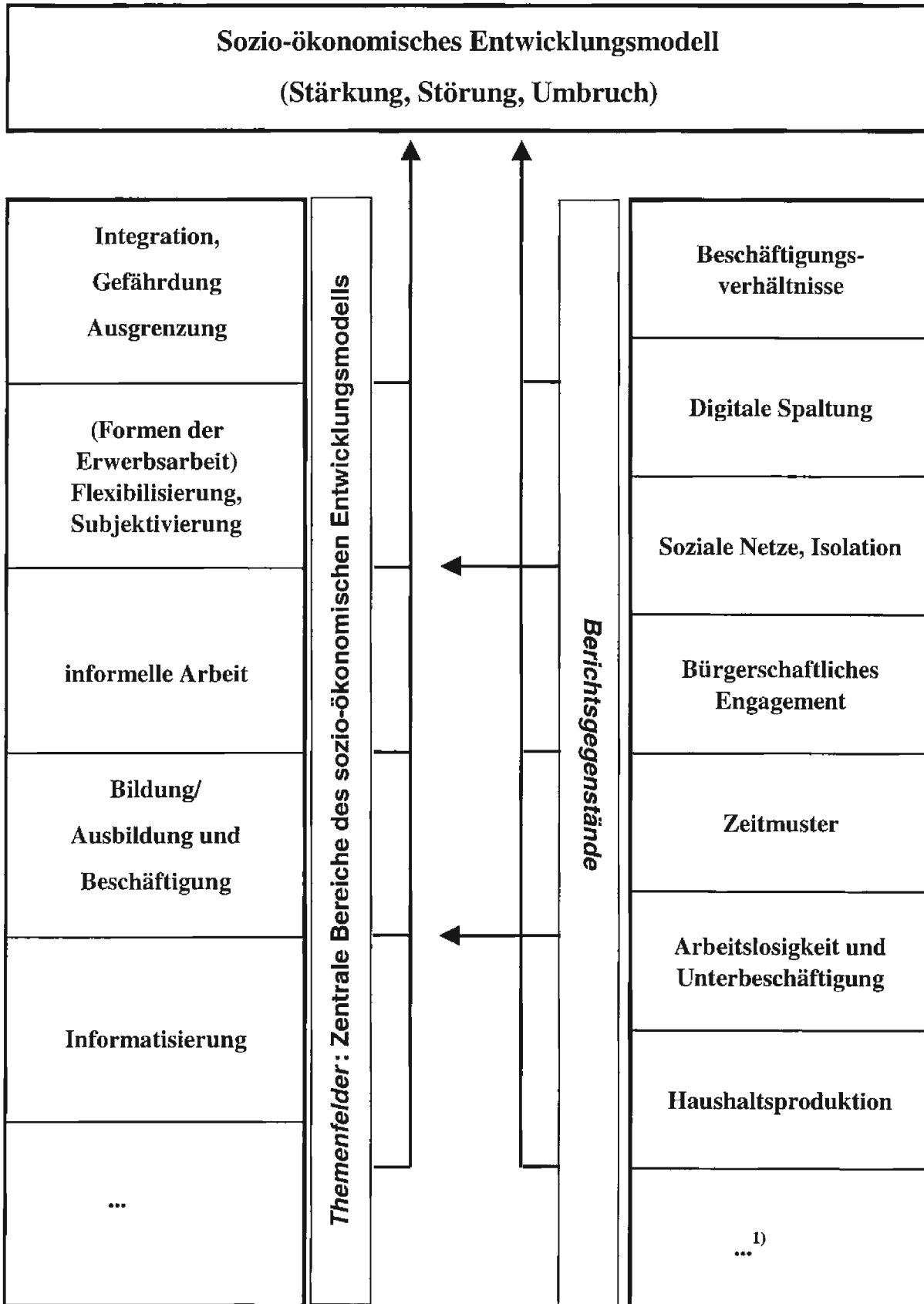
Während die Themenfelder für je eine Perspektive auf den Umbruch des sozio-ökonomischen Entwicklungsmodells stehen, handelt es sich bei den „Berichtsgegenständen“ um *in der gesellschaftlichen bzw. politischen Praxis abgegrenzte Gegenstandsbereiche*, die daher in der Regel auch ihre eigenen datenförmigen Spuren hinterlassen. Über welche Gegenstände der Verbund etwas wissen muss, um den Umbruch nach seinen Leitkategorien beobachten zu können, wird aus den Fragestellungen der Themenfelder heraus begründet. Zugleich müssen diese Gegenstände aber der empirischen Beobachtung zugänglich sein, und ihre Beobachtung und Dokumentation muss einen Fortschritt für bestehende Systeme der Berichterstattung versprechen. Jeder dieser Berichtsgegenstände kann für sich genommen als deskriptiv kritisiert werden. Das angestrebte besondere „relationale“ Berichtsprofil ergibt sich erst aus der Kombination der ausgewählten Berichtsgegenstände und aus ihrer Interpretation in der Perspektive der Themenfelder.

Die in der Übersicht dargestellte Auswahl der Berichtsgegenstände beansprucht weder Vollständigkeit noch Abgeschlossenheit. Neue Berichtsgegenstände können schrittweise in die Beobachtung aufgenommen werden, bis ein stabiler empirischer Kern der Berichterstattung entstanden ist. Denkbar ist auch, dass die Berichtsgegenstände im Zuge der Verbundarbeit anders abgegrenzt oder zu komplexeren Arbeitspaketen verbunden werden.

Abbildung 2:  
Sozio-ökonomisches Entwicklungsmodell



**Abbildung 3:**  
**Berichterstattung "sozio-ökonomische Leistungsfähigkeit": Ebenen der Darstellung**



## Literaturverzeichnis

- Aglietta, M. (2000): Ein neues Akkumulationsregime, Die Regulationstheorie auf dem Prüfstand, Hamburg.
- Albert, M. (1992): Kapitalismus contra Kapitalismus, Frankfurt/Main.
- Aust, A.; Leitner, S.; Lessenich, S. (2000): Sozialmodell Europa, Eine konzeptionelle Annäherung, in: Aust, A./Leitner, S./Lessenich, S. (Hrsg.): Sozialmodell Europa, Konturen eines Phänomens, Opladen, S. 7 ff.
- Baethge, M.; Wilkens, I. (2001): "Goldenes Zeitalter" - "Tertiäre Krise": Perspektiven von Dienstleistungsbeschäftigung zu Beginn des 21. Jahrhunderts (Einleitung), in: Baethge, M./ Wilkens, I. (Hrsg.): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung, Opladen, S. 9-19.
- Berger, S.; Dore, R. (Hrsg.) (1996): National Diversity and Global Capitalism, Ithaca and London.
- Bieling, H.-J. (2000): Dynamiken sozialer Spaltung und Ausgrenzung, Gesellschaftstheorien und Zeitdiagnosen, Münster.
- Boyer, R.; Durand, J.-P. (1997): After Fordism, Basingstoke/Hampshire u.a.
- Castells, M. (1996): The Rise of the Network Society, Malden/Oxford.
- Cohen, D. (2001): Unsere Modernen Zeiten. Wie der Mensch die Zukunft überholt, Frankfurt/New York.
- Crouch, C.; Streeck, W. (Hrsg.) (1997): Political economy and modern capitalism: mapping convergence and diversity, London u.a.
- Demirovic, A. (1997): Tendenzen im Fluss, Globalisierung und Krise des fordistischen Modells Deutschland, in: Cleve, G.u.a. (Hrsg.) Wissenschaft, Macht, Politik, Interventionen in aktuelle gesellschaftliche Diskurse, Münster, S. 284 ff.
- Dingeldey, I.; Gottschall, K. (2001): Alte Leitbilder und neue Herausforderungen : Arbeitsmarktpolitik im konservativ-korporatistischen Wohlfahrtsstaat, Aus Politik und Zeitgeschichte, Vol. 51 (2001), S. 31-38.
- Dobb, M. (1970): Entwicklung des Kapitalismus vom Spätfeudalismus zur Gegenwart, Köln.
- Esping-Andersen, G. (1990): The Three Worlds of Welfare Capitalism, Princeton (N.J.).
- EU-Kommission (2001): Ausbau des Potenzials an Humanressourcen in der Forschung und Verbesserung der sozio-ökonomischen Wissensgrundlage, Arbeitsprogramm, Sechste Änderung, Juli 2001, Brüssel, Vol., S.
- Europäischer Rat (2001): Europäische Sozialagenda (auf der Tagung des Europäischen Rates in Nizza am 07., 08. und 09. Dezember 2000 angenommen), Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften vom 30.05.2001, C157/4 ff., Vol., S.
- Giddens, A. (1999): Der dritte Weg, Die Erneuerung der sozialen Demokratie, Frankfurt am Main.
- Giddens, A. (2001): Die Frage der sozialen Ungleichheit, Frankfurt am Main.
- Hirsch, J. (1994): Politische Form, politische Institutionen und Staat, in: Esser, J./Görg, C./Hirsch, J. (Hrsg.): Politik, Institutionen und Staat, Zur Kritik der Regulationstheorie, Hamburg, S. 157 ff.
- Hobsbawm, E. (1995): Das Zeitalter der Extreme, Weltgeschichte des 20. Jahrhunderts, München/ Wien.
- Hradil, S.; Immerfall, S. (Hrsg.) (1997): Die westeuropäischen Gesellschaften im Vergleich, Opladen.
- Hüber, K. (1998): Der Globalisierungskomplex : grenzenlose Ökonomie - grenzenlose Politik?, Berlin.
- Hübner, K.; Mahnkopf, B. (1988): Einleitung, in: Mahnkopf, B. (Hrsg.) Der gewendete Kapitalismus, Kritische Beiträge zur Theorie der Regulation, Münster, S. 7 ff.
- Jessop, B. (2001): Nach dem Fordismus: Das Zusammenspiel von Struktur und Strategie, Das Argument 239, 43. Jg., Vol. 1/2001, S. 9 ff.
- Kaufmann, F.-X. (1997): Herausforderungen des Sozialstaats, Frankfurt am Main.
- Kaufmann, F.X. (2001): Der deutsche Sozialstaat im internationalen Vergleich, in: Bundesministerium für Arbeit, Bundesarchiv (Hrsg.): Geschichte der Sozialpolitik in Deutschland seit 1945, Bd. 1: Grundlagen der Sozialpolitik, Baden-Baden, S. 799-989
- Kitschelt, H.; Lange, P.; Marks, G.; Stephens, J.D. (Hrsg.) (1999): Continuity and Change in Contemporary Capitalism, Cambridge.
- Kocka, J.; Offe, C. (Hrsg.) (2000): Geschichte und Zukunft der Arbeit, Frankfurt.
- Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen (1997): Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland. Entwicklung, Ursachen, Maßnahmen. Teil III: Maßnahmen zur Verbesserung der Beschäftigungslage, Bonn.
- Leibfried, S.; Pierson, P. (Hrsg.) (1998): Standort Europa, Europäische Sozialpolitik, Sozialpolitik zwischen Nationalstaat und europäischer Integration, Frankfurt am Main.
- Lipietz, A. (1985): Akkumulation, Krisen und Auswege aus der Krise: Einige methodische Überlegungen zum Begriff 'Regulation', Prokla, Vol. 58, S. 109 ff.
- Lipietz, A. (1998): Drei Krisen, Die Metamorphosen des Kapitalismus und die Arbeiterbewegung, in: Lipietz, A. (Hrsg.) Nach dem Ende des 'Goldenen Zeitalters', Regulation und Transformation kapitalistischer Gesellschaften, Berlin/ Hamburg, S. 24 ff.
- Lutz, B. (1984): Der kurze Traum immerwährender Prosperität : eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts, Frankfurt/Main; New York.

- Mahnkopf, B. (1988): Soziale Grenzen ‚fordistischer Regulation‘, in: Mahnkopf, B. (Hrsg.) *Der gewendete Kapitalismus, Kritische Beiträge zur Theorie der Regulation*, Münster, S. 99 ff.
- McKeown, T. (1999): The global economy, post-Fordism, and trade policy in advanced capitalist states, in: Kitschelt, H./Lange, P./Marks, G./ Stephens, J.D. (Hrsg.): *Continuity and change in contemporary capitalism*, Cambridge, S. 11-35.
- Ostner, I. (1998): Quadraturen im Wohlfahrtsdreieck. Die USA, Schweden und die Bundesrepublik im Vergleich, in: Lessenich, S., Ostner, I. (Hrsg.): *Welten des Wohlfahrtskapitalismus, Der Sozialstaat in vergleichender Perspektive*, Frankfurt am Main, New York, S. 225-252.
- Sauer, D.; Döhl, V. (1997): Die Auflösung des Unternehmens? - Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren, in: IfS, I., ISF, SOFI (Hrsg.) *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 96*, Schwerpunkt: Reorganisation, Berlin, S. 19 ff.
- Schmidt, M.G. (1999): Immer noch auf dem "mittleren Weg"? Deutschlands politische Ökonomie am Ende des 20. Jahrhunderts, *ZeS-Arbeitspapiere 7/1999*, Universität Bremen.
- Schmidt, M.G. (2000): *Demokratietheorien - eine Einführung*, 3. überarb. und erw. Auflage, Opladen.
- Siegrist, H.; Kaelble, H.; Kocka, J. (Hrsg.) (1997): *Europäische Konsumgeschichte. Zur Gesellschafts- und Kulturgeschichte des Konsums (18. bis 20. Jahrhundert)*, Frankfurt/New York.
- SOFI (Hrsg.) (1995): *Im Zeichen des Umbruchs. Beiträge zu einer anderen Standortdebatte*, Opladen.
- Streeck, W. (1995): *German Capitalism: Does it exist? Can it survive?* MPIFG discussion paper, Köln.
- Therborn, G. (2000): *Die Gesellschaften Europas 1945-2000*, Frankfurt am Main, New York.
- Vester, M.; Oertzen, P.v.; Geiling, H.; Hermann, T./; Müller, D. (2001): *Soziale Milieus im gesellschaftlichen Strukturwandel, Zwischen Integration und Ausgrenzung, erweiterte und aktualisierte Fassung*, Frankfurt am Main.
- Wagner, P. (1999): *Die Modernität der sozialen Welt, Soziale Welt, Vol. 50*, S. 449-458.
- Wehler, H.-U. (2000): *Umbruch und Kontinuität, Essays zum 20. Jahrhundert*, München.
- Wittmann, K.P. (1996): *Warum sollte sich die Industriosozologie mit den Veränderungen von Konsumformen befassen? Plädoyer für einen anderen Zugriff auf industrielle Restrukturierung*, SOFI-Mitteilungen 23, Vol., S. 119 ff.
- Wittke, V. (1996): *Vertikale versus horizontale Desintegration. Zu unterschiedlichen Erosionsdynamiken des Großunternehmens im Prozeß industrieller Restrukturierung*, in: Clausen, L. (Hrsg.) *Gesellschaften im Umbruch. Verhandlungen des 27. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Halle an der Saale 1995*, Frankfurt/New York
- Zapf, W. (1998): *Modernisierung und Transformation*, in: Schäfers, B./Zapf, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands*, Opladen, S. 472 ff.
- Zukunftskommission der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) (1998): *Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, sozialer Zusammenhalt, ökologische Nachhaltigkeit, Drei Ziele - ein Weg*, Bonn.

## In Argentinien ist etwas schief gegangen

Nestor D'Alessio

Irgendetwas ist schief gegangen in Argentinien. Das Land, das in den 90er Jahren als Modell neoliberaler Reformen angepriesen wurde, hat die Bedienung seiner Auslandsschulden eingestellt und dadurch eine der größten außerordentlichen Kreditkündigungen in der Geschichte der internationalen Finanzen verursacht. Begleitet wurde diese historische Einmaligkeit von sozialen Unruhen, Plünderungen von Geschäften, Straßendemonstrationen und 30 Toten infolge polizeilicher Repression, die den Rücktritt des Präsidenten De la Rúa im Dezember 2001 erzwungen haben. Drei Übergangspräsidenten lösten sich in wenigen Tagen ab, bevor der heutige Präsident Duhalde im Januar vom Parlament gewählt wurde. Und vier Monate nach seinem Amtseintritt wird über bevorstehende Wahlen und mögliche Kandidaten spekuliert.

Die politische Instabilität spiegelt die sozialen Spannungen innerhalb einer Gesellschaft wieder, in der nicht nur die Armut gewaltige Ausmaße angenommen hat, sondern die sich auch mit einer abrupten Verschiebung ihrer finanziellen Koordinaten konfrontiert sieht. Denn die Regierung hat nicht nur die Zahlungsunfähigkeit des Landes erklärt, sie hat auch die Anfang der 90er Jahre eingeführte feste Anbindung an den Dollar mit einer Parität von 1 zu 1 aufgegeben und eine starke Abwertung der nationalen Währung herbeigeführt. Zugleich sind alle in Dollar nominierten Verbindlichkeiten und Forderungen zu unterschiedlichen Paritäten in Pesos umgewandelt worden, wobei das im Dezember verfügte Einfrieren der Bankguthaben aufrechterhalten bleibt, denn man befürchtet, dass ihre Freigabe den Kurs des US-

Dollars in die Höhe treiben wird. Mit diesen Maßnahmen versucht die Regierung, den hohen Dollarisierungsgrad der Wirtschaft (Pesos und Dollar sind anerkannte Zahlungsmittel in Argentinien) zurückzunehmen und die Bedingungen für eine autonomere Geld- und Wechselkurspolitik zu schaffen, die zum Ankurbeln der Exporte des Landes beitragen könnte. Ob das Konzept aufgeht, wird sich mit der Zeit zeigen. Tatsache ist, dass das Maßnahmenbündel mit seinen unmittelbaren Umverteilungseffekten die Interessen von Gläubigern und Schuldnern, Exporteuren und Importeuren, Unternehmern und Lohnabhängigen, Produzenten und Konsumenten stark tangiert, und dass sie infolgedessen versuchen, die Lasten der Anpassung zu minimieren bzw. auf andere Interessengruppen abzuwälzen. Angst vor einer Hyperinflation wie Ende der 80er Jahre grassiert, aber auch davor, dass die wachsende Armut zu chaotischen Zuständen mit neuen Plünderungen und Gewalttaten führen kann.

Verschärft wird das Klima von Unsicherheit und Ungewissheit durch die harte Haltung der amerikanischen Regierung und des Internationalen Währungsfonds, die im Unterschied zu früheren zügig verabschiedeten Stützungsprogrammen, eine verschleppende Verhandlungstaktik eingeschlagen haben, die von harten Worten gegen das "unberechenbare" Land begleitet wird. Erst Mitte März hat eine offizielle Delegation Argentinien besucht, ohne dass sich konkrete Resultate bezüglich der Kreditvergabe ergeben hätten. In dieser Haltung spiegelt sich das Misstrauen einem Präsidenten gegenüber wieder, dessen peronistische Partei die Erklärung

des Staatsbankrottes mit Applaus im Parlament gefeiert hat. Ein Land, das sich so leichtfertig über die Bedienung der Auslandsschulden hinwegsetzt, verdient aus der Perspektive der Finanzwelt bestraft zu werden. Aber auch das Versagen des Internationalen Währungsfonds, frühere Kredite mit Bedingungen verknüpft zu haben, die zu der Krise von heute führten, erklärt seine heutige Vorsicht. Argentinien braucht die Kreditunterstützung des IWF nicht zuletzt, um seine Zahlungsfähigkeit und dadurch den Zugang zu den internationalen Kreditmärkten zurückzugewinnen. Durch die Kredite könnte das Land die Zeit gewinnen, die notwendig ist, um das neue Wirtschaftsmodell zu stabilisieren. Zur Zeit (Mitte April 2002) versucht die Regierung, vor allem den starken Kursverfall der nationalen Währung zu stoppen. Nicht nur die Angst vor einer unkontrollierten Inflation treibt die Leute dazu, Dollars zu kaufen. Mächtige Wirtschaftsinteressen stehen hinter der Spekulation gegen die nationale Währung. Ihre Strategie besteht darin, die Regierung dazu zu drängen, die nationale Währung endgültig abzuschaffen und den Dollar als einziger Zahlungsmittel einzuführen. In diesem Fall werden sich, wie wir anschließend sehen werden, die negativen Tendenzen verschärfen, die in den 90er Jahren zu den krasen sozialen Gegensätzen von heute geführt haben.

### **Neoliberalismus mit fixem Wechselkurs und Währungskonvertibilität: Argentinien in den 90er Jahren**

Die Tatsache, dass die Umsetzung des neoliberalen Modells in den 90er Jahren als Erfolg angepriesen wurde, muss vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Stagnation der 80er Jahre gesehen werden, die von hyperinflationären Schüben begleitet wurde. Nachdem Argentinien in den Jahren 1989/1990 mit jährlichen Inflationsraten von 5.103 % bzw. 1.344 % zu kämpfen hatte, fielen sie im Laufe der 90er Jahre abrupt, so dass die Preissteigerungen in der zweiten Hälfte der Dekade unter 1 % lagen. Die erfolgreiche Bekämpfung von Inflation und Hyperinflation ging im wesentlichen auf das "Konvertibilitätsgesetz" von März 1991 zurück, das ein

neues Wechselkursregime einführte. Die nationale Währung (Peso) wurde zu einer festen Parität von 1:1 an den Dollar gebunden und die umlaufende Geldmenge durch entsprechende Dollarreserven der Zentralbank gedeckt, die die volle Währungskonvertibilität zusicherte. Ferner untersagte das Gesetz der Zentralbank Geld zur Finanzierung des Haushalts zu drucken, mit der Folge, dass monetäre Expansion praktisch nur im Austausch mit Devisen stattfinden konnte. Mit dem "Konvertibilitätsgesetz" sollte ein monetärer Anker bzw. eine Richtschnur für alle anderen volkswirtschaftlichen Größen geschaffen werden. Es ging aber auch darum, das durch die Hyperinflation verlorene Vertrauen in die nationale Währung zurückzugewinnen. Die feste Anbindung an den nordamerikanischen Dollar wurde von einem Reformprogramm begleitet, das zur Normalisierung des Schuldendienstes gegenüber Gläubigerbanken, zur flächendeckenden Privatisierung von Staatsbetrieben, zur handelspolitischen Öffnung der Wirtschaft und zur Teilprivatisierung der Rentenversicherung führte. Weiterhin verbesserten sich die Steuereinnahmen des Staates durch die Erhöhung der Mehrwertsteuer und die Bekämpfung der Steuerhinterziehung. Durchschnittliche Wachstumsraten um 7 % sowie ein Anstieg der Reallöhne infolge der Reduktion der Geldentwertung waren unmittelbare Konsequenzen der Umsetzung des Reformprogramms in der ersten Hälfte der 90er Jahre. Eine Dekade von Wirtschaftsstagnation und unkontrollierter Inflation schien der Vergangenheit anzugehören (D'Alessio/Oberbeck, 1994; Boris, 2001)

Die Erfolgsgeschichte nahm jedoch ein abruptes Ende mit der mexikanischen Finanzkrise von 1994/1995. Ansteckung ist der Ausdruck, der sich eingebürgert hat, um die Übertragung von Finanzkrisen von einem Land zu einem anderen im Rahmen der weltweit integrierten Finanzmärkte von heute zu charakterisieren. Im Fall Argentinien manifestierte sich die Erscheinung in abrupten Kapitalabflüssen, die vermittelt durch die eingetretene Geldknappheit – im Rahmen des Konvertibilitätsgesetzes wirkte sich eine Reduktion der Zentralbankreserven automatisch in einer Verknappung der Geldbasis aus –



zu einer steilen Zinserhöhung führte. Rezession und Bankenkrise waren die unmittelbare Konsequenz.

Unterstützungskredite des IWFs halfen, die Bankenkrise zu überwinden und die Wirtschaftslage zu stabilisieren, so dass in den Jahren 1996 und 1997 Wachstumsraten von 5,1 % bzw. 8,1 % erreicht wurden. Die Wachstumserfolge waren aber von kurzer Dauer. Fand eine merkliche Verlangsamung des Wirtschaftswachstums (3,9 %) im Jahre 1998 statt, so befindet sich Argentinien seit 1999 in einer tiefen Rezession, die als eine der Ursachen der heutigen Krise betrachtet werden kann. Während zwischen 1998 und 2000 das Volkseinkommen um 12 % sank, schrumpfte die Wirtschaft im zweiten Quartal 2001 weiter um 11 % gegenüber dem Vorjahr. So wie im Fall der Mexikokrise wurden externe Faktoren wie die Asienkrise 1997/1998 und die brasilianische Krise 1999 als Auslöser der Rezession ausgemacht. Besonders die letzte traf die Exportwirtschaft wegen der starken Abwertung der brasilianische Währung hart. Ohne zu bestreiten, dass externe Faktoren eine Rolle bei den Wachstumseinbrüchen und Rezessionen gespielt haben, weist jedoch die extreme Vulnerabilität der argentinischen Volkswirtschaft auf Gründe hin, die in dem Wirtschaftsmodell selbst liegen.

Als argentinische Variante des neoliberalen Modells galt nicht so sehr die weitreichende Durchsetzung von Liberalisierung, Deregulierung und Privatisierung, sondern das "Konvertibilitätsgesetz". Wirkungsvoll bei der Bekämpfung der Inflation, stellte es eine Art von Korsett der nationalen Volkswirtschaft dar, indem der Wechselkurs als Anpassungsmechanismus gegenüber veränderten Preis- und Kostenstrukturen wegfiel. Obwohl die Inflationsrate in der ersten Hälfte der 90er Jahren abrupt fiel, lag sie jedoch merklich über die Inflationsrate der US-Wirtschaft, was zu einer Überbewertung der nationalen Währung führte, die wegen der festen Anbindung des Pesos an den US-Dollar nicht zu korrigieren war. Dadurch wurde die Wettbewerbsfähigkeit der argentinischen Produkte auf dem Weltmarkt geschmälert. Zugleich trug die Überbewertung in Kombination mit der Handelsliberalisierung dazu bei, dass

wichtige Teile der einheimischen Industrie durch Importprodukte zerstört wurden. Während relativ geringe Handelsbilanzüberschüsse bis Mitte der 90er Jahre erreicht werden konnten, verzeichnete die Handelsbilanz in den folgenden Jahren beträchtliche Defizite, die sich zu den hohen Defiziten der Leistungsbilanz summierten, so dass das Zahlungsbilanzdefizit von 4.900 Milliarden US-Dollar im Jahre 1995 auf 12.400 Milliarden im Jahre 1999 stieg. Der Fehlbetrag wurde durch eine steigende Verschuldung des Staates und der Privatwirtschaft gedeckt, die von 28,4 % des BIPs im Jahre 1995 auf 51,4 % im Jahre 2000 wuchs (IWF, 2000) Nach zehn Jahren zeigte sich das Wirtschaftsmodell als unfähig, die Reproduktion der argentinischen Wirtschaft ohne steigende Verschuldung zu garantieren. Das Misstrauen von Kreditgebern und Sparern schlug sich in immer höheren Risikoprämien so wie erneuerter Kapitalflucht nieder, die die Dollarreserven der Zentralbank in den letzten zwei Jahren halbierten. Das Einfrieren der Bankguthaben im Dezember 2000, um die Flucht in den Dollar zu bremsen und dadurch den Zusammenbruch des Banksystems zu verhindern, gab dem Modell den endgültigen Todesstoß.

Eine gängige Erklärung neoliberaler Prägung behauptet, dass das Modell gescheitert ist, weil die institutionellen Anpassungsreformen auf der halben Strecke steckengeblieben sind. Vor allem wird kritisiert, dass die Verwaltungsreform des Staates durch eine korrupte politische Klasse verhindert worden sei. Dass Korruption ein weit verbreitetes Phänomen in Argentinien ist, und dass die Staatsverwaltung ineffizient arbeitet, ist nicht zu bestreiten. Tatsache ist aber, dass das konsolidierte Haushaltsdefizit (Bund und Provinzen). in den 90er Jahren relativ klein war: ca. 2 % des BIPs. Erst am Ende der Dekade erhöhte es sich auf ca. 4 % als Folge der tiefen Rezession. Gehaltskürzungen bei staatlichen Angestellten und Ausgabenkürzungen konnten nicht die sinkenden Steuereinnahmen kompensieren, so dass sich der Staat weiter verschulden musste. Es sind aber nicht unbedingt die Gehälter der Staatsangestellten, die das Haushaltsdefizit erklären. Ihr Anteil am öffentlichen Haushalt ist seit 1993 sogar gesunken. Im diesem Jahr verlor der Staat

jedoch ca. 2 Milliarden Pesos an Einnahmen als Folge der von der Finanzwelt hoch angepriesenen Teilprivatisierung der Rentenversicherung, während die Rentenzahlungen an die im öffentlichen Rentensystem verbliebenen Rentner weiter stiegen. Sie betragen im Jahre 2000 4,9 Milliarden Pesos. Der Verlust von Staatseinnahmen, die durch Geldemission nicht gedeckt werden durften, trieb die Verschuldung des Staates voran, die Zinsaufwendungen des Staates stiegen von ca. 2,9 Milliarden Pesos im Jahre 1993 auf ca. 9,6 Milliarden im Jahre 2000. Finanziert wurde das Defizit teilweise von den Pensionfonds, die im Rahmen der Teilprivatisierung der Rentenversicherung gegründet wurden und von einer kleinen Anzahl von Großbanken kontrolliert werden. Dadurch stieg der Anteil der in US-Dollars nominierten Inlandsverschuldung an der Gesamtverschuldung von 15 % im Jahre 1991 auf 40 % im Jahre 2001 (Vitelli, 2001). Der perverse Kreislauf der steigenden Staatsverschuldung, von der Banken und Pensionsfonds profitierten, blieb jedoch nicht ohne Konsequenzen für den produktiven Sektor. Kreditrestriktion und hohe Zinsen haben die Wirtschaft erstickt und zur Vertiefung der Rezession geführt.

### **Steigende Konzentrationstendenzen in der Wirtschaft, regressive Einkommensverteilung und Exclusion**

Die weitreichende Umsetzung von Privatisierung, Deregulierung und Liberalisierung haben den Strukturwandel in den 90er Jahren beschleunigt und tiefe Spuren in Wirtschaft und Gesellschaft hinterlassen. Nicht nur haben sich die Eigentumsverhältnisse in der Wirtschaft verändert, der Konzentrationsgrad erhöhte sich auch. Zugleich zeigte die Einkommensverteilung regressive Tendenzen, die zum merklichen Anwachsen der Armut führten.

In einer Studie des argentinischen Bundesamtes für Statistiken (INDEC, 2000) wird die Gruppe der Unternehmen untersucht, zu der die 500 größten Firmen Argentiniens gehören. Sie produzieren ca. 40 % des BIPs im

formellen Sektor. Während das BIP zwischen 1993 und 1998 um 26,1 % wuchs, nahm die Wertschöpfung dieser Unternehmensgruppe in der gleichen Periode um 39,8 % zu, was auf eine Erhöhung des Konzentrationsgrades in der Wirtschaft hinweist. Da viele von diesen Unternehmen wiederum untereinander verflochten sind, bedeutet dies, dass 2/5 des formellen BIPs von weniger als 500 Wirtschaftsagenten produziert werden. Nicht nur ist der Konzentrationsgrad gestiegen, die Eigentumsverhältnisse haben sich in der Periode merklich verändert. Während sich im Jahre 1993 280 der 500 größten Unternehmen in einheimischen Händen befanden, fiel diese Zahl auf 208 im Jahre 1998. Zugleich ist die Anzahl der Unternehmen, die mehrheitlich von ausländischen Kapital kontrolliert werden, von 156 auf 223 gestiegen. Eine Folge dieser Verschiebung ist die Tatsache, dass der Anteil an der Wertschöpfung der einheimischen Unternehmen von 38,1 % auf 24,1 % gefallen ist.

Charakteristisch für die ausländischen Investitionen der 90er Jahre war, dass sie sich im Rahmen der Privatisierung auf die Energie-, Elektrizitäts- und Wasserversorgung, Kommunikation, Banken und den Dienstleistungssektor konzentriert haben. In der Industrie sind ausländische Investitionen vor allem in der Auto- und Nahrungsmittelindustrie zu finden. Die hohe Konzentration der ausländischen Investitionen in Wirtschaftssektoren, die nicht für den Export arbeiten, verschärfte aber das Problem der Zahlungsbilanzdefizite. Denn sie generieren keine Devisen, fragen aber Devisen nach, wenn sie Gewinne ins Ausland transferieren. In der Periode 1990-1999 haben die ausländischen Unternehmen etwas mehr als 60 % ihrer erwirtschafteten Gewinne überwiesen (Chudnovski/Lopez, 2001)

Man kann argumentieren, dass die ausländischen Investitionen zur Modernisierung und zu mehr Effizienz der Infrastruktur und des Dienstleistungssektors beitragen, die dann zu Kostensenkungen im Produktionssektor – Exportwirtschaft eingeschlossen – führen. Im Fall Argentinien hat eine solche Modernisierung tatsächlich stattgefunden. Zugleich haben fehlerhafte Regulierung und Behördenaufsicht sowie eine Privatisierung, die

monopolistische Strukturen unangetastet ließ und die Interessen der Konsumenten nicht berücksichtigt hat, dazu geführt, dass die Höhe der Tarife die Wettbewerbsfähigkeit der Exportwirtschaft beeinträchtigte. Wiederholte Klagen der Landwirtschafts- und Industrieverbände über die hohen Tarife im Kommunikations-, Elektrizitäts- und Dienstleistungssektor belegen den Tatbestand. Immer wieder wird nicht nur auf die Produktivitätssteigerung in der Wirtschaft, sondern auch ganz besonders in den Großunternehmen als Erfolg des Wirtschaftsmodells hingewiesen. In dem Zusammenhang bestätigt die Studie von INDEC, dass die Arbeitsproduktivität in den 500 untersuchten Firmen um 49,2 % zwischen 1993 und 1998 zugenommen hat, bei einer Reduktion der Arbeitsplätze von ca. 40.000. Interessant ist dabei festzustellen, wie sich die Produktivitätsgewinne verteilt haben. Da das durchschnittliche Einkommen der Belegschaften um 19,6 % zunahm, bedeutet dies, dass sich die Unternehmen 60 % der Produktivitätsgewinne angeeignet haben (INDEC, 2000).

Die steigende Kluft zwischen Kapital- und Arbeitseinkommen in der Gruppe der modernen Großunternehmen, die immerhin reale Einkommensgewinne für ihre relativ privilegierten Arbeitnehmer von ca. 2 % jährlich zuließ, ordnete sich in eine Tendenz ein, die darin bestand, die Lohnkosten flächendeckend mit dem Ziel zu drücken, den Wechselkurs und die Konvertibilität der nationalen Währung aufrechtzuerhalten. Während die Deflation der Arbeitskosten im öffentlichen Sektor durch Gehaltskürzungen zu erreichen war, wichen in die Enge getriebenen Klein- und Mittelbetriebe in die Schwarzökonomie aus. Löhne und Gehälter wurden schwarz ausbezahlt, ohne dabei Sozialabgaben zu entrichten. 84 % der Arbeitsplätze, die in den 90er Jahren geschaffen wurden, fielen unter die Rubrik Schwarzökonomie. Vor der Abwertung betrug der Nettodurchschnittslohn in der formellen Ökonomie 550 US-Dollar im Monat, während die durchschnittlichen Löhne im Bereich der Schwarzökonomie nur 400 US-Dollar betrugen. Die Kosten eines Warenkorb zur Deckung des elementaren Bedarfs einer Familie mit zwei Kindern in der Hauptstadt beliefen sich aber im Jahre 2001 auf

1.030 US-Dollar (Bermudez, 2002). Zur steigenden Armut in der Gesellschaft trug außerdem die für argentinische Maßstäbe hohe Arbeitslosigkeit bei. Seit Mitte der Dekade lag die Arbeitslosenquote über 10 %, mit Höchstwerten, die ca. 18 % erreichten. Das Gleiche galt für die Unterbeschäftigung, die stetig von 10 % im Jahre 1994 auf 14 % im Jahre 2000 anstieg (IWF, 2000). Für die argentinische Volkswirtschaft, in der der Konsum mehr als 80 % des BIPs ausmacht, war diese Entwicklung verheerend. Sie hat das Land immer mehr in die Rezession gerissen, indem die effektive Nachfrage ständig schwächer wurde. Zur Zeit leben 40 % der Bevölkerung in Großraum Buenos Aires unter der Armutslinie und die Arbeitslosigkeit hat die Marke von fast 20 % erreicht.

### **Bilanz und Perspektiven**

Wie kann das argentinische Desaster eingeordnet werden, wenn man die Erfahrungen der 90er Jahre einschätzen will? In diesem Text ist versucht worden, die Reproduktionsgrenzen des neoliberalen Wirtschaftsmodells in seiner argentinischen Ausprägung darzustellen. Über seine nationalen Besonderheiten hinaus war das Wirtschaftsmodell ein Versuch, ein Land der kapitalistischen Peripherie unter den Bedingungen seiner Öffnung zum Weltmarkt makroökonomisch zu stabilisieren. Preis- und Geldstabilität kombiniert mit Privatisierung, Deregulierung und Liberalisierung haben sich jedoch nicht als tragfähig erwiesen. Externe Schocks wie die Asien- und die Russlandkrise sowie die Abwertung des brasilianischen Reals und der Preisverfall der argentinischen Exportprodukte auf dem Weltmarkt haben die Wirtschaft zweifellos stark getroffen. Entscheidender für das Scheitern des Wirtschaftsmodells waren jedoch der fixe Wechselkurs und die Konvertibilität der nationalen Währung, sowie fehlerhafte Maßnahmen wie die abrupte Handelsliberalisierung oder die Teilprivatisierung der Rentenversicherung. Eine steigende Auslandverschuldung, über die der Gewinntransfer ausländischer Unternehmen und die Kapitalflucht finanziert wurden, hat die Reproduktionsbedingungen des Wirt-

schaftsmodells vorübergehend abgesichert und seine Krise hinausgeschoben. Dadurch blieben Polarisierungs- und Verarmungstendenzen in der Gesellschaft latent, die sich in der Krise mit voller Wucht bemerkbar machen und zum ersten Mal die Mittelschichten voll treffen. In diesem Sinne kann man die Krise als Übergangsphase betrachten, in der nach einer neuen Kombination von makroökonomischen Stabilitätsbedingungen und Integration in den Weltmarkt gesucht wird. In welche Richtung diese Suche gehen wird, kann man heute nicht voraussehen.

Die Aufgabe des fixen Wechselkurses und die Abwertung der nationalen Währung stellen einen Versuch dar, eine Art von Puffer zwischen der nationalen Ökonomie und dem Weltmarkt zu schaffen. Die positiven Effekte für die Handelsbilanz durch die Ankurbelung der Exportwirtschaft und die Verteuerung der Importprodukte werden sich aber erst nachhaltig einstellen, wenn die Lohnkosten unter der abwertungsgetriebenen Inflation bleiben. Das Land könnte auf diese Weise seine Zahlungsfähigkeit unter der Bedingung zurückgewinnen, dass die Gläubiger eine Umschuldung mit starken Abstrichen akzeptieren. Die Kosten werden aber die Lohnabhängigen tragen, deren Löhne wegen der Inflation real weiter sinken werden. Wiederum stellt die Dollariisierung der Wirtschaft eine Alternative dar, die nicht ausgeschlossen werden kann, besonders wenn der Kursverfall der nationalen Währung nicht zu stoppen ist und dadurch die Inflation außer Kontrolle gerät. Sie würde nichts anderes als eine Zuspitzung der Rahmenbedingungen bewirken, unter denen die Wirtschaft in den 90er Jahren funktionierte. Auf ihre negativen Konsequenzen für die Gesellschaft wurde bereits hingewiesen.

Nach dem Einfrieren der Bankguthaben ist Argentinien ein Land praktisch ohne Banksystem. Dessen Wiederaufbau bildet eine dringliche, wenn auch nicht einfache Aufgabe, unter anderem weil das Vertrauen der Bankkunden völlig ruiniert ist. Anfang des Jahres wurden die in US-Dollar nominierten Bankforderungen in Pesos zu einer Parität von 1 zu 1 umgewandelt, während die Umwandlung der Bankverbindlichkeiten zu einer Parität

von 1 Dollar zu 1,40 Pesos stattgefunden hat. Solche Paritäten, die zunächst einen Verlust für die Banken darstellen, sind jedoch weit von dem heutigen Wechselkurs des Dollars entfernt, der über 3 Pesos liegt. Wenn die Rettung des Banksystems, wie sie heute zur Diskussion steht und von den Banken verlangt wird, durch die Umwandlung der eingefrorenen Bankguthaben in langfristige Staatsanleihen zu der alten Parität organisiert wird, die die Banken wiederum dem Staat gegenüber durch ihre stark entwerteten Staatspapiere zu nominalen Werten verrechnen werden, wird das bedeuten, dass die Rettungskosten von den Bankkunden und dem Staat getragen werden.

Wie schon eingangs angedeutet, wird das Klima von Ungewissheit und Unsicherheit zur Zeit durch die Härte der amerikanischen Regierung und, über sie vermittelt, des Internationalen Währungsfonds verschärft. Kritik seitens der amerikanischen Regierung an der Praxis der Kreditvergabe des IWFs war lange vor dem Ausbruch der Krise in Argentinien vernehmbar. Kritisiert wurde die Tatsache, dass von den Rettungspaketen zur Wiederherstellung der Zahlungsfähigkeit von Krisenländern vor allem Privatinteressen profitiert haben. Die Kritik ist nicht von der Hand zu weisen, wenn man im Fall Argentinien bedenkt, dass die Rettungspakete die Kapitalflucht mitfinanziert haben. Bei einer Auslandverschuldung von ca. 140 Milliarden US-Dollar haben reiche und weniger reiche Argentinier ca. 100 Milliarden US-Dollar im Ausland deponiert. Und die Geschäfts- und Investmentbanken, die heute zur Rettung drängen, waren diejenigen, die die Kapitalflucht gewinnbringend organisierten und durch Plazierung von argentinischen Staatspapieren Geld verdienten, indem sie die Tragfähigkeit des Wirtschaftsmodells anpriesen.

Der IWF kann sich weder leisten, Argentinien fallen zu lassen noch vergangene Erfahrungen mit gescheiterten Rettungspaketen zu wiederholen, was seine harte Verhandlungsstrategie erklärt. Wie Kritiker in akademischen, ökonomischen und politischen Zirkeln in den USA jedoch anmerken, werden die von IWF verlangten drakonischen Sparmaßnahmen als Bedingung für die

Kreditvergabe das Land weiter in die Depression reißen und eine soziale Explosion riskieren. Nach ihrer Meinung wird die Unterstützung des IWF unter solchen Bedingungen nicht das notwendige Vertrauen schaffen, um das Fluchtkapital wieder ins Land zu holen. Nur ein großzügiges Rettungspaket könne einen relativ geordneten Übergang garantieren. Voraussetzung dafür sei aber, dass das Land in den nächsten Jahren von ausländischen Experten kommissarisch verwaltet wird (Caballero/Dornbusch, 2002) Ein heterodoxer Vorschlag, der an den Fall Österreich nach dem ersten Weltkrieg erinnert und zeigt, wie tief die Krise in Argentinien und wie groß das Misstrauen in eine politische Klasse sind, die Komplize eines Wirtschaftsmodells gewesen ist, bei dem wenige Gewinner und viele Verlierer produziert wurden.

Es ist zu früh, um voraussagen zu können, unter welchen Bedingungen sich die argentinische Wirtschaft stabilisieren wird. Eines ist aber sicher: Makroökonomische Stabilität bedeutet nicht Wohlstand, zumindest nicht in absehbarer Zeit. Armut und soziale Ungerechtigkeit werden die Begleiterscheinungen auf der schwierigen Suche nach einem neuen Wirtschaftsmodell sein,

bei der soziale Unruhen und politischer Protest nicht auszuschließen sind.

## Literatur

- Bermudez, I. (2002): Devaluacion con los salarios en baja. In: Clarin. 4/01/02. Buenos Aires.
- Boris, D. (2001): Argentinien 2001: Von der langandauernden Rezession zur Währungs- und Finanzkrise. In: PROKLA 124 31 Jahrgang. No 3. Berlin.
- Caballero, R.; Dornbusch, R. (2002): La batalla por Argentina. In: La Nacion 24/4/02. Buenos Aires.
- Chudnoski, D.; Lopez, A. (2001): La Transnacionalizacion de la economia argentina. Eudeba-Cenit. Buenos Aires.
- D'Alessio, N.; Oberbeck, H. (1994): Hüter des Geldes und Verwalter des Chaos. Argentinische Banken zwischen Strukturanpassung und Inflationsmanagement. Sigma. Berlin.
- International Monetary Fund (2000): Argentina. Selected Issues and Statistical Annex. September 6. 2000.
- INDEC (2000): Grandes Empresas en Argentina, 1998. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). Buenos Aires.
- Vitelli, G. (2001): La deuda interna es una pampa. In: Pagina 12. 10/12/01. Buenos Aires.

## Reflexive Modernisierung - eine Übergangstheorie. Zum analytischen Potenzial einer populären soziologischen Zeitdiagnose

Klaus Dörre

*Bei dem nachfolgenden Text handelt es sich um die leicht überarbeitete Fassung einer Probevorlesung, die ich im Rahmen meines Habilitationsverfahrens an der Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Göttingen gehalten habe. Die Vorlesung fand an einem Aschermittwoch statt. Darauf nehme ich in der Einleitung des Textes Bezug.*

Befände ich mich heute in meiner neuen Wahlheimat Recklinghausen statt im karnevalsfreien Göttingen, so müsste ich mich wohl zunächst dafür entschuldigen, ausgerechnet am Aschermittwoch eine solch sperrige Sache wie die Theorie reflexiver Modernisierung zu behandeln. Dabei passt das Thema durchaus zum Tag. Erweist sich der genannte Theorieansatz als erklärungskräftig, so wäre tatsächlich der Aschermittwoch der gesamten soziologischen Klassik angebrochen. Aus dem Jahrhundertrausch eines wissenschaftlich-technischen Fortschrittsoptimismus erwacht, hätte Soziologen nüchtern zu konstatieren, dass sie sich - wie der Nestor dieses Ansatzes, Ulrich Beck, es ausdrückt - mit einem Meta-Wandel konfrontiert sehen, der die industrielle Moderne samt der auf dieses Projekt bezogenen Großtheorien in Frage stellt.

Damit ist bereits gesagt, dass ich einen Ansatz behandeln will, der einen großen Anspruch formuliert. Die Theorie reflexiver Modernisierung konstatiert einen epochalen gesellschaftlichen Umbruch, der sämtliche gesellschaftlichen Teilsysteme und damit auch die Grundlagen soziologischer Aufklärung erfasst. Diese Theorie will nicht mehr und nicht weniger, als einen neuen Analyse-Rahmen schaffen, mit dessen Hilfe wir die Konturen einer anderen, zweiten Moderne besser verstehen können.

Dabei operieren die Verfechter einer reflexiven Modernisierung - neben Ulrich Beck seien Anthony Giddens, Scott Lash und Bruno Latour als weitere prominente Autoren genannt - in einer doppelten theoriepolitischen Frontstellung. Einerseits attackieren sie eine „Zombie-Soziologie“, die noch immer an Institutionen klebt, in denen eine Gesellschaft konserviert wird, die so längst nicht mehr existiert. Die Theorien des Alten, gleich ob Marxismus oder systemtheoretischer Funktionalismus, werden „der Denkfaulheit angeklagt und überführt“.<sup>1</sup> Andererseits wenden die genannten Autoren sich gegen Theorien einer Postmoderne, die das „everything goes“ zum Credo ihrer analytischen Anstrengungen erhebt.

Wer sich mit einem solch großen Anspruch in das Getümmel gesellschaftstheoretischer Deutungskämpfe begibt, darf sich über Gegenwind nicht wundern. So ist Ulrich Beck inzwischen sicher einer der bekanntesten deutschen Soziologen. Sein theoretischer Ansatz findet internationale Anerkennung. Zugleich sieht sich das Theorem reflexiver Modernisierung innerhalb der Fachdisziplin mit dem Vorwurf einer Populärwissenschaft auf Feuilleton-Niveau konfrontiert. Wer im Lehrprogramm ein Seminar zu reflexiver Modernisierung anbieten will, muss sich an manchem soziologischen Institut

---

1 Beck, U. (1996): Das Zeitalter der Nebenfolgen und die Politisierung der Moderne, S. 23. In: Beck, U.; Giddens, A.; Lash, S. (1996): Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse. Frankfurt/M.

die Frage gefallen lassen, ob es sich dabei überhaupt um einen studienrelevanten Ansatz handelt.

Gegenüber solchen Ressentiments möchte ich zunächst einmal die innovative Seite der Theorie reflexiver Modernisierung hervorheben. Im Unterschied zu einem Trend, der eine immer stärkere wissenschaftliche Spezialisierung auf immer kleinere gesellschaftliche Teilbereiche impliziert, agieren Wissenschaftler wie Ulrich Beck und Anthony Giddens mit der Bereitschaft, die großen Probleme der Gesellschaft – Globalisierung, ökologische Krise, wachsende Ungleichheit, Zukunft des Sozialstaates und der liberalen Demokratie – mit soziologischem Instrumentarium anzugehen. Ihr erklärtes Ziel ist es, die aufklärerische Funktion der Soziologie zu erneuern. Es geht ihnen um eine Neubegründung wissenschaftlich fundierter Gesellschaftskritik, um deren konsequente Anwendung auf eine veränderte gesellschaftliche Realität. Einen Zeitgeist, der unter dem Eindruck der Implosion des osteuropäischen Staatssozialismus radikal-demokratische Gesellschaftskritik für unmöglich hält, attackieren sie mit der These: „Eine globale Welt mit entwickelter Reflexivität, in der die Infragestellung aller gesellschaftlicher Verhältnisse zur Selbstverständlichkeit geworden ist, stimuliert geradezu politische Kritik.“<sup>2</sup>

Mit der Behauptung eines Epochenbruchs lädt das Paradigma einer reflexiven Modernisierung freilich eine ungeheure Beweislast auf sich. Der gesamte Ansatz steht und fällt mit dem Unterfangen, den Übergang von einer „ersten“, „einfachen“ zu einer „anderen“, „zweiten“ Moderne nachweisen und so seine Erklärungskraft überzeugend demonstrieren zu können. Ich möchte an dieser Nahtstelle der Theorie reflexiver Modernisierung ansetzen. In einem ersten Schritt will ich darauf eingehen, wie die Unterscheidung von „erster“ und „zweiter“ Moderne theorieimmanent vollzogen wird (1.). Anschließend will ich (2.) am Beispiel ökologischer Risiken zeigen, dass es starke Argumente für eine reflexive Entwicklung der Moderne gibt. In einem dritten Schritt (3.)

werde ich dann – ebenfalls exemplarisch – einige Schwachstellen des Ansatzes beleuchten, um schließlich (4.) den Versuch einer Gesamtbewertung zu machen. In meinen Ausführungen will ich mich schwerpunktmäßig auf den eigentlichen Vater des Ansatzes, auf Ulrich Beck konzentrieren. Andere wichtige Autoren und Arbeiten – etwa Anthony Giddens „Konsequenzen der Moderne“ sowie dessen vor allem politisch-konzeptionell wirksamen Studien zu einem „dritten Weg“ politischer Steuerung jenseits von Staatssozialismus und Markt fundamentalismus müssen heute ausgespart bleiben.<sup>3</sup> Zudem beschränke ich mich im wesentlichen auf den ursprünglichen Kern des Theorems, wie er zuerst in der „Risikogesellschaft“ formuliert und dann in den Studien „Gegengifte“, „Erfindung des Politischen“, dem gemeinsam mit Anthony Giddens und Scott Lash verfassten Band „Reflexive Modernisierung“ und zuletzt in der mit Wolfgang Bonß herausgegebenen Studie „Modernisierung der Moderne“ weiter entwickelt worden ist.<sup>4</sup> Die zahlreichen Veränderungen und Metamorphosen, die der Ansatz selbst bei Ulrich Beck inzwischen durchlaufen hat, werde ich in meiner Schlussbetrachtung streifen.

## 1. Die Unterscheidung von erster und zweiter Moderne

Zum ersten Punkt: Was meint reflexive Modernisierung und wie unterscheiden sich erste und zweite Moderne voneinander? Tatsächlich fällt es schwer, wie auch Beck einräumt, den „Allerweltsbegriff“ reflexive Modernisierung nicht misszuverstehen. Reflexive Modernisierung bedeutet: „Selbsttransformation der Industriegesellschaft; also Auf- und Ablösung der ersten durch eine zweite Moderne, deren Konturen und Prinzipien es zu

2 Beck, U.; Giddens, A.; Lash, S. (1996): Vorwort zur englischen Ausgabe, S. 15. In: ebenda.

3 Giddens, A. (1995): Konsequenzen der Moderne. Frankfurt/M.; Giddens, A. (1997): Jenseits von Links und Rechts. Frankfurt/M.; Giddens, A. (1998): The Third Way. The Renewal of Social Democracy. Cambridge; Giddens, A. (2000): The Third Way and its Critics. Cambridge.

4 Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg zu einer anderen Moderne. Frankfurt/M.; Beck, U. (1988): Gegengifte. Die organisierte Unverantwortlichkeit. Frankfurt/M.; Beck, U. (1993): Die Erfindung des Politischen. Zur Theorie reflexiver Modernisierung. Frankfurt/M.; Beck, U.; Bonß, W. (2001): Modernisierung der Moderne. Frankfurt/M.

entdecken und zu gestalten gilt. Das heißt: Die großen Strukturen und Semantiken nationalstaatlicher Industriegesellschaften werden - z.B. durch Individualisierungs- und Globalisierungsprozesse transformiert, verschoben, umgearbeitet, und zwar in einem radikalen Sinne; keineswegs unbedingt bewusst und gewollt, sonder eher unreflektiert, ungewollt, eben mit der Kraft verdeckt gehaltener Nebenfolgen.“<sup>5</sup>

In dieser Definition ist bereits eine wichtige Bestimmung enthalten. Reflexive Moderne meint gerade *nicht reflektierte* Moderne. Der Begriff behauptet keineswegs den Übergang zu einer bewussteren - und damit vielleicht besser steuerbaren - Moderne. In gewisser Weise ist das Gegenteil der Fall. Idealtypisch lassen sich erste und zweite Moderne anhand von sechs Merkmalsbündeln unterscheiden (vgl. Übersicht 1).<sup>6</sup>

*(1) Linearitätsmodell der Moderne versus „Selbstveränderung, -gefährdung, -auflösung von Rationalitätsgrundlagen und Rationalitätsformen in den Machtzentren industrieller Modernisierung“*

Seine Trennschärfe sucht das Paradigma reflexiver Modernisierung zunächst in Auseinandersetzung mit den Theorien der „ersten Moderne“ zu gewinnen. Dabei operiert Beck mit dem Verfahren radikaler Vereinfachung. Seine These lautet, dass sich die Theorien einfacher Modernisierung - bei allen Unterschieden und Gegensätzen - in einem zentralen Punkt in Übereinstimmung befinden. Laut Beck gibt es eine Art heimlichen „Marx-Weber-Adorno-Luhmann-Modernisierungskonsens“. Charakteristisch für diesen „stillen Konsens“, der noch immer die zeitgenössische Soziologie beherrsche, sei eine Linearitätsannahme: Gleich wie die innerste Triebkraft der industriellen Moderne bestimmt wird, ob als Akkumulationsprozess des Kapitals wie bei Marx, ob als lineare Steigerung von Rationalisierung und Bürokratisierung wie bei Weber oder als funktionale Differenzierung gesellschaftlicher Teilsysteme wie bei Luhmann - stets verselbständigen sich „übersubjektive

**Übersicht 1:**

**Unterschiede zwischen erster und zweiter Moderne**

<b>Erste Moderne</b>	<b>Zweite Moderne</b>
(1) Linearitätsmodell der Moderne	Selbstveränderung, -gefährdung, -auflösung der Rationalitätsgrundlagen in den Machtzentren der industriellen Moderne (Pluralisierung)
(2) Zweckrationalität als "Motor"	Nebenfolgen als Movens der Geschichte
(3) Verbindliches Leitbild "einer" Moderne, Vor- und Gegenmoderne	Widerspruchsvolle Symbiose zwischen Moderne
(4) Großgruppentheorien und -kategorien	Theorien der Individualisierung
(5) Funktionale Differenzierung	Folgeprobleme, die funktionale Differenzierung in Frage stellen (Vernetzung)
(6) Links-Rechts-Koordination	Grammatik der Sub-Politik

5 Beck, U. (1996): Das Zeitalter der Nebenfolgen..., a.a.O., S. 27.

6 Ebenda, S. 65 ff



Sachzwänge“ gegenüber dem „subjektiv vermeinten Sinn“ sozialer Handlungen.<sup>7</sup> Diese übersubjektiven Zwänge geben den gesellschaftlichen Akteuren die Grammatik vor, an welcher sich letztlich alle sozialen Aktivitäten ausrichten. Qualitativer Wandel, der Übergang zu einem neuen Gesellschaftstyp, ist nach den Großtheorien der ersten Moderne nur möglich, wenn Revolutionen die basale Logik der Modernisierung außer Kraft setzen.

Die Theorie reflexiver Modernisierung behauptet nun das „ausgeschlossene Dritte“. Sie bricht mit der Linearitätsannahme. An deren Stelle rückt sie das „Selbstgefährdungsargument“: „Weitermodernisierung hebt die Grundlagen industriegesellschaftlicher Modernisierung auf.“<sup>8</sup> Oder anders: „Im Zuge verselbständigter Modernisierung wird die Industriegesellschaft genau so überrollt, abgeschafft, wie die industriegesellschaftliche Modernisierung ständische und feudale Gesellschaftsformen auf- und abgelöst hat.“<sup>9</sup> Das Webersche „Gehäuse der Hörigkeit“ mit seinen übersubjektiven Handlungs- und Zwängen wird aufgesprengt, weil die Rationalitätsgrundlagen des Modernisierungsprozesses selbst in Frage gestellt werden. Innerhalb der Machtzentren der ersten Moderne - in Unternehmen, staatlichen Verwaltungen und auch im Wissenschaftssystem - werden die Rationalitätsgrundlagen von Entscheidungskalkülen brüchig. Die Entscheider sehen sich plötzlich mit Phänomenen konfrontiert, die sich Entscheidungs-routinen und zuvor bewährten Rationalitätskalkülen entziehen. Die Folge ist systemisch hergestellte Unsicherheit.

All das geschieht ganz ohne soziale Revolution, als Folge radikalierter Modernisierung und noch innerhalb der alten Institutionen. Der Modernisierungsfatalismus der ersten Moderne, der sich gesellschaftliche Entwicklung im Grunde nur als Zwang zur Weiter-So-Modernisierung vorstellen kann, sieht sich seiner Grundlagen beraubt. Plötzlich werden unterschiedliche Modernen denkbar. Moderne Gesellschaften sehen sich in einen Gestaltungszwang entlassen. Die basalen Linearitätsan-

nahmen der alten Großtheorien haben ihre Gültigkeit eingebüßt. An ihre Stelle tritt im Übergang zur zweiten Moderne die Vorstellung einer nicht-linearen Entwicklung.

(2) *Der „Motor“ Zweckrationalität versus Nebenfolgen als eigentliches Movens gesellschaftlicher Entwicklung*

All das ist möglich, weil sich die Triebkräfte gesellschaftlicher Entwicklung verändert haben. Nicht die Steigerung von Zweckrationalität durch immer bessere Naturerkenntnis (Reflexion) und die damit verbundene Möglichkeit zum immer effizienteren Einsatz wissenschaftlich-technischer Produktivkräfte, sondern die ungesesehenen Nebenfolgen industrieller Produktion werden mehr und mehr zum eigentlichen Movens der Gesellschaft (Reflexivität). Gesellschaftliche Entwicklung vollzieht sich zunehmend nach dem Modell des ökologischen Gesellschaftskonflikts. Ökologische Risiken wie der Treibhauseffekt, die Bedrohung durch eine nukleare Katastrophe oder - scheinbar banaler - die globale Müllproblematik werden zum eigentlichen „Motor der Gesellschafts-Geschichte und Gesellschafts-Veränderung“. Ökologische Risiken und daraus entspringende Gefahrenlagen globaler Dimension erzwingen einen Epochenwechsel, der in gewisser Weise den „Triumph“ der Moderne, einer Radikalisierung moderner Prinzipien entspringt. Zerstörerische Auswirkungen des Industrialismus auf Mensch und Natur, die lange Zeit unbeachtet geblieben sind, kumulieren sich bis zu einem Punkt, an dem sie einen gesellschaftlichen Strukturbruch herbeiführen.

(3) *Überhöhung der Moderne zu einem verbindlichen Leitbild versus widerspruchsvoll-historische Symbiose zwischen Moderne, Vormoderne und Gegenmoderne*

Reflexive Modernisierung beschreibt allerdings nur „eine Richtung“ (Beck) gesellschaftlicher Entwicklung. Wie eine moderne, enttraditionalisierte Gesellschaft

7 Ebenda, S. 36

8 Ebenda, S. 50

9 Ebenda, S. 39

aussieht, ist bis auf weiteres unbekannt. In der Theorie angelegt ist jedoch, dass gesellschaftliche Entwicklung nun als komplexes In- und Nebeneinander von Modernisierungsoptionen, Vor- und Gegenmodernisierung gedacht werden muss. Ein verbindliches Leitbild der einen Moderne gibt es nicht mehr. In der Rückschau wird deutlich, dass die erste immer nur eine halbierte, d.h. mit ständischen Einsprengseln versetzte Moderne gewesen ist. Im Zuge des Modernisierungsprozesses werden diese ständischen Sozialformen - tradierte Sozialmilieus, vorgegebene Formen der Geschlechterbeziehungen, religiöse Bindungen etc. aufgezehrt. Menschen werden aus vorgegebenen sozialen Bindungen freigesetzt und zugleich - über Märkte und sozialstaatliche Regelungen - auf neue Weise zueinander in Beziehung gesetzt.

Der Übergang zu einer anderen, noch unbekannteren Moderne vollzieht sich in der Konkurrenz von reflexiver Modernisierung und Gegenmodernisierung. Die Entwicklung zu einer „zweiten Moderne“ geht immer schon mit ihrer eigenen Infragestellung, der Gegenmoderne, schwanger. Gegenmoderne, das bedeutet „hergestellte, herstellbare Fraglosigkeit“.<sup>10</sup> Ob nun Biologismus, ethnischer Nationalismus, Neorassismus oder religiöser Fundamentalismus - stets geht es darum, die Fragen, die der Modernisierungsprozess aufwirft, ideologisch zu entsorgen. Dabei ist die Gegenmoderne höchst modernen Ursprungs. Sie ist „gerade kein Schatten der Moderne, sondern eine Tat, gleichursprünglich wie die industrielle Moderne selbst“.<sup>11</sup>

Modernisierung ist somit doppelt bestimmt. Einerseits entlässt reflexive Modernisierung uns alle in die Freiheit neuer Entscheidungsmöglichkeiten und Zwänge, andererseits werden die „Fröste der Freiheit“<sup>12</sup> zum Ansatzpunkt gegenmoderner Ideologien, die auf der vermeintlichen Natürlichkeit von Nation, Ethnie, Kultur, Geschlecht und Religion beharren. Diese Ideologien der

Gegenmoderne leisten eine problematische Reduktion von Entscheidungskomplexität, weil sie zu fundamentalistischen, unter Umständen gewaltförmigen „Problemlösungen“ tendieren. Der zeitgenössische Rechtsextremismus, aber auch religiöser Fundamentalismus wären solche Ideologien der Gegenmoderne. Die Dialektik von Modernisierung und Gegenmodernisierung wird im Politischen ausgetragen. Modernisierung muss somit als reversibler Prozess gedacht werden. Rückschritt ist jederzeit möglich.

#### *(4) Großgruppentheorien und -kategorien versus Theorien der Individualisierung sozialer Ungleichheit*

Die industrielle Moderne gründete sich auf verbindliche Sozialformen: Nationalstaat und darin eingeebte Gesellschaften; eine in Klassen und Schichten gegliederte, von ständischen Traditionen und Bindungen überlagerte Sozialstruktur; Erwerbs- und Lohnarbeitsgesellschaft mit betriebsförmig organisierten Normarbeitsverhältnissen als Zentrum. Charakteristisch für den Übergang zur zweiten Moderne ist, dass nicht nur die ständischen Traditionen, sondern auch die modernen Sozialformen – Klassen, Schichten und Erwerbsgesellschaft mit Vollzeitbeschäftigung in Normarbeitsverhältnissen - sich in fortschreitender Auflösung befinden. In diesem Erosionsprozess können sich Ungleichheiten verschärfen. Aber Klassengrenzen sind kaum noch unmittelbar erfahrbar, weil jene ständischen Vergemeinschaftungsformen in Gestalt tradierter Arbeitermilieus und -quartiere erodieren, die diese Erfahrung vermitteln und an eine intergenerationelle Weitergabe fraglos geteilter Werte binden konnten. Wer an der Relevanz solcher Individualisierungs- und Enttraditionalisierungsschübe zweifelt, muss nur in das Ruhrgebiet schauen um solche Prozesse hautnah miterleben zu können.<sup>13</sup> Für Ulrich Beck heißt

10 Ebenda, S. 59

11 Ebenda, S. 61

12 Beck, U. (1997): Kinder der Freiheit: Wider das Lamento über den Werteverfall. In: Ders. (Hrsg.): Kinder der Freiheit. Frankfurt/M., S. 9-33.

13 In meiner neuen Heimatstadt Recklinghausen ist gerade die letzte Zeche geschlossen worden. Damit verschwindet zugleich eine politische Kultur. Die langjährige Regierungspartei SPD wurde faktisch von den Betriebsgruppen und -räten der Zechen getragen. Mit dem Ende dieses Wirtschaftszweigs verliert diese politische Kultur ihr Fundament. Die Folgen sind allenthalben spürbar: nachlassende politische Bindekraft des Milieus, sinkende

das: An die Stelle halbmoderner Großgruppengesellschaften mit ihren vorgegebenen biographischen Verlaufsformen tritt zunehmend eine individualisierte Gesellschaft, in der die Bastelbiographie zur Normalität wird. Jede und jeder Einzelne muss sich - bei Strafe permanenter Benachteiligung - zunehmend selbst zum Zentrum der eigenen Lebensplanung machen. Das erfordert eine neuartige Subjektivität, ein ich-zentriertes Bewusstsein, durch das hindurch alte wie neue Ungleichheiten verarbeitet werden.<sup>14</sup>

*(5) Funktionale Differenzierung versus Folgeprobleme, die die funktionale Differenzierung selbst in Frage stellen*

All das bedeutet auch, dass Modernisierung als bloße Fortsetzung funktionaler Differenzierung nicht mehr denkbar ist. Ein gesellschaftlicher Mechanismus, der das Auftreten eines neuen Problems mit der Ausdifferenzierung seiner Teilsysteme und der weiteren Spezialisierung einzelner Funktionen beantwortet, produziert beständig neue Funktionsstörungen. Die ungesesehenen Nebenfolgen industrieller Produktion treten an unvorhergesehenen Stellen auf, und neue Problemlagen verlangen nach integrierten Lösungen, die eine Vernetzung der Teilsysteme erforderlich machen. So ist die Bekämpfung des sogenannten Treibhaus-Effekts ein Prozess, der im Grunde ein global koordiniertes Zusammenspiel von Wirtschaft, Konsumenten und politischer Administration nötig macht. Das geht nicht ohne eine Vielzahl von Kommunikationsprozessen und Verständigungs-codes, die querfunktional wirken, die Teilsysteme übergreifen und die somit auf Entdifferenzierung hinauslaufen. Weniger abstrakt gesprochen: Ein hochspezialisiertes Wissenschaftssystem kann Grenzwerte für Schadstoffbelastungen festlegen, eine ausdifferenzierte Bürokratie kann die Einhaltung dieser Grenzwerte überwachen. Sobald jedoch ungesehene Nebenfolgen etwa

in Gestalt physischer Schädigungen von Menschen auftreten, melden sich Laien zu Wort, die die eingespielten Entscheidungs-routinen in Frage stellen. Ist der Ereignisdruck dann groß genug, geht es mit Veränderungen in einzelnen Teilsystemen oft sehr schnell. Im Zuge der heute schon fast wieder vergessenen BSE-Krise kam es nicht zufällig zum schnellsten Gesetzgebungsverfahren in der Geschichte der Bundesrepublik. Und erstmals wurde die ministeriale Verantwortung für den nun anstehenden Umbau der Landwirtschaft an eine Frau delegiert, die nicht aus dem Dunstkreis der Agrar-Lobby stammte. Solche Beispiele illustrieren, dass Laien-Wissen mehr ist als bloßes „Rauschen im System“.<sup>15</sup> Die Mobilisierung dieses Wissens kann zum Zusammenbrechen ganzer Märkte führen, Minister aus ihren Sesseln kippen und eine Zunft wie die Öko-Bauern, die lange belächelt wurde, plötzlich in den Rang von Hoffnungsträgern einer zukunftsorientierten Landwirtschaft katalysieren.

*(6) Links-Rechts-Koordination im politischen Raum versus Grammatik der Subpolitik (Sicher - Unsicher, Innen - Außen, Politisch - Unpolitisch)*

Damit ist bereits das letzte Unterscheidungskriterium berührt. Die ungesesehenen Nebenfolgen industrieller Produktion heben die Grenzen zwischen Politischem und Unpolitischem auf. Wissenschaftlich-technischer Fortschritt wird im gesellschaftlichen Maßstab legitimations- und begründungspflichtig. Gleich ob Atomwirtschaft oder Gentechnik - stets müssen Experten damit rechnen, dass sich sogenannte Laien mit alternativem Wissen in die Debatte einmischen. Der ökologische Gesellschaftskonflikt verändert auf diese Weise das politische Koordinatensystem. Überkommene Links-rechts-Unterscheidungen werden brüchig. Während sich eine neue Rechte die Entfesselung der Marktkräfte und einen beschleunigten technischen Fortschritt auf ihre Fahnen schreibt, adaptiert eine ökologisch aufgeklärte Linke das

Wahlbeteiligung, Nachwuchsmangel und vor allem neue soziale und politische Spaltungslinien im städtischen Raum.

14 Zur Individualisierung sozialer Ungleichheiten: Beck, U. (1983): Jenseits von Stand und Klasse? In: Kreckel (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Sonderband 2 der Sozialen Welt. Göttingen; Beck, U. (1986): Risikogesellschaft, a.a.O., S. 121 ff.

15 So die bekannte Formulierung von Niklas Luhmann. Vgl.: Luhmann, N. (1986): Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Risiken einstellen? Opladen.

konservative Bewahrungsmotiv und wendet es auf eine immer schon bearbeitete, vergesellschaftete Natur an. Die Entstehung ökologischer Bewegungen und grüner Parteien, aber auch die programmatischen Veränderungen bei den anderen politischen Kräften sind Entwicklungen, die sich zu einem Gutteil aus den veränderten Grenzen zwischen Politischem und Unpolitischem erklären lassen.

## 2. Der ökologische Gesellschaftskonflikt - eine Begründung für Reflexivität

Nun wird man jeder der genannten Unterscheidungen für sich genommen einiges abgewinnen können. Doch genügen sie und sind sie trennscharf genug, um den Übergang zu einer anderen Moderne plausibel zu begründen? Letztlich, so meine ich, stechen Becks Argumente noch immer am besten dort, wo sie auf den ökologischen Gesellschaftskonflikt abheben. Für einen qualitativen Bruch in der Entwicklung der Moderne spricht vor allem das Faktum, dass die industrielle Produktion ökologisch-technische *Großrisiken* hervorbringt, die im Rahmen konventioneller (Ver-)Sicherheitssysteme nicht mehr beherrschbar sind und die sich deshalb in ökologische *Gefahren* verwandeln. Gegenstand der Theorie reflexiver Modernisierung sind allerdings nicht die Gefahren an sich, sondern deren institutionelle Konsequenzen. Ob die Welt untergeht oder nicht, ist soziologisch gesehen völlig uninteressant. Wichtig ist allein die gesellschaftstheoretisch bedeutsame Erkenntnis, dass sich die ökologischen Nebenfolgen industrieller Produktion gesellschaftsverändernd wirken. Der ökologische Gesellschaftskonflikt findet in den Institutionen, in Parteien, Gewerkschaften, Verbänden und auch in Unternehmen statt, gleich, ob diese das nun wahrhaben wollen oder nicht. Diese besondere Qualität ökologischer *Großrisiken* lässt sich an Kriterien festmachen, die mittlerweile schon so weit ins Alltagsbewusstsein vorgedrungen sind, dass sie fast als Selbstverständlichkeiten gelten können (vgl. Übersicht 2).<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Wir haben es hier mit dem seltenen Fall zu tun, dass eine soziologische Theorie bewusstsinsbildend wirkt.

*Globalität*: Von früheren Risiken unterscheiden sie sich die neuen *Großrisiken* durch die Globalität der Bedrohung. Die Überentwicklung der Produktivkräfte erzeugt eine Selbstbedrohung moderner Gesellschaften, die nicht vor regionalen oder Ländergrenzen halt macht. Ökologische Katastrophen hat es auch in früheren historischen Epochen gegeben. Nun handelt es sich jedoch um von Menschen produzierte Bedrohungen mit möglicherweise finalen Konsequenzen für alles Leben. Diese Bedrohungsqualität, etwa durch moderne Massenvernichtungswaffen, ist so gigantisch, dass Verdrängung eine naheliegende Bewältigungsform ist.

### Übersicht 2:

#### Die neue soziale Qualität ökologischer Risiken und Gefahren

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Globalität</li> <li>2) Irreversibilität</li> <li>3) Gefährdungslagen mit „demokratischer Allbetroffenheit“</li> <li>4) Wissens- und Definitionsabhängigkeit</li> <li>5) Nicht-Externalisierbarkeit</li> <li>6) Gegenmacht der Gefahr</li> </ol> |
|---|

*Irreversibilität*: Die Nebenfolgen industrielle Produktion können unumkehrbare Schädigungen für Mensch und Natur erzeugen. So ändert der neue Atomkonsens in der Bundesrepublik nichts daran, dass nukleare Abfälle in die Welt gesetzt worden sind, deren Halbwertszeit jegliche menschliche Zeitvorstellung sprengt. Auch wenn hierzulande mittlerweile eine Bevölkerungsmehrheit die Atomenergie für einen Irrweg hält, bleibt es dabei, dass die Nachfolgenerationen mit den Hinterlassenschaften dieses Wegs konfrontiert werden.

*Gefährdungslagen mit „demokratischer“ Allbetroffenheit*: „Not ist hierarchisch, Smog ist demokratisch“, argumentiert Ulrich Beck. Diese Formel unterschätzt die Verteilungsdimension ökologischer Risiken.<sup>17</sup> Dennoch

<sup>17</sup> Vgl. dazu bereits: Dörre, K. (1991): Schafft sich autoritäre Technokratie selbst ab? Oder: Welche Gegengifte braucht die

gilt das Selbstgefährdungsargument. Wenngleich die Logik der ökologischen Risikoverteilung etwa bei gesundheitlichen Belastungen, z.B. beim Krebsrisiko, noch immer einer sozialen Hierarchie folgt, gibt es auf lange Sicht keine Gewinner. Modernisierungsrisiken erwischen früher oder später auch diejenigen, die sie produzieren. „Sie enthalten einen Bumerang-Effekt“, der das Klassenschema wenn nicht sprengt, so doch relativiert, weil ökologische Risiken letztlich keinen Unterschied zwischen Arbeitern und Kapitalisten machen.<sup>18</sup>

*Wissens- und Definitionsabhängigkeit von Risiken:* Radioaktivität ist nicht sichtbar, nicht fühlbar. Ihre Risiken erschließen sich nur im Wissen, in der Konstruktion wissenschaftlich fundierter Kausalitätsbeziehungen. Ähnliches gilt z.B. für den Treibhauseffekt und mögliche Klimaveränderungen. Das bedeutet, die neuen Risiken sind definitionsabhängig, sie sind Gegenstand von Definitionskämpfen im Wissenschaftssystem. Soziologen können den Ausgang dieser Kämpfe nicht entscheiden. Sie können aber darauf hinwirken, dass wissenschaftliche Selbstzweifel institutionalisiert werden.

*Nicht-Externalisierbarkeit:* Letztlich sind die destruktiven Folgen industrieller Produktion nicht externalisierbar. Das Ignorieren sinnlich nicht wahrnehmbarer Risiken führt zu deren Potenzierung. Anders gesagt: die USA können aus dem Kyoto-Prozess zur Begrenzung des Treibhauseffekts aussteigen, früher oder später werden sie jedoch die Folgen tragen müssen - sei es in Gestalt katastrophaler Klima-Effekte, sei es in politischen Reaktionen anderer betroffener Staaten.

*Institutionelle Gegenmacht der Gefahr:* Daraus folgt Beck, dass es so etwas wie eine Gegenmacht der Gefahr gibt. eine Gegenmacht, die im Sinne einer List der Vernunft eine basisdemokratische, grenzsprengende Entwicklungsdynamik in Gang setzt: „Selbst dort, wo Bürgerinitiativen erlahmen, eine ganze Gesellschaft oder sogar Epoche die Gefahren, mit denen sie konfrontiert ist, verdrängt und verleugnet, übernimmt die Unfall-

und Katastrophenwahrscheinlichkeit die Rolle des politischen Provokateurs.<sup>19</sup> An die Stelle der Gemeinsamkeit aus Not tritt die Gemeinsamkeit der Angst<sup>20</sup>, die Betroffenheit aller durch mehr oder minder greifbare Mammutgefahren. Tendenziell kann ein globales ökologische Risikobewusstsein entstehen. In einer Gesellschaft, die den „Katastrophenfall als Normalzustand“<sup>21</sup> betrachtet, erhält es beständig neue Nahrung. Die aus Not zusammengezwungene, grenzüberschreitende Gefahrengemeinschaft, so die Becksche Hoffnung, trägt die Utopie einer Welt(risiko)gesellschaft in sich.

Man kann es drehen und wenden wie man will: Man kann an einzelnen Kriterien und ihrer Stichhaltigkeit herumkritisieren; man kann z.B. die unzulängliche Differenzierung zwischen Risiko und Gefahr monieren und - was ich für wesentlicher halte - auf die vielfältigen Verschränkungen von sozialer Frage und ökologischem Gesellschaftskonflikt verweisen. All dies ändert nichts daran, dass die Theorie einer reflexiven Modernisierung, einer „Modernisierung der Moderne“ in ihrer Anwendung auf den ökologischen Gesellschaftskonflikt Substanz gewinnt. Die Tatsache, dass ökologische Risiken im öffentlichen Bewusstsein der Gesellschaft gegenwärtig eher zurückgedrängt werden, dass die ökologischen Bewegungen erlahmen und die grünen Parteien wie auch die ökologisch aufgeklärten Strömungen in anderen politischen Formationen in die Defensive geraten sind, ändert daran nach meiner Auffassung nichts. Derartige Verdrängungseffekte sind theorieimmanent erklärbar und in der Definition globaler ökologischer Risiken bereits vorgedacht.

Trotz öffentlicher Verdrängung sehen sich die Gegenwarts-Gesellschaften mit Konfliktpotentialen globaler Dimension konfrontiert, die die Leistungskraft konventioneller Versicherungssysteme sprengen. Dazu braucht es nicht einmal Hochtechnologie. Die Ereignisse des 11. September haben auf schreckliche Weise vor Augen geführt, mit welche einfachen, ja geradezu primitiven Mitteln in einer hochtechnisierten Welt Kettenreaktionen

Risikogesellschaft? In: Beck, U.: Politik in der Risikogesellschaft. Frankfurt/M., S. 232-265.

18 Beck, U. (1986): Risikogesellschaft, a.a.O., S. 30.

19 Beck, U. (1993): Erfindung des Politischen, a.a.O., S. 42.

20 Beck, U. (1986): Risikogesellschaft, a.a.O., S. 66.

21 Ebenda, S. 104 f.

mit internationaler, ja globaler Reichweite auszulösen sind. Rasiermesser genügten, um Flugzeuge in Waffen zu verwandeln und so einen Terroranschlag zu verüben, dessen Folgen nun das gesamte internationale System erschüttern. Ob derartige Ereignisse jedoch dazu führen, dass das „Gehäuse der Hörigkeit“, das die industriekapitalistische Modernisierung errichtet hat, quasi im Selbstlauf zerbricht, ist mehr als fraglich. Das bringt mich zu meinen Kritikpunkten.

### 3. Überzeichnung, Unschärfe, Überpolitisierung - einige kritische Anmerkungen

Von einem Wirtschafts- und Industriesoziologen wird man erwarten, dass er sich vor allem an der These vom Ende der Arbeitsgesellschaft reibt, die Beck als ein Element in seine Gesamtargumentation einbaut. Tatsächlich halte ich diese These für problematisch. Es gibt genügend empirische wie auch theoretische Argumente, um sie anzuzweifeln.<sup>22</sup> Doch in der Beckschen Version beinhaltet sie, etwa im Versuch, einen Arbeitsbegriff zu begründen, der über bezahlte Erwerbsarbeit hinausgeht, auch innovative Momente. Vor allem - und das ist an dieser Stelle entscheidend - ist sie für das Argument einer reflexiven Modernisierung nicht zwingend notwendig. Das Reflexivitäts-Argument lässt sich auch dann aufrecht erhalten, wenn es die Entstehung einer Arbeitsgesellschaft neuen Typs begründen soll.

Ich will meine Kritik daher auf drei Aspekte konzentrieren, die m.E. ins Zentrum der Beckschen Argumentation treffen. Ich überschreibe sie mit den Stichworten *Überzeichnung*, *Unschärfe* und *Überpolitisierung*.

#### a. Überzeichnung

Überzeichnung lässt sich bei der theoretischen Konstruktion der „anderen Moderne“ erkennen. Dieses Konstruktionsprinzip ist - wie gezeigt - der Dynamik ökologischer Risikoverteilung nachempfunden. Dabei gibt es freilich einen logischen Konstruktionsmangel. Ulrich Beck verzichtet völlig auf eine *Produktionstheorie* ökologischer Gefahren. Eine solche Produktionstheorie würde rasch zu jenem „Gehäuse der Hörigkeit“ zurückführen, dass zwar erschüttert und umgebaut, aber eben nicht abgerissen wird. Konkreter: Beck spitzt die These von der Logik der Risikoverteilung bis zu einem Punkt zu, an dem sie die Logik der Reichtumsverteilung zunehmend überlagert. Das Argument: In entwickelten kapitalistischen Staaten ist der Kampf ums tägliche Brot nicht mehr das Kardinalproblem. Von den Mangelproblemen gibt es eine Verschiebung zu den Problemen der dicken Bäume. Dadurch verliert der Modernisierungsprozess seine Legitimationsgrundlagen, der Modernisierungskritik wird Tür und Tor geöffnet.

Daran ist sicher etwas Richtiges. Dass die Logik der Risikoverteilung die Logik der Reichtumsverteilung sukzessive verdrängt, wird man aber selbst für die Metropolen nicht behaupten können. Im globalen Maßstab, den das Theorem impliziert, gilt eher die These einer Kumulation und wechselseitigen Verschränkung ökologischer und sozialer Risiken. In jenen Zonen der Welt, in denen materielle Not herrscht, konzentrieren sich häufig auch die ökologischen Risiken. Mehr noch, der Kampf um endliche und somit knappe Ressourcen nimmt häufig die Gestalt besonders brutal ausgefochtener Verteilungskonflikte an. Und nicht selten behindert gerade die Abstraktion von darin eingelagerten Interessengegensätzen halbwegs gerechte Konfliktlösungen.<sup>23</sup>

Ins Theoretische übersetzt: Ohne industrielle Produktion und deren systematisch erzeugte Spaltungen keine Nebenfolgen! Da die Produktionsprozesse und deren Rah-

22 Vgl. z.B. Castells, M. (2001): Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Teil 1 der Trilogie Das Informationszeitalter. Opladen, S. 282 ff.

23 Görg, Ch.; Brand, U. (2002): Mythen globalen Umweltmanagements. Rio + 10 und die Sackgassen „nachhaltiger Entwicklung“. Münster.

menbedingungen nicht mehr analysiert werden, wird die Risikogesellschaft gewissermaßen als „Gesellschaft neben der Gesellschaft“ konstruiert. Das führt zu einer Reihe von Paradoxien in der Argumentation: Einerseits wird eine Kontinuität der ersten Moderne behauptet. So gilt, wie Beck in der „Risikogesellschaft“ richtig bemerkt, dass die „Verbreitung und Vermarktung von Risiken nicht mit der kapitalistischen Entwicklungslogik bricht“. Modernisierungsrisiken können zum big business werden. Andererseits wird beständig mit der impliziten Behauptung operiert, dass diese Kontinuitätsannahme nicht mehr für die Macht- und Herrschaftsverhältnisse der ersten, kapitalistischen Moderne gilt. Offenkundig fehlt es an einem theoretischen Instrumentarium, das dazu verhelfen könnte, das Verhältnis von Kontinuität und Bruch präziser zu bestimmen. Es gibt kaum ein Argument, das von Ulrich Beck nicht bemüht wird. Insofern wird man immer etwas finden, was Zustimmung heischt. Aber man fragt man sich doch immer wieder, welche Aussage nun eigentlich gilt. Die Unbestimmtheit der Argumentation mündet immer wieder in verbale Drahtseilakte. So wird die Kapitalismuskategorie dekonstruiert, um dann - als „Kapitalismus ohne Arbeit und Arbeiterklasse“, als „Kapitalisten-Kapitalismus“ oder als „global desorganisierter Kapitalismus“, in dem es angeblich „keine hegemoniale Macht und kein internationales Regime“<sup>24</sup> gibt, doch wieder eingeführt zu werden. Klassen und Schichten werden für aufgelöst erklärt, aber dann als Klassen von Biographien, als „Exklusionssektor“ der Gesellschaft etc. doch wieder begrifflich bemüht.

#### b. Unschärfe

Dieses begriffliche Dilemma verweist auf Unschärfen bei der Epochen-Unterscheidung. Der Bruch mit Linearitätsannahmen ist keineswegs so originell, wie er sich gibt. Er beruht auf radikaler Vereinfachung. Die Unterscheidungen wirken vielfach so, als würden sie aus einer konstruierten zweiten retrospektiv in die erste Moderne und ihre Theorien hinein projiziert. Das wird

deutlich, wenn die Unterscheidungsmerkmale in Richtung auf eine empirische Überprüfbarkeit operationalisiert werden. Nehmen wir das Beispiel Arbeitsgesellschaft. Macht man - wie Beck und Bonß dies in ihrem neuen Buch tun - Vollzeitbeschäftigung und sozialstaatlich regulierte Normarbeitsverhältnisse zum Kriterium eines Epochenbruchs, so unterstellt man bei Gültigkeit der Linearitätsannahme eine evolutionäre Entwicklung der Moderne, die sich genau auf diesen Punkt zu bewegt.<sup>25</sup>

Eine solche Prämisse ist jedoch mehr als problematisch, weil sie die historisch kurze Nachkriegsphase, in der der „Traum immerwährender Prosperität“<sup>26</sup> geträumt wurde, zum evolutionären Fluchtpunkt der Moderne erklärt. Nun ist der sozialstaatlich pazifizierte Kapitalismus der Nachkriegszeit jedoch eher eine historische Fundsache. Der Weg dorthin war durch tiefe Kontinuitätsbrüche – Wirtschaftskrisen, Nationalsozialismus, Stalinismus und zwei Weltkriege - geprägt. In ihren orthodoxen Varianten hätten Marxisten und Liberale den Sozialstaat zu Anfang des Jahrhunderts wohl gleichermaßen für unmöglich erklärt. Die gesamte Entwicklung war schon immer durch eine Konkurrenz von unterschiedlichen Modernisierungsprojekten geprägt, die wiederum in Frontstellung zu Projekten einer Gegenmodernisierung antraten. Und auch Globalisierung und Individualisierung sind an sich keine neuen Phänomene, sondern sie

25 Dieses Problem wird offenkundig, wenn es darum geht, die neu entstehende soziale Ordnung präziser auf den Begriff zu bringen. So argumentieren Beck u.a.: „Im Zuge reflexiver Modernisierung entsteht eine neue Art von Kapitalismus, eine neue Art von Arbeit, eine neue Art globaler Ordnung, eine neue Art von Gesellschaft, eine neue Art von Natur, eine neue Art von Subjektivität, eine neue Art alltäglichen Zusammenlebens, ja eine neue Art von Staat, und es ist die vornehmste Aufgabe der Sozialwissenschaften, diesen Meta-Wandel der Moderne begrifflich zu erschließen, empirisch zu untersuchen und auf diese Weise für die Menschen und Institutionen verständlich zu machen.“ (Beck, U.; Bonß, W.; Lau, Ch. (2002): Theorie reflexiver Modernisierung - Fragestellungen, Hypothesen, Forschungsprogramme. In: Modernisierung der Moderne, a.a.O., S. 11-59, hier: S. 13). Einer solchen theoretischen Selbstverortung könnte man z.B. aus einer neomarxistischen und regulationstheoretisch inspirierten Perspektive wortwörtlich zustimmen.

26 Lutz, B. (1984): Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung in Europa des 20. Jahrhunderts. Frankfurt/M.

24 Beck, U. (1997): Was ist Globalisierung? Frankfurt/M., S. 31 f.

lassen sich durchaus in der Kontinuität von kritisierten Großtheorien der ersten Moderne denken.

Mit anderen Worten: Man kann durchaus an Marx, Weber und Durkheim anknüpfen, ohne auf einer bornierten Linearitätsannahme zu beharren. So betonen Theorien mittlere Reichweite wie z.B. die Theorie der Regulation<sup>27</sup> oder Michal Manns mit völlig anderen theoretischen Prämissen operierendes Projekt einer Geschichte der Macht<sup>28</sup> explizit die Offenheit der Geschichte. Kapitalistische Formationen gelten hier als spezifisch-historische Konfigurationen, die sich in einem kontingenten Prozess an den Weggabelungen der Geschichte über das konflikträchtige Handeln sozialer Akteure durchsetzen. Qualitativer gesellschaftlicher Wandel lässt sich nach diesen Konzepten als radikaler Wandel unter Beibehaltung einer basalen Kontinuität kapitalistischer Modernisierung denken.

### c. Überpolitisierung

Dies führt mich zum dritten Kritikpunkt. Da das Verhältnis von Kontinuität und Wandel nicht exakt bestimmt wird, tendiert die Theorie reflexiver Modernisierung zur Überpolitisierung. So fruchtbar es ist, in einer Zeit grassierender Fatalismen auf der politischen Gestaltbarkeit gesellschaftlicher Entwicklung zu beharren, so problematisch scheint es mir, auf jedem Feld gesellschaftlicher Auseinandersetzungen nahezu alles für möglich zu halten.

Genau das wird jedoch zumindest in der Beckschen Theorievariante immer wieder unterstellt. Der Grund: Gesellschaftliche Interessen und Machtbeziehungen

werden in der Argumentation so weit destruiert, dass Entwicklungsbegrenzungen nur noch mit Gegenmodernisierung erklärt werden können. Nehmen wir das Anwendungsfeld betriebliche Rationalisierung. Beck betont: Es gibt keine Linearität. Demokratisierung, aber auch intelligenter Taylorismus oder das elektronische Halsband für Arbeiter sind möglich, ja wahrscheinlich.<sup>29</sup> Nur: Was setzt sich wie und unter welchen Bedingungen durch? Wie erklärt sich die Öffnung und Schließung von Entscheidungskorridoren, die wir z.B. am Schicksal der „neuen Produktionskonzepte“<sup>30</sup> erlebt haben? Gegenmoderne ist hier wohl kaum im Spiel. Eher schon die Wirkung der hochmodernen Institution Markt sowie vor allem deren interessengeleitete Umdeutung in nicht hintergehbare Marktzwänge.<sup>31</sup>

Die genannte Erklärungsschwäche verweist auf einen theoretischen Konstruktionsfehler. Antideterminismus wird zur Überpolitisierung gesteigert. Wenn alles politisch, mithin gestaltbar ist, wer und was entscheidet dann darüber, was und wer sich politisch durchsetzt? Die Antworten, die das Theorem reflexiver Modernisierung momentan bereit hält, drohen sich letztendlich in einer riesigen Tautologie zu erschöpfen: Reflexive Modernisierung ist, was geschieht! Ich sehe nicht, wie der Becksche Ansatz beim gegenwärtigen Stand der Ausarbeitung aus solchen Erklärungsnöten herauskommen will.

## 4. Resümee und Ausblick

Ungeachtet dieser Kritik meine ich, dass das Theorem reflexiver Modernisierung auch in der Beckschen Variante ein großes Anregungspotential besitzt. Seine Attraktivität wurzelt zumindest während der 80er und frühen 90er Jahre in seinem zeitdiagnostischen Potential. Attraktiv ist, dass er die Gesellschaft der Gegenwart in

27 Vgl. z.B. Aglietta, M. (1997): *Régulation et crises du capitalisme*. Neuausgabe, ergänzt um ein Nachwort. Paris; Lipietz, A. (1998): *Rebellische Söhne: Die Regulationsschule*. In: Ders.: *Nach dem Ende des „Goldenen Zeitalters“*. Regulation und Transformation kapitalistischer Gesellschaften. Ausgewählte Schriften. Hamburg, S. 12-33. Jessop, B. (2001): *Kritischer Realismus, Marxismus und Regulation*. zu den Grundlagen der Regulationstheorie. In: Deppe, F.; Candeias, M. (Hrsg.): *Ein neuer Kapitalismus?* Hamburg, S. 83-107.

28 Mann, M. (1994): *Geschichte der Macht* Bd. 1. Von den Anfängen bis zur griechischen Antike. Frankfurt/M.

29 Beck, U. (1993), *Erfindung des Politischen*, a.a.O., S. 197; Beck, U. (1996), *Zeitalter der Nebenfolgen*, a.a.O., S. 83, 85 f.

30 Kern, H.; Schumann, M. (1984): *Das Ende der Arbeitsteilung?* München.

31 Dörre, K. (2002): *Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus*. Wiesbaden.



einer Weise zum Analysegegenstand macht, die mit Bornierungen der Bindestrich-Soziologien zu brechen sucht. Mit Recht wendet er sich gegen einen - schon methodologisch bedingten - Konservatismus empirischer Sozialforschung, der in sozialer Vielfalt stets nur Kontinuitäten zu entdecken vermag. Und gut ist in meinen Augen auch, dass der Ansatz der Politikhaftigkeit gesellschaftlicher Weichenstellungen wieder zu ihrem Recht verhilft.

Die Versuche, das beachtliche zeitdiagnostische Potential auf ein tragfähiges theoretisches Fundament zu stellen, sind hingegen - das ist angesichts der Größe der Aufgabe auch nicht weiter verwunderlich - Stückwerk geblieben. Wegen der theoretischen Unschärfen droht freilich das Innovative des Beckschen Ansatzes zu versanden. In neuesten Versionen beanspruchen dem Paradigma verpflichtete Autoren denn auch die Entwicklung einer Art Meta-Theorie, die - anders als Theorien der Wissens- und Informationsgesellschaft oder auch des flexiblen Kapitalismus - ihre überlegene Erklärungskraft aus einer zusammenhängenden Deutung des gesellschaftlichen Meta-Wandels beziehen soll.<sup>32</sup> Demgegenüber meine ich, dass eine Selbstbegrenzung des Erklärungsanspruchs erkenntnisfördernd wäre. Anhand eines bei Anthony Giddens<sup>33</sup> entlehnten Vier-Felder-Schemas lässt sich illustrieren, wie dies theorieimmanent geschehen könnte (vgl. Übersicht 3).

Nehmen wir als Beispiel wiederum den ökologischen Gesellschaftskonflikt. Mit seiner Analyse verschiebt Beck die Konfliktodynamik der „zweiten Moderne“ vom Terrain des Kapitalismus zum Terrain des Industrialismus. Auf diesem Terrain ist sein Ansatz noch immer erklärungsmächtig. Unter dem Eindruck von Globalisierungs- und Standortdebatte, Ringen um eine neue Weltordnung und - wie Alain Tourraine das nennt - neokapitalistischer Revolution<sup>34</sup> haben sich die argumentativen Gewichte auch bei Ulrich Beck offenbar wieder verschoben. Neuere Arbeiten des Autors sind davon geprägt, die ökonomisch Globalisierung in das Argumentationsgerüst einer reflexiven Modernisierung einzupassen.<sup>35</sup> Dieses Unterfangen gelingt allenfalls teilweise, weil die „institutionellen Bereiche globaler Zivilisation“ und deren relativ autonome Konfliktodynamiken nicht sauber voneinander getrennt werden.

So wirkt es eher gezwungen, wenn z.B. die Risiken deregulierter Finanzmärkte umstandslos mit ökologischen Großrisiken in eins gesetzt werden.<sup>36</sup> Daran, dass es sich um eine Problematik globaler Dimension handelt, kann nicht gezweifelt werden. Asien-, Russland- und jüngst die Argentinienkrise haben gezeigt, wie rasch die neuen Finanzrisiken ganze Staaten an den Rand des Ruins bringen und große Teile von deren Bevölkerung unter die Armutsschwelle drücken können.<sup>37</sup> Doch mit der

**Übersicht 3:**

(Kapitalismus)	Ökonomische Polarisierung	Ökologische Gefahren	(Industrialismus)
(Überwachung)	Verweigerung demokratischer Rechte	Gefahr eines großen Krieges	(Mittel zur Gewaltanwendung)

32 Beck, U; Bonß, W.; Lau, Ch. (2002): Theorie reflexiver Modernisierung, a.a.O., S. 30 f.  
 33 Giddens, A. (1997): Jenseits von Links und Rechts, a.a.O., S. 144.

34 Tourraine, A. (2001): Globalisierung - eine neue kapitalistische Revolution. In: Loch, D.; Heitmeyer, W. (Hrsg.): Schattenseiten der Globalisierung. Frankfurt/M., S. 41-62.  
 35 Beck, U. (1997): Was ist Globalisierung, a.a.O.  
 36 Beck, U.; Bonß, W.; Lau, Ch. (2001) Theorie reflexiver Modernisierung, a.a.O., S. 19, 23, 30 ff.  
 37 Henwood, D. (1997): Wall Street. London; Krugman, P. (1999): Die große Rezession. Frankfurt/M.; Soros, G. (1998): Die Krise des globalen Kapitalismus. Offene Gesellschaft in Gefahr. Berlin.

„Logik der Reichumsverteilung“ brechen diese Risiken nun wahrlich nicht. Das Gegenteil ist der Fall. Die Nutznießer des globalen Casinos lassen sich präzise benennen. Diese Schichten bilden das soziale Fundament des neoliberalen Globalisierungsprojekts.<sup>38</sup> Und ihre bornierten Partikularinteressen zeugen von sozialen Spaltungslinien, die sich nicht mehr unter die Individualisierungskategorie subsumieren lassen<sup>39</sup>

Das ahnt auch Ulrich Beck. Neuerdings nimmt er viele mögliche Gegenpositionen in seinen Ansatz auf. Unbeabsichtigt wirkt das jedoch häufig wie eine implizite Revision seiner ursprünglichen Argumente. Denn Becks Rückkehr auf das Terrain kapitalistischer Modernisierung vollzieht sich eher verdeckt und ohne selbstkritische Auseinandersetzung mit Thesen, wie sie für die „Risikogesellschaft“ noch konstitutiv waren. Dadurch

werden die Unterscheidungskriterien von erster und zweiter Moderne jedoch immer diffuser. Letztlich bleibt das Verhältnis von Kontinuität und Wandel in der Beck'schen Version reflexiver Modernisierung ungeklärt. Offenkundig handelt es sich um ein Theorem, das eine Gesellschaft im Übergang thematisiert. Manch neue soziale Realitäten, die, wie etwa die vermeintliche „Klassenlosigkeit“ der Gesellschaft, für eine paradigmatische Theoriebildung reklamiert werden, sind möglicherweise selbst nur Übergangsphänomene. Um dies zu klären, werden empirische Überprüfungen, präzisere theoretische Fundierungen und gegebenenfalls auch kritische Revisionen des Ansatzes dringend benötigt. Ansonsten bliebe die reflexive Modernisierung selbst eine Übergangstheorie, deren Aschermittwoch früher kommen könnte, als es den Protagonisten dieses Ansatzes lieb sein dürfte.

---

38 Crouch, C./Streeck, W. (1997): Introduction: The Future of Capitalist Diversity. In: Dies. (Ed.): Political Economy of Modern Capitalism. Mapping Convergence & Diversity. London, S. 1-18.

39 Vgl. exemplarisch: Castel, R. (2000): Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit. Konstanz; Kronauer, M. (2002): Die Gefährdungen des Sozialen im hoch entwickelten Kapitalismus. Frankfurt/M. sowie: Dörre, K. (2002): Neubildung von Klassen? Anmerkungen zur Wiederentdeckung einer umstrittenen soziologischen Kategorie. Habilitationsvortrag. Ms. Göttingen.

## Karrieremuster von Führungskräften der Wirtschaft im Wandel - Der Fall Deutschland in vergleichender Perspektive

Michael Faust

### Vorbemerkung

Der folgende Text entstand aus einem Beitrag des Autors zur Jahrestagung der Vereinigung für Sozialwissenschaftliche Japanforschung (VSJF) im Oktober 2000 mit dem Leitthema „Japan im Vergleich“.<sup>1</sup> Angelika Ernst stellte dort die Ergebnisse ihrer Forschung zum Wandel der Karrieremuster in japanischen Wirtschaftsunternehmen vor (Ernst im Erscheinen, 1998). Der eigene Beitrag präsentierte korrespondierende Befunde für den deutschen Fall, die aus einer größeren Studie zum Rollenwandel und der Arbeits- und Berufssituation von Führungskräften stammten (vgl. Faust/Jauch/Notz 1998, 2000; zur Facharbeiter-/Meisterkarriere siehe Jauch 1997).

Die Untersuchung beruht auf vier Fallstudien in drei großen und einem mittleren Industrieunternehmen, auf Experteninterviews und rund 50 Intensivinterviews mit Führungskräften verschiedener Ebenen und Funktionen. In drei der vier Unternehmen wurde ein breiterer Kreis von Führungskräften schriftlich befragt (290 Teilnehmer). Die schriftliche Befragung wurde um eine postalische Befragung von Führungskräften aus einem breiten Branchenspektrum der baden-württembergischen Industrie erweitert, so dass letztlich rund 1000 Fragebogen ausgewertet werden konnten. Das Spektrum der einbezogenen Führungskräfte umfasst das untere und das weit

gefasste mittlere Management, reicht also vom Meister bis zum Bereichsleiter. Weitgehend ausgeschlossen bleibt die Vorstands- bzw. Geschäftsführungsebene und bei Großunternehmen auch die Geschäftsbereichsleitung. Wenn im folgenden von oberem Management die Rede ist, ist damit nicht das Topmanagement gemeint. Die Befragung beansprucht keine Repräsentativität (vgl. näher Faust/Jauch/Notz 2000, 36 ff.).

Die Studie war nicht explizit international vergleichend angelegt; dennoch nutzten wir sekundäranalytisch den internationalen Vergleich (vornehmlich mit dem britischen und amerikanischen Fall) zur Einordnung der von uns beobachteten Entwicklungen. Dies wurde zum einen durch die bisherige Forschungstradition nahegelegt, in der das deutsche Management mit anderen Modellen westlicher Industrieländer verglichen wurde<sup>2</sup>, und zum anderen dadurch, dass die Promotoren des Wandels in den 90er Jahren die neuen Leitlinien an den (vermeintlichen) Vorzügen des angelsächsischen Modells ausrichteten. Einen Vergleich mit japanischen Karrieremustern nahmen wir dort hingegen nicht vor. Bezugnehmend auf die Befunde von Angelika Ernst wurde für den vorliegenden Beitrag der Versuch unternommen, diese Vergleichsperspektive ergänzend mitzuführen.<sup>3</sup>

1 Eine modifizierte und gekürzte Version dieses Beitrages erscheint im Jahrbuch der VSJF.

2 Vgl. Pippke/Wolfmeyer 1976; Pross/Böttcher 1971; Lawrence 1980; Sorge 1978, 1999; Hickson 1993; Lane 1989, 1992; Maurice/Sellier/Silvestre 1979, 1986; Stewart u.a. 1994; Torrington/Weightman 1982; Walgenbach/Kieser 1995; Warner/Campbell 1993; Gerpott 1988; Byrkjeflot 1998.

3 In den 80er Jahren und dann vollends in den frühen 90er Jahren avancierte das japanische Produktionsmodell zum Vorbild, das aber mit dem Niedergang der japanischen Wirtschaft im Laufe der

## 1. Karriere - ein „widerstandstesteter Integrationsmodus“ in nationalen Varianten

„Adieu Karriere, hallo Erfolg“: So lautet der Titel eines Beitrags im Harvard Business Manager (Komisar 2000), der im Einklang mit Leitmotiven der jüngeren Managementdebatte steht, in der prominente deutsche Personalvorstände das Leitbild der „Selbst-GmbH“ (Handelsblatt 26./27.02.1999, K1) ausgeben, demzufolge die als „Unternehmer ihrer eigenen Arbeitskraft“ ausgerufenen Arbeitnehmer nunmehr selbst die Verantwortung für ihre „Entwicklung“ übernehmen sollen. Wie aber „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß/Pongratz 1998) nach Erfolg streben bzw. überhaupt Maßstäbe zur Bewertung ihres Berufs- und Lebensweges entwickeln können, ohne dass die Gesellschaft Kriterien vorgibt, bleibt offen. „Der einzige reale (d.h. widerstandstestete) Integrationsmodus in einem mit Organisationen durchsetzten Zeitalter (...) ist die Karriere. Das gilt für Individuen im Verhältnis zur modernen Gesellschaft, es gilt aber nur deshalb, weil es in dieser Gesellschaft Organisationen gibt, die am Zustandekommen von erfolgreichen oder misserfolgreichen Karrieren mitwirken“ (Luhmann 2000, 101). Es ist davon auszugehen, dass „Karrieren nicht einfach erfunden werden können, sondern eine gesellschaftliche Institutionalisierung voraussetzen“ (ebd., 107). Damit rücken soziohistorisch unterschiedliche Formen der Institutionalisierung von Karrieren und deren nationale Varianten ins Blickfeld.

Weil die „beteiligten Organisationen durch Bewährungschancen und Empfehlungen den weiteren Karriereweg bestimmen, sind stabile und berechenbare Karrie-

remuster in einer aufstiegsorientierten Gesellschaft ein geeignetes Mittel, um die Loyalität von Organisationsmitgliedern zu garantieren bzw. um abweichendes Verhalten zugunsten von Anpassung einzuschränken“ (Wörterbuch der Soziologie 1982, 370). Das Aufstiegsstreben der „bürgerlichen Schichten“ (Bahrdt 1958) und das Aufstiegsversprechen, das auf institutionalisierte Karrierewege angewiesen ist, gehen so Hand in Hand. Dieses Karriereversprechen wird vom Führungsnachwuchs als elementarer Bestandteil eines impliziten Vertrags mit der Organisation aufgefasst. Damit wird die „Laufbahn“, die sinnvolle Abfolge von Tätigkeiten und Positionen, wichtiger als die einzelne Aufgabe oder Position. Führungskräfte definieren ihre Interessen vor diesem Hintergrund karriere- und nicht arbeitsplatzbezogen und orientieren sich stärker am Weg als an der jeweils aktuellen Position im Unternehmen, so dass Karriereaussichten für besondere Belastungen oder auch ungeliebte Aufgaben entschädigen können (vgl. auch Kotthoff 1997, 28). Stabile Karrieremuster ermöglichen eine halbwegs sichere Kalkulation von Leistungen und Gegenleistungen über einen längeren Zeitraum. Dieses Muster der Interessendefinition und -abwägung lässt sich als „generalisierter Austausch“ beschreiben (vgl. Deutschmann 1989). Die institutionalisierten Karrieremuster geben dem Individuum Anhaltspunkte dafür, wie es sein Arbeitsvermögen entwickeln muss, um erfolgreich zu sein. Ohne ein Mindestmaß an Sicherheit unterbleiben zeit- und geldintensive und nur bedingt reversible Investitionen in das eigene Humankapital, weil sie sich nicht lohnen.

Aus Sicht der Organisation ist vor allem die Konkurrenz um den Aufstieg wichtig, also die Tatsache, dass es zwar ein plausibles Aufstiegsversprechen gibt, für das sich Einsatz lohnt, aber keine Garantie. Die Aufstiegs konkurrenz ist „entscheidendes Merkmal des (objektiven) Karrieremusters für Manager“ (Beck/Brater/Daheim 1980, 123). Die Ungewissheit darüber, wer nach welchen Kriterien aufsteigt, ist die sprudelnde Quelle der Aufstiegs konkurrenz. Auch wenn der „Karriereerfolg stets prekär“ bleibt, ist die Karriereorientierung dennoch fest verankert, weil „der Karriereerfolg für den

90er Jahre nach dem Platzen der „bubble economy“ (Krugman 1999) rapide an Strahlkraft einbüßte. Während die einschlägige (deutschsprachige) Forschung früh darauf hingewiesen hatte, dass das japanische Modell wenig geeignet ist, als Vorbild für „schlanke“ Hierarchien zu dienen (vgl. u.a. Nomura/Jürgens 1995, Ernst 1998), sondern eher den „Anreizcharakter“ der japanischen Karrierestrukturen hervorhob (Ernst 1997, 452), machte das über den amerikanischen Interpretationsumweg in die deutsche Managementdebatte importierte „Lean Management“ von sich reden, entkoppelte sich zunehmend von seinem ursprünglichen japanischen Legitimationshintergrund und wirkte in „Delaying“- und „Downsizing“-Initiativen - gewissermaßen auf amerikanisch-weiter.

einzelnen Manager häufig der einzige Indikator für den Erfolg seines Organisationshandelns (ist) und somit Misserfolg beim Aufstieg ihm gleichzeitig fachliche Fehler signalisiert“ (ebd., 153). Zugleich ist die Aufstiegs konkurrenz eine wichtige Machtbasis des jeweiligen Vorgesetzten, der die Unsicherheitszone kontrolliert, indem er die widersprüchlichen und mehrdeutigen Aufstiegs kriterien wenn nicht selbst aufstellt, so doch interpretiert und damit die Aufstiegschancen entscheidend beeinflusst.<sup>4</sup>

Aus Sicht der Organisation ist mit Veränderungen von Karrierewegen immer auch die Frage verbunden, wie die Integration der Mitglieder in die Organisation gewährleistet und der Leistungswettbewerb stimuliert werden kann. Spiegelbildlich dazu werden sich die Organisationsmitglieder fragen, welche alternativen Formen der Anerkennung evtl. etabliert werden und ob es sich weiterhin für sie lohnt, für das Unternehmen zu arbeiten. Veränderungen von Karrieremustern treffen somit ins Herz der organisationalen Beziehungen. Dies mag den Initiatoren des Wandels nicht immer hinreichend bewusst sein.

Führungskräfte-Karrieren sind nationalspezifisch geprägt. Die nationalen Varianten spiegeln die jeweilige Verschränkung von Beschäftigungs- und Bildungssystem und den Gestaltungsbeitrag von Organisationen.<sup>5</sup> Organisationen nützen die Leistungen des Bildungssystems und die Strukturierung des Arbeitskräfteangebots durch Berufe als Ressource und zugleich dienen Berufe zur kognitiven und normativen Orientierung bei wiederkehrenden Entscheidungen über Stellendefinition und Rekrutierung in Organisationen. Organisationale „Entscheidungsprämissen“ (Luhmann 2000) werden so gesellschaftlich gerahmt.<sup>6</sup>

4 Zu Fremd- und Selbstzurechnung von individuellem Karriereerfolg oder -misserfolg bzw. „subjektiven Aufstiegstheorien“ siehe Luhmann 2000, 103f; Nerdinger 1991.

5 Es geht immer um das „relative Gewicht von Professionskultur und Organisationskultur“ (Luhmann 2000, 300) beim „Integrationsmodus“ Karriere (ebd., 101).

6 „Mit fachlichen Kompetenzen wird weitgehend das Ausbildungs- und Berufsspektrum der Gesellschaft in das System hinein kopiert“ (Luhmann 2000, 312). Auffällig ist hier die Nähe zu Argumenten aus der neo-institutionellen Organisationstheorie, gegen die Luhmann ansonsten eher polemisiert. Ein Vorschlag „zur

In Gesellschaften wie der japanischen, in denen „die Kategorie des Berufs keine nennenswerte Prägekraft für die Arbeitswelt und somit auch nicht für Karrieren hat“ (Ernst im Erscheinen), legen hauptsächlich die Unternehmen die Karrierewege fest. Wie Angelika Ernst zeigt, resultieren daraus durchaus unternehmensübergreifende Muster. In Deutschland hingegen haben sich auf der Grundlage einer ausgeprägten Berufsförmigkeit des Arbeitsmarktes, der Arbeits- und Unternehmensorganisation und der „Personalentwicklung“ spezifische Rollendefinitionen und Karrieremuster von Führungskräften herausgebildet. Eine Kurzformel hierfür ist die Kennzeichnung „funktionales Management“: Führungskraft wird man in Deutschland auf der Basis eines Ausgangsberufs, zu dem man Föhlung behält, aber „Manager“ zu sein ist selbst kein Beruf. Obwohl sich die deutsche Führungskraft von der japanischen einerseits hinsichtlich der Beruflichkeit der Herkunft deutlich unterscheidet, teilt sie andererseits mit jener die Nicht-Beruflichkeit der Rolle als Führungskraft. Dies unterscheidet beide von der im angelsächsischen Kontext beheimateten Vorstellung vom Management als „unified profession“.

## 2. Traditionelle Karriere und Rollendefinition von Führungskräften in Deutschland

Wir skizzieren im folgenden pointiert die vorherrschenden Karrierewege von Führungskräften in der deutschen

---

Gülte“: Institutionen stellen in den Grenzen ihres jeweiligen Geltungskontexts organisationsübergreifend „Entscheidungsprämissen“ für Organisationen zur Verfügung, die aber über „interne“ Operationen in Entscheidungen der Organisation überführt werden müssen. Geschieht dies wiederholt und in bestimmten Bandbreiten gleichartig (wo, wann und wie lange dies geschieht, ist eine empirische Frage) haben wir es mit „institutionalisierten“ Organisationen zu tun, wenn auch die institutionalisierten Elemente „entkoppelt“ (Meyer/Rowan 1977) oder „lose gekoppelt“ (Scott 1995; DiMaggio/Powell 1991) sind. Dieser Typ von dauerhaften, organisationsübergreifend gültigen Entscheidungsprämissen (es gibt darüber hinaus andere, die überwiegend „intern“ generiert werden) sind in systemtheoretischer Perspektive Verwirklichungen von „struktureller Kopplung“ zwischen funktional ausdifferenzierten gesellschaftlichen Subsystemen, die „in der notwendigen Komplexität und Differenziertheit“ (Luhmann 2000, S.400) nur möglich sind, weil sie über „strukturierte“ Organisationen vermittelt werden („anschlussfähige Kommunikation“). Was in der einen Theorieperspektive Institutionen sind, ist in der anderen Perspektive „strukturelle Kopplung“ (vgl. Luhmann 2000, S.397ff), auch wenn Luhmann offenbar Institutionen weitgehend aus seinem Begriffsrepertoire verbannt hat (ebd. S.35ff).

Industrie und gruppieren die Darstellung nach einigen zentralen Fragen, die internationale Vergleichbarkeit herstellen sollen. Vor diesem Hintergrund wollen wir die Veränderungen der 90er Jahre darstellen.

### Zugänge zu Führungslaufbahnen nach Bildungsabschlüssen

Welcher allgemeine Bildungsabschluss (ggf. an besonders reputierten Bildungseinrichtungen) ist Voraussetzung dafür, in eine Führungslaufbahn zu gelangen? Gibt es unterschiedliche Einstiegsniveaus, die eventuell mit unterschiedlichen Reichweiten des Aufstiegs korrelieren?

Das berufsbezogene Bildungswesen in Deutschland kann grob in drei Stufen eingeteilt werden: berufliche (Erst)Ausbildung (vorzugsweise im dualen System oder schulisch), Fachhochschul-Ausbildung (seit einiger Zeit auch in dualer Form in Gestalt der Berufsakademien) und Hochschul- bzw. Universitätsausbildung. Im internationalen Vergleich ist vor allem die (duale) Berufsausbildung der Facharbeiter und Fachangestellten eine deutsche Spezialität. Ferner ist hervorzuheben, dass es in Deutschland etablierte Übergänge zwischen den drei Stufen des berufsbezogenen Bildungssystems gibt, die es (wenn auch mit Anstrengungen) ermöglichen, niedrigere Abschlüsse im weiteren Berufsweg aufzustoßen. Ferner gibt es traditionell *kein* starkes Reputationsgefälle zwischen den Bildungseinrichtungen auf jeder Stufe, das eine karriererelevante Vorentscheidung darstellt<sup>7</sup>, wie das z.B. in Frankreich, Großbritannien und den USA üblich ist (Hartmann 1996),

Ein *Einstieg* in eine Führungsposition ist im Prinzip auf der Basis jedes Niveaus der Berufsausbildung möglich. Auch die 'klassische' Facharbeiterkarriere führt zu unte-

ren bis mittleren Führungspositionen (Meister, Gruppenleiter), wenn auch meist eine formalisierte Aufstiegsfortbildung (Meister, Techniker, Fachwirt) oder sonstige Weiterbildungsanstrengungen dazu notwendig sind. Die relativ große Durchlässigkeit der berufsbezogenen Bildungsstufen erlaubt darüber hinaus Korrekturen im weiteren Berufsverlauf (zum Beispiel durch Aufnahme eines Fachhochschul- seltener Universitätsstudiums).

In den Daten unserer Erhebung spiegelt sich die Heterogenität der Bildungsabschlüsse wider. 45,4 % der Führungskräfte haben eine abgeschlossene Berufsausbildung („Lehre“, überwiegend dual). 5 % aller Führungskräfte haben die allgemeine Hochschulreife und eine abgeschlossene Berufsausbildung („Lehre“). Die meisten Führungskräfte aus dieser Gruppe haben eine berufliche Aufstiegsfortbildung absolviert (Meister, Techniker, REFA-Zertifikate, Fachwirte).<sup>8</sup> Rund 26 % der Führungskräfte haben eine Fachhochschul- oder adäquate Ausbildung (Ingenieurschule, Berufsakademie) absolviert (davon 20 % zusätzlich zu einer davor absolvierten betrieblichen Ausbildung). 28,6 % weisen einen Universitäts- oder Hochschulabschluss auf (davon 5,6 % mit einer 'Lehre'). Der hohe Anteil der Führungskräfte mit (ausschließlich) betrieblicher Berufsausbildung kommt dadurch zustande, dass unser Sample rund ein Viertel „Meister“ umfasste (vgl. Jauch 1997, 247f), die weit überwiegend auf eine Facharbeiterausbildung zurückblicken.<sup>9</sup> Zwar garantiert die Meisterausbildung nicht den Einsatz auf einer Meisterposition, aber umgekehrt ist die Meisterausbildung - im Zeitverlauf zunehmend - Voraussetzung dafür, eine solche Position zu erreichen. Die rein betriebliche Ernennung zum Meister ohne eine Meisterausbildung (der sogenannte Statusmeister) hat heute erkennbar an Gewicht verloren, während zugleich

8 Der Stellenwert der beruflichen Erstqualifikation des Facharbeiters oder Fachangestellten in Deutschland hat die Kehrseite einer im internationalen Vergleich besonders scharfen Abgrenzung vom Sektor der Un- und Angelernten (vgl. u.a. Sorge 1999, 38). Der Aufstieg eines 'Selfmade-Man' ohne Berufsausbildung in eine industrielle Führungsposition ist eine Rarität.

9 Der hohe Anteil der Führungskräfte mit ausschließlich betrieblicher Berufsausbildung darf natürlich nicht dahingehend missverstanden werden, dass der Aufstieg in eine Führungsposition in Deutschland den Normalfall der Facharbeiterkarriere darstellt. Nach den Daten von Henniges (1991) verbleiben von den rund 8,5 Mio. Personen mit Facharbeiterausbildung im Jahr 1985 rund 40 % auf einer Facharbeiterposition und 16 % steigen gar auf eine Hilfs- oder angelernte Arbeiterposition ab. Andererseits belegen auch diese Daten die erhebliche Aufwärtsmobilität. Ohne zusätzliche formale Ausbildung gelangen rund 17 % in den Angestelltenstatus (incl. Meister). In Verbindung mit einer Fachschulbildung gelingt das weiteren 12 %. Der hohe Anteil von Personen in unserem Sample, die nach einer betrieblichen Erstausbildung einen höheren Bildungsabschluss erworben haben, entpuppt sich als das Resultat eines deutlichen Selektionsprozesse (für eine Zusammenfassung siehe Jauch 1997, 359, vgl. auch Drexel 1993).

7 Abschlüsse als Betriebswirt oder Ingenieur an unterschiedlichen deutschen Hochschulen diskriminieren traditionell weit weniger in Hinblick auf die Karriereoptionen, als dies zum Beispiel für Harvard im Vergleich zu einer durchschnittlichen State University aus dem mittleren Westen der USA oder für die Grandes Ecoles im Vergleich mit den durchschnittlichen französischen Universitäten gilt (Hartmann 1996, 95f).

die vielfach geäußerte Erwartung, der Meister werde als betriebliche Führungsfigur verdrängt, sich nicht bewahrt hat (vgl. Jauch 1997).

Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Universitätsabsolvent im Laufe seines Berufslebens eine Führungsposition erhält, ist jedoch wesentlich größer als die von Absolventen niedrigerer Bildungsabschlüsse. Absolventen universitärer Studiengänge, die in der Wirtschaft von besonderer Bedeutung sind (Betriebswirte, Ingenieure, Juristen), konnten in der Vergangenheit recht sicher mit hierarchischem Aufstieg rechnen. Die Bildungsexpansion führte dazu, dass Unternehmen zunehmend akademisch gebildetes Personal einstellten; allerdings reduzierte sich mit dem zunehmenden Angebot zugleich die Aufstiegswahrscheinlichkeit. Frischgebackene Akademiker werden auch in Deutschland nicht gleich als Führungskräfte eingestellt. Große Unternehmen rekrutieren ausgewählte Aspiranten als Trainees bzw. „High Potentials“ mit der Absicht, diese bei Bewährung in freiwerdende höhere Führungspositionen zu befördern (vgl. auch Hartmann 1996, 81 ff.).

### **Reichweite hierarchischer Karrieren von Personen unterschiedlicher Bildungsabschlüsse und Akademisierung des Managements**

Welcher Status den Absolventen der verschiedenen berufsbezogenen Bildungsgänge zugebilligt wird, wie weit sie im Unternehmen aufsteigen können und welche Karriere-Alternativen (‘Expertenlaufbahnen’) ihnen ggf. offen stehen, ist in der Wirtschaft nicht formal und organisationsübergreifend festgelegt (wie etwa im Dienstrecht des öffentlichen Dienstes). Es ist das Ergebnis organisationaler „Personalentwicklung“ und Beförderungsentscheidungen, denen - zumindest in Großunternehmen - über längere Zeiträume gültige Personalpolitiken zugrunde liegen.

Im internationalen Vergleich weisen deutsche Unternehmen immer noch (Sorge 1999, 38 ff.) eine relativ konti-

nuierliche Statusorganisation<sup>10</sup> auf: „Verschiedene Anforderungsmuster und Karrieren gehen kontinuierlicher ineinander über und haben vergleichsweise größere Reichweiten“ (ebd.; vgl. auch Byrkjeflot 1998, 75). Die kontinuierlichen Übergänge beziehen sich auf größere Berufsfelder (die ‘Technik’ zum Beispiel) und drücken sich in den institutionalisierten beruflichen Aufstiegswegen aus (Facharbeiter - Techniker/Meister; Facharbeiter - graduerter Ingenieur). Unter diesen Bedingungen sind die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen und damit auch die Autoritätsgrundlagen von ‘Führung’ durch den geteilten „qualifikatorischen Raum“ (Maurice/Sellier/Silvestre 1979, 308, 314 ff.), das heißt gemeinsame Fachsprache und Arbeitserfahrungen geprägt. Damit stimmt die überwiegend funktionsbezogene Organisation der Tätigkeiten und Karrierewege überein (s.u.).

Schon seit einiger Zeit hat allerdings die Kontinuität der Statusorganisation abgenommen (vgl. schon Offe 1970). Das betrifft die Reichweite von Karrieren ebenso wie die Herausbildung klar nach Vorbildung abgegrenzter Einstiegspunkte. Die Akademisierung des Managements hat vor allem seit den 80er Jahren deutlich zu- und die Wahrscheinlichkeit, in eine obere Managementfunktion ohne Hochschulabschluss zu kommen, damit abgenommen.

Ein Hochschul- oder Fachhochschulabschluss ist heute für den Aufstieg in das obere Management die Regel; nach Alterskohorten differenziert nimmt die Selektivität nach Bildungsabschlüssen zu. Für die unter 40-jährigen wird der Universitäts- oder Fachhochschulabschluss fast unabdingbar (95,4 % des oberen Managements), während in der Altersgruppe der 40- bis 50-jährigen (73,9 %) und der über 50-jährigen (71,2 %) zwar auch die Fachhochschul- und Hochschulabsolventen dominieren, dennoch Personen mit niedrigeren Bildungsabschlüssen noch eine Chance hatten. Unter den über 50-jährigen Führungskräften stellen die Fachhochschulabsolventen, die zuvor eine betriebliche Berufsausbildung/‘Lehre’ genossen haben, noch fast 36 %, bei den unter 40-jährigen nur noch rund 23 %. Im oberen Management beträgt der Anteil der Führungskräfte, die ausschließlich eine Fachhochschul- oder Hochschulaus-

10 Nach den Befunden von Hartmann (1996) stellt der Aufstieg in die Topetagen der Großunternehmen eine besondere Schwelle dar.

bildung (ohne vorherige „Lehre“) durchlaufen haben, in der Altersgruppe über 50 Jahre nur 26 %. Unter den unter 40-jährigen sind dies schon fast 60 % (vgl. Faust/Jauch/Notz 2000, 306).<sup>11</sup>

### Vom Fachmann zum Manager

Gilt Management als ein Beruf, auf den man sich durch bestimmte Ausbildungsgänge vorbereiten kann? Oder werden Führungskräfte prinzipiell innerhalb von Organisationen erst zu solchen herangebildet? Besonders für den internationalen Vergleich ist folgende Frage zentral: Gilt das Management eher als fachungebundene, generalistische Leitungs- und Führungsaufgabe oder erwächst die Führungskraft aus einer Fachfunktion, die im Aufstieg innerhalb der Organisation oder über verschiedenen Organisationen hinweg ihren Fachbezug behält?

In Deutschland kommen für Führungslaufbahnen, die auf der Basis einer Fachhochschul- oder Hochschulausbildung ins General Management<sup>12</sup> führen können, eine Reihe von Fachrichtungen prinzipiell in Frage, deren Relevanz mit der Branche variiert. So hat zum Beispiel in der Chemie- und Pharmaindustrie der promovierte Naturwissenschaftler im Management bis in die höchsten Ebenen eine starke Position.<sup>13</sup> In unserem gesamten Untersuchungssample sind deutlich über die Hälfte der Führungskräfte, die zum General Management gehören, Ingenieure.<sup>14</sup> Diese Berufsgruppe ist generell nicht auf

die technisch definierten Bereiche Entwicklung/Konstruktion oder Produktion/Technik beschränkt, sondern stellt auch in Vertrieb und Marketing in erheblichem Ausmaß Führungspersonal (vgl. näher Faust/Jauch/Notz 1998, Anhang, 24). Der Abschluss als Diplom-Kaufmann bzw. Betriebswirt gilt in Deutschland *nicht* als genereller Befähigungsnachweis für das Management.<sup>15</sup> Auch der „Kaufmann“ ist erst einmal Fachmann unter anderen Fachleuten. Oft erfolgt schon im Studium eine Spezialisierung auf Marketing, Controlling, Bank- oder Industriebetriebslehre oder Personalwesen.

Ausbildungsgänge, die direkt auf eine Führungs- bzw. eine General-Management-Aufgabe vorbereiten, müssen von der (impliziten) Annahme ausgehen, dass Management ein eigenständiger Beruf ist, der organisationsübergreifend institutionalisiert werden kann. Eine solche Vorstellung kann sich auch ohne ausdrückliche Verankerung in spezialisierten Ausbildungsstätten entwickeln. In Großbritannien, wo spezielle Ausbildungsgänge zur Heranbildung von Managern später als in den USA (und bis heute nicht in entsprechendem Umfang) Bedeutung gewonnen haben (vgl. Sorge 1999), dominiert dennoch die Vorstellung vom „management as a unified profession“ (Lane 1989, 1992; Walgenbach/Kieser 1995).<sup>16</sup>

- 11 Im Topmanagement, das unser Sample nicht umfasst, ist die Selektivität nach Bildungsabschlüssen noch ausgeprägter. Nach Hartmann (1996, S.43) verfügen 76,8 % über einen Hochschulabschluss.
- 12 Wir verwenden hier den Begriff „General Management“ nicht als Kennzeichnung eines Managementkonzepts, dessen Vertreter prinzipiell auf allen Ebenen zu finden sind (zu dieser durch die US-Managementtradition geprägten Sicht vgl. Byrkjeflot 1998). Wir fassen darunter pragmatisch diejenigen Führungskräfte, die dem neuen Sprachgebrauch folgend ihre Position als dem General Management zugehörig bezeichnen. Solche Positionen waren früher vorrangig auf den höheren Ebenen zu finden, sind aber heute (bei den jüngeren Jahrgängen unseres Samples) auch auf mittleren Ebenen schon vertreten.
- 13 Absolventen naturwissenschaftlicher Studiengänge aus unserem Sample finden in verschiedenen Funktionsbereichen als Führungskräfte Verwendung. Zwar dominiert der Bereich Forschung (mit 28,2 %), aber auch auf Entwicklung/Konstruktion (10,7 %), die indirekten Produktionsbereiche (9,7 %), die direkte Produktion (19,7 %) und das General Management (10,7 %) entfallen relevante Anteile (Faust/Jauch/Notz 1998, Anhang, 24).
- 14 Allerdings relativiert sich die starke Stellung des Ingenieurs, die als typisch für die deutsche Industrie und das damit verbundene

- Wettbewerbsmodell gilt, mit Blick auf die Topetagen. Die im internationalen Vergleich herausgestellte besondere Bedeutung des Ingenieurs im Management (vgl. u.a. Lane 1989; Warner/Campbell 1993) gilt nach Hartmann (1996, 46ff) offenbar nicht für das Topmanagement. Allerdings sind nach der Untersuchung von Poensgen (1982) noch in den 70er Jahren 60 % der Topmanager Ingenieure und Naturwissenschaftler, 30 % Wirtschaftswissenschaftler/Kaufleute und 10 % Juristen. Ein Teil der Differenzen zwischen den Daten Hartmanns, die auf der Mannheimer Elitestudie von 1981 beruhen, den erwähnten international vergleichenden Studien und unseren Daten kann vermutlich dadurch erklärt werden, dass letztere ein stärkeres Gewicht auf „Manufacturing“ bzw. die Industrie legen, während Hartmanns Topmanagement-Studie Banken, Versicherungen und den Handel verstärkt mit einbezieht.
- 15 Anders der MBA im angelsächsischen Raum, der nach vorheriger Berufstätigkeit auch an andere universitäre Erstausbildungen anschließen kann (vgl. Sorge 1999, 45). In besonderem Maße wird der MBA an einer der renommierten Business Schools zur Voraussetzung für den Aufstieg an die Spitze (Hartmann 1996, 176ff; Byrkjeflot 1998). In abgeschwächter Form und zeitlich später als in den USA gilt dies auch für Großbritannien (Hartmann 1996, 169ff).
- 16 „Business education“ zu einer „wahren Profession“ zu machen (Parsons 1937, S.369) war ein US-amerikanisches Projekt der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg (vgl. näher Byrkjeflot 1998, 59ff), das bevorzugt unter den Bedingungen des „Managerialismus“, der Trennung von Eigentum und Verfügungsmacht, entstehen konnte (Fligstein 1990; Locke 1996).



Im internationalen Vergleich wird das deutsche Management als „funktionales Management“<sup>17</sup> (vgl. Randlestone 1988; Handy 1988; vgl. Walgenbach/Kieser 1995, 279) oder als „disciplinary management“ (Byrkjeflot 1998, 73) gekennzeichnet. In die unternehmerisch definierten Positionen und Ebenen wächst man aus einer funktional geprägten Karriere über relativ späte Beförderungsentscheidungen hinein. 'Funktionales Management' lässt sich über die folgenden Merkmale näher bestimmen:

- Rekrutierung in Führungspositionen aus verschiedenen Fachgebieten und Berufen.
- Eine Definition der Führungsrolle, die neben Personalführung immer auch Branchen-, Markt-, Produkt- und Prozesswissen, darauf bezogenes Innovationshandeln und die Ausbildung, Anleitung und Beratung von Nachwuchs für wichtig erachtet („fachliche Pufferfunktion“ nach Walgenbach/Kieser 1995).
- Institutionalisierung der funktionsbezogenen Karriere (auch Kamin- oder Schornstein-Karriere genannt), die diese Rollendefinition unternehmensintern und - übergreifend reproduziert.<sup>18</sup>
- Ferner ist vorausgesetzt, dass die Organisationen selbst überwiegend funktional gegliedert sind. Unter diesen Bedingungen lassen sich funktionsbezogene Karrieren zumindest leichter realisieren.

17 Byrkjeflot (1998, S.72, 74) kennzeichnet, die Unterscheidung von Parsons zwischen „ascriptive“ und „achievement-based authority“ nutzend, das deutsche Management als durch „ascriptive functionality“ geprägt, die sich auf die Zugehörigkeit zu einer „Fachgemeinschaft“ stützt, während sich das kontrastierte US-Modell auf „achieved functionality“ beruft, die den Manager dazu verpflichtet, seine funktionalen Beiträge kontinuierlich zu demonstrieren und zu rechtfertigen..

18 Dem Karrieremuster der funktionsbezogenen Karriere korrespondiert, dass der „Experte“ dem „Manager“ nicht strikt entgegengesetzt gedacht wird. Diese im englischen Sprachgebrauch geläufige Unterscheidung ist für den deutschen Fall nicht wirklich treffend. So ist der deutsche Ingenieur nach Ausbildung, Selbst- und Fremdbild nicht enger technischer Experte; schon die berufliche Sozialisation in der Ausbildungsphase reflektiert die Tatsache, dass Ingenieure auch auf kaufmännischen Gebieten und im General Management Verantwortung übernehmen. „Die relative Zentralität des Standes bewirkt Souveränität, und diese erlaubt die Öffnung des Horizonts“, wie Sorge (1999, 67) in vergleichender Perspektive feststellt.

Umgekehrt erzwingt eine funktional gegliederte Organisation nicht notwendigerweise funktionsbezogene Karrieren.<sup>19</sup> In solchen Organisationen kann funktionsübergreifende Mobilität über Rotation realisiert werden. Manager können überwiegend als „man manager“ fungieren, die keine gemeinsame Berufssozialisation mit den unter ihnen arbeitenden Experten aufweisen. Spannungen in der Führungsbeziehung sind dann wahrscheinlich.

Übereinstimmend mit dem, was aus Japan berichtet wird, führen in deutschen Unternehmen sogenannte Fach- oder Expertenkarrieren ein Schattendasein (vgl. Faust/Jauch/Notz 1998, Anhang, 45 ff.; vgl. auch Baethge/Denkinger/Kadritzke 1995; Beck/Brater/Daheim 1980). Sie gelten als wenig attraktiv, als „zweite Wahl“. Die Unterbewertung der Expertenlaufbahn und die vordringliche Orientierung auf die hierarchische Karriere, die an Positionen mit (Mitarbeiter)führungsaufgaben gebunden ist, wurden auch im deutschen Kontext des öfteren kritisiert, ohne dass dies eine Aufwertung des Expertenstatus zur Folge gehabt hätte (vgl. Baethge/Denkinger/Kadritzke 1995). Wie in Japan war auch in Deutschland in der langanhaltenden Nachkriegsprosperität für hierarchische Karrieren genügend Funktionsmasse vorhanden. Hierarchien wurden künstlich aufgebläht, um Differenzierung und Aufstieg zu ermöglichen (vgl. Luhmann 2000; Bahrtdt 1958). Hinzu kommt die spezifische Leistung des funktionalen Managements in Deutschland. Es versöhnt die idealtypisch konzipierten Karriereorientierungen des „Professional“ und des „Managers“ im Karrieremuster des Kaminaufstiegs. Der deutsche Manager, der funktionsbezogen aufsteigt, gibt auf den ersten Stufen die fachliche Basis nicht in gleichem Maße auf wie sein angelsächsischer Kollege, der zumeist schon von seiner Ausbildung her nach ganz anderen Kriterien ausgesucht wurde (vgl. Walgenbach/Kieser 1995, 279 ff.). Ob für ihn eher eine 'echte' Managerkarriere oder eher eine fachlich orientierte Karriere herauskommt, entscheidet sich unter den

19 Dennoch gibt es „Wahlverwandtschaften“ zwischen Organisationsform und Karrieretyp, wie der deutsch-britische Vergleich zeigt (vgl. Walgenbach/Kieser 1995, 281; auch Lane 1989).

Bedingungen des Kaminaufstiegs nicht von Anfang an, sondern erst im späteren Karriereverlauf: Der „Professional“ stagniert, der „Manager“ steigt weiter auf. Die Orientierungswirkung des Karrieremusters „Kaminaufstieg“ begünstigt im deutschen Fall eher diffuse und damit wandelbare Karriereerwartungen. Das schützt vor allzu harten Enttäuschungen. Das funktionale Management bindet den einzelnen Manager über die Ressortzuständigkeit und die Einbindung des Ressorts in die übergeordneten Unternehmenszwecke an die Organisation, zugleich aber über die fortbestehende fachliche Basis an den Beruf bzw. das „Fach“.<sup>20</sup> Weil organisationsübergreifend ähnliche Strukturprinzipien realisiert sind, ist funktionales Management prinzipiell mit zwischenbetrieblicher Mobilität vereinbar.

Die Dominanz der Kaminkarriere in deutschen Großunternehmen wurde schon in den 70er Jahren durch eine Untersuchung von Pippke/Wolfmeyer (1976) belegt.<sup>21</sup> Die Ergebnisse unserer Studie bestätigen die Vorherrschaft der funktionalen Karriere zum einen dadurch, dass befragte Führungskräfte und Personalexperten die Orientierung aller Beteiligten an diesem Karrieremuster bis in die jüngere Vergangenheit als gegeben sehen, zum anderen dadurch, dass die über Interviews und Fragebogen erhobenen effektiven Karrierewege die orientierende Wirkung widerspiegeln. Dies gilt sowohl für Karrieren, die sich nur oder überwiegend in einer, dann zumeist größeren, Organisation vollziehen, als auch für Karrieren, an denen mehrerer Organisationen beteiligt sind.

Obwohl zu vermuten ist, dass sich in den Daten von Mitte der 90er Jahre schon Auflösungstendenzen des Kaminkarriere-Musters widerspiegeln<sup>22</sup>, überwiegt den-

noch dieser Karrieretyp. Kaminkarrieren haben in Großunternehmen einen Anteil von 66,4 %, in den kleineren und mittleren Unternehmen sind sie mit 53,3 % weniger häufig vertreten, aber immer noch in der Mehrzahl (hier gefasst als Karrieren, die jeweils innerhalb des technisch-naturwissenschaftlichen oder kaufmännisch-administrativen Funktionsspektrums erfolgen). In kleinen und mittleren Unternehmen können Aufstiegsambitionen innerhalb des Unternehmens oft nur durch einen Funktionsbereichswechsel befriedigt werden. Aufstiege im Kamin erfordern dort vielfach einen Unternehmenswechsel (vgl. Faust/Jauch/Notz 1998, Anhang, 34).

Betrachten wir diese Befunde noch einmal in international vergleichender Perspektive: In japanischen Unternehmen werden Führungsrollen generalistisch definiert; die entsprechenden Qualifizierungs- und Karrieremuster basieren auf funktionsübergreifender Rotation bzw. arbeitsplatzbezogener Mobilität (vgl. Ernst im Erscheinen). In diesem Aspekt trifft sich das japanische mit dem angelsächsischen Modell. Allerdings ist in letzterem Mobilität an die Vorstellung vom „management as a unified profession“ gebunden<sup>23</sup> und impliziert - anders als im japanischen Fall - zwischenbetrieblichen Wechsel<sup>24</sup>. Demgegenüber wird der japanische Nachwuchsmann in erster Linie Manager der *einen* Organisation, die ihn ausbildet, vielfältig wechselnde Verwendungen für ihn hat und entsprechende Lernanstrengungen erwartet.<sup>25</sup> Das deutsche Management unterscheidet sich

20 Kottthoff (1997) hat dieses Phänomen mit der „ressortgebundenen Beitragsorientierung“ des Managers oder hochqualifizierten Experten zu fassen gesucht.

21 „Die Aufstiege werden normalerweise innerhalb von inhaltlich abgegrenzten Karrierekanälen, also in bestimmten Funktionsbereichen, vollzogen“ (ebd., 168). Von allen Aufstiegsschritten erfolgen rund 62 % im Sachgebiet (ebd., 169). Auch bei den Organisationswechseln dominieren Wechsel, die nicht aus dem Sachgebiet herausführen (ebd., 167).

22 Nach Karrieretypen gruppiert weist die Altersgruppe der unter 40-jährigen fast genauso häufig eine unternehmensbezogenen Generalistenkarriere auf wie die Altersgruppe der über 50-jährigen. Es ist somit zu vermuten, dass es heute für jüngere Führungskräfte schon üblicher ist, Wechsel über die Grenzen der Funktionsspek-

tren hinweg oder in eine von vorne herein „generalistisch“ ausgewiesene Position zu vollziehen, was früher eher im fortgeschrittenen Alter beim Aufstieg in Positionen des oberen Managements zu erwarten war (vgl. Faust/Jauch/Notz 1998, S.423).

23 Dies ist auf unterschiedlichen Ebenen unterschiedlich konnotiert: Auf den unteren Ebenen ist der Manager in erster Linie „man manager“ (Walgenbach/Kieser 1995; Stewart et al. 1994), auf den höheren strategischer „leader“ mit einer „General Management“-Befähigung. Auf alle Fälle ist der Manager nicht derjenige, der sich selbst in einem technischen oder administrativen Fachgebiet auskennt, eine „fachliche Pufferfunktion“ erfüllen oder Untergebene fachlich ausbilden könnte.

24 Dennoch sind Managerkarrieren auch in Großunternehmen in nicht seltenen Fällen reine Unternehmenskarrieren. Dies gilt für die Karrieren amerikanischer Topmanager (vgl. Hartmann 2000). Die Unternehmensbindung deutscher Topmanager ist traditionell höher ist als im angelsächsischen Raum (gemessen an der durchschnittlichen Dauer der Funktionsausübung vgl. Höpner 2001, S.16f; gemessen am Kriterium „Hauskarriere“ Hartmann 1996, S.71ff für den Vergleich mit Großbritannien und Frankreich). Sie erreicht allerdings nicht die Bedeutung, die ihr beim japanischen „Firmenmenschen“ zukommt. In Deutschland hat sich das Gewicht der „Hauskarriere“ im Topmanagement schon Ende der 80er Jahre abgeschwächt (ebd., S.72).

25 Angelika Ernst (1998, 1997) hat auf die Differenz zwischen dem Leitbild des Generalisten, das sich auch die meisten japanischen Führungskräfte zu eigen machen, und die effektiven Karrierewege

hinsichtlich der vorherrschenden Rollendefinition sowohl vom japanischen als auch vom angelsächsischen Typus bzw. weist mit beiden Ähnlichkeiten auf. Der deutsche Manager ist „japanisch“ im Hinblick auf seine Führungsaufgabe (Organisationsbezug) und „unjapanisch“ im Hinblick auf seinen (fortdauernden) Fach(Berufs)bezug), während der britische Manager im Hinblick auf die *Führungsaufgabe* einen Berufsbezug aufweist.

### Karrieremuster und Integrationsstrukturen

Wie binden Organisationen ihre Kader und Experten an die jeweilige Organisation, wenn Management und Expertentum nicht ausschließlich organisationsbezogen definiert wird?

Die doppelte Bestimmung deutscher Manager, einerseits als „Fachmann“ (von Beruf und Funktion her), andererseits als Führungskraft (vom Unternehmensstatus her) eröffnet der deutschen Führungskraft im Vergleich zur japanischen, für die es traditionell nur den internen Arbeitsmarkt gibt (zu Differenzierungen siehe Ernst im Erscheinen), prinzipiell mehr Karriereoptionen durch zwischenbetriebliche Mobilität (vgl. Pippke/Wolfmeyer 1976, 166).<sup>26</sup>

Obwohl, oder besser: Gerade weil die Konzeption des deutschen Managements im Gegensatz zum japanischen Modell organisationsübergreifende Mobilität ermöglicht, wenn auch in anderer Weise als das angelsächsische Modell, gibt es Mobilität begrenzende Gegenbewegungen. Diese resultieren aus den Rekrutierungs- und Personalentwicklungsstrategien von Unternehmen, die

bemüht sind, „ihre“ Führungskräfte an das jeweilige Unternehmen zu binden.<sup>27</sup>

Der Karriereschritt in eine Führungsposition wird in allen Organisationen als besonderer Schritt ausgeflaggt, geht mit besonderen Selektionsprozeduren und vielfach mit prestigeträchtigen Schulungsanstrengungen einher, die gleichermaßen Besonderung ausdrücken als auch zur Vermittlung der „Führungsphilosophie“ des Unternehmens dienen. Die Führungsposition selbst ist mit herausgehobenem Status verbunden, der in unterschiedlicher Weise symbolisiert wird (Büroausstattung, Kantine nberechtigung, Parkplatzregelung), mit besonderen materiellen Gratifikationen (Vergütung in gesonderten Vergütungssystemen, Alterssicherung, Firmenwagen) und mit der Aussicht auf (weitere) „aufgezeigte“ Karriere möglichkeiten attraktiv gemacht wird. Trotzdem ist die individuelle Karriere unsicher. Besondere Anstrengungen werden verlangt, ohne dass es eine Garantie für einen Rückfluss geben kann. Einen zusätzlichen Anreiz, sich auf eine Karriere im angestammten Unternehmen einzulassen und sich nicht am externen Arbeitsmarkt zu orientieren, stellt das Versprechen des Unternehmens<sup>28</sup> dar, Führungspositionen nur durch Binnenrekrutierung zu besetzen, wodurch die Konkurrenz auf dem internen Arbeitsmarkt reduziert und reguliert wird und die Karrierechancen kalkulierbarer werden. Führungskräfte langfristig an das Unternehmen zu binden, macht auch aus Sicht der Unternehmensleitung Sinn, denn die Führungskräfte sollen als Personen die Organisation je nach Position sowohl nach außen, gegenüber Geschäftspartnern, und nach innen, gegenüber den Zu-Führenden, loyal vertreten. Ferner sollen die besonderen Investitionen der Organisation in diesen Personenkreis und die organisationsspezifischen Kompetenzen, die diese in ihrem Karriereverlauf erwerben, dauerhaft für die Organisation gesichert werden. Diese Vorteile werden üblicherweise stärker gewichtet als die Nachteile, die aus

in japanischen Unternehmen hingewiesen, die weit weniger generalistisch ausfallen, als es das Leitbild suggeriert.

26 So findet man des öfteren mittlere Führungskräfte aus Großunternehmen, die als Geschäftsführer im Mittelstand unterkommen. Führungskräfte aus mittleren Unternehmen, die sich in ihrem Unternehmen auf einem Karriereplateau befinden, wechseln durchaus in attraktivere Führungspositionen in anderen Unternehmen des Mittelstandes, allerdings kaum in Großunternehmen, die weit überwiegend aus einem breiten Reservoir Führungskräfte intern rekrutieren (vgl. Pippke/Wolfmeyer 1976, S.167).

27 Tatsächlich ist die organisationsübergreifende Mobilität z.B. britischer mittlerer Manager höher als deutscher (Walgenbach/Kieser 1995).

28 In den Fallstudienunternehmen unserer Untersuchung war das erklärte Personalpolitik der „alten Zeiten“, die wie alle Regeln auch ihre Ausnahmen kennt.

der Konkurrenzbeschränkung auch erwachsen. Von diesem „besonderen“ Personenkreis erwartet die Organisation eine besondere Einsatzbereitschaft und Loyalität, für die sie im Gegenzug neben den immateriellen und materiellen Privilegien eine „Fürsorgeverpflichtung“ und ein Sicherheitsversprechen eingeht, das faktisch, wenn auch nicht vertraglich abgesichert, die wechselseitige Erwartung eines „lebenslangen Beschäftigungsverhältnisses“ hervorbringt. Dieser implizite Arbeitsvertrag<sup>29</sup> der Führungskraft mit dem Unternehmen ist nach dem Muster des „generalisierten Austausches“ (vgl. Deutschmann 1989) konstruiert, einem Einbindungsmuster von Organisationsmitgliedern, das generell zur Kennzeichnung japanischer Beschäftigungsverhältnisse (jedenfalls der Stammebelegschaften) genutzt wurde (ebd.). Das Einbindungsmuster deutscher Führungskräfte ist - anders als für den japanischen Fall beschrieben - nicht in gleicher Weise „funktional diffus“ (Befu 1988, 9, zit. nach Deutschmann 1989, 75), sondern - wie ausgeführt - stärker funktional spezifiziert.<sup>30</sup> Dennoch beruht es auf einer langfristig angelegten Vorstellung von Reziprozität, die kein unmittelbares Leistungs- und Gegenleistungsverhältnis erwartet und verspricht. Ferner sind die „Austauschgüter“ nicht nur materieller, sondern auch „emotionaler und expressiver“ Art (Deutschmann 1989, 76). Für eine besondere Leistung in der Gegenwart zu einem späteren Zeitpunkt eine nicht eindeutig spezifizierte Gegenleistung zu erhalten, erfordert Vertrauen, das kontinuierlich wechselseitig demonstriert werden muss. Dass die industriellen Experten und Führungskräfte nicht nur Berufs-, sondern auch „Firmenmenschen“ werden, wie Kotthoff (1997) dies ausgedrückt hat, wird durch viele Stimmen aus den Großunternehmen bestätigt. Führungskräfte hätten in der

Vergangenheit „in diesem System ihre Heimat gefunden“, führt ein Personalmanager aus, und nicht nur „ihre berufliche Verwirklichung“ (vgl. näher Faust/Jauch/Notz 2000, 98 ff.; 1998, 133 ff.). So erweisen sich die Führungskräfte der mittleren Ebenen trotz der Unterschiede zu den amerikanischen Verhältnissen doch als dem „organization man“ ähnlich, wie ihn William Whyte (1958) in seiner gleichnamigen Studie über die amerikanischen Großunternehmen der 50er Jahre beschrieben hat.

Die Bedingungen von Organisationen, über Karriereoptionen und andere Anreize Experten, potentielle und aktuelle Führungskräfte an das Unternehmen zu binden, variieren vor allem mit der Unternehmensgröße, aber auch mit dem wirtschaftlichen Erfolg der jeweiligen Organisationen. Führungsnachwuchs und Führungskräfte verbinden mit großen Unternehmen zumeist die Hoffnung auf besseren Verdienst, großzügigere Sozialleistungen, vielfältigere Karriereoptionen und Beschäftigungssicherheit. In Großunternehmen finden wir auch eher die tiefgestaffelten Hierarchien, die Aufstiegshoffnungen nähren und schon immer den „Verdacht“ aufkommen ließen, es werde zur Befriedigung von (geweckten) Aufstiegserwartungen eine „künstliche Differenzierung der Hierarchie“ betrieben (Dreyfuß 1933, 12; zit. nach Bahrdt 1958).<sup>31</sup> In kleineren und mittleren Unternehmen sind zumeist nicht nur die Verdienstmöglichkeiten geringer, die Zahl der potentiellen Aufstiegspositionen überschaubar und eventuell auf absehbare Zeit vergeben, hier kann auch das ausgeprägtere Konkursrisiko nicht nur den Aufstieg, sondern auch die Beschäftigung gefährden. Dennoch können sich auch in kleineren und mittleren Unternehmen auf reduziertem Anspruchsniveau implizite Vertragsverhältnisse entwickeln, die auf einen längerfristigen Austausch angelegt sind.

29 Ähnlich Kotthoff (1997), der von einem „psychologischen Vertrag“ (S.17) spricht, der auf einen „langfristigen sozialen Austausch“ (S.299) angelegt ist. Solche impliziten Arbeitsverträge behalten Elemente eines „Statuskontrakts“ und sind keine reinen „Zweckkontrakte“ im Sinne Max Webers (1972, S.401).

30 Kotthoff (1997) spricht von einer „quasi-unternehmerischen Beitragsorientierung“, die an ein „Ressort“ gebunden ist, als dem Berufsverständnis der industriellen Experten und Führungskräfte. Sie beruht auf der geteilten Fiktion, dass Ressortorientierung im funktional ausdifferenzierten Gefüge der Organisation zum Unternehmenserfolg beiträgt. Diese Fiktion wird nach unseren Befunden in vielen Großunternehmen gegenwärtig in Frage gestellt und damit auch die Basis für das Einbindungsmuster bzw. die damit verbundene Berufsidentität der entsprechenden Führungskräfte.

31 Zur unvermeidlichen „Zweitbewertung“ von „rationalen“ Entscheidungsprämissen unter Karriere Gesichtspunkten siehe auch Luhmann (2000, S. 300). Diese führt zu einer „Deformierung der offiziellen, an Rationalität orientierten Selbstbeschreibung des Systems“.

Die beruflichen Werdegänge, die effektiven Karrierewege, der von uns mündlich befragten Führungskräfte aus Großunternehmen zeigen so auch ein durchgängiges Muster: früher Unternehmens Eintritt und anschließende unternehmensbezogene Karriere. Vor dieser können aber durchaus erste berufliche Stationen, darunter oftmals die berufliche Erstausbildung, in einem oder zwei anderen Unternehmen liegen, während sie den größten Teil ihrer Berufskarriere im Großunternehmen verbrachten.<sup>32</sup> Ein Unternehmenswechsel ist bei den Großunternehmen unabhängig von Aufstiegschancen allein auf Grund der hohen Vergütungen, Sozialleistungen und der Arbeitsplatzsicherheit unattraktiv. Die eventuelle Alternative eines rangbezogenen Aufstiegs in einem kleineren Unternehmen wird gegen diese Vorteile abgewogen.

Die Daten der schriftlichen Befragung belegen anhand der effektiven Karrierewege die Dominanz der unternehmensbezogenen Karriere in den Großunternehmen, während Führungskräfte in den kleineren und mittleren Unternehmen wesentlich seltener solche Karrierewege aufweisen. Hier finden wir sehr viel häufiger die unternehmensübergreifende, funktionale Karriere. So haben von den Manager der mittleren Ebenen in den Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten rund 73 % nur in diesem und allenfalls noch einem anderen Unternehmen gearbeitet, in Unternehmen mit weniger als 1000 Beschäftigten liegt dieser Anteil bei nur rund 32 % (vgl. Faust/Jauch/Notz 1998, A19).<sup>33</sup>

32 Unter den Meistern der Großunternehmen gibt es eine ganze Reihe, die ihre Ausbildung und womöglich die ersten Berufsjahre im Handwerk absolvierten und danach erst in die am Arbeitsmarkt hoch attraktiven Großunternehmen eintraten.

33 Das „funktionale Karrieremuster“ setzt dem „generalisierten Austausch“ Grenzen. In großen und zudem wachsenden Organisationen und wenn man keine allzu enge Definition des Funktionsbezugs von Karrieren zugrundelegt, müssen diese Grenzen nicht wirksam werden, unter anderen Bedingungen, in kleineren Unternehmen mit wenig funktionaler „Masse“ und in längeren Stagnationsphasen schon. Nicht umsonst wird in kleineren Unternehmen am ehesten vom funktionalen Karrieremuster abgewichen und es ist auch dort häufiger zu beobachten, dass Führungskräfte funktionale Karrieren mit häufigerem Organisationswechsel zu Lasten langer Organisationszugehörigkeit favorisieren. In Stagnationsphasen kann vertikaler Aufstieg faktisch für längere Zeit ausgesetzt werden (nicht aber das Aufstiegsversprechen: es kommen auch wieder bessere Zeiten), was prinzipiell noch im Rahmen des „generalisierten Austausches“ interpretiert, aber auch überdehnt und dann als Aufkündigung desselben angesehen werden kann.

### 3. Krise, Reorganisation und Wandel von Management und Karriere in Deutschland

#### 3.1. Wie neu und wie stabil ist das Neue?

Für sozialwissenschaftliche Gegenwartsanalysen und namentlich für Prognosen war schon immer besondere Vorsicht angezeigt. Dies gilt für die heutigen Zeiten erst recht, in denen sich Modernisierungsoffensiven zu jagen scheinen. Das jeweils Neue scheint immer schneller zu veralten und zugleich sind die jeweiligen Propheten des Neuen um so stärker davon überzeugt davon, dass die gerade propagierte Veränderung unvermeidlich ist. „Turbulente Umwelten“, beschleunigter technologischer Wandel und „Globalisierung“ sind der gemeinsame Nenner für solche Unvermeidlichkeitserklärungen (vgl. Faust 2000). Die um sich greifende Unsicherheit, woran sich Individuen bei ihren beruflichen Entscheidungen, Organisationen bei ihrer Unternehmenspolitik und Politiker bei ihren steuernden Eingriffen orientieren sollen, führt zu einer Suche nach orientierungsgebenden Vorbildern, seien es durch Lebens- und Organisationsberater konstruierte „Erfolgsmenschen“, „exzellente Organisationen“ oder „Best-Practice-Fälle“ nationaler Institutionenkonfigurationen. Weil aber diese Vorbilder der Möglichkeit des Scheiterns ausgesetzt sind und selbst Erfolge auf vielfältige Weise interpretiert und auf Ursachen zurückgeführt werden können, wechseln die Erfolgsmodelle immer häufiger. Dass das japanische Management als nachzuahmendes Vorbild eine so schnelle Karriere gemacht und dann binnen weniger Jahre seine Strahlkraft eingebüßt hat, ist nur ein - wenn auch prägnantes - Beispiel hierfür.<sup>34</sup> Eine ganze neue Industrie von Wissensanbietern - Managementberatern und Gurus - hat sich etabliert, deren Geschäftsmethode Neugigkeitsdramatisierung ist.<sup>35</sup> Internationale Vergleiche sind

34 Womöglich - wir wollen das offen lassen - ergeht es der mit dem Modell USA verbundenen „Neuen Ökonomie“ gerade ebenso und die damit verbundenen Ent-Täuschungen könnten zu einer nachhaltigeren Infragestellung des amerikanischen Vorbildes führen, das vor noch gar nicht allzu langer Zeit die Nachfolge des japanischen antrat. Kommt dann (wieder) ein „europäisches“ Jahrzehnt? Und was wäre damit gewonnen?

35 Auch die akademische Sozialwissenschaft erliegt immer häufiger diesen Verführungen, sei es aus theoretischer Sorglosigkeit oder aus Verführbarkeit durch die allseits geforderte „Praxisorientierung“.

auch bei diesen Wissensanbietern zu einer wichtigen Methode geworden. Zugleich sind die Neuerer bestrebt, das jeweilige „Alte“ in besonders schlechtem Licht erscheinen zu lassen, wozu es auf einfache Formeln gebracht werden muss.<sup>36</sup> Das führt auch dazu, dass wir uns der Beschreibungen und Bewertungen des „Alten“ nicht einmal mehr sicher sein können, weil sich die dazu zu befragenden Akteure selbst oft diese stilisierten Bilder des „Alten“ zu eigen machen. Wenn wir im folgenden einige Grundlinien von Veränderung des bislang skizzierten deutschen Karrieremodells skizzieren, stellen wir sie unter die folgenden Vorbehalte. Wir wissen noch zu wenig über den Verbreitungsgrad neuer Management- und Karrieremodelle in der Organisationslandschaft und darüber, inwieweit dort, wo sich Unternehmensleitungen neue Leitbilder zu eigen machen, diese auch durch spezifizierende „Rationalitätskriterien“ und „Geltungskontexte“ (Lepsius 1997) (z.B. Inkraftsetzen von neuen Kriterien der Selektion bei Rekrutierung und Beförderung; neue Vergütungssysteme) verbindlich gemacht werden. Ferner halten wir den eingeschlagenen Weg der Veränderung nicht für unvermeidlich und alternativlos und wollen nicht zur Verdinglichung der beschriebenen Veränderungen beitragen, die in einer euphemistischen oder defätistischen Variante auftreten kann. Der Wandel lässt sich besser als „Modernisierungsoffensive“ von Akteuren oder Akteurskoalitionen beschreiben, die neuen Leitideen folgen, die ihrerseits auf selektiven, auch interessengeleiteten Problemauszeichnungen und Lösungsvorschlägen beruhen. Der eingeleitete Wandel verändert Wahlmöglichkeiten, indem er Individuen und Organisationen Beschränkungen auferlegt und zugleich neue Handlungsmöglichkeiten eröffnet, wobei die beschränkenden und ermöglichenden Seiten des Wandels ihrerseits ungleich verteilt sein können (vgl. Wagner 1995). Aber wir wollen nicht ausschließen, dass der eingeschlagene Weg im Lichte der

Erfahrungen mit nicht-antizipierten und nicht-intendierten Effekten auch revidiert oder modifiziert werden kann. Gerade weil über Problemdefinitionen und Ursache-Wirkungsüberzeugungen in organisationalen und organisationsübergreifenden Diskursarenen entschieden wird, sollte der Beitrag der Sozialwissenschaften zu diesen Diskursen darin bestehen, die Wahrnehmung von Wahlmöglichkeiten zu verbessern.

### 3.2. Die Kritik am traditionellen deutschen Management und Karriere-Modell

In den 70er und 80er Jahren wurden vor allem die Vorzüge des deutschen Modells, des „rheinischen Kapitalismus“, gegenüber dem angelsächsischen (aber auch dem französischen) Modell betont. Hervorgehoben wurde am deutschen Modell der ausgeprägte (Berufs)Fachbezug, die relativ starke Stellung der „Technik“, die relativ kontinuierliche Statusorganisation, die kooperativen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen in einem geteilten „qualifikatorischen Raum“ und die trotz berufsfachlicher Arbeitsmärkte enge Unternehmensbindung des Führungspersonals. Es wurde unterstellt, dass das vorherrschende Muster der Rekrutierung und Beförderung von Managern mit dem erfolgreichen deutschen Produktionsmodell der „diversifizierten Qualitätsproduktion“ (Streeck 1997) in einem engen Wechselverhältnis steht.

Dennoch gab es immer Kritik an verschiedenen Aspekten des deutschen Modells, die aber erst Ende der 80er Jahre und vollends in den 90er Jahren an Schärfe gewann. Im Zuge einer als bedrohlich wahrgenommenen Wirtschaftskrise wurden in einer Art Gestalt-Switch nunmehr die bisherigen Ausblendungen eingeblenet und zugleich die unvermeidlichen neuen blinden Flecken dethematisiert. Kritik wurde spiegelbildlich zu den bisherigen Stärken formuliert (vgl. Deutschmann u.a. 1995): So wurden im funktionalen Management dysfunktionale Abteilungsgeismen entdeckt. Sie sollen der sogenannten Prozessorientierung, horizontalen Kooperation, schnellen Entscheidungsfindung und Reaktion

<sup>36</sup> „Reformen sind somit in erster Linie Differenzbeschreibungen vor dem Hintergrund der Annahme, es könne besser gemacht werden. (...) die Vergangenheit wird schlecht gemacht, damit die Zukunft besser sein kann. Aber das Vergangene war, als es noch Gegenwart war, nicht so schlecht, wie es für die Zwecke der Reform gewesen sein muss; und das Künftige wird, wenn es einmal Gegenwart sein wird, nicht so gut sein, wie die Reformer gedacht hatten. (...) Es kann nichts als besser konstruiert werden, ohne dass etwas anderes als schlechter konstruiert wird“ (Luhmann 2000, S.342).

auf technologische und Marktveränderungen genauso im Wege stehen wie die tief gestaffelte Hierarchie, die den Erwartungshorizont für das hierarchische Aufstiegsstreben bildet. Die starke Stellung der Techniker im Management wurde nun als „Over-Engineering“ gebrandmarkt, das der dringend gewünschten Kundenorientierung entgegenarbeitet. Das bisherige Modell habe vor allem „inkrementelle Innovation“ in Traditionsbranchen befördert, während nun eher „Sprunginnovationen“ und ein strategisches Ausgreifen in neue Märkte erforderlich sei. Die funktionale Ausdifferenzierung der Organisationen in immer mehr Expertengruppen und Stäbe wurde nun nicht länger als effizienz- und effektivitätssteigernd wahrgenommen, sondern als zunehmend ausufernder Overhead-Kostenblock und als sprudelnde Quelle des „Bürokratismus“ (vgl. Kotthoff 1997). Hiervon fühlten sich zunehmend die Linienmanager betroffen, über deren „Entmündigung“ nunmehr wortreich geklagt wurde.

Man warf den bislang gültigen Karrieremodellen vor, „unternehmerische Talente“ zu wenig zu fördern. Oft käme der beste Fachmann und nicht die zu Mitarbeiterführung besser geeignete Person zum Zuge. Karrieren seien „standardisiert“ (vgl. z.B. Baethge/Denkinger/Kadritzke 1995), zu stark hierarchisch orientiert; Experten-Karrieren seien ebensowenig vorgesehen wie unorthodoxe Aufstiege über Projekte. Die Karriere erscheint als „Ochsentour“, die Statusdenken fördert, nicht zuletzt deshalb, weil der Erfolg an der Zahl unterstellter Mitarbeiter gemessen werde, während andere Erfolgsmaßstäbe verglichen damit ein Schattendasein fristeten.

### 3.3. Unternehmensreorganisation, neue Managementleitbilder und Karrieremuster

#### Reorganisationstendenzen in den 90er Jahren

In den 90er Jahren wird das bislang vor allem in Großunternehmen vorherrschende Karrieremodell durch Reorganisation entlang neuer Leitbilder in Frage gestellt.

Die Grundzüge dieser Reorganisationsbestrebungen (vgl. näher Arbeitskreis Organisation 1996; Baethge/Baethge-Kinsky 1998; Drumm 1996; Sauer/Döhl 1997; Faust/Jauch/Notz 2000; Faust 1997) lassen sich mit den folgenden Stichworten charakterisieren:

- Dezentralisierung von Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen in funktionsintegrierten und ergebnisverantwortlichen Geschäftseinheiten und Prozessabschnitten (als „profit center“ oder „cost center“), in Arbeitsgruppen oder Teams, die in Selbstorganisation vereinbarte Ziele verfolgen sollen;
- Bedeutungsgewinn von funktionsübergreifender (teilweise auch unternehmensübergreifender) Projektorganisation, die abteilungsförmige Organisation von Arbeit teils ergänzt, teils ersetzt;
- Abflachung von Hierarchien;
- Neudefinition der Steuerung von und der Koordination zwischen den „wertschöpfenden“ Einheiten und zwischen „wertschöpfenden“ und „dienstleistenden“ Einheiten als interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen, über die Marktbeziehungen simuliert werden<sup>37</sup>

Die Reorganisation folgt zunehmend der als Erfolgsstrategie geltenden „Konzentration auf Kernkompetenzen“. Aktivitäten in den Kerngeschäften werden durch Zukäufe oder Fusionen gestärkt, Aktivitäten in Randbereichen aufgegeben bzw. ausgegründet und/oder verkauft. In der zweiten Hälfte der 90er Jahre vollzieht sich dies verstärkt über transnationale Mergers & Acquisitions.

In jüngerer Zeit, der zweiten Hälfte der 90er Jahre, gewinnt die Orientierung an den Kapitalmärkten und an den Erfolgskriterien der dort relevanten Akteure (Fondsmanager der institutionellen Investoren und der Analysten der Finanzwelt) an Bedeutung. So wird die Konzentration auf Kernkompetenzen auch als Strategie einge-

<sup>37</sup> In vielen Fällen gehen diese Beziehungen durch Auslagerung und Verselbständigung bisher intern erbrachter Leistungen bzw. den Fremdbezug von Teilleistungen in „echte“ Markt- bzw. Netzwerkbeziehungen über.

setzt, um eine wohlwollende Bewertung durch Finanzanalysten und Fondsmanager und einen hohen Börsenkurs zu erzielen, der wiederum bessere Refinanzierungsbedingungen, Schutz vor feindlichen Übernahmen und den Einsatz von eigenen Aktien als Akquisitionswährung ermöglicht.

Institutionelle Investoren favorisieren fokussierte Unternehmen. Diversifizierungsentscheidungen sollen dem Management entzogen und als Entscheidungen über das Portfolio den Investoren zukommen. Entsprechend belegen sie Konglomerate mit einem „conglomerate discount“ (vgl. Hirsch-Kreinsen 1998; Faust 1999) und erzeugen damit einen Restrukturierungsdruck auf börsennotierte Unternehmen, dem diese offenbar in den letzten Jahren schon sehr weitgehend nachgegeben haben (vgl. Zugehör 2000). Die zunehmende Kapitalmarktorientierung deutscher Unternehmen und die Erwartungshaltungen insbesondere internationaler Investorengruppen und Unternehmensbewerter (vgl. Höpner 2001) macht zudem die Besetzung von Topmanagement-Positionen bewertungsrelevant. Gerade weil der zukünftige Erfolg von Unternehmen, an dem sich der Börsenkurs orientieren soll, so wenig verlässlich abgeschätzt werden kann, kommt börsenverständlichen Erfolgsgeschichten und Erfolgspersonen hohe Bedeutung zu. Die Männer an der Spitze müssen international, kapitalmarktorientiert, kommunikationsstark und „unternehmerisch“ sein (oder erscheinen). Dieser Typ Manager ist nicht umstandslos kompatibel mit dem Typ Manager, der sich unter den Bedingungen eines „beziehungsorientierten“ bzw. Insider-Modells der Corporate Governance herausgebildet hat. Andere Personen an der Spitze gehen in der Folge auch mit anderen Wegen an die Spitze einher und allgemeinere Leitbilder des Managements werden über herausgehobene Vorbilder beeinflusst.

### Neue Leitbilder für den Manager

Einem veränderten Leitbild zufolge soll der Manager bis weit in das mittlere Management hinein als „interner Unternehmer“ agieren. Dieses Leitbild wird pointiert

dem negativ konnotierten alten Leitbild der funktional spezialisierten Führungskraft gegenübergestellt, die nunmehr als bloßer „Ressort-Verwalter“ denunziert wird. Der neue Manager soll einerseits bloßer Moderator der Selbstorganisation sein, andererseits jedoch charismatischer Führer, der den Wandel in Gang setzt und vorantreibt. In jedem Fall hat er Generalist und umfassend mobilitätsbereit zu sein. Der Aufstieg des neuen Leitbildes der „unternehmerischen“ Führungskraft und des Leitbildes der dezentralen, funktionsintegrierten, prozessorientierten und/oder marktgesteuerten Organisation (so die üblicherweise verwendeten Begriffe) gehen Hand in Hand (vgl. Peters/Waterman 1982; Block 1992; Bitzer 1991; Pinchot 1985). Die klassische Karierroute wird delegitimiert. Status und Bezahlung („Geld und Geltung“ - wie es in einem unserer Untersuchungsunternehmen hieß), werden stärker entkoppelt; Vergütungen werden variabler gestaltet, die leistungs- bzw. erfolgsorientierten Bestandteile, die nunmehr über jeweils neu auszuhandelnde „Zielvereinbarungen“ festgelegt werden, erhöht.

### Reorganisation und die Folgen für Führungskräfte<sup>38</sup>

In den untersuchten Unternehmen hatten die Reorganisationen für einen nicht unerheblichen Teil der Führungskräfte dramatische Veränderungen des Status zur Folge. Wo in größerem Stil Führungsebenen abgebaut und/oder Führungspositionen neu definiert wurden, war nun Personal redundant. Über Frühverrentungsprogramme und Aufhebungsverträge, in Einzelfällen auch über schnöde Entlassungen, wurde Beschäftigung abgebaut und Beschäftigte absolut oder relativ abgruppiert. Einige frühere Führungskräfte fanden sich auf Sachbearbei-

38 „Und jede Reform wirkt sich verbessernd oder verschlechternd auf Karrierechancen aus und findet entsprechend Förderer und Kritiker. Mit all dem erzeugen Karrieremotive ...“ (Luhmann 2000, S.300). Obwohl „Reformen“ an „Rationalität“ (als „Selbstbeschreibung des Systems“) orientieren, erfahren sie durch den „Bezug auf ihren Karrierewert“ eine „Zweitbewertung“ (ebd.). Dies erklärt die unvermeidliche Politisierung von Prozessen des Organisationswandels und die unentwärtbare Vermischung von „sachlichen“ und „politischen“ Argumenten. Im besten Fall ist man vom Wert einer „Reform“ überzeugt, die auch der Karriere zu nützen verspricht.



terpositionen wieder, andere mussten Aufstiegsambitionen endgültig begraben.

Die Befunde zur „Bewertung von Positionswechseln im Zuge organisatorischer Veränderungen“ aus der schriftlichen Befragung weisen einige aufschlussreiche Unterschiede auf (vgl. näher Faust/Jauch/Notz 2000, 96.): Der Anteil derjenigen, die die Positionswechsel der letzten drei Jahre (vor dem Befragungszeitpunkt) negativ bewerten, ist höher bei „starkem“ gegenüber „schwachem Organisationswandel“ (14 % gegenüber 9 %), höher in den unteren und mittleren Rängen als in den oberen (oberes Management: 2,9 %, mittleres Management 13,5 %, unteres Management 18,2 %). Ferner zeigen die Daten die Verschiebungen in der Wertschätzung zwischen direkten und indirekten Funktionen. So weisen bei starkem Organisationswandel die Führungskräfte der „direkten Produktion“ nur rund 3 % negative Bewertungen auf, während es in den indirekten Produktionsbereichen über 22 % sind. Letztere haben durch Funktionsintegration und die Höherbewertung der Wertschöpfungs- gegenüber den Dienstleistungsfunktionen im Zuge der Reorganisation in besonderer Weise Federn lassen müssen.

Die Ausgründung von Unternehmensteilen, deren Verkauf oder Fusion mit anderen Unternehmen, erst recht die Schließung von Standorten, hatten ähnliche Wirkungen. Die unmittelbaren und mittelbaren Verlierer sind jedoch nur die eine Seite der Medaille. Ihnen stehen diejenigen gegenüber, denen die Reorganisationsprozesse neue Karrierechancen in Generalistenpositionen eröffnen.<sup>39</sup> Darüber hinaus führt die Dezentralisierung von Verantwortung und Entscheidung auch jenseits der Leitungspositionen zu einer Verringerung von bürokratischer Bevormundung und hierarchischer Gängelung, die früher wortreich beklagt wurden.<sup>40</sup>

Obwohl sich viele Führungskräfte in den reorganisierten Unternehmen in dieser Hinsicht als „Gewinner“ fühlen,

greift die Verunsicherung, wie mit Führungskräften überhaupt umgegangen wird, welche Sicherheiten zukünftig auch für die momentanen Gewinner gelten, weit über den Kreis der unmittelbaren Verlierergruppe hinaus. Es hat sich ein breiteres Bewusstsein herausgebildet, dass ein Modell in Frage gestellt wird und nicht nur einzelne Personen und Positionen. Der Reorganisationsprozess hat in einigen Unternehmen den Eindruck hinterlassen, dass nichts mehr bleibt, wie es war. Nichts ist mehr auf Dauer erworben, alles in Frage gestellt und um seine Position muss man immer wieder aufs Neue kämpfen. Eine allgemeine Klimaveränderung, in der „die Schwelle für schmerzhaft Veränderungen unheimlich niedrig geworden ist“, wie es einer der Befragten im Interview ausdrückte, wird von vielen, unabhängig von der eigenen, aktuellen Betroffenheit registriert. Während früher der Eintritt in eines dieser Großunternehmen wie eine „Versicherung“ war, die man nur das sprichwörtliche „Klauen von silbernen Löffeln“ verwirken konnte, erkennen selbst solche Personen, die die Reorganisation mit Statusgewinn überlebt haben, dass Führungskräfte auch „nur noch eine Nummer sind, die abgearbeitet werden muss“, eine „Ware, die gehandelt wird“ (alles Interviewpassagen). Die einen erleben dies als drückende Unsicherheit, während die anderen mit besonders marktgängigen Qualifikationen ihre Arbeitsmarktposition strategisch zu Verbesserungen in der jeweiligen Organisation nutzen und mit der Option Unternehmenswechsel spielerisch umzugehen lernen. So lockert sich Zug um Zug der auf längere Ausgleichzeiten von Leistung und Gegenleistung angelegte implizite Vertrag. Dem „organization man“ wurde die Kündigung ausgesprochen.

Insgesamt macht das Spannungsverhältnis von Unsicherheit und neuen Handlungsspielräumen, das subjektiv ganz unterschiedlich bewertet wird, das Neue der Situation aus, so dass selbst unter den klarsten Gewinnern ambivalente Bewertungen vorkommen, wie umgekehrt die deutlichsten Verlierer zugestehen müssen, dass nunmehr Dinge in Gang gesetzt werden, die sie schon immer eingeklagt haben.

39 Die Karrierewirkungen streuen erheblich (vgl. Faust/Jauch/Notz 2000, 169ff) und die Wirkungen für einzelne Führungskräftegruppen beeinflussen sich zum Teil wechselseitig. So kann der mehr oder weniger freiwillige vorzeitige Ruhestand altdiensteter Führungskräfte dem Führungsnachwuchs neue Optionen eröffnen, die aber an aktives Mitspielen im Veränderungsprozess gebunden sind. Reformeifer wird zum Selektionsmerkmal, was von den weniger Flexiblen oder Wendigen oft bissig kommentiert wird.

40 Über die Hälfte der Befragten geben bei „starkem Organisationswandel“ an, dass steigende Verantwortung von wachsenden Entscheidungsbefugnissen begleitet ist (vgl. Faust/Jauch/Notz 200, 156ff; Faust/Jauch/Notz1998).

Die Reorganisation verändert *dauerhaft* die Operationsbasis der bislang vorherrschenden Karrieremuster in den Großunternehmen: Zum einen führt die Abflachung der Hierarchie zu einer deutlichen Verengung der Aufstiegswege, die das Aufstiegsversprechen unglaubwürdig erscheinen lässt. In den Großunternehmen ist deshalb die Klage, „dass Karriere unmöglich gemacht wird“, häufig zu hören, von „Beförderungstau“ ist die Rede und von „nicht mehr erfüllbaren beruflichen Erwartungen“. In einem Großunternehmen mit deutlich reduzierten Hierarchieebenen registrieren fast 56 % aller Befragten verschlechterte und nur 14 % verbesserte berufliche Entwicklungsmöglichkeiten (vgl. Faust/Jauch/Notz 2000, 268). Insbesondere Führungskräfte der unteren und mittleren Ebenen beklagen sich (vgl. ebd., 294 f.). Es macht das besondere Spannungsverhältnis in den reorganisierten Unternehmen aus, dass die Orientierung an hierarchischem Aufstieg durch die Aufwertung der geringeren Anzahl „ganzheitlicher“ Führungspositionen eher noch akzentuiert wird, während zugleich die Möglichkeiten dieses Aufstiegs verringert werden. Den Betroffenen Alternativkarrieren (rein geldliche Abstufungen, Aufstieg über Projekte) schmackhaft zu machen, erweist sich als schwierig: Expertenkarrieren aufzuwerten, die Bezahlung von der Anzahl unterstellter Mitarbeiter zu entkoppeln, all diese Versuche der Reformulierung von Karriere reiben sich daran, dass das hierarchische Karrieremuster in exklusiverer Form erhalten bleibt.

Zum anderen untergräbt die Reorganisation der Organisationsstrukturen die sichere Operationsbasis des funktionalen Kaminaufstiegs, indem die bislang stabilen, großen und hierarchisch tief gestaffelten Funktionsbereiche aufgelöst und die Teilfunktionen prozess-, produkt- oder „geschäftsbezogen“ neu gruppiert werden. In abgeschwächter Form erfolgt dies auch in Reorganisationsfällen, in denen funktionale Gliederungsprinzipien als Grundform erhalten bleiben und es „nur“ zur partiellen Reintegration von ausdifferenzierten Tätigkeitstypen in die „Wertschöpfungskette“ kommt, oder die bisher selbstverständlichen und stabilen Zuordnungen von Tätigkeiten zu Funktionen fraglich und über einen anhal-

tenden Prozess der Reorganisation verflüssigt und in der Schwebe gehalten werden. In all diesen Fällen wird das „Denken in Funktionen“ dem Dauerbeschluss des „Prozessdenkens“ ausgesetzt und somit werden Erwartungen an eine Karriere im funktionalen Kanal unmöglich gemacht. Das bisherige Karrieremuster erzeugte solche stabilen Erwartungen und viele Führungskräfte hatten in der Vergangenheit in ihre Karriere in eben dieser spezifischen Weise „investiert“. Diese Investitionen werden nun entwertet und die betreffenden Führungskräfte treten in die Konkurrenz um die verbleibenden Positionen mit ungleichen Startbedingungen ein.

Der „Intrapreneur“ ist die Rollendefinition von Führungspositionen, die mit diesem Reorganisationskonzept korrespondiert. Das Anforderungsprofil des „Intrapreneurs“ entwertet das Karrieremuster des Kaminaufstiegs, aber nicht den hierarchischen Aufstieg generell. Dem entspricht, dass in den reorganisierten Unternehmen von der Organisationsspitze das Karrieremuster des Kaminaufstiegs auch offiziell außer Kraft gesetzt und die Generalistenkarriere zur neuen Leitschnur wird. Rotation zwischen Funktionen und Geschäftsbereichen wird ebenso erwartet wie örtliche Mobilität. Das schon länger zu beobachtende Umsteuern in den Konzepten der Personalentwicklung auf die Generalistenkarriere wird nun einerseits in den Beförderungsentscheidungen in weit stärkerem Maße erzwungen und andererseits sind die Organisationsstrukturen stärker auf die Generalistenkarriere ausgerichtet, die sie sowohl besser ermöglichen als auch häufiger erfordern.

Dies findet seinen Niederschlag in den unterschiedlichen Bewertungen von beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und den Bewertungen der Positionswechsel im Zuge organisatorischer Veränderungen durch verschiedene Führungskräftegruppen. Wir beschränken uns auf die Benennung einiger besonders auffallender Befunde, die alle zeigen, dass der Organisationswandel nicht durchgängig Karrierechancen verschlechtert, sondern zu einer Polarisierung von Karrierechancen nach neuen Selektionskriterien führt. So bewerten die Führungskräfte mit „unternehmerischem“ Anforderungspro-

fil die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten deutlich besser als diejenigen mit eher „bürokratischem“ oder „professionellem“ Profil (vgl. Faust/Jauch/Notz 2000). Führungskräfte mit einer unternehmensbezogenen funktionalen Karriere bewerten die Aussichten deutlich schlechter als solche mit einer unternehmensbezogenen Generalistenkarriere und (mit Abstufung) auch schlechter als diejenigen, die in ihrem bisherigen Werdegang zwar im funktionalen Kanal verblieben sind, aber dies mit Unternehmenswechsel verbunden haben. Die Vertreter der unternehmensbezogenen funktionalen Karriere aus den Großunternehmen (mit mehr als 2000 Beschäftigten) ragen hierbei mit den schlechtesten Bewertungen heraus und der Bewertungsabstand zu den Vertretern der Generalistenkarriere ist hier besonders ausgeprägt (ebd., 302f). Ein absolvierter Auslandseinsatz wird zunehmend zum Selektionskriterium für Beförderungsentscheidungen. Die bedingungslose Orientierung an diesem Kriterium scheidet aber oftmals daran, dass der Kreis der dann in Frage kommenden Kandidaten relativ klein ist, denn selbst im oberen Management weisen nur rund 12 % der Befragten einen berufsbedingten Wohnortwechsel ins Ausland auf. Dennoch wirkt das Kriterium „absolvierter Auslandseinsatz“ in der subjektiven Bewertung der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten positiv verstärkend. Auslandseinsatz ist zudem bei der karriereträchtigeren Generalistenkarriere häufiger vertreten (ebd., 303f). Ferner scheint der Organisationswandel<sup>41</sup> Führungskräfte mit kaufmännischem bzw. betriebswirtschaftlichem Ausbildungshintergrund gegenüber solchen mit technischem oder naturwissenschaftlichem Hintergrund zu begünstigen; jedenfalls bewerten

letztere die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten erheblich schlechter als die „Kaufleute“ bzw. „Finanzleute“.

Die verringerten Aufstiegsmöglichkeiten in der Hierarchie machen es für die Unternehmensleitungen um so wichtiger, nach neuen Karrierewegen zu suchen, über die auf neue Weise die alte Aufgabe gelöst werden kann, zugleich Leistungskonkurrenz zu erzeugen und Loyalität und Einbindung zu ermöglichen.

Aber die Erfolgsaussichten der Versuche, die auftretenden Spannungen abzumildern, sind unsicher. Karriere alternativ zu hierarchischem Aufstieg zu definieren, modifizierte Fachkarrieren aufzuwerten, die Bezahlung von hierarchischer Position und der Anzahl unterstellter Mitarbeiter zu entkoppeln, all diese Versuche der Reformulierung von Karriere können in gewissem Umfang zur Entspannung des Konflikts zwischen Aufstiegserwartungen und verringerten Möglichkeiten bisheriger Formen hierarchischen Aufstiegs beitragen. Aber alle Versuche, Karriere jenseits des hierarchischen Aufstiegs neu zu formulieren, sind nicht nur mit den überkommenen Aufstiegserwartungen und den Enttäuschungen über die Entwertung bisheriger Investitionen konfrontiert, sondern reiben sich auch daran, dass das hierarchische Karrieremuster in exklusiverer Form erhalten bleibt. Die höchste Form der „sozialen Validierung“ von „Selbstwertgefühl“ und „Selbstanerkennung“ (vgl. Popitz 1992, 133), die die Organisationen zu vergeben hat, bleibt der hierarchische Aufstieg. Die größere Exklusivität, mit der diese Positionen vergeben werden, und die herausgehobene Bedeutung der verbleibenden Positionen verstärken diesen Effekt eher. Die Versuche, Alternativen zum hierarchischen Aufstieg attraktiv zu machen, stoßen verbreitet auf Skepsis. Demnach können wir jedenfalls nicht ausschließen, dass die Unternehmen unter anderen Bedingungen am Arbeitsmarkt erneut darauf setzen, systematisch formale Statusdifferenzierungen einzubauen.

Überlegungen zur Gestalt zukünftiger Karrieremuster sind unvermeidlich spekulativ. Lässt sich recht eindeu-

41 Welche Elemente des Organisationswandels hierfür verantwortlich zeichnen, bedürfte näherer Klärung. Vermutlich spielt der gewachsene Bedarf an Experten der finanzorientierten Steuerung eine Rolle. Der Befund steht aber auch im Einklang mit wiederkehrenden Berichten über die Bevorzugung von Managern mit „Business“- bzw. Finanzhintergrund bei der Besetzung von generalistischen Führungspositionen, für die früher auch ein Naturwissenschaftler oder Ingenieur in Frage gekommen wäre, eine Entwicklung, die durch die „Kapitalmarktorientierung“ in jüngerer Zeit eher verstärkt wird (vgl. Höpner 2001). Welche Berufsausbildungen als karriereförderlich gelten, hängt aber von Bedeutungszuschreibungen ab, die unabhängig von konkreten Reorganisationsprozessen und engen Passungsüberlegungen sind. Die erwähnte Krisendiagnose „Over-Engineering“ z.B. kann dazu führen, dass der Betriebswirt als „finanz-, markt- oder kundenorientierter“ Lenker und Aufpasser „technikverliebter“ Ingenieure bevorzugt zum Zuge kommt.

tig festhalten, dass die alten Orientierungspunkte von Karriere an Bedeutung verloren haben, so sind die neuen Orientierungspunkte teilweise noch unscharf und noch nicht fest verankert, vor allem aber nicht erprobt. Unverkennbar sind die Tendenzen der Entwertung von Berufswegen, die sich an der funktionalen Organisation und am Kaminaufstieg orientierten. Die Reorganisation geht aber auch mit der Öffnung neuer Aufstiegswege, der Neudefinition von Berufserfolg einher. Das äußert sich in einer Gewichtsverschiebung von karriereförderlichen Verhaltensweisen und Eigenschaften. Nicht nur dass Karriere als hierarchischer Aufstieg durch die Reorganisation der Führungsorganisation erschwert wird, Karriere wird auch unsicherer und einmal erreichte Karrierefortschritte werden ungesicherter, weil die Kriterien, wonach Aufstieg vergeben wird und gesichert werden kann, leistungs- und ergebnisbezogener werden, während Loyalität und die Dauer der Organisationszugehörigkeit an Gewicht verlieren. Karriere ist weniger vorgezeichnet und wird stärker „selbstdefiniert“, wie eine gängige Kennzeichnung lautet. In einem einfachen Bild ausgedrückt: Der Karriereweg wird nicht nur steiniger, sondern die ausgelegten Steine werden auch schlüpfriger.

Dadurch erfährt auch der implizite Vertrag eine neue Geschäftsgrundlage. Durch die Entkopplung von Vergütung und hierarchischer Position und die stärkere Betonung leistungs- oder erfolgsbezogener Bezahlung wird der Zeitraum, in dem der Austausch von Leistung und Gegenleistung erfolgt, verkürzt. Mittel- bis langfristig verspricht das Unternehmen nur noch einen Raum für die Entfaltung individueller Ambitionen und Fähigkeiten zur Verfügung zu stellen. Es ist Sache der Führungskraft, sich darauf einzustellen und ihn zu nutzen. Das Verhältnis der Führungskraft zum Unternehmen wird geschäftsmäßiger: Loyalitätsanspruch und Fürsorgeverpflichtung werden dadurch gleichermaßen reduziert.<sup>42</sup> Ob die Unternehmen damit auf Dauer gut fahren, bleibt abzuwarten. Sicher ist die Bereitschaft, vor allem

aber die Fähigkeit der Führungskräfte, sich auf die veränderten Regeln des Karrierespiels einzulassen, unterschiedlich ausgeprägt. Die Chancen der Teilhabe werden stärker in die Person verlegt, in die kulturellen und sozialen Fertigkeiten, die jemanden befähigen, an dem Spiel teilzunehmen.

In jüngerer Zeit werden schon vermehrt wieder die Kehrseiten der beschriebenen Entwicklung thematisiert. So wird darauf hingewiesen, dass die auf „Selbstverantwortung“ setzenden Arbeits- und Organisationsformen einen wachsenden „Vertrauensbedarf“ erzeugen, der im Widerspruch zur Lockerung des Sicherheitsversprechens durch die Aufkündigung des impliziten Vertrags steht (vgl. Seifert/Pawlowski 1998; Gray 2000). Das Thema „Personalbindung“ wird im „personalpolitischen Pendelschlag“ wiederbelebt (Gmür/Klimecki 2001). Ob es sich nur um einen in regelmäßigen Abständen sich vollziehenden Pendelschlag handelt, der dem Auf und Ab der Konjunktur und den Verhältnissen an den Arbeitsmärkten folgt, oder ob es sich um dauerhafte institutionelle bzw. strukturelle Veränderungen handelt, wollen wir offen halten.

#### 4. Zur vergleichenden Einordnung der Ergebnisse

Die traditionellen Karrieremuster gehören zu den Institutionen der „organisierten Moderne“ (vgl. Wagner 1995).<sup>43</sup> Die Redeweise von der „selbstdefinierten Karriere“, die in den Unternehmen von jüngeren Führungskräften positiv aufgegriffen wird, lässt sich in dem weitgefächerten Diskurs über „unternehmerische Kultur“ und „unternehmerisches Selbst“ verorten<sup>44</sup>, der an so

42 Die Blütenträume, über Aktienoptionen für einen breiteren Kreis von Führungskräften ein alternatives Belohnungs- und Integrationsangebot zur Verfügung zu haben, sind inzwischen, mit dem Ende des Börsenbooms, schon verblasst.

43 Die Krise der Moderne geht mit einem Bedeutungsverlust der „Standardisierung des Lebenslaufs“ für die Identitätsbildung einher, die für die organisierte Moderne unter anderem kennzeichnend war. Der „Entwurzelung“ entspricht „bis zum jetzigen Zeitpunkt keine entsprechende Wiederverwurzelung“ (ebd., 250).

44 Die Ursprünge des Diskurses über „unternehmerische Kultur“ in Europa verortet Wagner (1995, 241) im Großbritannien der Thatcher-Ära. In dieses Bild passt die Annäherung des deutschen Karrieremodells an das Vorbild des britischen bzw. anglo-amerikanischen generalistischen Managers.

genannte gegenkulturelle Bewegungen anknüpft: der „Intrapreneur“ als Rebell.

Die neuen Karrieremodelle, die den mobilen Generalisten bevorzugen und Anerkennung und Aufstieg an die flüchtigen Nachweise des individuellen und immer wieder neu zu erbringenden Leistungsbeitrags knüpfen, selektieren die Kandidaten für den Aufstieg negativ über die Entwertung bisheriger Berufswege und positiv über die Auswahl nach „in den Individuen selbst verorteten“ Sozialisationsmerkmalen (vgl. Wagner 1995, 245). Aber gänzlich ohne (neue) Konventionen kommt die „selbstdefinierte Karriere“ auch nicht aus, wie wir zeigen konnten. Dahinter steht oftmals mehr als sanfter Zwang.<sup>45</sup> Insbesondere die neu geforderte überregionale Mobilitätsbereitschaft wird als Zumutung empfunden. Nicht zuletzt, weil das neue Management-Leitbild des „Intrapreneurs“ eine Art der Lebensführung voraussetzt, die viele Führungskräfte und/oder deren Lebenspartner ablehnen, ist fraglich, ob es sich breiter durchsetzen kann (vgl. näher Faust/Jauch/Notz 2000, 317 ff.; Notz 2001).

In international vergleichender Perspektive lässt sich der Wandel der Karrieremuster in Deutschland in verschiedener Hinsicht als Annäherung an das angelsächsische Modell kennzeichnen. Das betrifft vor allem den Aufstieg des Generalisten und die Lockerung des impliziten Vertrags.

Im Vergleich mit dem japanischen Fall fallen erst einmal viele Übereinstimmungen in der Ausgangslage und der Wandlungsrichtung auf: So gibt es Parallelen im organisations- bzw. praxisbezogenen Erlernen der Führungsrolle. Die beiden Modi „Über das Lernen zum

Leiten“ (Ernst) und „Über den Fachmann zur Führungskraft“ weisen - trotz des fehlenden Berufsbezugs des Lernens im japanischen Fall - Gemeinsamkeiten auf, die beide Modelle vom angelsächsischen abheben. In ähnlicher Weise versprochen in der Vergangenheit die „bedingte Dauerbeschäftigung“ im japanischen Fall und der implizite Vertrag in deutschen Großunternehmen Sicherheit, die in beiden Fällen nunmehr untergraben wird. Entstandardisierung von Karriere, individuellere Karrieregestaltung, selbstdefinierte Karriere, stärkere Leistungsauslese bei Relativierung des Senioritätsprinzips, all dies erscheinen fast austauschbare Kennzeichnungen aus beiden nationalen Kontexten zu sein, die die zukünftigen Karrieremuster umschreiben, ohne dass wir umstandslos unterstellen können, dass sich ähnelnde oder gleichlautende Begriffe der sozialwissenschaftlichen Beobachter auch Ähnliches in der Lebenswirklichkeit der betreffenden Personen bedeuten.

Dennoch, diejenigen Faktoren, die in der Krise des traditionellen Karrieremodells als kritisch und reformbedürftig erscheinen, differieren erheblich und reflektieren die Unterschiede der beiden Modelle. Im deutschen Fall wird die Krise an Zentralismus, Bürokratismus und Bereichsegoismus festgemacht. Während in Japan funktionsbezogene Flexibilität und generalistische Orientierungen geradezu als Markenzeichen gelten, gerät das Generalistenideal neuerdings als Innovationshemmnis unter Verdacht. In beiden Ländern wird zum Problem, dass das bisherige Anreizsystem, das auf rangbezogenen Aufstieg als wesentliches Belohnungsmittel setzt, angesichts sinkender Wachstumsraten an Grenzen stößt.

In Deutschland erscheint die Entwertung der funktionsbezogenen zugunsten der Generalistenkarriere als eine Bewegung, die das deutsche Karrieremodell dem japanischen ähnlicher macht. Tatsächlich orientiert sie sich aber eher an anglo-sächsischen Vorbildern eines organisationsübergreifend definierten „professionellen“ Managements. Die parallel sich vollziehende Aufwertung und Akzentuierung von Spezialistentum in den japanischen Unternehmen signalisiert eine Annäherung an den deutschen Fall, ohne dass hierfür auf unternehmensextern

45 In Bezug auf die Rollendefinition des 'Intrapreneurs' konnten wir zeigen, dass die Ziel- und Leistungsorientierung erneut konventionalisiert wird. Auch die Führungskraft, die gehalten ist, ständig das Neue zu wagen, agiert in einem Kontext, in dem institutionalisierte Erwartungen den erweiterten Ausdrucks- und Handlungsmöglichkeiten neue Grenzen setzen. Dabei spielt ein (spezielles) „Marktangebot an Expertisen“ (Wagner) eine wichtige Rolle: Gemeint ist das Orientierungsangebot der Unternehmensberatung und der Management-Gurus. Um im Markt der Orientierungsangebote zu bestehen, sind Unternehmensberater geradezu darauf angewiesen, das Wechselspiel aus Verunsicherung und erneuter Rückversicherung in Gang zu halten (vgl. Faust 1998).

und sozial verbindlich definierte Fach- bzw. Beruflichkeit zurückgegriffen werden kann. Dies scheint einer der bedeutsamsten Unterschiede im Ländervergleich zu bleiben. In Hinblick auf zwischenbetriebliche Mobilität (der „Generalisten“ ebenso wie der „Spezialisten“) sind die Schranken in Japan nach wie vor hoch.

Gemeinsam ist beiden Fällen, dass Wandel schwierig ist, weil er auf tradierte und hochgeschätzte Erwartungen stößt. Es herrscht große Unsicherheit, ob die erwarteten Vorteile des Umsteuerns eintreten bzw. nicht durch gravierende Nachteile in anderen Dimensionen erkaufte werden. So ist wohl davon auszugehen, dass trotz teilweise martialischer Veränderungsrhetorik (zumindest im deutschen Fall) die Veränderungsdynamik von Organisation zu Organisation unterschiedlich ist und eingeleitete Veränderungen auf nicht-intendierte negative Effekte hin beobachtet und reversibel gehalten werden.

In Deutschland wie in Japan werden die bisherigen Entwicklungspfade deutlich in Frage gestellt, aber noch nicht definitiv verlassen. Die institutionalisierten Praktiken stellen eine Erblast dar, die von den Akteurskonstellationen, die den Wandel befürworten, nicht so schnell abgeschüttelt werden kann. Von daher ist eine Konvergenz auf ein Modell eher unwahrscheinlich. Mit der Kennzeichnung der Entwicklung als Bewegung zu 'hybriden' Modellen geben sozialwissenschaftliche Beobachter zu erkennen, dass ihnen die Begriffe sowohl für ein einheitliches neues Konvergenz-Modell als auch für eine neu konturierte „capitalist diversity“ fehlen. In der gegenwärtigen Umbruchphase muss dies kein Mangel sein.

## Literatur

- Arbeitskreis Organisation (1996): Organisation im Umbruch. (Was) Kann man aus den bisherigen Erfahrungen lernen? in: zfbf, 48, 6, 621-665.
- Baethge, M.; Baethge-Kinsky, V. (1998): Der implizite Innovationsmodus: Zum Zusammenhang von betrieblicher Arbeitsorganisation, human resources development und Innovation, in: Lehner, u.a. (Hrsg.): Beschäftigung durch Innovation: eine Literaturstudie, München und Mering, 99-154.
- Baethge, M.; Denking, J.; Kadritzke, U. (1995): Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt, Frankfurt a.M./New York.
- Bahr, H. P. (1958): Industriebürokratie, Stuttgart.
- Beck, U.; Brater, M.; Daheim, H. (1980): Soziologie der Arbeit und der Berufe. Grundlagen, Problemfelder, Forschungsergebnisse, Reinbeck.
- Bitzer, M. (1991): Intrapreneurship - Unternehmertum in der Unternehmung. Entwicklungstendenzen im Management, Band 5, Stuttgart.
- Block, P. (1992): Der autonome Manager. Macht und Einfluß am Arbeitsplatz, Frankfurt/New York.
- Byrkjeflot, H. (1998): Management as a System of Knowledge and Authority, in: Alvarez, J.L. (ed.): The Diffusion and Consumption of Business Knowledge. London: Macmillan: 58-80.
- Deutschmann, Ch. (1989): The Japanese Organization. Its Influence on Management and Industrial Relations in Western Europe, in: International Quarterly for Asian Studies, 20, 1-2, 73-94.
- Deutschmann, Ch.; Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P. (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung, in: Zeitschrift für Soziologie, 24, 6, 436-450.
- Drexel, I. (1993): Das Ende des Facharbeiteraufstiegs? Neuere mittlere Bildungs- und Karrierewege in Deutschland und Frankreich - ein Vergleich, Frankfurt/New York.
- Drumm, J. (1996): Das Paradigma der Neuen Dezentralisation, in: Die Betriebswirtschaft, 56, 1, 7-20.
- Ernst, A. (1997): Zur Dynamik von Qualifizierung und Karriere in Japan, in: Bildung und Erziehung, 50, 4: 451-465.
- Ernst, A. (1998): Aufstieg - Anreiz - Auslese. Karrieremuster und Karriereverläufe von Akademikern in Japans Privatwirtschaft, Opladen: Leske+Budrich.
- Ernst, A. (im Erscheinen): Organisations- versus Berufsbindung bei Karrieren von Führungskräften. Der Fall Japan in vergleichender Perspektive, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaftliche Japanforschung (im Erscheinen).
- Faust, M. (1997): Kommentar zu: Sauer, D.; Döhl, V.: Die Auflösung des Unternehmens? Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren, in: Jahrbuch '96, Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt Reorganisation, 77-90.
- Faust, M. (1998): Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung, in: Howaldt, J./Kopp, R. (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin, 147-181.

- Faust, M. (1999): *Manager und Eigentümer. Shareholder Value-Konzept und Corporate Governance*, FATK-Diskussionspapiere, Tübingen.
- Faust, M. (2000): *Warum boomt die Managementberatung? Und warum nicht zu allen Zeiten und überall?* In: SOFI-Mitteilungen, Heft 28/2000, Göttingen, 59-85.
- Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P. (1998): *Führungskräfte in den 90er Jahren: Vom „Organization Man“ zum „Internen Unternehmer“?* Abschlussbericht an die DFG, Tübingen.
- Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P. (2000): *Befreit und enturzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“*, München und Mering: Hampp.
- Fligstein, N. (1990): *Transformation of Corporate Control*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gerpott, T. (1988): *Karriereentwicklung von Industrieforschern*, Berlin
- Gray, J. (2000): *Die Erosion impliziten Wissens im Spätkapitalismus und die Zukunft der Arbeit*, in: Kocka, J./Offe, C. (Hrsg.): *Geschichte und Zukunft der Arbeit*, Frankfurt/New York.
- Handy, C. (1988): *The Quest*. In: Handy, C./Gordon, C./Goco, I./Randlesome, C. (Hrsg.): *Making Managers*, London, 1-15.
- Hartmann, M. (1996): *Top-Manager. Die Rekrutierung einer Elite*, Frankfurt a.M./New York.
- Hartmann, M. (2000): *Das Topmanagement - national oder international?* In: FAZ, 16.9.2000, 47.
- Henniges, H. v. (1991): *Ausbildung und Verbleib von Facharbeitern. Eine empirische Analyse für die Zeit von 1980 bis 1989*, in: *Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* Nr. 155, Nürnberg.
- Hickson, D.J. (ed.) (1993): *Management in Western Europe. Society, Culture and Organization in Twelve Nations*, Berlin/New York.
- Höpner, M. (2001): *Shareholder Value and Industrial Relations in Germany: 10 Theses*. Paper prepared for the 13th Annual Meeting of the Society for the Advancement of Socio-Economics (SASE), Amsterdam, 28 June - 1 July, 2001.
- Jauch, P. (1997): *Industriemeister und industrielle Reorganisation*, München/Mering.
- Komisar, R. (2000): *Adieu Karriere, hallo Erfolg*, in: *Harvard Business Manager*, 22, 5: 94-107.
- Kotthoff, H. (1997): *Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer*, Berlin.
- Krugmann, P. (1999): *Die große Rezession*, Frankfurt a.M./New York.
- Lane, C. (1989): *Management and Labour in Europe - The Industrial Enterprise in Germany, Britain and France*, Aldershot.
- Lane, C. (1992): *European Business Systems - Britain and Germany compared*, in: Whitley, R. (ed.): *European Business Systems - Firms and Markets in their National Contexts*, London, 64-97.
- Lawrence, P. (1980): *Managers and Management in West Germany*, London
- Lepsius, M.R. (1997): *Institutionalisierung und Deinstitutionalisierung von Rationalitätskriterien*, in: Göhler, G. (Hrsg.) *Institutionenwandel*. Leviathan Sonderheft, Opladen, 57-69.
- Locke, R. (1996): *The Collapse of the American Management Mystique*, Oxford: Oxford University Press.
- Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*, Opladen.
- Maurice, M.; Sellier, F.; Silvestre, J.- J. (1979): *Die Entwicklung der Hierarchie in Industrieunternehmen: Untersuchung eines gesellschaftlichen Effektes*, in: *Soziale Welt*, 30, 3, 295-327.
- Maurice, M.; Sellier, F.; Silvestre, J.- J. (1986): *The Social Foundations of Industrial Power. A Comparison of France and Germany*, Cambridge/London.
- Nerdinger, F. W. (1991): *Subjektive Theorien beruflichen Aufstiegs. Quantitative und qualitative Ergebnisse einer Längsschnittstudie des Übergangs vom Bildungs- in das Beschäftigungssystem*, in: *Mitteilungen des SFB 333 der Universität München*, Heft 4, 5-25.
- Nomura, A.; Jürgens, U. (1995): *Binnenstrukturen des japanischen Produktivitätserfolges. Arbeitsbeziehungen und Leistungsregulierung in zwei japanischen Automobilunternehmen*, Berlin.
- Notz, P. (2001): *Frauen, Manager, Paare. Wer managt die Familie?* München und Mering: Hampp.
- Offe, C. (1970): *Leistungsprinzip und industrielle Arbeit. Mechanismen der Statusverteilung in Arbeitsorganisationen der industriellen Leistungsgesellschaft*, Frankfurt.
- Parsons, T. (1937): *Remarks on Education and the Professions*, in: *Interantional Journal of Ethics*, 48, 365-369.
- Peters, T.J. and Waterman, R.H., 1982, *In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: Harper & Row.
- Pinchot, G. (1985/1988): *Intrapreneuring, Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, New York (deutsch:1988).
- Pippke, W.; Wolfmeyer, P. (1976): *Die berufliche Mobilität von Führungskräften in Wirtschaft und Verwaltung. Ein empirischer Vergleich ihrer Berufswertedgänge und deren Bestimmungsfaktoren*, Baden-Baden.
- Poensgen, O. H. (1982): *Der Weg in den Vorstand*, in: *Die Betriebswirtschaft*, 42, 3-25.
- Popitz, H. (1992): *Phänomene der Macht*, 2. stark erweiterte Auflage, Tübingen.
- Pross, H.; Bötticher, K.W. (1971): *Manager des Kapitalismus. Untersuchung über Leitende Angestellte im Großunternehmen*, Frankfurt a.M..

- Randlesome, C. (1988): West Germany. In: Handy et al. (siehe unter Handy 1988), S.125-162.
- Sauer, D.; Döhl, V. (1997): Die Auflösung des Unternehmens? Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren, in: Jahrbuch '96 Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt Reorganisation, 19-76.
- Seifert, M.; Pawlowsky, P. (1998): Innerbetriebliches Vertrauen als Verbreitungsgrenze atypischer Beschäftigungsformen, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31, 599-611.
- Sorge, A. (1978): The Management Tradition: A Continental View, in: Fores, M./Glover, I. (ed.): Manufacturing & Management, London, 87-103.
- Sorge, A. (1999): Mitbestimmung, Arbeitsorganisation und Technikanwendung, in: Streeck, W./Kluge, N. (Hrsg.): Mitbestimmung in Deutschland. Tradition und Effizienz, Frankfurt a.M./New York, 17-134.
- Stewart, R.; Barsoux, J.-L.; Kieser, A.; Ganter, H.-D.; Walgenbach, P. (1994): Managing in Britain and Germany, London.
- Streeck, W. (1997): German Capitalism: Does it Exist? Can it Survive? In: Crouch, C./Streeck, W. (eds.): Political Economy of Modern Capitalism. Mapping Convergence & Diversity, London/Thousand Oaks/New Delhi, 33-54.
- Torrington, D.; Weightman, J. (1982): Technical Atrophy in Middle Management, in: Journal of General Management, 7, 5-17.
- Voß, G.G.; Pongratz, H.J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50, 1, 131-158.
- Wagner, P. (1995): Soziologie der Moderne. Freiheit und Disziplin, Frankfurt a.M./New York.
- Walgenbach, P.; Kieser, A. (1995): Mittlere Manager in Deutschland und Großbritannien, in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 5, Berlin/New York, 259-309.
- Warner, M.; Campbell, A. (1993): German Management, in: Hickson, D.J. (ed.): Management in Western Europe. Society, Culture and Organization in Twelve Nations, Berlin/New York, 89-108.
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Aufl., Tübingen.
- Wörterbuch der Soziologie (1982), 3. Auflage, Stuttgart.
- Zugehör, R. (2000): Does the Capital Market Matter? Capital Market and Corporate Investment, Handout for the Discussion „The Role of Capital Markets: The German Case“, Research Network on Corporate Governance, WZB, June 23-24.



## Wandel betrieblicher Kontrollpraktiken im Lichte einer poststrukturalistischen Machtanalytik

Detlef Gerst

### 1. Modernisierung von Arbeit als Herausforderung einer kritischen Arbeitssoziologie

Einer der Vorwürfe, mit denen sich die Arbeitssoziologie von Zeit zu Zeit konfrontiert sieht und deren Urheber nicht selten selbst aus dem Umfeld der Arbeitsforschung stammen, lautet: Der Blick auf Phänomene der betrieblichen Macht und Herrschaft ist verloren gegangen oder wird - was auf den gleichen Einwand hinausläuft - von unzulänglichen theoretischen Konzepten angeleitet (Brandt 1990: 268; Wolf 1999; Deutschmann 2001). Kritisiert wird vor allem eine theoretische Fixierung auf tayloristisch gestaltete Arbeit, die verhindert, Phänomene der Macht und Entfremdungserscheinungen in qualifizierten und selbstorganisierten Arbeitsformen zu identifizieren.<sup>1</sup>

Lässt man die einschlägigen Publikationen der letzten Jahre Revue passieren, so scheint es neben dieser Kritik zugleich eine Themenkonjunktur bezogen auf die Autonomie von Arbeit zu geben. Für diese Konjunktur lassen sich vor allem zwei Gründe anführen:

- Zum einen, hierin sind sich die meisten Beobachter einig, ist die Arbeitssoziologie Zeuge eines *tiefgreifenden Wandels von Arbeit*, der sich in den Schlagworten Flexibilisierung, Dezentralisierung, Vermarktlichung oder in einer übergeordneten Kategorie als Entgrenzung fassen lässt. Diese Begriffe stehen für eine Abkehr vom Taylorismus, die immer mehr Bereiche der Beschäftigung erfasst, den betrieblichen Zugriff auf Arbeit verändert und deshalb Anlass zu einer theoretischen Neubestimmung betrieblicher Kontrolle gibt.
- Zum anderen hat der inflationäre Gebrauch des Begriffs der *Selbstorganisation* und dessen bisweilen umstandslose Gleichsetzung mit Autonomie, Abwesenheit von Fremdbestimmung, persönlicher Entfaltung und intensiverer Solidarität eine gesunde Skepsis kritischer Arbeitssoziologen provoziert und die erneute Hinwendung zum Thema „Arbeit und Autonomie“ (Wolf 1997, 1999) angestoßen (siehe auch Dörre 1996; Pongratz/Voß 1997). Statt formal erweiterte Handlungsspielräume als Indikator der Beschäftigtenautonomie anzusehen, sollte die Analyse, so der Einwand, den auch in neuen Arbeitsformen sich entfaltenden Eigensinn und Widerstand, die *Selbsttätigkeit* (Wolf 1999) von Produktionsbeschäftigten beleuchten. Axel Honneth hatte diese Orientierung bereits in einem 1980 veröffentlichten Aufsatz als Grundlage einer kritischen Arbeitssoziologie eingefordert, damals allerdings bezogen auf tayloristisch gestaltete Arbeit. Als Begründung führt er an, dass sich Spuren einer Wiederaneignung des Arbeitsprozesses durch die Arbeitenden als moralisch-praktische Entfremdungskritik und als Emanzipationsbestrebung deuten lassen (Honneth 1980: 225). Eine so fokussierte Soziologie wäre in der Lage, einen außertheoretischen Ort moralischer Erfahrung und normativer Orientierung zu bestimmen und auf diese Weise den Anfor-

<sup>1</sup> So argumentiert etwa Deutschmann: „Aufgrund ihrer Fixierung auf die Taylorismuskritik läuft die Industriosozologie Gefahr, ein ideologisches Bild der qualifizierten Angestellten- und Expertentätigkeiten zu zeichnen. Damit verschenkt sie auch die Chancen eines neuen Ansatzes der Gesellschaftskritik, der aus einer genaueren Analyse dieser Tätigkeiten entwickelt werden könnte“ (Deutschmann 2001: 59). Gleiches gilt sicherlich auch für Ausschnitte der industriellen Produktionsarbeit, die gegenwärtig nicht mehr nach rein tayloristischen Prinzipien gestaltet werden.

derungen einer kritischen Theorie gerecht zu werden.<sup>2</sup>

Vieles spricht derzeit für einen grundlegenden Wandel betrieblicher Kontrollsysteme. Ohne ganz zu verschwinden, treten die aus der Kritik des Taylorismus bekannten Kontrollstrategien in den Hintergrund: die bürokratische, kleinteilige Vorgabe, die aufs Detail der Arbeitshandlung gerichtete Überwachung und Sanktionierung. Zur Steuerung von Arbeit wird die Konditional- weitgehend durch eine *Zweckprogrammierung* (Luhmann 2000) ersetzt, die dadurch gekennzeichnet ist, dass das Management lediglich den Handlungsrahmen und die Zielsetzungen definiert und den Beschäftigten Spielräume für selbständig koordiniertes Arbeitshandeln einräumt. In der Zweckprogrammierung liegt ein wesentliches Merkmal, durch das sich etwa die teilautonome Gruppenarbeit von einer tayloristischen Arbeitsgestaltung unterscheidet (Kühl 2001). Für die in der teilautonomen Gruppenarbeit von den Arbeitskräften zu erbringenden organisatorischen Leistungen hat sich in der arbeitssoziologischen Diskussion die Bezeichnung *Selbstorganisation* durchgesetzt.<sup>3</sup>

Um selbstorganisierte Arbeit in ihren Konsequenzen für die Autonomie von Produktionsbeschäftigten beurteilen zu können, ist es unumgänglich, die an der Kritik tayloristischer Arbeit entwickelten und bewährten analytischen Kategorien und Prämissen einer gründlichen Prüfung zu unterziehen. Denn ohne die Bereitschaft, gegebenenfalls ihre theoretischen Grundlagen zu erneuern, läuft die Arbeitssoziologie Gefahr, sich unfreiwillig in eine unkritische Wissenschaft zu verwandeln. Fehlen ihr die analytischen Mittel, um in nicht-tayloristischen Arbeitssystemen Machtwirkungen zu erkennen, wird sie dazu tendieren, die Modernisierung von Arbeit einseitig als sozialen Fortschritt zu feiern.

Gegenwärtig lässt sich bereits eine Abkehr von einer am tayloristischen Paradigma orientierten Arbeitssoziologie beobachten, einer Arbeitssoziologie, die betriebliche Zwänge und Machtwirkungen in erster Linie mit der technologisch vermittelten Kontrolle, der persönlichen Anweisung und der bürokratischen Leistungssteuerung in Verbindung bringt. So schwindet die Bereitschaft, die Rücknahme einer tayloristischen Kontrolle allein als Befreiung von Fremdbestimmung zu deuten. Neue Interpretationen experimentieren mit paradoxen Formeln und Begriffen wie Herrschaft durch Autonomie (Moldaschl/Sauer 2000: 213), fremdorganisierte Selbstorganisation (Pongratz/Voß 1997) oder mit der idealtypischen gedanklichen Konstruktion des Arbeitskraftunternehmers (Voß/Pongratz 1998; Pongratz/Voß 2000). Und Michael Schumann (in dieser Ausgabe) verweist in seiner Göttinger Abschiedsvorlesung auf die Notwendigkeit, auch bei den von ihm als innovativ bezeichneten Arbeitsformen den analytischen Blick auf mögliche ambivalente Arbeitsfolgen zu richten.

An diese Forderung anknüpfend möchte ich zeigen, dass die von Michel Foucault entwickelte Machtanalytik zu einem umfassenderen Verständnis neuer betrieblicher Kontrollsysteme und ihrer Konsequenzen für die betriebliche Demokratie beitragen kann. Meiner Einschätzung nach ist eine an Foucault anknüpfende Kontrolltheorie geeignet, einige der Defizite einer auf tayloristische Arbeit zugeschnittenen Arbeitssoziologie zu überwinden. Mit der analytischen Kategorie einer regulativen, auf die Konstitution von Subjektivität gerichteten Macht eröffnet sich eine Chance, ein umfassenderes Bild der betrieblichen Kontrollrealität bei komplexen und selbstorganisierten Arbeitstätigkeiten zu gewinnen.

## 2. Aporien einer tayloristisch orientierten Arbeitsprozessstheorie

Wo sich die Arbeitssoziologie mit betrieblicher Macht auseinandersetzt, kann sie, bezogen auf tayloristisch gestaltete Arbeit, auf bewährte analytische Konzepte zurückgreifen. Diese entstammen zum größten Teil der ab

2 Eine kritische Gesellschaftstheorie erfordert analytische Kategorien, die es erlauben, „die soziale Realität so zu erschließen, dass in ihr wieder ein Moment der innerweltlichen Transzendenz sichtbar wird“ (Honneth 1994: 81).

3 Wenn im Folgenden auf empirische Befunde eingegangen wird, dann handelt es sich um Ergebnisse einer zwischen 1993 und 1996 durchgeführten Evaluation von ca. 80 Arbeitsgruppen in insgesamt 17 verschiedenen Bereichen der industriellen Teilfertigung und Montage.

Mitte der 70er Jahre als Taylorismuskritik entwickelten Arbeitsprozessstheorie. Sie ist gemeint, wenn heute von einer tayloristisch orientierten Arbeitssoziologie die Rede ist.

Im Mittelpunkt der Arbeitsprozessstheorie stehen Strategien, mit denen das Management versucht, die Kontrolle über den Arbeitsprozess zu gewinnen, was konkret bedeutet, opportunistisches Verhalten der Beschäftigten zu verhindern und ein aus betrieblicher Sicht möglichst günstiges Verhältnis von Lohn und Arbeitsleistung zu erzwingen. In den einschlägigen Studien erscheint der Arbeitsprozess dementsprechend als ein Kampf um Arbeitsbedingungen und den Anteil am Arbeitsertrag.

Einen Meilenstein der Arbeitsprozessstheorie markiert eine umstrittene Studie von Harry Braverman (1977, Orig. 1974), die bekannte Motive der Taylorismuskritik aufgreift und in den 70er Jahren eine erneute Debatte um die Kontrolle industrieller Arbeit anstößt. Braverman begreift die betriebliche Kontrolle als fortschreitende Dequalifizierung und Degradierung einer ursprünglich handwerklich geprägten Manufakturarbeit. Im Unterschied zu Braverman, der von einer einzigen und letztlich erfolgreichen Kontrollstrategie ausgeht, beschreibt die spätere Arbeitsprozessstheorie eine vielgestaltige Kontrollrealität. So sieht Richard Edwards (1981, Orig. 1979) eine historische Entwicklung, in der eine direkte persönliche zunächst von einer technologisch vermittelten Kontrolle abgelöst wird, an deren Stelle später eine bürokratische Kontrolle tritt. Als Auslöser für den Wandel der Kontrollstrategien beschreibt Edwards einen Widerstand der Arbeitskräfte, dem es stets gelingt, das jeweilige Kontrollregime zu unterlaufen. Die von Braverman und Edwards untersuchten Kontrollstrategien lassen sich auch in der Konzeption von Andrew Friedman (1977) finden, gebündelt im Begriff der „direkten Kontrolle“, dem er die „verantwortliche Autonomie“ als alternative Kontrollstrategie gegenüber stellt.

Etwas stilisierend lassen sich innerhalb der Arbeitsprozessstheorie seit den 70er Jahre drei Theoriestränge von-

einander abgrenzen. Ein erster entspricht der Position von Braverman. Ein zweiter lässt sich durch die Ansicht einer Pluralisierung der betrieblichen Kontrollstrategien kennzeichnen. In diesen beiden Theoriesträngen erscheinen Arbeitskräfte in erster Linie als widerspenstige Objekte betrieblicher Kontrolle. In einer dritten Argumentationslinie verschiebt sich das Zentrum der Aufmerksamkeit auf die betriebliche Produktion von Konsens und damit auf eine spezifische Form der Subjektivierung von Arbeitskräften. Zu nennen sind hier Autoren wie Michael Burawoy (1979; 1985) oder Cynthia Cockburn (1983), die zu einer subjektorientierten Kontrolltheorie überleiten. Die Kontrollansätze von Burawoy und Cockburn heben auf eine im betrieblichen Kontext (re)produzierte Subjektivität von Arbeitskräften ab, auf einen Prozess, der die Beschäftigten zum Konsens mit dem betrieblichen Kontrollregime veranlasst und sie an ihrer eigenen Disziplinierung beteiligt. Diese Ansätze konnten sich jedoch nie gegen die von Braverman und Edwards entwickelte Argumentationslinie durchsetzen.

In der deutschen Arbeitssoziologie wurde die neuere Arbeitsprozessstheorie, die sogenannte „Labour Process Debate“, in den 80er Jahren rezipiert, hier allerdings korrigiert durch den von Crozier und Friedberg (1993, Orig. 1977) entwickelten mikropolitischen Ansatz, der den Beschäftigten eine weitaus größere Gegenmacht zugesteht als die Konzeptionen von Braverman oder Edwards. Aus einer mikropolitischen Sichtweise sind Arbeitskräfte nicht nur passiv der betrieblichen Kontrolle unterworfen, sondern nutzen statt dessen die Unbestimmtheit des Arbeitsverhältnisses, um eine Eigenkontrolle über den Arbeitsprozess zu gewinnen und ihre Reproduktionsinteressen durchzusetzen (Lappe 1988).

Diese Korrekturen ändern allerdings nur wenig an den grundlegenden Prämissen, bzw. Akzentuierungen der von Braverman und Edwards formulierten Arbeitsprozessstheorie. Der Ursprung dieser Prämissen liegt in der Auseinandersetzung mit tayloristisch gestalteter Arbeit, weshalb sich die theoretischen Ansätze nicht ohne weiteres auf moderne Arbeitsformen übertragen lassen. Vor

allem drei Merkmale kennzeichnen die tayloristisch orientierte Arbeitssoziologie:

1. Die von Braverman und Edwards formulierte Kontrolltheorie trifft eine Unterscheidung zwischen einem kontrollierenden Management und kontrollierten Arbeitskräften. Betriebliche Kontrollsysteme, so die Annahme, werden vom Management gestaltet und stabilisiert, weshalb Arbeitskräfte kaum als aktive Stützen des Kontrollregimes in den Blick geraten. Dies geschieht nur ansatzweise, etwa wenn Edwards die bürokratische Kontrolle analysiert und dabei feststellt, dass diese Kontrollform die Arbeitskräfte dafür sensibilisiert, dass sie sich Privilegien erarbeiten können, solange sie reibungslos funktionieren, engagiert arbeiten und keine Schwierigkeiten machen. Jedoch bewirkt die bürokratische Kontrolle für die ausführenden Arbeitskräfte in erster Linie eine durch den Lohnanreiz verstärkte Regelerorientierung. Zuverlässigkeit, auch „wenn die Regeln nicht hundertprozentig anwendbar sind“ (Edwards 1981: 163), sowie eine Selbstkontrolle auf der Grundlage internalisierter Unternehmensziele finden sich Edwards zufolge als Verhaltensaufforderung erst für höher qualifiziertes Personal.

2. Wo Arbeitskräfte als Subjekte betrachtet werden, erscheinen sie in erster Linie als eigenwillig und widerstrebend. Ihr Autonomiestreben lässt sie nach Kontrolllücken suchen, die das Management stets wieder zu schließen versucht. Hierbei geht Braverman von einer einzigen Kontrollstrategie und einem Sieg des Managements aus, wohingegen Edwards eine niemals endende Dialektik von Kontrolle und Widerstand beschreibt, die das Management zu Strategiewechseln zwingt. Beim Übergang von der einfachen zur technologischen und schließlich bürokratischen Kontrolle gewinnen die Betriebe zwar stets an Kontrollmacht, doch bleiben die Arbeitskräfte im System der bürokratischen Kontrolle laut Edwards weiterhin widerspenstig. Auf der Grundlage einer größeren Beschäftigungssicherheit steigen deren Ansprüche an die Mitbestimmung. Und mit dem „Dienst-nach-Vorschrift-Streik“ entdecken die Beschäf-

tigten einen neuen Weg, ihren Interessen Geltung zu verschaffen (Edwards 1981: 167f.).

3. Ein drittes Merkmal liegt in einem *nahezu ausschließlich repressivem Machtbegriff*. Machtausübung wird deshalb in erster Linie in der Einschränkung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen gesehen. Hierbei spielen vor allem technologische Zwänge und bürokratische Regeln eine Rolle, d. h. formell definierte und mit dem betrieblichen Sanktionssystem verbundene Normen. Im System der bürokratischen Kontrolle ist die Schriftform der Regeln Grundlage für eine genaue und unpersönliche Form der Kontrolle.

Vor dem Hintergrund dieser Prämissen richtet die Arbeitsprozessstheorie ihr Augenmerk auf manifeste betriebliche Strukturen, auf bürokratische Regeln, Anweisungen, die Überwachung der Arbeitsleistung, auf formalisierte Sanktionen, Technologien und die Hierarchie als Einschränkung individueller Freiheit. Betriebliche Kontrolle wird dabei als Versuch begriffen, die Arbeitsausführung von der Subjektivität der Arbeitskräfte, d. h. von persönlichen Sinnansprüchen und vom persönlichen Engagement zu trennen. Unter der Voraussetzung, dass das Kontrollsystem funktioniert, ist die Arbeitskraft als Subjekt ohne Bedeutung, sie wird statt dessen zu einem Objekt managerieller Kontrolle. Wird von den Arbeitskräften Engagement erwartet, das über die definierten Aufgaben hinausgeht, so muss dieses gesondert angereizt werden. Insofern spricht Edwards von der „Bestechungsfunktion“ der bürokratischen Kontrolle (Edwards 1981: 158).

Überträgt man diesen, im Rahmen der Taylorismuskritik entwickelten Kontrollansatz - seine Prämissen ließen sich als *Kontrolle-Widerstands-Paradigma* bündeln - auf selbstorganisierte Formen von Arbeit, dann lässt sich zwar weiterhin ein Ausschnitt der betrieblichen Kontrollsysteme analysieren. Jedoch, und darin liegt das Problem, erscheint hierbei eine Befreiung von unmittelbar auf das Arbeitshandeln gerichteten Zwängen als Zugewinn an Autonomie. Denn wo Kontrolle als Einschränkung von formalen Handlungs- und Entschei-

dungsspielräumen verstanden wird, bedeutet eine Ausweitung der Selbstorganisation zugleich eine Rücknahme der Fremdherrschaft. Dies gilt umso stärker, wenn man die Annahme zulässt, dass mit der Teilautonomie die von den Arbeitskräften kontrollierten Ungewissheitszonen wachsen. Auf der Grundlage des Kontrolle-Widerstands-Paradigmas gibt es zunächst keinen Grund, angesichts einer Rücknahme der tayloristischen Arbeitsgestaltung Fragen der betrieblichen Macht und Herrschaft zu vertiefen. Anlass hierzu besteht erst, wenn man die in den Ansätzen von Braverman und Edwards enthaltenen Prämissen hinterfragt.

In der deutschen Arbeitssoziologie finden sich zahlreiche Versuche, das Verständnis der Handlungskoordination in Arbeitsorganisationen zu erweitern. So unterscheidet etwa Lutz Zündorf *Macht, Einfluss, Vertrauen und Verständigung* als voneinander abgrenzbare und je nach Situation unterschiedlich effiziente Formen der Steuerung sozialen Handelns (Zündorf 1986). Zu nennen ist hier auch der Versuch, Max Webers Begriff des *Einverständnishandelns* für die Untersuchung der betrieblichen Handlungskoordination zu nutzen (Schmidt 1986).<sup>4</sup> Der Vorteil dieser analytischen Zugriffe liegt darin, dass sie erlauben, im sozialen Handeln betrieblicher Akteure mehr als nur eine Dialektik von Zwang und Widerstand zu sehen. Dies gilt auch für die Diskussion über innerbetriebliche Vertrauensbeziehungen und die betriebliche Funktion von Konsens (Minssen 1990).

Vertrauen, Konsens und Einverständnis sind Begriffe, die ein differenzierteres Bild der Arbeitsbeziehungen ermöglichen. Der Machtbegriff der von Braverman und Edwards entwickelten Arbeitsprozessstheorie bleibt jedoch zum einen in seiner Grundstruktur erhalten, er wird lediglich, soweit sich die Analyse auf Crozier und Friedberg stützt, durch eine stärkere Betonung der Gegenmachtspotentiale der Beschäftigten neu akzentuiert. Auch wenn soziales Handeln als Tauschbeziehung zwi-

schen Akteuren aufgefasst wird, die jeweils eigene Ungewissheitszonen kontrollieren, bleiben die Beschäftigten widerspenstig und versucht das Management weiterhin, Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu verengen, wenngleich dies nur ansatzweise gelingt. Zum anderen werden Begriffe wie Einfluss oder Vertrauen in der Absicht verwendet, bestimmte Aspekte sozialen Handelns von Phänomenen der Macht abzugrenzen. Dabei entfernen sich die Analysen zwangsläufig von einer Auseinandersetzung mit dem im Kontrolle-Widerstands-Paradigma enthaltenen Machtbegriff. Dass dies die analytischen Möglichkeiten nicht unbedingt erweitert, zeigt etwa die Typologie von Zündorf. Indem er den Begriff der Macht „auf die Durchsetzung kollektiv verbindlicher Entscheidungen im Rahmen einer geltenden Herrschaftsordnung“ (Zündorf 1986: 149) beschränkt, fällt er hinter die von Max Weber getroffene Unterscheidung zwischen Macht und Herrschaft zurück. Dass Einfluss auch als spezifische Form der Machtausübung angesehen werden kann oder eine Vertrauensbeziehung aufgrund wechselseitiger Erwartungen auch eine Machtgrundlage bilden kann, gerät hierbei leicht aus dem Blick.

Um selbstorganisierte Formen von Arbeit als Machtbeziehung zu verstehen, wird es erforderlich, einen Machtbegriff zu entwickeln, dessen Grundlage sich nicht in formal gegebenen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen oder in angedrohten Sanktionen erschöpft. Eine Chance sehe ich in einer an Michel Foucaults Arbeiten orientierten Kontrolltheorie, die es erlaubt, unterschiedliche Formen der Handlungskoordination auf Phänomene der Macht zu beziehen.

### 3. Macht und Subjektivität aus poststrukturalistischer Perspektive

Ebenso wie jede Sozialtheorie beruht auch eine Theorie der Macht auf Annahmen über das Verhältnis von Handlung und Strukturen. Auffällig an der von Braverman und Edwards entwickelten Arbeitsprozessstheorie ist, dass sie zu einer strukturdeterministischen Sichtwei-

<sup>4</sup> Beim Einverständnishandeln liegt der Sinnbezug einer Handlung darin, dass dieses auf die „Erwartungen des Verhaltens Anderer“ bezogen ist und der Handelnde davon ausgeht, „dass diese anderen jene Erwartungen trotz des Fehlens einer Vereinbarung als sinnhaft ‚gültig‘ für ihr Verhalten praktisch behandeln werden“ (Weber 1988: 456).

se neigt und hierbei vor allem manifeste Strukturen – Technologien, bürokratische Regeln und formal definierte Sanktionen - betrachtet. Auf der Ebene der Handlung verfügt diese Theorie über eine statische Vorstellung, indem sie Arbeitskräfte einseitig als widerstrebend betrachtet. So findet sich in den Studien ein Management, dass betriebliche Strukturen mit dem Ziel gestaltet, die Handlungs- und Entscheidungsspielräume von nach Autonomie strebenden Beschäftigten zu verengen.

In einer an Foucault angelehnten Kontrollperspektive geraten dagegen andere strukturelle Merkmale in den Vordergrund. Hierbei geht es um im Interaktionsprozess gewachsene Erwartungen, Routinen und Sichtweisen, die sich laut Foucault im Willen der Akteure als strukturelle Momente entfalten. Insofern beruht Subjektivität nicht auf einer individuellen Wahrheit oder einem von der Gesellschaft unabhängigen Willen. Strukturelle Momente prägen die Handlungen, aber nicht im Sinne ermöglichender oder einschränkender äußerer Bedingungen, sondern als Bestandteil von Subjektivität.

Damit bezieht Foucault eine Position, die auch anderen Sozialtheorien nicht fremd ist. Besonderes Merkmal seiner Philosophie ist jedoch die Einbindung der Themen *Macht, Wissen und Subjektivität* in eine umfassende Machtanalytik. Hierbei beschäftigt sich Foucault nicht mit der Gesamtheit aller gesellschaftlichen Machtphänomene, sondern mit einem bestimmten in klassischen Machttheorien vernachlässigten Ausschnitt. In Foucaults Konzeption ist Subjektivität eine *Funktion der Macht*, was bedeutet, dass sich Subjekte in aktiver Auseinandersetzung mit ihrer Umwelt, aber immer unter der Einwirkung von Macht konstituieren. Um nicht von der Gesellschaft ausgeschlossen zu werden, um Anerkennung und individuelle Orientierung zu finden, sind Individuen darauf angewiesen, gesellschaftlich anerkanntes Wissen und allgemein akzeptierte normative Orientierungen zu internalisieren. In diesem Prozess gewinnen Subjekte an Handlungsfähigkeit, ohne sich jemals den Machtwirkungen entziehen zu können. Subjektivierung bedeutet deshalb zugleich Konstituierung und Normalisierung.

Foucault verortet die Macht in *Praktiken* und *Diskursen* und damit in strukturellen gesellschaftlichen Momenten, die zwar immer wieder durch Kommunikation und Interaktion produziert werden, hierbei aber eine relative Autonomie gewinnen. *Diskurse* umfassen die Produktion, Reproduktion, Kontrolle und Einschränkung dessen, was als wahr anerkannt ist und was gesagt werden darf. In seiner 1970 veröffentlichten Vorlesung mit dem Titel *Die Ordnung des Diskurses* unterscheidet Foucault (1991) drei Gruppen von Prozeduren, die zur „Verknappung von Diskursen“, zu deren Selektion aus einem unendlichen Möglichkeitsraum führen. Zur ersten Gruppe zählt die Ausschließung. Sie zieht eine Grenze zwischen wahr und falsch, zwischen dem was gesagt werden darf und worüber zu schweigen ist. Hintergrund ist der Wille aller Teilnehmer eines Diskurses, etwas als wahr zu betrachten und Wissen zu vermehren. Die zweite Gruppe von Prozeduren beinhaltet die Klassifikation, die Anordnung und die Verteilung von Wissen. Hierzu zählt etwa der Kommentar, der das Wissen wiederholt und variiert, die Zuschreibung des Wissens zu einem Autor oder die Zuordnung zu einer Disziplin, wie etwa der Biologie oder der Medizin. Die dritte Gruppe von Prozeduren zielt laut Foucault auf die „Verknappung der sprechenden Subjekte“ Hier wird reguliert, wer sich in welchen Diskurs einbringen darf.

Richtet man den Blick auf Arbeitsorganisationen, so ist etwa an das „Deutungsschema“ zu denken, dass die harte wirtschaftliche Konkurrenz die Arbeitskräfte und das Management zu einer Art Schicksalsgemeinschaft verbindet, der nur die Möglichkeit bleibt, sich jenseits von Interessendifferenzen in einer gemeinsamen Anstrengung am Markt zu behaupten. Zu denken ist auch an betriebliche Leitbilder oder ‚Philosophien‘, die vom Arbeitnehmer unternehmerisches Denken und Handeln als oberste Handlungsmaxime verlangen. Der Ursprung dieser Diskurse kann in einer bewussten Steuerungsabsicht des Managements liegen. Diskurse können jedoch auch aus der Arbeitssituation erwachsen, ohne dass das Management auf die Orientierungen der Arbeitskräfte einzuwirken versucht. Selbstorganisierte Arbeit und erweiterte Arbeitsaufgaben steigern das Bedürfnis, pro-

duktiv zu handeln und fördern ein Selbstbild einzelner Arbeitskräfte oder ganzer Arbeitsgruppen als produktive Stütze des Unternehmens.

Diskurse bilden laut Foucault die Wirklichkeit nicht ab, sondern sie sind Ereignisse, die die Wirklichkeit erst konstruieren. So verfügen Individuen letztlich über keine andere Wahrheit als die des Diskurses. Diskurse werden grundlegend für die Konstitution von Subjektivität und sie verbinden Individuen zu einer sozialen Gemeinschaft.

Durch die gemeinsame Verbindlichkeit eines einzigen Diskursensembles definieren Individuen, wie zahlreich man sie sich auch vorstellen mag, ihre Zusammengehörigkeit. Anscheinend ist die einzige erforderliche Bedingung die Anerkennung derselben Wahrheiten und die Akzeptierung einer - mehr oder weniger strengen - Regel der Übereinstimmung mit den für gültig erklärten Diskursen. (Foucault 1991: 28f.)

Die Anerkennung derselben Wahrheiten integriert den Einzelnen in die Gemeinschaft und erlaubt kollektive Orientierungen und geordnete Aktivitäten. Übertragen auf Arbeitsorganisationen können sich etwa die Mitglieder einer teilautonomen Arbeitsgruppe als solidarische Gemeinschaft verstehen, die gemeinsam Höchstleistungen erbringt und das Leistungsverhalten der einzelnen Gruppenmitglieder entsprechend steuert.

Außer im Rahmen von Diskursen hat Foucault die Macht innerhalb *disziplinierender Praktiken* untersucht. Hierzu zählen Reglements und disziplinierende Routinen, wie sie im Gefängnis, im Kloster oder im Militär entwickelt wurden. Als zentrale Praxis einer Disziplinargesellschaft kennzeichnet Foucault darüber hinaus die Beobachtung und das Wissen der Beobachteten um den *prüfenden Blick*. Der hierfür von Foucault geprägte Begriff der *panoptischen Kontrolle* spielt auch in der poststrukturalistischen Arbeitssoziologie eine zentrale Rolle. Den Begriff des Panopticon übernimmt Foucault dem Entwurf eines Gefängnisbaues, das einen Aussichtsturm vorsieht, von dem aus das Aufsichtspersonal die Gefangenen beobachten kann, ohne selbst gesehen zu werden. Foucault interpretiert das Panopticon als uni-

versell einsetzbares Prinzip der Disziplinierung. Seine Machtwirkung beruht darauf, dass der Kontrollierte stets weiß, dass seine Handlungen jederzeit kontrollierbar sind. Ohne direkte Wirkung eines äußeren Zwanges entwickelt der Einzelne eine Selbstdisziplin und passt sich scheinbar aus eigenem Willen den an ihn herangeträgten Erwartungen an. Das Resultat ist eine maximale Kontrollwirkung bei minimalem Kontrollaufwand.

Derjenige, welcher der Sichtbarkeit unterworfen ist und dies weiß, übernimmt die Zwangsmittel der Macht und spielt sie gegen sich selber aus; er internalisiert das Machtverhältnis, in welchem er gleichzeitig beide Rollen spielt; er wird zum Prinzip seiner eigenen Unterwerfung. (Foucault 1977: 260)

In Foucaults Vorstellung wirkt die Macht kausal auf die Konstitution von Subjektivität: auf Motive, Interessen, den Vorrat an akzeptiertem Wissen und auf Deutungsmuster. Die unter Machteinwirkung geformte Subjektivität bildet die Grundlage für individuelle Handlungen und Entscheidungen. Durch diese Vermittlung kann dem Individuum als autonome Handlung erscheinen, was sich letztlich auf eine Machtbeziehung zurückführen lässt. So weist Foucault immer wieder darauf hin, dass ein Subjekt glauben kann, autonom oder sogar rebellisch zu handeln, während es sich zugleich der Macht unterwirft.

Was Foucault mit dem Begriff der Subjektivität umfasst, ist ausgesprochen vielfältig. In seinen späteren Schriften beschäftigt er sich mit dem *individuellen Verhältnis zu moralischen Grundsätzen* (Foucault 1997: 36-45). Dabei geht es darum, wie sich Individuen als Moralsubjekte konstituieren, also was sie sich jeweils als ethische Substanz einer bestimmten Verhaltensnorm vorstellen, wie sie sich dieser ethischen Substanz gegenüber positionieren, durch welche Praktiken sie ethische Regeln befolgen und welche Ziele sie dabei vor Augen haben. Bezieht man frühere Schriften mit ein (etwa Foucault 1977), geht es letztlich um das gesamte, von einem Individuum akzeptierte Wissen, um seine Wünsche und Ziele, sein Selbst- und Weltverständnis. Subjektivität ist das, was ein Subjekt zu sein glaubt und als was es sich anderen gegenüber präsentiert. Was das Subjekt aus-

macht, ist eine für bestimmte Zeiträume und in bestimmten Situationen aktualisierte Organisation von Werten, Präferenzen und Deutungsmustern, die sich vor dem Hintergrund einer individuellen Biografie stets neu organisieren (Ezzy 1997).

Damit bezieht Foucault eine konstruktivistische Perspektive, wie sie auch der Wissenssoziologie (Berger/Luckmann 1992), der modernen Sozialisationstheorie<sup>5</sup> oder der Rollentheorie nicht fremd ist. Foucault unterscheidet sich von diesen Theorien, indem er die Macht ins Zentrum seiner Analysen rückt. Eine weitere Besonderheit zeigt sich im Vergleich mit der Rollentheorie, die noch weitgehend an einem dualistischen Konzept festhält, das zwischen einem essentialistischen, privaten, nicht vergesellschafteten Sein und einem durch Rollenerwartungen vergesellschafteten Sein unterscheidet. Dagegen radikalisiert Foucault die konstruktivistische Sichtweise, indem er von keiner stabilen individuellen Struktur von Werten und Präferenzen ausgeht. Was dem Einzelnen als freier Wille erscheint, ist für Foucault ein gesellschaftlich vermittelter, dem Einzelnen aber nicht bewusster Zwang. Das Individuum gilt deshalb weder als unabänderliche Substanz, noch als „die letzte Instanz authentischer Selbstbestimmung“ (Schäfer 1995: 133).

Die von Foucault analysierte Macht ist kein Besitz einzelner Personen oder kollektiver Akteure. Foucault verortet die Macht in *Netzen sozialer Beziehungen*, in denen sich kein Machtzentrum ausmachen lässt. Jeder ist an der Machtausübung, der Verbreitung und Stabilisierung von Macht beteiligt, wenn auch in unterschiedlicher Form und Intensität. Macht ist Ursprung und Folge sozialer Beziehungen und damit zugleich personal und überpersonal. Diese Position bringt Judith Butler auf den Punkt, wenn sie schreibt: „Damit die Macht handeln kann, muss es ein Subjekt geben, was jedoch nicht bedeutet, das Subjekt sei der Ursprung der Macht“ (Butler 2001: 188). Überträgt man die Vorstellung einer nicht zentrierten Macht wiederum auf eine Arbeitsorganisa-

tion, dann wäre es verkürzt, das Machtverhältnis auf die Beziehung von Management und Beschäftigten zu reduzieren. Im Zentrum müssten zudem die vielfältigen Interaktionsbeziehungen des Produktionspersonals stehen, zum einen, weil hier ein Teil der regulativen Macht entsteht, und zum anderen, weil sich die Macht im alltäglichen Miteinander der Arbeitskräfte äußert. Da es zur Aufgabe teilautonomer Arbeitsgruppen zählt, eigenständig die Arbeitsleistung zu regulieren, könnte sich eine Analyse auf die gegenseitige Beobachtung und auf Praktiken der Disziplinierung im Arbeitsteam richten.

Entscheidend für den Machtbegriff Foucaults ist, dass er nicht nur eine repressive, sondern vor allem eine produktive Macht bezeichnet. Die von Foucault untersuchte Macht äußert sich nicht in der Unterdrückung, sondern in der Steigerung der Kräfte der ihr Unterworfenen, Steigerung allerdings im Sinne der Macht. In *Überwachen und Strafen* heißt es bezogen auf disziplinierende Praktiken:

Die schöne Totalität des Individuums wird von unserer Gesellschaftsordnung nicht verstümmelt, unterdrückt, entstellt; vielmehr wird das Individuum darin, dank einer Taktik der Kräfte und der Körper sorgfältig fabriziert. (Foucault 1977: 278f.)

Subjektivierung ist in der Sichtweise Foucaults zugleich Konstituierung des Subjekts und dessen Unterwerfung unter die Macht. Auf dieser Grundlage lässt sich Machtausübung nicht mehr allein als formale Einschränkung von Freiheit verstehen, denn was Individuen unter der Voraussetzung weiter Handlungs- und Entscheidungsspielräume als freies und selbstbestimmtes Handeln erscheint, beruht auf einer gesellschaftlich geformten Subjektivität. Die von Foucault untersuchte Macht liegt nicht in der Unterdrückung eines freien Willens, sie wirkt vielmehr auf die emotionalen und motivationalen Grundlagen des Handelns. Aus diesem Grund trägt die Macht sogar den gegen sie gerichteten Widerstand.

Das Machtverhältnis ist immer schon da, wo das Begehren ist: es in einer nachträglich wirkenden Repression zu suchen ist daher ebenso illusionär wie die Suche nach einem Begehren außerhalb der Macht. (Foucault 1983: 101)

5 Die Geschichte der Sozialisationstheorie resümierend schreibt Dieter Geulen (1999: 45): „Tatsächlich ist Sozialisation ein komplexes kausales Geschehen, in dem das Subjekt als solches, und zwar unter eigener aktiver Beteiligung, konstituiert wird.“



Dies bedeutet aber nicht, dass die Widerstände „bloß trügerische Hoffnung und notwendig gebrochenes Versprechen“ sind (Foucault 1983: 117). Gerade in seinen letzten Schriften befasst sich Foucault deshalb mit Möglichkeiten, trotz einer unentrinnbaren Macht, die eigene Subjektivität aktiv zu gestalten.<sup>6</sup>

Die Foucaultsche Machtanalytik ist bekanntlich nicht unumstritten. Einwände konzentrieren sich weitgehend auf die angeblich von Foucault vorgetragene totalisierende und relativierende Gesellschaftskritik. Liest man das Werk Foucaults als Herrschaftstheorie, die keine andere als eine diskursorientierte Herrschaftskritik zulasse, öffnet sich ein Einfallstor für kaum zurückweisbare Kritik. So sieht Manfred Frank die Philosophie Foucaults in der Gefahr, sich nicht gegen eine bestimmte Gesellschaftsordnung, sondern gegen eine „Ordnung als Idee“ zu stellen, ohne selbst einen Gegenentwurf zu formulieren. Diese Position führe, so Frank in keine Emanzipation, sondern in den Fatalismus (Frank 1983: 237-240). Ähnlich argumentiert auch Derek Layder. Er wirft Foucault zudem vor, die institutionelle und strukturelle gesellschaftliche Basis aus dem Blick zu verlieren, die die Macht verwaltet und verteilt (Layder 1994: 109). Diese Einwände sind berechtigt, würde Foucault die Position vertreten, es gäbe keine Macht, die sich als Verfügung benennbarer Akteure über Ressourcen untersuchen ließe. Dass es andere als die von ihm analysierten Formen der Machtausübung gibt, ist Foucault jedoch bewusst. Er versteht sich allerdings als Analytiker einer spezifischen Form von Macht, einer Macht, die in einer konventionellen Herrschaftsanalyse leicht übersehen wird. Denn:

Weder die regierende Kaste, noch die Gruppen, die die Staatsapparate kontrollieren, noch diejenigen, die die wichtigsten ökonomischen Entscheidungen treffen, haben das gesamte Macht- und Funktionsnetz einer Gesellschaft in ihrer Hand. (Foucault 1983: 116)

6 Vorstellbar ist dies allein als anarchische Subjektivität, die darauf beruht, dass der Einzelne ein ästhetisches Verhältnis zu sich selbst entwickelt: „Aus der Idee, dass uns das Selbst nicht gegeben ist, kann meines Erachtens nur eine praktische Konsequenz gezogen werden: wir müssen uns selbst als ein Kunstwerk schaffen“ (Foucault 1994: 274).

Wer sich auf eine foucaultsche Machtanalytik einlässt, legt sich deshalb nicht auf eine ausschließlich diskursive Machtkritik fest, sondern nutzt eine Chance, das Verständnis von Phänomenen der Macht zu erweitern.

Diesen Weg schlägt etwa Wolfgang Detel (1998) ein, der den von Foucault analysierten Machttypus als *regulative Macht* bezeichnet. Regulative Macht liegt vor, wenn eine Person veranlassen kann, dass eine andere Person etwas tut, die Handlung im Befolgen einer sozialen oder methodologischen Regel liegt und das Befolgen der Regel konstitutiv für die Handlung ist (Detel 1998: 58f.).<sup>7</sup> Detel betont, dass die regulative Macht nicht zwangsläufig repressiv sein muss. Negativ und repressiv ist die regulative Macht lediglich dann, wenn sie den Machtunterworfenen in seinen eigenen Wünschen, Bedürfnissen und Interessen frustriert. Die regulative Macht ist hingegen positiv und repressionsfrei, wenn die Ausführung einer geforderten Handlung oder die Befolgung einer Regel die Wünsche, Bedürfnisse oder Interessen der betreffenden Person fördert oder dessen Handlungsmöglichkeiten erweitert (Detel 1998: 59).<sup>8</sup> Das Werk Foucaults kreist in erster Linie um positive Formen der regulativen Macht. Dabei geht es um Prozesse der Normalisierung, die von den Machtunterworfenen nicht als Einschränkung ihrer Freiheit erlebt werden.

Auf der Grundlage dieses Machtbegriffs lassen sich Machtwirkungen auch dann analysieren, wenn die unter dem Einfluss von Macht ausgeführten Handlungen und Entscheidungen nicht im Detail von Machthabenden vordefiniert und unter Androhung von Sanktionen angeordnet werden. Auch bei formaler Freiheit kann Macht ausgeübt werden.

Im Tradieren von impliziten konstitutiven Regeln im Rahmen bestimmter Praktiken durch regulative Machtausübung verschränken sich Disziplinierung und das

7 Der Begriff konstitutiv besagt, eine Handlung wird allein aufgrund der Regeln und nicht unabhängig von ihnen ausgeführt.

8 Detel nennt als Beispiele den Spracherwerb oder die Fähigkeit, wissenschaftliche Theorien zu verstehen und zu entwerfen. Hierbei erwerben die Individuen Kompetenzen, die es erlauben, in einer vorgeprägten, aber nicht determinierten Weise aktiv an der Gesellschaft teilzunehmen.

Aufspannen neuer Freiheiten auf eine höchst intime Weise. (Detel 1998: 59)

Überträgt man das von Detel herausgearbeitete Konzept einer regulativen Macht in die Arbeitssoziologie, dann ist damit eine Grundlage für die Überwindung des Kontrolle-Widerstands-Paradigmas gelegt. Mit diesem Ansatz lässt sich untersuchen, inwieweit bei formal großen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen die Beschäftigten einer auf ihren Willen zielenden Machtwirkung unterliegen. Damit beschränkt sich die poststrukturalistische Machtanalyse keineswegs auf repressive Formen der Macht. Im Interesse einer kritischen Arbeitssoziologie ist dann jeweils zu entscheiden, inwieweit sich die Macht produktiv oder negativ äußert. Hier eröffnen sich bezogen auf Arbeitsorganisationen interessante analytische Perspektiven. So können etwa unter dem Einfluss einer positiven regulativen Macht stehende Arbeitskräfte selbst zu Ausübenden einer repressiven Macht gegenüber ihren Kollegen werden.

Nur kurz anreißen möchte ich die sicher nicht ganz einfach zu beantwortende Frage nach dem Ursprung einer im betrieblichen Kontext sich verbreitenden regulativen Macht. Sie in einer „Politik der Indoktrinierung“ (Deutschmann 2001: 66) zu suchen, scheint mir die betrieblichen Machtprozesse unangemessen zu vereinfachen. Zwar ist Deutschmann zuzustimmen, wenn er Teilen des Managements die Vorstellung attestiert,

man könne mit Hilfe der einschlägigen Sozial- und Psychotechniken quasi ‚direkt‘ auf die Subjektivität der Beschäftigten und ihre Präferenzen zugreifen, um so die Beschäftigten davon abzuhalten, die in der Offenheit des Arbeitsvertrages angelegten Optionen im Sinn ihrer eigenen Interessen zu nutzen. (Deutschmann 2001: 66)

Doch ob es so leicht ist, mit Appellen und vorgefertigten normativen Orientierungen eine moralische Integration in den Betrieb zu mobilisieren, ist zu bezweifeln. Dies würde eine ausgesprochen rationalistische und mechanistische Konstruktion des Betriebes voraussetzen, wie sie sich spätestens seit den Erkenntnissen der mikropolitischen Organisationssoziologie nicht mehr vertreten lässt. So kommt etwa Johannes Berger zu dem

Ergebnis, dass Moral keine „jederzeit abrufbare Resource“ darstellt und nur begrenzt durch betriebliche Reorganisationsmaßnahmen beeinflusst werden kann (Berger 1996: 407). Es gibt ohnehin einen auffälligen Widerspruch zwischen der verkündeten Ideologie eines von Zwängen befreiten und aktivierten Subjekts und der Arbeits- und Lebensrealität von Erwerbspersonen (Baethge 1999). Dieses Missverhältnis wird sicherlich nicht die Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit ideologischer Formeln verstärken. Und es ist Hermann Kocyba zuzustimmen, wenn er schreibt: „Eine ‚indoktrinationssoziologische‘ Deutung jedenfalls würde zu kurz greifen und den Einfluss der Verhältnisse auf das Verhalten unterschätzen“ (Kocyba 2001: 51). Doch was sind die Verhältnisse und was bedeutet es, wenn Verhältnisse das Verhalten beeinflussen? Diese nur scheinbar banalen Fragen lassen sich auf der Grundlage unterschiedlicher Sozialtheorien beantworten. Eine konsequent durchgeführte poststrukturalistische Analyse würde aus einer detaillierten Analyse einer komplexen Arbeitssituation Ursprünge und Folgen regulativer Macht herausarbeiten. Die dabei ins Auge gefassten Machtprozesse können kausal, müssen aber nicht intentional auf benennbare Akteure zurückgeführt werden.<sup>9</sup> Eine auf regulative Macht ausgerichtete Analyse wird allerdings immer nur einen Ausschnitt der betrieblichen Machtverhältnisse beleuchten. Ein ergänzender Zugriff könnte von Kosten-Nutzen-Erwägungen der Arbeitskräfte ausgehen und daran anknüpfend beispielsweise nach den Konsequenzen einer Vermarktlichung der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen fragen.

#### 4. Zur Rezeption Foucaults in der Arbeits- und Organisationssoziologie

Eine an Foucault angelehnte Machtanalytik spielt in der englischsprachigen Arbeitssoziologie bereits seit vielen Jahren eine wichtige Rolle, in der deutschen wird sie dagegen, von wenigen Ausnahmen abgesehen (etwa

<sup>9</sup> Um in diesem Zusammenhang die gesamte Gesellschaft ins Spiel zu bringen, ließe sich mit Bröckling nach einer möglichen „Hegemonie manageriellen Denkens in nahezu allen Lebensbereichen“ (Bröckling 2000: 136) fragen.

Bröckling 2000), ignoriert.<sup>10</sup> Dort, wo die Arbeitssoziologie die Foucaultsche Machtanalytik aufgreift, entstehen ausgesprochen vielfältige Interpretationen moderner Formen von Arbeit.

Gemeinsam ist den meisten Studien, dass sie nicht von einer Ersetzung der bürokratischen durch eine post-bürokratische Leistungssteuerung ausgehen. Arbeitsorganisationen werden weiterhin als bürokratisch betrachtet, nur wird angenommen, dass die bürokratische Leistungssteuerung gegenüber kulturellen Formen der Steuerung in den Hintergrund tritt oder zumindest um diese ergänzt wird. In poststrukturalistischen Kontrollansätzen ist deshalb zumeist nicht von alternativen Kontrollansätzen die Rede, sondern von einer gegenseitigen Verstärkung bürokratischer und post-bürokratischer Elemente betrieblicher Kontrollsysteme (Barker 1993).

Im Zentrum der einschlägigen empirischen Studien stehen normierende Diskurse und Praktiken, wobei meist von deren komplexer Wechselwirkung ausgegangen wird. Im Bereich der *Diskurse* richtet sich die Aufmerksamkeit auf eine abstrakte betriebliche Leistungsethik und betrieblich formulierte Verhaltensnormen. Diese zum Teil vom Management formulierten, zum Teil gewachsenen Normen betreffen zunächst das Verhältnis von Betrieb und einzelnen Arbeitskräften und zielen darauf, dass sich der Einzelne stets unternehmerisch verhält und sein ganzes Arbeitshandeln der Produktivität und dem Null-Fehler-Ziel unterordnet. Studien, die die normative Selbstverpflichtung gegenüber dem Betrieb betonen und dies als Ergebnis einer Managementstrategie begreifen, geraten mit ihrer Argumentation in unmittelbare Nähe zu einer Ideologieforschung, die auf Prozesse der Indoktrinierung von Arbeitskräften zielt. Als Beispiel lässt sich James Barker benennen, der zentrale, im betrieblichen Kontext geformte Normen und Visionen findet, die die Beschäftigten zunächst verinnerlichen und aus denen sie Prämissen eines angemessenen

Verhaltens ableiten. Diese Normen und Regeln befähigen die Beschäftigten, in einer für die Organisation höchst nützlichen Art und Weise zu handeln.<sup>11</sup> Angesichts der ungeschriebenen betrieblichen Normen, die die Beschäftigten als ihre eigenen übernehmen, schlägt Barker vor, die von Edwards entwickelte Typologie der Kontrollsysteme um einen weiteren Typus zu erweitern, den er als *concertive control* bezeichnet.<sup>12</sup>

Im Bereich der Praktiken wird der *panoptischen Kontrolle* eine entscheidende Bedeutung im Rahmen neuer Managementpraktiken zugemessen. Hierbei geht es nicht mehr um den Aussichtsturm eines Gefängnisbaues zur Überwachung voneinander isolierter Individuen. Von Foucault übernehmen die Autoren lediglich das Prinzip der Sichtbarkeit und die hiervon ausgehende Kontrollwirkung. Dabei geraten Managementpraktiken in den Blick, die als Kontrolltechniken zunächst ganz unverdächtig wirken - Just-In-Time, TQM oder der Einsatz von EDV-gestützten Informationssystemen. Diese Techniken dienen - und so werden sie betrieblich legitimiert - einem beschleunigten Produktionsprozess, verringerten Fehlerkosten und der Verringerung von Lagerflächen. Als Nebeneffekt erhöhen sie das Wissen der Beschäftigten darüber, dass ihr Leistungsverhalten für den Betrieb, trotz eines „nicht einsehbaren Kerns“ (Manske 1987), hochgradig transparent bleibt. Der Betrieb ist stets über ihren Leistungsstand informiert, er bemerkt Leistungsrückstände und Qualitätsmängel sofort. Nach Auffassung von Bröckling etabliert etwa die Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff.

ein geradezu panoptisches Modell der Kontrolle, das selbst hochkomplexe, unter Umständen zeitlich und räumlich weit auseinanderliegende Betriebsprozesse

10 Die Auseinandersetzung mit Foucault findet in Deutschland in anderen Disziplinen statt, lange schon in der Literaturwissenschaft und der Sozialphilosophie und neuerdings in der Staatstheorie - und hier orientiert am Begriff der Gouvernementalität, der laut Foucault (Foucault 2000: 41-67) das Mentale als Gegenstand einer liberalen Regierungskunst umfasst.

11 „This negotiated consensus creates and recreates a value-based discourse that workers use to infer ‚proper‘ behavioral premises: ideas, norms, or rules that enable them to act in ways functional for the organization“ (Barker 1993: 412).

12 Diesen Begriff sollte man besser nicht als Einverständnis handeln, sondern als *normative Kontrolle* übersetzen. Kontrolle auf der Grundlage von Einverständnis würde einschließen, dass die Beschäftigten über eigene normative Orientierungen verfügen, sich aber im Rahmen einer Tauschbeziehung als Kompromiss mit ihrer engagierten Mitwirkung im betrieblichen Produktionssystem einverstanden erklären. Dies würde einer mikropolitischen Perspektive entsprechen, ist aber so von Barker nicht gemeint.

einer Ordnung der Sichtbarkeit zu unterwerfen vermag. (Bröckling 2000: 146)

Das Prinzip der Sichtbarkeit verbindet sich mit dem hohen Stellenwert, den neue Managementkonzepte der unternehmerischen Verantwortung und kostenbewusster Arbeit zumessen, zu einem höchst wirksamen Kontrollarrangement. Um dieses zu kennzeichnen, wird der *panoptische Blick* zu einer zentralen Metapher poststrukturalistischer Kontrolltheorie. So fragt etwa Michael Reed (1999), ob in modernen Arbeitsformen das Webersche Gehäuse der Hörigkeit durch den disziplinierenden Blick ausgewechselt wird. Reed verneint diese Frage, sieht aber in der panoptischen Kontrolle eine Erweiterung des betrieblichen Kontrollzugriffs.

Wenn von einem normierenden Blick und von disziplinierenden Praktiken die Rede ist, so wird dies von vielen Autoren auch auf die sozialen Beziehungen unter den Arbeitskräften bezogen. Dies gilt beispielsweise für Graham Sewell (1998), der sich von der Vorstellung abgrenzt, die panoptische Kontrolle werde allein durch eine übergeordnete Kontrollinstanz ausgeübt. Sewell sieht dagegen eine wechselseitige Verstärkung von betrieblicher Überwachung und gegenseitiger Kontrolle im Arbeitsteam.<sup>13</sup> Für dieses kombinierte System verwendet Sewell in Anspielung auf die Chimära, das aus verschiedenen Tieren zusammengesetzte Ungeheuer aus der griechischen Sage, den Begriff der *schimärischen Kontrolle*, wahrscheinlich nicht zuletzt, um dessen ‚ungeheuerliche‘ Machtwirkung zu bezeichnen.

Auf der Grundlage einer empirischen betrieblichen Analyse in der Leiterplattenbestückung wendet sich Sewell gegen theoretische Vorstellungen, die das Kontrollproblem auf eine Auseinandersetzung zwischen dem Betrieb und der einzelnen Arbeitskraft reduzieren. Infolge der betrieblichen Überwachung installieren die Teams laut Sewell eine gegenseitige Kontrolle, die die individuellen Freiräume begrenzt. Innerhalb der Arbeitsgrup-

pen diagnostiziert er einen Prozess der Normalisierung von Leistungserwartungen, wobei die Leistung der stärksten Teammitglieder ausschlaggebend ist.

Insgesamt scheint sich in der Arbeitssoziologie, die sich auf Foucault beruft, eine Lesart durchzusetzen, die von einer Kombination einer zentral organisierten betrieblichen Überwachung und Normsetzung auf der einen und disziplinierenden Teamprozessen auf der anderen Seite ausgeht. Dies galt bereits für die Studie von Barker, der darauf verweist, dass Arbeiter nicht mehr deshalb pünktlich zur Arbeit erscheinen, weil dies ein betriebliches Handbuch vorschreibt, sondern, weil dies die Kollegen erzwingen.<sup>14</sup>

Auf die Verbindung einer vertikalen mit einer horizontalen Achse der Kontrolle verweisen auch McKinlay und Taylor (1998). Sie finden bei einem Hersteller von Mobiltelefonen ein sogenanntes „Factory Control System“ (FCS), basierend auf einer 10 Punkte umfassenden gegenseitigen Beurteilung von Teammitgliedern, die in einer zentralen betrieblichen Abteilung ausgewertet und deren Ergebnisse den Teammitgliedern zur Verfügung gestellt werden. Eine Funktion der monatlichen Teamgespräche liegt darin, in einem Prozess der ritualisierten Demütigung einzelner Arbeitskräfte jedes Teammitglied daran zu erinnern, was als lobenswertes und was als unakzeptables Verhalten zu bewerten ist (McKinlay/Taylor 1998: 183f.).

Die Liste der Beispiele ließe sich verlängern, sie finden sich übrigens auch in Studien, die sich nicht auf eine poststrukturalistische Machtanalytik berufen, aber zu kompatiblen Ergebnissen gelangen. So beschreiben Garahan und Stewart (1992) am Beispiel eines Automobilwerkes von Nissan im nordenglischen Sunderland das System eines sogenannten „Neighbour Check“, in dessen Rahmen sich Arbeitskräfte selbst und ihre Kollegen beurteilen. Die Ergebnisse und deren Vergleich mit an-

13 „Extending Foucault’s ideas in building a new model of labor process control, however, would integrate the effects of the rationalizing gaze of surveillance of individual behavior with the normalizing influence of social interactions found in teams that operate on the basis of peer group scrutiny“ (Sewell 1998: 410).

14 „Under bureaucratic control, employees might ensure that they came to work on time because the employee handbook prescribed it and the supervisor had the legal right to demand it, but in the concertive system, employees might come to work on time because their peers now have the authority to demand the workers’ willing compliance“ (Barker 1993: 412).

deren Gruppen geben, so die Autoren, Anlass zu Selbstvorwürfen und begründen eine Wettbewerbssituation innerhalb und zwischen den Teams. Auch hier werden Beschäftigte zu Akteuren ihrer eigenen Unterwerfung und lässt sich das Kontrollsystem nicht auf das Verhältnis von Unternehmen und einzelnen Beschäftigten reduzieren.<sup>15</sup>

Die positive Aufnahme von Foucault in der Arbeits- und Organisationssoziologie ist wie zu erwarten nicht unwidersprochen geblieben. Neuere Kritiken stammen von Autoren, die sich selbst, wie etwa Michael Reed (Reed 1997; 2001), als *kritische Realisten* bezeichnen. Reed, der einer poststrukturalistischen Machtanalytik insgesamt eher aufgeschlossen gegenübersteht (Reed 1999), wendet sich gegen deren konstruktivistische Sichtweise, gegen die Tendenz, Organisationen als sprachliches Phänomen, als Diskurs oder flüchtiges Ergebnis von Interaktionen anzusehen. Dies beruhe auf einer flachen sozialen Ontologie, die nicht zwischen Handlung und Struktur unterscheide. Sein gegen eine poststrukturalistische Organisationssoziologie vorgebrachter Einwand lautet:

This provides a classic restatement of a single-level social ontology that conflates 'agency' and 'structure' in such a way they are analytically rendered down to localized social practices bereft of any institutional underpinnings or contextualization. (Reed 1997: 25)

Reed bevorzugt eine, wie er sagt, „*geschichtete Ontologie*“, die er im kritischen Realismus (Layder 1994; Archer 1995) findet. Diese Sozialtheorie unterscheidet nicht nur zwischen Handlung und Struktur, sie interessiert sich darüber hinaus für deren komplexes Zusammenspiel. Strukturen betrachtet Reed als relativ autonom und vital für die Kontextualisierung von Handlungen, d. h. als ermöglichende und einschränkende Bedingungen. Strukturen betrachtet der kritische Realismus als Institutionen, die als „*generative Mechanis-*

*men*“ (Archer 1995: 159) kausal auf soziale Phänomene einwirken, jedoch ohne diese zu determinieren. Als Beispiele für strukturelle Merkmale nennt Reed: Positionen, Praktiken, Technologien, den ökonomischen und sozialen Wandel, institutionelle Macht und soziale Klassen. Die soziale Realität begreift er als Hierarchie von Strukturen, reproduziert und transformiert durch Kämpfe kollektiver Akteure (Reed 1997: 36).

Gegen die Ontologie und Methodologie des kritischen Realismus ist zunächst wenig einzuwenden, nur macht es sich Reed relativ einfach, wenn er schlicht behauptet, der kritische Realismus würde sich von einer an Foucault orientierten Machtanalytik grundlegend unterscheiden. Will Reed den Begriff der Struktur nicht auf Positionen, Ämter oder die Ressourcen kollektiver Akteure reduzieren, sondern auch ungeschriebene Normen und Orientierungsmuster einschließen, dann erhält diese Kategorie zwangsläufig eine konstruktivistische Einfärbung. Diese Sichtweise würde einer institutionalistischen Organisationssoziologie entsprechen, die Institutionen als kognitive, normative und regulative Strukturen (Scott 1995: 33) begreift. Bereits Karl Weick hatte in seinem 1969 erschienenen Buch *Der Prozess des Organisierens* darauf hingewiesen, dass die Realität einer Organisation durch Kommunikation und Interaktion der Organisationsmitglieder entsteht. Das Ergebnis bezeichnet Weick (1995: 16) als „konsensuelle Validierung“. Die in diesem Prozess entstehenden Strukturen verselbständigen sich gegenüber den Individuen und wirken als Zwänge oder ermöglichende Bedingungen auf die Handlungen der Organisationsmitglieder zurück.<sup>16</sup>

Die auch im kritischen Realismus enthaltenen konstruktivistischen Positionen sind nicht weit von einer an Foucault orientierten Organisationssoziologie entfernt. Unterschiede liegen in der Frage, wie exakt sich Handlungen

15 Bereits in den 80er Jahren wurden in der deutschen Arbeitssoziologie Machtprobleme in teilautonomer Gruppenarbeit beschrieben. Ging es Autoren wie Dieter Fröhlich (1983) um das Problem einer unregelmäßigen Macht, so zielen poststrukturalistische Kontrolltheorien auf eine Macht, die das Handeln der Arbeitskräfte auf die betriebliche Produktion ausrichtet.

16 Normative, kognitive oder evaluative Orientierungen, die in einem Prozess der Vergesellschaftung an Autonomie gewinnen und kausal auf Individuen einwirken, finden sich in weiten Teilen der Sozialtheorie. Dies gilt beispielsweise für den Begriff der sozialen Rolle. „Er bezeichnet das Gelenk, mit welchem ein Individuum gesellschaftlich relevante Bewegungen ausführt“ (Plessner 1985: 227). Und Rollenphänomene „kommen erst dadurch zustande, dass wir uns vergesellschaftend, *abstrahierende Realitätsebenen des Handelns konzipieren*“ (Popitz 1967: 20).

gen und Strukturen voneinander trennen lassen. Michael Reed grenzt diese Begriffe scharf voneinander ab und neigt dazu, Strukturen hierarchisch über der Handlung zu verorten. In einer poststrukturalistischen Perspektive geht es eher um fließende Übergänge, um strukturelle Momente innerhalb der Ebene der Handlung. Dennoch lassen sich Strukturen benennen, nämlich Diskurse und Praktiken. Ähnlich, wie die von Reed bevorzugte Sozialtheorie geht auch ein an Foucault orientierter Ansatz von der übergeordneten Stellung von Strukturen, d. h. von Diskursen und disziplinierenden Praktiken, aus. Das Verhältnis dieser strukturellen Momente zu den Handlungen ist weder flacher noch steiler als im kritischen Realismus. Die Einwände von Reed sprechen deshalb nicht dagegen, die poststrukturalistische Kontrolltheorie in die Arbeitssoziologie einzubeziehen.

Insgesamt, so ist festzuhalten, überwindet eine an Foucault orientierte Arbeitssoziologie das Kontrolle-Widerstands-Paradigma, da sie Subjektivität nicht mehr einseitig als widerspenstig und außerhalb der Macht liegend betrachtet. Dies erlaubt, Kontrollsysteme zu verstehen, in denen Beschäftigte aktiv an ihrer eigenen Kontrolle mitwirken. Der Blick auf Diskurse und normierende Praktiken ist jedoch nur eine zwingend gebotene Ergänzung, keine Alternative zu einer analytischen Perspektive auf einschränkende und ermöglichende manifeste Strukturen. Dass sich unterschiedliche Zugänge zu Phänomenen der Macht kombinieren lassen, ist kein Widerspruch zu einer an Foucault orientierten Machtanalytik. Foucault hat sich mit Formen der Macht beschäftigt, die nicht juristisch, nicht episodisch, nicht repressiv sind und die nicht darin bestehen, dass sie von einer Person rituell eingesetzt werden.<sup>17</sup> Wenn Foucault die über Diskurse und disziplinierende Praktiken vermittelte Macht als typisch moderne Form der Machtausübung bezeichnet, dann beleuchtet er damit bestimmte Erscheinungsweisen von Macht, nicht Macht schlechthin.

Inwieweit eine auf das Subjekt zielende regulative Macht die betriebliche Kontrollrealität bestimmt, ist eine allein empirisch zu beantwortende Frage. So sehr davon auszugehen ist, dass die normative Kontrolle die Widerstandspotentiale von Arbeitskräften untergräbt, ist es unwahrscheinlich, dass die Beschäftigten verlernen, zwischen eigenen und betrieblichen Interessen zu unterscheiden. Eine „Herrschaft durch Selbst-Beherrschung“, die Pongratz und Voß (2000: 235) dem sogenannten „Arbeitskraftunternehmer“ zuschreiben, dürfte sich in der Realität eines Industriebetriebs zwar in Spuren innerhalb des Bewusstseins von Industriearbeitern nachweisen lassen, stünde aber stets in einem Spannungsverhältnis zu Emanzipationsbestrebungen und Reproduktionsinteressen.

Zur Bestimmung dieses Spannungsverhältnisses könnte die foucaultsche Machtanalytik eine wichtige Rolle spielen. Hierbei handelt es sich allerdings lediglich um ein analytisches Instrument und keineswegs um eine Anleitung zur theoretischen Konstruktion einer hermetisch gegen Widerstandshandeln abgeschlossenen Kontrollrealität. In der Perspektive einer totalisierenden Machttheorie erscheinen Arbeitskräfte als an unsichtbaren Fäden geführte Marionetten, als wehrlose Opfer eines „kulturellen Imperialismus des Managements“ (Deutschmann 1989), die angesichts ihrer Selbstbeherrschung jegliche Widerstandspotentiale verlieren. Sie unterliegen einer auf die ganze Persönlichkeit zielenden „ideellen Subsumtion“ (Türk 1984), vorangetrieben von Unternehmen, die es auf die „heteronome ‚Ausbeutung‘ von Tiefenschichten der Person“ (Kleemann/Matuschek/Voß 1999: 13) abgesehen haben. Derartige Interpretationen laufen Gefahr, lediglich eine neue Sprache zu etablieren, die sich laut Thompson und McHugh nicht für eine Analyse von Arbeitsprozessen eignet, sondern für einen Sciencefictionroman oder -film mit dem Titel *Der Angriff der Körperfresser* (Thompson/McHugh 1995: 145).

17 Letzteres gilt für die souveräne Macht eines Fürsten oder eines Königs (Layder 1994: 98f.). Im Bereich der Industriearbeit könnte man auch an einen Industriemeister als ‚Bereichsfürsten‘ denken.

## 5. Fazit

Eine poststrukturalistische Machtanalytik schärft den Blick für Phänomene der Macht, die sich dem Sensorium einer an der Taylorismuskritik geschulten Arbeitsprozessstheorie entziehen. Sie eignet sich für moderne Formen der betrieblichen Kontrolle, die sich anhand zweier Merkmale von klassischen Kontrollsystemen abgrenzen lassen, dem Entscheidungsprogramm (Luhmann 2000) und dem jeweiligen Angriffspunkt der Macht.

Traditionelle betriebliche Kontrollsysteme beruhen weitgehend auf *direkt handlungsbezogenen Formen der Kontrolle*. Deren Grundlage ist eine Konditionalprogrammierung, d. h. eine enge Verknüpfung von Wenn-Dann-Beziehungen (Luhmann 2000: 263). Die Konditionalprogrammierung definiert Bedingungen und ordnet ihnen spezifische Konsequenzen zu. Deshalb gilt: „was nicht erlaubt ist, also durch die genannten Bedingungen ausgelöst wird, ist verboten“ (Luhmann 2000: 263). Das zweite Merkmal liegt darin, dass die Kontrolle direkt auf Handlungen und Entscheidungen zielt. Dementsprechend ist die betriebliche Kontrolle relativ leicht von den Kontrollierten als solche zu erkennen.

Die in selbstorganisierten Arbeitsformen verstärkt praktizierten *indirekten Formen der Kontrolle* sind demgegenüber durch eine Zweckprogrammierung gekennzeichnet. Dieses Entscheidungsprogramm orientiert das Arbeitshandeln an vorgegebenen Zwecken und überlässt es den Arbeitskräften weitgehend, mit welchen Mitteln sie diese Zwecke erreichen. Darüber hinaus zielt eine indirekte Kontrolle nicht mehr unmittelbar auf Handlungen und Entscheidungen. Ihr Ziel ist vielmehr die Subjektivität der Arbeitskräfte, die sie im Interesse übergeordneter Ziele aktiviert. Aus betrieblicher Sicht bedeuten indirekte Formen der Kontrolle einen Gewinn an Elastizität, weil die Beschäftigten jetzt eigenständig auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren. Dies unterscheidet die Zweck- von der Konditionalprogrammierung.

Während bei Konditionalprogrammen eher an eine hermeneutische Einschränkung des Spielraums der Interpretation der Auslösesignale zu denken ist, geht es bei Zweckprogrammen eher um eine Abdichtung der Kausalabläufe gegen externe Interferenzen. (Luhmann 2000: 269f.)

Indirekte Formen der Kontrolle sind für die Arbeitskräfte nicht mehr ohne weiteres zu erkennen, da sie zum einen ihre Wirkung über Deutungsmuster und normative Orientierung entfalten und weil sie zum anderen mit einer Erweiterung der formalen Handlungsspielräume einher gehen.<sup>18</sup> Letzteres erscheint im Taylorismus sozialisierten Beschäftigten unter Umständen als Gewinn an Selbständigkeit, während es dem Betrieb gelingt, den Zugriff auf die Leistungsreserven zu erweitern.

Für die Autonomie von Arbeitskräften hat der Übergang von direkten zu indirekten Formen der Kontrolle ambivalente Folgen. Indirekte Formen der Kontrolle erweitern, um einen Begriff von Chester Barnard aufzugreifen, die „Zone der Indifferenz“, „innerhalb derer Anweisungen annehmbar sind, ohne dass man bewusst den Grad ihrer Autorität prüft“ (Barnard 1970: 143). Dies geschieht dadurch, dass Anweisungen als abstrakte Zielgrößen definiert werden, wohingegen die konkrete Arbeitshandlung weniger einer Kontrolle unterliegt. Auf diese Weise werden die Beschäftigten an der Transformation von abstrakter Arbeit in konkrete Arbeitsleistung beteiligt, möglicherweise ohne dass sie dies als betriebliche Kontrolle deuten. In diesem Fall unterliegen sie einer Selbsttäuschung und werden als aktivierte Subjekte zu Trägern des betrieblichen Kontrollsystems. Die Gefährdungen, denen Arbeitskräfte angesichts indirekter Formen der Kontrolle ausgesetzt sind, liegen deshalb vor allem in einem intensiveren Zugriff des Betriebs auf ihre Arbeitsleistung.

18 Verglichen mit einer traditionellen Arbeitsgestaltung scheint die teilautonome Gruppenarbeit den Produktionsbeschäftigten sogar mehr Spielräume für solidarisches Handeln zu bieten (Kuhlmann/Schumann 2000). Hierbei ist natürlich zu berücksichtigen, dass Solidarität meist auf einer reziproken Austauschbeziehung beruht und damit nicht frei von Machtphänomenen ist. Wer nicht bereit ist, seinen Anteil zum Gruppenergebnis beizutragen, dem droht der Ausschluss aus der solidarischen Gemeinschaft.

Mit dem Übergang von direkten zu indirekten Formen der Kontrolle ergeben sich für die Beschäftigten jedoch nicht nur neue Risiken, sondern eröffnen sich auch Chancen. Diese basieren weniger auf erweiterten Ungewissheitszonen<sup>19</sup> als auf einem Prozess, den Dubiel (1997) als „Dialektik der Demokratisierung“ bezeichnet hat. Partizipative Managementkonzepte, so Dubiels Annahme, stärken die Durchsetzungschancen der Arbeitskräfte, weil es dem Management nicht mehr gelingt, den einmal proklamierten demokratischen Anspruch zu stornieren. Dieser werde sich statt dessen verselbständigen und die Aushandlungen zwischen dem Management und den Arbeitskräften prägen. Und selbst wenn der demokratische Anspruch in erster Linie ein ideologischer Schein ist und es dem Betrieb in Wirklichkeit um eine Selbstverpflichtung auf betriebliche Leistungsziele geht, wird er den Arbeitsalltag langfristig demokratisieren. Diese ausgesprochen optimistische Ansicht vertritt Wolfgang Kersting (1997: 169), der zu der Einschätzung gelangt: „Die strategische Mündigkeitsunterstellung erzeugt langfristig ihre eigene Mündigkeitsrealität.“ Zielpunkt dieser Entwicklung könnte die zivile betriebliche Bürgergesellschaft (Behr 1995) sein, doch ist wahrscheinlicher dass die betriebliche Modernisierung ambivalenter, zwischen repressiver und ziviler Vergemeinschaftung, verläuft.

Nach Thompson und Ackroyd (1996: 35) zeichnet sich eine kritische Arbeitssoziologie dadurch aus, dass sie den Arbeitsprozess als „Dialektik von Kontrolle und Widerstand“ begreift. Um diese Dialektik zu verstehen, macht es Sinn, den empirischen Zugriff nicht allein auf widerständiges Arbeitshandeln zu richten, sondern zudem ein möglichst vollständiges Bild der Zwänge und Begrenzungen zu gewinnen, denen Arbeitskräfte unterworfen sind. Genau hier liegt der Beitrag einer post-strukturalistisch orientierten Arbeitssoziologie. Sie erlaubt einen spezifischen Einblick in den Kontext einer möglichen Emanzipation von Fremdbestimmung, ohne

den Blick auf Emanzipationsbestrebungen und Widerstand zu verstellen. Eine so verstandene Machtanalytik hat wenig mit einer negativen Sozialtheorie zu tun, in der es keinen Raum für Eigenwillen und Emanzipationsbestrebungen gibt. Erst eine totalisierende Machttheorie stünde in der Gefahr, den Bezug zur Realität zu verlieren und keine Anknüpfungspunkte für eine kritische Gesellschaftstheorie zu bieten, oder in den Worten von Axel Honneth (1994: 82): „der Versuch, zur vorwissenschaftlichen Praxis in ein reflexives Verhältnis zu treten, wäre mit dieser Form einer kritischen Gesellschaftstheorie an sein Ende gelangt.“

## Literatur

- Archer, M., 1995: *Realist Social Theory: The Morphogenetic Approach* Cambridge: Cambridge University Press.
- Baethge, M., 1999: Subjektivität als Ideologie. Von der Entfremdung in der Arbeit zur Entfremdung auf dem (Arbeits-)Markt?, S. 29-44 in: G. Schmidt (Hrsg.): *Kein Ende der Arbeitsgesellschaft*. Berlin: Edition Sigma.
- Barker, J. R., 1993: Tightening the Iron Cage: Concentive Control in self-managing Teams, in: *Administrative Science Quarterly*, 38: 408-437.
- Barnard, C., 1970 (Orig. 1938): *Die Führung großer Organisationen* Essen: Girardet.
- Behr, M., 1995: Regressive Gemeinschaft oder zivile Vergemeinschaftung? Ein Konzept zum Verständnis posttraditionaler Formen betrieblicher Sozialintegration, in: *Zeitschrift für Soziologie*, 24 (5): 325-344.
- Berger, J., 1996: Warum arbeiten die Arbeiter? Neomarxistische und neodurkheimianische Erklärungen, in: *Zeitschrift für Soziologie*, 24 (6): 407-421.
- Berger, P. L./Luckmann, T., 1992 (Orig. 1966): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie* Frankfurt am Main: Fischer.
- Brandt, G., 1990: *Arbeit, Technik und gesellschaftliche Entwicklung. Transformationsprozesse des modernen Kapitalismus. Aufsätze 1971-1987* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Braverman, H., 1977 (Orig. 1974): *Die Arbeit im modernen Produktionsprozess* Frankfurt am Main: Campus.
- Bröckling, U., 2000: *Totale Mobilmachung. Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement*, S. 131-167 in: T. Lemke (Hrsg.): *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

19 Dies zeigt Stefan Kühl (Kühl 2001) anhand von Gruppenarbeitsfällen, in denen die Beschäftigten angesichts einer Zweckprogrammierung nicht mehr in der Lage sind, für das Management uneinsehbare Bereiche ihres Arbeitshandelns - ihre Ungewissheitszonen - in eine Emanzipation von Fremdbestimmung umzumünzen.



- Burawoy, M., 1979: *Manufacturing Consent* Chicago: University of Chicago Press.
- Burawoy, M., 1985: *The Politics of Production* London: Verso.
- Butler, J., 2001: *Psyche der Macht. Das Subjekt der Unterwerfung*. Gender Studies Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Cockburn, C., 1983: *Brothers: Male Dominance and Technological Change* London: Pluto Press.
- Crozier, M./Friedberg, E., 1993 (Orig. 1977): *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns* Königstein/Taunus: Athenäum.
- Detel, W., 1998: *Macht, Moral, Wissen. Foucault und die klassische Antike* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Deutschmann, C., 1989: Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller „Imperialismus“ des Management, in: *Soziale Welt*, 40 (3): 374-396.
- Deutschmann, C., 2001: Die Gesellschaftskritik der Industriesoziologie - ein Anachronismus?, in: *Leviathan*, 29 (1): 56-69.
- Dörre, K., 1996: Die „demokratische Frage“ im Betrieb. Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen, in: *SOFI-Mitteilungen* (23): 7-23.
- Dubiel, H., 1997: Der utopische Realismus der Demokratie, in: Sonderheft der Zeitschrift *Merkur: Kapitalismus als Schicksal. Zur Politik der Entgrenzung*, 51 (9/10): 796-804.
- Edwards, R., 1981 (Orig. 1979): *Herrschaft im modernen Produktionsprozeß* Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Ezzy, D., 1997: Subjectivity and the Labour Process: Conceptualising ‚Good Work‘, in: *Sociology*, 31 (3): 427-444.
- Foucault, M., 1977 (Orig. 1975): *Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Foucault, M., 1983 (Orig. 1976): *Sexualität und Wahrheit. Der Wille zum Wissen*. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Foucault, M., 1991 (Orig. 1972): *Die Ordnung des Diskurses* Frankfurt am Main: Fischer.
- Foucault, M., 1994: Warum ich Macht untersuche: Die Frage des Subjekts. Nachwort, S. 243-261 in: P. Rabinow (Hrsg.): *Michel Foucault. Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik*. Weinheim: Beltz.
- Foucault, M., 1997 (Orig. 1984): *Der Gebrauch der Lüste. Sexualität und Wahrheit* 2. 5. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Foucault, M., 2000: Gouvernamentalität, S. 41-67 in: T. Lemke (Hrsg.): *Gouvernamentalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Frank, M., 1983: *Was ist Neostukturalismus?* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Friedman, A., 1977: *Industry and Labour. Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism* London, Basingstoke: Macmillan Press.
- Fröhlich, D., 1983: Machtprobleme in teilautonomen Arbeitsgruppen, S. 532-551 in: F. Neidhardt (Hrsg.): *Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien*. Sonderheft 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Garrahan, P./Stewart, P., 1992: *The Nissan Enigma: Flexibility at Work in a Local Economy* London u.a.: Mansell.
- Geulen, D., 1999: Subjekt-Begriff und Sozialisierungstheorie, S. 21-48 in: L. Krappmann (Hrsg.): *Zwischen Autonomie und Verbundenheit*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Honneth, A., 1980: Arbeit und instrumentales Handeln. Kategoriale Probleme einer kritischen Gesellschaftstheorie, S. 185-233 in: U. Jaeggi (Hrsg.): *Arbeit, Handlung, Normativität*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Honneth, A., 1994: Die soziale Dynamik von Mißachtung. Zur Ortsbestimmung einer kritischen Gesellschaftstheorie, in: *Leviathan* (1): 78-93.
- Kersting, W., 1997: *Recht, Gerechtigkeit und demokratische Tugend. Abhandlungen zur praktischen Philosophie der Gegenwart* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Kleemann, F./Matuschek, I./Voß, G., 1999: *Zur Subjektivierung von Arbeit*: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).
- Kocyba, H., 2001: *Perspektiven industriesoziologischer Forschung am Institut für Sozialforschung*, in: *Mitteilungen des Instituts für Sozialforschung* (12): 43-53.
- Kühl, S., 2001: Über das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten. Rezentralisierung und Rehierarchisierung in Vorreiterunternehmen der Dezentralisierung, in: *Zeitschrift für Soziologie*, 30 (3): 199-222.
- Kuhlmann, M./Schumann, M., 2000: Was bleibt von der Arbeitersolidarität? Zum Arbeits- und Betriebsverständnis bei innovativer Arbeitspolitik, in: *WSI-Mitteilungen*, 53 (1): 18-27.
- Lappe, L., 1988: Kontrolle und Kontrollbewusstsein. Beitrag zu einer arbeitsbezogenen Identitätstheorie, S. 77-100 in: R. Schmiede (Hrsg.): *Arbeit und Subjektivität*. Bonn: Informationszentrum Sozialwissenschaften.
- Layder, D., 1994: *Understanding Social Theory*. London u. a.: Sage.
- Luhmann, N., 2000: *Organisation und Entscheidung* Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Manske, F., 1987: Ende oder Wandel des Taylorismus? Von der punktuellen zur systemischen Kontrolle des Produktionsprozesses, in: *Soziale Welt*, 38 (2): 166-180.

- McKinlay, A./Taylor, P., 1998: Through the Looking Glass: Foucault and the Politics of Production, S. 173-190 in: K. Starkey (Hrsg.): Foucault, Management and Organization Theory. London: Sage.
- Minssen, H., 1990: Kontrolle und Konsens, in: Soziale Welt, 31: 365-404.
- Moldaschl, M./Sauer, D., 2000: Internalisierung des Marktes - Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft, S. 205-224 in: H. Minssen (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: Edition Sigma.
- Plessner, H., 1985: Soziale Rolle und menschliche Natur, S. 227-240 in: E. Ströker (Hrsg.): Helmuth Plessner. Gesammelte Schriften Band X. Schriften zur Soziologie und Sozialphilosophie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Pongratz, H. J./Voß, G. G., 1997: Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte, in: Zeitschrift für Personalforschung, 11 (1): 30-53.
- Pongratz, H. J./Voß, G. G., 2000: Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer - Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft, S. 225-247 in: H. Minssen (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Berlin: Edition Sigma.
- Popitz, H., 1967: Der Begriff der sozialen Rolle als Element der soziologischen Theorie Tübingen: Mohr (Paul Siebeck).
- Reed, M., 1997: In Praise of Duality and Dualism: Rethinking Agency and Structure in Organizational Analysis, in: Organization Studies, 18 (1): 21-42.
- Reed, M., 1999: From the „Cage“ to the „Gaze“? The Dynamics of Organizational Control in Late Modernity, S. 17-49 in: L. Engwall (Hrsg.): Regulation and Organizations. International Perspectives. London, New York: Routledge.
- Reed, M., 2001: Organization. Trust and Control: A Realist Analysis, in: Organization Studies, 22 (2): 201-228.
- Schäfer, T., 1995: Reflektierte Vernunft. Michel Foucaults Projekt einer antitotalitären Macht- und Wahrheitskritik Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Schmidt, G., 1986: Einverständnishandeln - ein Konzept zur „handlungsnahen“ Untersuchung betrieblicher Entscheidungsprozesse, S. 57-68 in: E. Hildebrandt (Hrsg.): Organisation als soziales System. Berlin: Edition Sigma.
- Scott, W. R., 1995: Institutions and Organizations London u. a.: Sage.
- Sewell, G., 1998: The Discipline of Teams: The Control of Team-based Industrial Work through Electronic and Peer Surveillance, in: Administrative Science Quarterly, 43: 397-428.
- Thompson, P./Ackroyd, S., 1996: Taking Labour Out of the Process, S. 33-56 in: J. Hofbauer (Hrsg.): Vernetzung und Vereinnahmung. Arbeit zwischen Internationalisierung und neuen Managementkonzepten. Sonderband 3 der österreichischen Zeitschrift für Soziologie. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Thompson, P./McHugh, D., 1995: Work Organizations: A Critical Introduction. 2. Aufl. London: Macmillan.
- Türk, K., 1984: Qualifikation und Compliance, in: Mehrwert, 24: 46-67.
- Voß, G. G./Pongratz, H. J., 1998: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50 (1): 131-158.
- Weber, M., 1988 (Orig. 1922): Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. Herausgegeben von Johannes Winckelmann. 7. Aufl. Tübingen: UTB.
- Weick, K. E., 1995 (Orig. 1969): Der Prozess des Organisierens Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Wolf, H., 1997: Das dezentrale Unternehmen als imaginäre Institution, in: Soziale Welt, 48 (2): 207-224.
- Wolf, H., 1999: Arbeit und Autonomie. Ein Versuch über die Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Zündorf, L., 1986: Macht, Einfluss, Vertrauen und Verständigung, S. 33-56 in: E. Hildebrandt (Hrsg.): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin: Edition Sigma.

## **Sozialer Fortschritt versus ökologischer Fortschritt? - eine Reflexion über die Ergebnisse unserer Mobilitätsuntersuchung -**

**Hartwig Heine**

*„Das Auto hat... sich immer mehr als eine groteske Fehlkonstruktion erwiesen“ (Heiner Monheim 1990 auf dem Frankfurter Kongress ‚Fortschritt vom Auto‘).*

*„Ich kann mich noch lebhaft daran erinnern, wie meine Mutter früher mit dem Fahrrad einkaufen gefahren ist: rechts eine Tüte, links eine Tüte, hinten noch was drauf, und wir mit dem Fahrrad hinterher. Nee, das mache ich dann doch nicht mehr“ (Familienmutter, erwerbstätig, ein Kind, Mann VW-Arbeiter).*

*Gegenstand dieses Textes ist eine These, die sich aus den Ergebnissen unserer abgeschlossenen Mobilitätsuntersuchung<sup>1</sup> herausdestillieren lässt: Die automobilen Lebensweise wird auch von einem lebensweltlichen Fortschrittsbewusstsein getragen, das sich gegenüber allen Versuchen, ihm ein aus ökologischer Einsicht abgeleitetes alternatives Fortschrittskonzept entgegenzusetzen, als übermächtig erweist.*

Die Vorstellung, dass es in der gesellschaftlichen Entwicklung „Fortschritt“ gebe, führt in den Sozialwissenschaften nur noch ein Gespensterdasein. Zunächst im Sinne einer verlorenen Illusion, insbesondere wohl auch von Sozialwissenschaftlern selbst: So konstatiert Beck in der „Risikogesellschaft“ den „Verlust des bisher geltenden Fortschrittsvertrauens“ (S. 329), und Giddens ergänzt in der Einleitung zu „Jenseits von Links und Rechts“, der „Fortschrittsgedanke“ sei die „offenbar gescheiterte“ Hoffnung des politischen Radikalismus, „die geschichtliche Entwicklung... in den Griff bekommen und sie den menschlichen Zwecken entsprechend gestalten“ zu können. Sodann wird heute die Fortschrittsfigur oft etwas schamhaft hinter unverbindlicheren Kategorien wie „Modernität“, „Modernisierung“ usw. versteckt. Wenn nicht schon von vornherein mit Adjektiven wie „reflexiv“ oder dem modischen „Post-“ relativiert, werden diese Begriffsbildungen noch gelegentlich mit der eigenen gesellschaftspolitischen Botschaft besetzt - man unterstellt offenbar, es immer noch mit

einem Publikum zu tun zu haben, das einem rudimentären Fortschrittsbewusstsein anhängt und lieber „modern“ als „konservativ“, lieber „innovativ“ als „traditionalistisch“ ist. Schließlich gibt es noch ein gesellschaftliches Reservat, in dem die emphatische Anrufung von „Fortschritt“ bis heute ein Asyl findet, auch wenn dieses schon etwas heruntergekommen ist: im Bereich der Technik. Dass die Menschheit auf fast allen Gebieten der Naturwissenschaften und der Technik, wo man mehr wissen, weiter schauen und effizienter nutzen kann, voran kommt, wer will es bestreiten? Allerdings kam auch diesem Fortschritt die einstige Gloriole abhanden, die zu einem guten Teil auf der Gleichsetzung von technischem mit sozialem Fortschritt beruhte. Am gründlichsten entzauberte ihn der ökologische Diskurs, der die technische Entwicklung mit ihren nicht intendierten Nebenfolgen identifizierte. Damit sind ihr Fußangeln ausgelegt, in denen sich ihr Fortschrittsanspruch gründlich verheddert hat.

<sup>1</sup> Vgl. Hartwig Heine, Rüdiger Mautz, Wolf Rosenbaum (2001): Mobilität im Alltag. Warum wir nicht vom Auto lassen. Frankfurt/New York. Die folgenden Überlegungen habe ich mit den beiden anderen Autoren der Untersuchung diskutiert, zum großen Teil auch gemeinsam entwickelt.

Kurz und gut: Als Interpretationsraster für soziale Veränderung wird die Hypothese „Fortschritt“ in den Sozialwissenschaften, zumindest wenn sich diese als „kritisch“ verstehen, kaum noch gebraucht. Aber mit „Fortschritt“ war ja ursprünglich nicht nur eine Kopfgeburt professioneller Gesellschaftsbeobachter, sondern ein Attribut gesellschaftlicher Realität gemeint. Ist das Thema auch in diesem Sinn erledigt?

Mir scheint: nein. Die Ergebnisse unserer Mobilitätsuntersuchung drängen uns zu der Antwort, dass die Denkfigur „Fortschritt“ in der sozialen Realität tiefere Wurzeln geschlagen hat, als es der heutige Soziologen-Diskurs erwarten lässt. In unserem Untersuchungsbereich kommt die Denkfigur dann zum Vorschein, wenn sie mit dem ökologisch deduzierten Postulat nach Autoverzicht konfrontiert wird. Und auch dieses Postulat erhebt den Anspruch, „Fortschritt“ zu sein.

### Was heißt „ökologischer Fortschritt“?

Wer „Fortschritt“ sagt, bewertet eine - erwünschte oder eingetretene - gesellschaftliche Veränderung positiv. Allerdings bleibt eine solche Bestimmung noch ebenso formal, wie sie sich subjektiver Beliebigkeit öffnet: So mag der Golfspieler „Fortschritt“ darin sehen, wenn der Erdball mit Golfplätzen, und der Anhänger fernöstlicher Weisheit, wenn er mit Yoga-Zirkeln überzogen wird. Über einen empirisch gehaltvollen Begriff gesellschaftlichen Fortschritts verfügen wir erst dann, wenn sich gesellschaftliche Veränderungen identifizieren lassen, die nicht im Rahmen beliebiger normativer Vorgaben, sondern im Kontext gesellschaftlich etablierter (oder sich zumindest etablierender) Normen positiv zu bewerten sind. Ich spreche deshalb ganz heuristisch dort von sozialem (Teil-)Fortschritt, wo es um gesellschaftliche Veränderungen geht, die auch deshalb irreversibel sind, weil zu viele soziale Subjekte - hier kommt ein subjektiv-normativer *und* „objektiver“ Kontext ins Spiel – sie positiv bewerten und deshalb eine solche Umkehrung für nicht wünschbar halten.

Dass es in den Sozialwissenschaften nicht mehr üblich ist, von „Fortschritt“ zu sprechen, ist sicherlich kein auf die Profession begrenztes Phänomen, sondern spiegelt gleichzeitig eine allgemeine Entwicklung des gesellschaftlichen Bewusstseins. Die großen Utopien der Aufklärer und ihrer sozialistischen Nachfahren sind zerbrochen und mit ihnen die normativen Maßstäbe für das, was lange die Vorstellung von „Fortschritt“ bestimmte. Trotzdem sind in den letzten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts neue soziale Bewegungen entstanden, die gesellschaftlich genug Breitenwirkung erzielten, um ihrerseits neue Maßstäbe für „Fortschritt“ wenn nicht zu etablieren, so doch immerhin ins gesellschaftliche Bewusstsein zu rücken. Zu ihnen gehört die Umweltbewegung.

Dass sie ihren eigenen Fortschrittsanspruch erhebt, ist offenkundig. Mehr noch: Dieser Anspruch hat bereits seine eigene Geschichte, da sich sowohl die Diagnose dessen wandelte, worin im Kern die menschengemachte Umweltgefährdung gesehen wird, als auch die Therapie, mit der ihr zu begegnen ist. Ein Beispiel, das einen bestimmten Moment seiner Geschichte markiert, ist unserem spezifischen Untersuchungsbereich zu entnehmen: Im Jahr 1990 fand in Frankfurt ein Kongress statt, der unter der Losung „Fortschritt vom Auto“ stand<sup>2</sup>, ein zweifach bemerkenswertes Kongressthema. Zum einen enthielt es eine polemische Spitze gegen die Gleichsetzung von Automobilisierung mit gesellschaftlichem Fortschritt, welche in den vorhergehenden Jahrzehnten von den Automobil-Konzernen, dem ADAC und einer willfährigen Politik propagiert und von einem gläubigen Publikum übernommen worden war. Die Veranstalter des Kongresses meinten, diese Gleichsetzung aufgrund der erfolgten ökologischen Aufklärung als inzwischen überwundene Naivität der Nachkriegszeit ad acta legen zu können. Zum anderen meinten sie, dass damit der Begriff „Fortschritt“ neu zur Disposition stand, weshalb sie ihn von nun an nicht mehr mit Automobilität, sondern Autoverzicht gleichsetzten.

2 Über den Kongress gibt es einen Tagungsband, vgl. Koenigs/Schaeffer 1991.

Die Gleichsetzung von Fortschritt und Verzicht schien lange Zeit eine Spezialität des ökologischen Diskurses überhaupt zu sein. Dabei ist auch für diesen Diskurs eine derartige Gleichsetzung nicht so zwingend, wie es auf den ersten Blick erscheint. Denn obwohl ökologischer Fortschritt ohne gesellschaftliche Veränderung offensichtlich nicht zu haben ist und kollektive Verzichtleistungen eine solche Veränderung darstellen, sind sie gerade im Fall des ökologischen Fortschritts kein ‚Wert an sich‘, sondern nur ‚Mittel zum Zweck‘ - ihr Wert liegt, aus ökologischer Perspektive, nicht in ihnen selbst, sondern in dem Ausmaß, in dem sie die menschengemachte Umweltgefährdung verringern. Der Punkt, an dem sich der ökologische Diskurs entzündete, war die Entdeckung der menschengemachten Zerstörung der belebten Natur und - in anthropozentrischer Lesart - der eigenen Lebensgrundlagen. Mit der scheinbar paradoxen Konsequenz, dass ökologischer Fortschritt zwar die bestehenden gesellschaftlichen Verhältnisse verändern muss, aber unter der primär „konservativen“ Zielsetzung, die eigenen außersozialen Lebensgrundlagen zu *erhalten* bzw. ihre Zerstörung *einzudämmen*. In letzter Instanz bemisst sich dieser Fortschritt nicht an sozialen, sondern physikalischen, biologischen und medizinischen Parametern: dem CO<sub>2</sub>- und Ozon-Gehalt der Atmosphäre, der Größe des Ozon-Lochs, der Versauerung der Böden und Seen, dem Artensterben, der Schalendicke von Vogeleiern, der Zunahme von Allergien und Krebserkrankungen usw.

So scheinbar eindeutig diese letztinstanzlichen Maßstäbe des hier angezielten Fortschritts sind, so umstritten sind die Rezepte, mit denen er gesellschaftlich durchgesetzt werden soll. Das gilt auch dann noch, wenn es seit dem Brundtland-Report von 1987 immerhin gelungen ist, die gesamte Debatte unter dem einen Konzept der *Nachhaltigkeit* zusammenzufassen. Sein Kunstgriff besteht vor allem darin, das Erfordernis ökologischer Tragfähigkeit (in der Form der Generationengerechtigkeit) mit den Postulaten sozialer Gerechtigkeit (auch zwischen Nord und Süd) und industriellen Wachstums unter einem begrifflichen Dach zu vereinen und damit die unausweichlichen „Zielkonflikte“ (Huber 2001, 301)

zwischen ihnen in ein - scheinbar - vereinheitlichendes Konzept zu *internalisieren*.

Die Frage, *wie* die Gesamtentwicklung auf den Pfad der ökologischen Tragfähigkeit gebracht werden soll, ist damit noch nicht entschieden. Hier sind es zwei Ansätze, die seit geraumer Zeit die Debatte bestimmen, meist heftig miteinander konkurrieren und einen jeweils spezifischen Fortschrittsbegriff konstituieren. Beide legen sich jeweils das Attribut „Revolution“ zu: der *Suffizienz-* und der *Effizienzansatz*.<sup>3</sup>

Der *Suffizienzansatz* stellt die Diagnose, dass die Naturgefährdung insbesondere auf den zu opulenten, auf übermäßigem Umweltverbrauch beruhenden (westlichen) Lebensstil zurückzuführen sei, und die Therapie demzufolge in einer anderen Lebensweise liege, die durch Bescheidenheit und Konsumverzicht gekennzeichnet sei. Auch wenn sich diese Therapie häufig mit der - kulturkritischen - Beschwörung verbindet, weniger sei ja heute auch mehr, „Entschleunigung“, Muße und Kontemplation könnten zu einer Erhöhung von Genuss und Lebensqualität führen, lautet die Kernbotschaft doch: Verzicht. Die Gleichsetzung von Fortschritt mit Autoverzicht liegt ganz auf dieser Linie.

Wenn der *Suffizienzansatz* an asketischen und kulturkritischen Traditionen anknüpft, so der *Effizienzansatz* an technisch-industriellen Denkmustern. Ein möglichst effektiver Einsatz von Rohstoffen und Energie, Emissionsminderung, Abfall- und Wiederverwertung, geschlossene Kreisläufe, Verbundwirtschaft und Auslastungseffizienz sind schon lange existierende Postulate technischer Ressourcen-Ökonomie. An ihnen, so die Hoffnung, lässt sich anschließen, um gesellschaftlichen Reichtum und wirtschaftliches Wachstum zu „dematerialisieren“, d.h. von einem entsprechend wachsenden Umwelt- und Ressourcenverbrauch abzukoppeln. Die Botschaft lautet: Ökologischer Fortschritt liegt in der radikalen Erhöhung der Effizienz aller Stoffwechselprozesse mit der Natur. Nicht nur das (zeitweilig) berühmte „Drei-Liter-Auto“, sondern auch das Car-sharing (so-

3 Vgl. zum Folgenden Huber 2001, 304 ff.

weit man es auf den Aspekt Auslastung reduziert) sind Maßnahmen aus dem Arsenal des Effizienzansatzes.

Jeder der beiden Ansätze lebt auch von den Schwächen des jeweils anderen. Der Effizienzansatz scheint den Vorzug zu haben, von einem realistischeren Menschenbild im Hinblick auf die Bereitschaft zum Konsumverzicht auszugehen - z.B. Huber konstatiert, dass „die große Mehrheit der Menschen in allen Ländern eindeutig promaterielle Wirtschafts- und Konsumpräferenzen“ habe und somit „das konsumtive Anspruchsniveau... in Wahrheit nicht zur Diskussion“ stehe (Huber 2001, 309). Aber auch der Suffizienzansatz kann im direkten Vergleich Punkte machen: Wenn Vertreter des Effizienzansatzes behaupten, die menschliche Lebenswelt nicht anzutasten, versprechen sie mehr, als sie halten können. Die Untersuchung ökologischer Wohnexperimente zeigt, dass es keinen Technikeinsatz ohne - oft lästige! - Verhaltensimplikationen gibt. Kein Niedrigenergiehaus funktioniert ohne Verzicht auf die gewohnten (und ja auch angenehmen) Formen des Lüftens (Gestring u.a. 1997, 60). Und gerade das Beispiel Car-sharing zeigt, dass die gemeinschaftliche Verfügung über Autos erhebliche Verhaltensimplikationen hat: Es beginnt damit, dass man die Gelegenheiten, zu denen man ein Auto nutzen will, erheblich sorgfältiger planen muss, als es bei eigenem Autobesitz nötig wäre (Heine u.a. 2001, 89 f.). Andererseits wirken Effizienzsteigerungen gerade dann, wenn aus ökologischen Gründen radikale Innovationen erforderlich wären, „strukturkonservativ“ (Huber 2001, 312): Die Automotoren sind effizienter geworden, ohne dass dies bisher zu kleineren und verbrauchsärmeren Autos geführt hätte - für die Automobilindustrie dient der Effizienzansatz auch dazu, um den Pfadwechsel zu neuen Antriebstechniken (Brennstoffzelle) hinauszuzögern. Das Drei-Liter-Auto wird die Atmosphäre nicht retten: Es hält die Suburbanisierung und Zupflasterung der Industrieländer nicht auf und sein Effizienzgewinn wird zehnfach dadurch ausgeglichen, dass Automobilität zum *Lifestyle*-Modell des gesamten Erdballs wird. So liegt der Charme der Forderung nach Autoverzicht gerade auch in der Hoffnung,

mit einem Schlag das ganze automobilen Problembündel aus der Welt schaffen zu können.

Insgesamt kann man jedoch feststellen, dass die einstigen Blütenräume, ökologische Besinnung könne die westlichen Gesellschaften zu einer radikalen Umorientierung der vorherrschenden Lebensweise veranlassen, ernüchert worden sind. Aber auch die Hoffnung, man könne den Fortschritt zur Nachhaltigkeit allein an die Technik delegieren und gewissermaßen hinter dem Rücken eben dieser Lebensweise zustande bringen, führt in die Irre - die verbleibenden Spielräume für den Übergang zur Nachhaltigkeit würden offenbar zu eng. Dies gilt auch dann, wenn man die Aufgabe der Technik nicht nur in der (quantitativen) Effizienzsteigerung, sondern ebenso in (qualitativen) „Basisinnovationen“ im Energiesektor, in der Landwirtschaft, der Gentechnik usw. sieht, welche „die ökologische Qualität der industriegesellschaftlichen Stoffumsätze so... verändern, dass sie sich in den Naturstoffwechsel wieder besser einfügen“ (Huber 2001, 315). Der Königsweg scheint in der Kombination solcher Basisinnovationen mit dem Suffizienz- und Effizienzansatz zu liegen. Ganz ohne Verhaltensänderungen, ganz ohne Verzicht geht es nicht. Womit wir wieder am Ausgangspunkt angekommen wären: Gerade bei der Automobilität trifft die Forderung nach Verhaltensänderungen auf den härtesten Widerstand. Und die Frage lässt sich nicht umgehen, was eigentlich dessen Kern ist.

Meine These lautet, dass der ökologische Fortschrittsanspruch hier auf das tieferliegende und übermächtige Bewusstsein eines durch die Automobilität bereits realisierten lebensweltlichen Fortschritts trifft.

### **Der durch das Auto vermittelte Fortschritt**

Dass sich etwas an der automobilen Lebensweise „ändern“ müsse, ging den Sachwaltern der Ökologie einst leicht von den Lippen. Aber offenbar ist dies ebenso leicht gesagt wie schwer getan, und zwar auch im All-

tagsleben ökologisch sensibilisierter Menschen. Was ist es, das hier das „Ändern“ so schwer macht?

Es gibt einige auf individueller Ebene ansetzende Erklärungsansätze: die Macht der Gewohnheit oder die nur psychologisch zu erklärende Fixierung aufs Auto. Vor allem: der rationale Egoismus des homo oeconomicus, für den der Autoverzicht mit zu „hohen Kosten“ verbunden ist (eine Erklärung, die offenbar das Problem nur verschiebt, denn warum sind gerade die Kosten des Autoverzichts besonders hoch?). Huber spinnt den „Egoismus“-Faden weiter, wenn er von den „promateriellen Konsumpräferenzen“ spricht, die alle Hoffnungen, das einmal erreichte „konsumtive Anspruchsniveau“ wieder zur Diskussion zu stellen, zur Aussichtslosigkeit verurteilen. Es lohnt sich, an diesem Punkt genauer hinzusehen.

Untersucht man die alltäglichen Verkehrsmittelentscheidungen, so zeigt sich zunächst, dass sie meist von einem recht komplexen Gemisch von Motiven getragen werden. Nicht wenige der ins Spiel kommenden Faktoren, die für das Auto sprechen, erscheinen als von außen kommender Zwang. Ein Teil der einschlägigen Literatur versucht diesem Aspekt dadurch gerecht zu werden, dass die Gesamtheit des Verkehrs und der sie tragenden Infrastruktur als „System“ betrachtet wird, dem eine relative „Eigendynamik“ zukomme (Kuhm 1997, 4 f., 11 f., 217; Krämer-Badoni/Kuhm 1998, 167). Wobei das „System“ die vielen auf subjektiver Ebene fallenden Mobilitätsentscheidungen nicht aus-, sondern gerade einschließt.

Was ist es, was der Begriff des „Eigendynamischen“ formal zu fassen sucht? Im Hinblick auf unser Thema bedeutet es zunächst, dass es auch die Subjektivität, die sich dem dominanten Trend in richtungsverändernder Absicht entgegenstemmen möchte, überrollt. Aber warum ist es auch auf individueller Ebene so übermächtig?

Das Beispiel der Automobilität ist erhellend. Zunächst ist sie technisch ermöglicht:

In dem Maße, wie das Auto zum Massenkonsumgut geworden ist, d.h. fast jedem Haushalt zur Verfügung steht, und auch eine entsprechende Infrastruktur (Straßen- und Tankstellennetz) zur Verfügung steht, hat es die Verhaltensspielräume der Menschen auf dem Gebiet der Mobilität deutlich erweitert. Was das Auto vor allem auszeichnet, ist seine Polyvalenz, d.h. es bietet seinen Nutzern eine ganze Palette erweiterter Verhaltensmöglichkeiten: jederzeit (d.h. unabhängig von Fahrplänen) von einem beliebigen Punkt A zu einem beliebigen Punkt B gelangen zu können und dabei im Durchschnitt schneller als mit anderen Verkehrsmitteln zu sein; für den Alltagsbedarf einiges an Gepäck mitnehmen zu können, vor Unwetter und Kriminalität geschützt zu sein und dabei auch noch über eine mobile Enklave der Privatheit zu verfügen.

Die technisch dergestalt erweiterten Mobilitätsmöglichkeiten bedeuten schon deshalb eine als Fortschritt erfahrbare Veränderung unserer Lebenswelt, weil sie die Palette unserer möglichen *Verhaltensoptionen* erweitern: Wir *müssen* nicht, aber wir *können* schneller von einem Ort zum anderen gelangen, mehr Dinge gleichzeitig transportieren usw. Solche optionalen Erweiterungen scheinen überhaupt der gemeinsame Nenner technisch gestützter Veränderungen der Lebenswelt zu sein: Die Elektrifizierung erlaubt es, über eine ubiquitäre zusätzliche Energiequelle zu verfügen und „die Nacht zum Tag zu machen“, d.h. unsere Tätigkeiten vom natürlichen Wechsel von Tag und Nacht unabhängig zu machen; das Telefon ermöglicht die Entkoppelung der Kommunikation von räumlicher Nähe, usw.

Die für Sozialwissenschaftler interessante Frage lautet, welche neuen sozialen Realitäten sich in solchen technisch gestützten optionalen Öffnungen einnisten. Beim Auto sind es neue - sichtbare und unsichtbare - soziale Strukturen, die auf den individuell erweiterten und verdichteten Aktionsräumen aufsitzen. Sichtbar sind Strukturen wie die funktional differenzierte Stadt, die Konzentration der Einkaufs- und Dienstleistungszentren, die Suburbanisierung als massenweiser Exodus von der Stadt aufs Land, die Ausdünnung öffentlicher Verkehrs-

mittel auf dem Land, usw. Schon sie allein konstituieren für viele Menschen eine Art Zwang erster Ordnung zur Automobilität: Nur noch wenige haben das Glück, ihre Einkäufe in unmittelbarer Nähe erledigen zu können, und der auf dem Lande wohnende Berufstätige, dessen Arbeitsplatz im Stadtgebiet liegt, kann ihn ohne Auto gar nicht mehr erreichen.

Hinter diesen Gegebenheiten stehen „weichere“, weniger sichtbare, aber nicht weniger reale *Standards* des richtigen (Mittelklasse-)Lebens, welche dem Einzelnen als überindividuelle Zwänge (zweiter Ordnung) zur Automobilität gegenüberreten, die er durch sein eigenes Verhalten reproduziert. Da man von ihnen noch weiß, dass sie keineswegs immer galten, verkörpern sie auch *Fortschritt*: das „natürliche“ Anrecht darauf, Wohn- und Arbeitsort weitgehend voneinander zu entkoppeln; der Anspruch, die Familiengründung mit einem Häuschen (oder wenigstens einer Wohnung) im Grünen zu verbinden; das Recht (und die Pflicht) des modernen Mannes, neben der Arbeitszeit noch über ein angemessenes Quantum an Frei- bzw. Familienzeit zu verfügen, weshalb die alltäglich mit Mobilität verbrachte Zeit so weit wie möglich zu minimieren ist; für die moderne Frau der mit vielen Wegeverknüpfungen verbundene Spagat zwischen Haushalt, Mutterrolle und Erwerbstätigkeit; die Rationalisierung und zivilisatorische Vereinfachung der familiären Versorgung (siehe das zweite Eingangszitat); die neuen Standards dafür, wie viel Begleitdienste gute Eltern zu absolvieren haben, die ihren Kindern eine umfassende soziale, geistige, körperliche und musische Entwicklung ermöglichen und zugleich größtmöglichen Schutz bieten wollen; das Netz sozialer Kontakte, welche die Erwachsenen unabhängig von räumlicher Nähe zu pflegen haben. Und nicht zu vergessen: die Fernreise in den Urlaub. Alles mobilitätsintensive Verhaltensstandards, die das Auto mit ermöglicht, aber inzwischen normativ so hoch besetzt sind, dass der Autoverzicht mit zivilisatorischem Rückfall, individueller Pflichtverletzung (z.B. der Eltern gegenüber ihren Kindern), Treubruch (z.B. gegenüber nicht mehr besuchten Freunden und Verwandten) und sozialer Exklusion (z.B. vom Urlaub oder von der Teilhabe der Frau,

die wieder an das Haus gefesselt wird, am gesellschaftlichen Leben) gleichgesetzt wird.

Übrigens gerät damit die Automobilität auch in den Bannkreis des normativ hoch aufgeladenen „sozialen Bewusstseins“, das sich mit dem europäischen Sozialstaat etablierte und Gesellschaft und Politik in der Pflicht sieht, demokratische Partizipationsgarantien durch kollektive Vorsorge sozial abzusichern (Kronauer 2002, 34 ff., 227 f.). So identifiziert das soziale Bewusstsein das Auto - oder genauer: die Automobilität - auch als wichtige Voraussetzung gesellschaftlicher Teilhabe, die zur Standardausstattung jedes Erwachsenen gehört.

Mit anderen Worten: Geht man der „Eigendynamik“ und Widerständigkeit der Automobilität auf den Grund, so tritt ein gesellschaftlich immer noch präsenten Fortschrittsbewusstsein zu Tage, das lebensweltlich verankert ist. Es ist das Ergebnis eines Prozesses, dessen Grundmuster sich so skizzieren lässt: Mit Hilfe des technischen Massenkonsumguts Auto eröffnen sich neue Verhaltensmöglichkeiten, die in dem Maße, wie sie immer flächendeckender realisiert werden, auch normativ so aufgeladen werden, dass sie nun zum Verhaltenskanon eines richtig geführten Lebens gehören. Das zum Fortschritt gehörende Moment irreversibler Gerichtetheit ergibt sich daraus, dass die Rücknahme dieser Entwicklung dem durchschnittlichen Gesellschaftsmitglied als kaum machbar, auf jeden Fall aber nicht wünschbar erscheint. Die neuen Verhaltensmöglichkeiten haben sich in einem ganzen Komplex gesellschaftlicher Strukturen verfestigt, deren Wiederauflösung nicht nur auf den Widerstand ihrer eigenen Faktizität treffen, sondern auch als Rückfall hinter inzwischen normativ verankerte zivilisatorische Standards gelten würde.

Dabei sind nicht die Wertorientierungen neu, die sich in diesen neuen Standards verkörpern - z.B. der Traum vom Wohnen „im Grünen“ ist fast so alt wie die Urbanisierung selbst, und das Wohl der Kinder hatten Eltern auch schon im vorautomobilen Zeitalter im Auge. Aber das Massenkonsumgut Auto hat es möglich gemacht,



dass sich diese Wertorientierungen mit neuen Verhaltensmustern amalgamieren konnten, deren gemeinsames Merkmal ihre Mobilitätsintensität ist. Das lebensweltliche Fortschrittsbewusstsein nährt sich aus der Überzeugung, dass diese mobilitätsintensiven Verhaltensweisen inzwischen Anrecht und Verpflichtung zugleich sind. Die Fahrt mit dem vollgepackten Auto in den Familienurlaub ist in Deutschland ein solches Normalrecht geworden, ebenso wie die moderne Ehefrau spätestens dann, wenn die Kinder einen Kindergarten besuchen können, das emanzipative Recht hat, wieder eine (Teil-)Erwerbstätigkeit aufzunehmen, womit sie auch ihrer Pflicht zur Aufbesserung des Familienbudgets nachkommt, usw.

Die normative Schließung gegen die Rückkehr in die vorautomobile Zeit umfasst zugleich das technische Mittel, das diese Entwicklung ermöglichte und weiterhin trägt. Dass das Auto für seine Nutzer (vor allem männlichen Geschlechts) in einer bestimmten Lebensphase zu einem Identifikationsobjekt und von der Werbung zum unmittelbaren Objekt der Begierde hochgepuscht wird, erfasst nur einen Teilaspekt. Es erscheint darüber hinaus als Baustein und Garant des mit ihm ermöglichten lebensweltlichen Fortschritts.

Die Standards einer automobil ermöglichten Lebensweise haben sich so weit etabliert, dass ihnen inzwischen der Glanz des Neuen, noch Ungewohnten wieder abhanden gekommen ist. Auch weil die Schattenseiten der Automobilität ins allgemeine Bewusstsein getreten sind, hat das mit ihr verbundene Fortschrittsbewusstsein einen guten Teil seiner früheren emphatischen Konnotationen verloren, es ist nüchterner und reflexiver geworden. Aber dies bedeutet nicht, dass die normative Verfestigung einer mobilitätsintensiven Lebensweise und das zugehörige Bewusstsein nun zu bröckeln begännen: Spätestens dann, wenn der Autoverzicht konkret diskutiert und auf die Konsequenzen für die eigene Lebensführung hin abgeklopft wird, tritt wieder die Gewissheit ins Bewusstsein, auf keinen Fall hinter geltende Standards des richtigen Lebens mit seinen Pflichten und legitimen Rechten zurückfallen zu wollen. In ihrem

Scheitern bewirkt die ökologisch motivierte Verzichtsforderung vor allem eines: unter der zerfallenden Kruste eines ideologisch begründeten Fortschritts Glaubens ein immer noch vitales soziales Fortschrittsbewusstsein freizulegen, dessen Normativität sich gerade dann, wenn es in Frage gestellt wird, als übermächtig erweist.

Gegenüber der These, dass die Menschen nun einmal so „promateriell“ eingestellt seien, dass sie nicht wieder hinter das jeweils erreichte „konsumtive Anspruchsniveau“ zurückfallen wollen, gelangen wir damit zu einem etwas anderen Ergebnis. Nicht nur Egoismus und Bequemlichkeit, sondern auch zu viel Normativität, zu viel Moral steht der Forderung nach Autoverzicht im Wege. Es gibt dem Widerstand gegen den Autoverzicht einen weiteren Motiv, das gerade seine Hartnäckigkeit - man könnte auch sagen: seine Leidenschaft - verständlicher macht. Und es zwingt dazu, mögliche politische Reformstrategien noch sorgfältiger zu dosieren.

### **Die Übermacht des lebensweltlichen Fortschrittsbewusstseins**

Bei technisch gestützten sozialen Veränderungen der Lebenswelt lassen sich immer auch normativ besetzte Gründe finden, die den - zeitweiligen! - Verzicht auf diese technischen Vehikel und die durch sie ermöglichten Verhaltensgewohnheiten nahelegen. Unser Bedürfnishaushalt ist bis zur Widersprüchlichkeit ambivalent; zu ihm gehören auch Wünsche nach gelegentlicher Langsamkeit, Nähe und Genügsamkeit, die Anlass zu der Hoffnung geben können, in ihnen Ansatzpunkte für den Rückzug aus der Automobilität zu finden. Ähnliche Bedürfnisse lassen sich gegen die Allgegenwart der heutigen Kommunikationsmittel, ja sogar gegen die Elektrifizierung in Stellung bringen: Wir können den telefonlosen Zeiten nachtrauern, in denen mangels Alternativen das Schreiben von Briefen eine expressive und hoch differenzierte Alltagskunst war. Diejenigen gelten als privilegiert, die sich an Orte zurückziehen können, an denen sie für niemanden erreichbar sind. Ebenso wie wir uns gelegentlich nach einem nächtlichen Sternen-

himmel zurücksehnen mögen, der nicht im Widerschein der erleuchteten Städte verblasst.

So gibt es unter Ökologen die Hoffnung, in den Wünschen nach Langsamkeit, Nähe und Genügsamkeit eine tragfähige Grundlage für die Rückkehr in eine Zeit ohne Auto finden zu können (z. B. Wolfgang Sachs 1994). Aber für diese Hoffnung gilt das Gleiche, was auch für die Rückkehr in eine Zivilisation ohne Telefon oder Elektrizität gelten würde: Was allein schon ihr Scheitern garantiert, ist die Einschränkung möglicher Verhaltensoptionen, die mit ihrer Realisierung verbunden wäre. Es scheint eine Art soziales Gesetz zu sein: Erweitert eine Veränderung der Lebenswelt das Spektrum der Verhaltensmöglichkeiten, ist sie kaum noch zurückzunehmen. Zwar bilden auch die eben zitierten Wünsche ein reales Segment in diesem Spektrum. In einer Entwicklung jedoch, die diese Wünsche verabsolutieren und der Lebenswelt die heute erreichte Multioptionalität wieder entziehen würde, würde nicht Fortschritt, sondern Rückschritt gesehen. Den „Gegenbedürfnissen“, die sich an der heute vorherrschenden Hektik, an zugebauten Städten, an Smog und Verkehrslärm entzünden, kommt zwar durchaus Realität zu, aber sie bauen uns keine Brücke zur Rückkehr in eine Zivilisation mit weniger Technik. Wozu sie uns veranlassen, sind gelegentliche Fluchten in noch vorhandene Oasen der Stille, oft gerade mit Hilfe des Autos, das uns in den Wald, oder mit Hilfe des Flugzeugs, das uns in ferne Weltregionen bringt. Ich kann mich im Urlaub auf eine Insel zurückziehen, wo kein elektrisches Licht das nächtliche Zirpen der Zikaden und das Eintauchen in den gestirnten Himmel über mir behindert, und ich kann mich für den Rest des Jahres nach ihr zurücksehnen - im vollen Wissen, dass ich mich höchstens drei Wochen im Jahr dort aufhalten möchte, und dann ist es auch genug.

Der drohende Verlust an Multioptionalität erklärt in erster Annäherung den Widerstand, auf den die ökologisch motivierte Forderung nach Autoverzicht stößt. Aber es ist nicht allein die Multioptionalität als solche, auf dem das praktische Fortschrittsbewusstsein beruht. Es sind zugleich die lebensweltlichen Standards, die sich in der

mobilitätsintensiveren Lebensweise herausgebildet haben, an denen es sich festmacht und die es verteidigt.

Die Frage drängt sich auf: Hat denn nicht auch die Forderung nach Autoverzicht, die sich auf die Gefährdung der menschlichen Lebensgrundlagen beruft, etwas mit der Verteidigung unserer Lebenswelt zu tun? Hier müsste die soziologische durch eine phänomenologische Betrachtung erweitert werden: Offenbar gibt es bei der subjektiven Bewertung von Veränderungen der Lebenswelt eine Abstufung der Relevanz, die weniger mit ihrer räumlichen, dafür mehr mit ihrer zeitlichen und wohl auch sozialen Nähe zusammenhängt. Dies zeigt die Rolle, welche die Rücksicht auf das *Wohl der künftigen Generationen* in den konkreten Mobilitätsentscheidungen spielt. Das Argument, dessen Einfluss auf die heute übliche Nachhaltigkeitsdefinition unübersehbar ist, schien das moralische Trumpf-As der gesamten Umweltbewegung zu sein: Wer den Fortschritt behindert und z. B. keinen Autoverzicht übt, der versündigt sich im Namen eines kruden Egoismus am Lebensrecht dieser künftigen Generationen. Die genauere Untersuchung der Mobilitätsentscheidungen gerade von Familien mit Kindern zeigt nun aber, dass vielen Entscheidungen zur Automobilität eine nicht weniger moralische Absicht zugrunde liegt: Wenn die junge Familie an den Stadtrand zieht und ein regelrechter Wochenplan der elterlichen Begleitdienste aufgestellt werden muss, damit sich die eigenen Kinder sportlich, musisch und sozial optimal entwickeln können, dann steht auch dahinter altruistisches Pflichtbewusstsein - nicht für das Lebensrecht künftiger Generationen im allgemeinen, aber doch der eigenen Kinder. In der lebensweltlichen Hierarchie der Werte kommt nun einmal Nächstenliebe vor Fernstenliebe; künftigen Generationen wünscht man das Beste, zumal sie ja auch die Nachkommen der eigenen Kinder sind, aber eben nicht gegen und auf Kosten des Lebensrechts dieser nächsten Generation.

Was sich hier über das Recht der eigenen Kinder auf optimale Entwicklung sagen lässt, gilt ebenso für andere Rechte und Pflichten, die in die mobilitätsintensive Lebensweise eingelassen sind, von der weiblichen Eman-

zipation bis zum sakrosankten Recht auf die Fahrt in den Familienurlaub. Sie sind Mosaiksteine eines robusten lebensweltlichen Fortschrittsbewusstseins, das gegenüber den Ansprüchen des ökologischen Diskurses gerade auch normativ gepanzert ist.

### **Die Möglichkeiten und Grenzen ökologischer Umsteuerung**

Die Folgerung ist einfach: Ein globalökologisches Fortschrittspostulat scheidet, das sich über das lebensweltliche Fortschrittsbewusstsein hinwegzusetzen sucht und eine Veränderung ansteuert, die diesem Bewusstsein als Rückschritt erscheint. Und zwar deshalb, weil bei einem solchen Entweder-Oder das ökologische Postulat in jeder Hinsicht, auch moralisch, über die schwächeren Baillaone verfügt. Es hat nur in dem Maße eine Chance, in dem es gelingt, es positiv mit einem bereits anwesenden Platzhalter, dem lebensweltlichen Fortschrittsbewusstsein, zu vermitteln.

Das bedeutet negativ, dass eine Strategie, die auf breite Zurückdrängung der Automobilität setzt, in die Sackgasse führt. Jeder ökologisch noch so gut gemeinten Politik, die sich z. B. dem Verdacht aussetzt, das Autofahren wieder zu einer exklusiven Angelegenheit Besserverdienender zu machen, haftet nicht nur das Odium des Angriffs auf den eigenen Geldbeutel an. Sie muss auch als fahrlässige Gefährdung erreichten gesellschaftlichen Fortschritts und als Zerstörung eines Stücks sozialer Chancengleichheit erscheinen, deren Bewahrung zum heutigen gesellschaftlichen Selbstverständnis gehört. Wenn die Bündnisgrünen bei ihrem neuen Wahlprogramm wieder mit dem Gedanken spielten, sich mit der Forderung nach unbegrenzter Weitererhöhung der Benzinsteuer zu profilieren, musste ihnen bewusst sein, auch mit diesem sozialen Bewusstsein, in dessen Existenz man ja selbst schon ein Stück sozialen Fortschritts sehen kann, zu kollidieren.

Dagegen gibt es Spielräume für eine Umsteuerung des bisher üblichen Mobilitätsverhaltens, wenn sich diese

positiv mit dem lebensweltlichen Fortschrittsbewusstsein vermitteln lässt. Der nicht antastbare Kern des Mobilitätsfortschritts ist das erreichte Niveau individueller (Auto-)Mobilität, d.h. die inzwischen mögliche Reichweite, Flexibilität und Verdichtung der individuellen Aktionsräume. Unter der Bedingung, dass dieses Niveau erhalten, womöglich erhöht wird, lassen sich - abstrakt gesprochen - auch Bausteine des heutigen Verkehrssystems austauschen, wenn sie durch funktionale Äquivalente ersetzt werden.

Diese Substitution kann am (einzelnen) Auto in seiner heutigen technischen Gestalt ansetzen: Wenn z.B. an die Stelle einer Antriebstechnik, die auf der Verbrennung fossiler Treibstoffe basiert, eine emissionsärmere, möglichst emissionsfreie Antriebstechnik tritt. So schwierig ein solcher Umstieg offenbar ist, so attraktiv ist die mit ihm verbundene Problemreduktion: Es handelt sich „nur“ um ein - noch relativ isolierbares - Problem der Antriebstechnik, der sie produzierenden Industrie und der diese wiederum stimulierenden Politik.

Schon komplexer wäre der Versuch, die Substitution auf der Ebene des (gesamten) Verkehrssystems ansetzen zu lassen, ohne das historisch erreichte Niveau an individueller Automobilität anzutasten: Wenn an die Stelle eines Systems, das immer noch auf der Zentralität des motorisierten Individualverkehrs beruht und durch öffentliche Verkehrsangebote eher ergänzt wird, ein System träte, das die Gewichte umkehrt: Zentralität des öffentlichen Verkehrsmittelangebots, das an seinen Halte- und Endpunkten durch das Angebot individueller Verkehrsmittel ergänzt wird. Die politischen Probleme einer solchen Umsteuerung liegen auf der Hand, da es sich um einen Pfadwechsel von einer Ordnung, die auf dem individuellen Autobesitz beruht, zu einer Ordnung, welche die Verfügbarkeit des Autos von seinem Besitz entkoppelt, handeln würde. Für eine solche Entkopplung gibt es bisher nur Ansätze (im Car-sharing), deren Schwäche bislang u.a. darin liegt, dass sie institutionell neben den öffentlichen Verkehrsunternehmen betrieben werden.

Ein weiterer Ansatzpunkt zur Vermittlung des ökologischen Fortschrittspostulats mit dem automobilen Fortschrittsbewusstsein sind dessen innere Widersprüche. Man wünscht sich möglichst ungehinderte Automobilität, aber auch Sicherheit in und vor dem Verkehr: Ein generelles Tempolimit hat mehr Anhänger, als es eine ängstliche Politik wahrhaben will. Die Sorge um das *Wohl der Kinder* liefert ein weiteres Beispiel: Sie erfordert und verstärkt die (elterliche) Automobilität, aber die gleiche Sorge muss in der Aggregation der vielen individuellen Automobilitäten zum *Verkehr* auch eine Gefährdung sehen. Wie die Suburbanisierung, die unter anderem vom Fluchtimpuls vor dem Verkehr getragen wird, den sie selbst erzeugt, so ist auch der Drang zur ‚Verkehrsberuhigung‘ Ausdruck dieses Widerspruchs: Man wünscht sich einerseits freie Zufahrt bis vor die eigene Haustür, aber andererseits auch Straßen, auf dem die Kinder spielen können. Ein Widerspruch, der nicht ausreicht, um die ökologische Forderung nach Autoverzicht zu tragen, aber an dem sich anknüpfen lässt, um in Bürgerforen abgezielte Enklaven des Langsamfahrens oder gar der Autofreiheit zu vereinbaren.<sup>4</sup>

Trotzdem bleibt hier eine Aporie, für die das Wort „Vermittlung“ fast eine Beschönigung ist, da es eine fortbestehende Asymmetrie verdeckt: Im Bereich heutiger Mobilität setzt eher das lebensweltliche Fortschrittsbewusstsein dem ökologischen Fortschritt Grenzen, als umgekehrt. Ob sich der Zug der Lemminge noch aufhalten lässt, ist mehr als fraglich.

## Literatur:

- Beck, Ulrich (1986): *Risikogesellschaft - auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt/M.
- Gestring, Norbert, Heine, Hartwig, Mautz, Rüdiger, Meyer, Hans-Norbert, Siebel, Walter (1997): *Ökologie und urbane Lebensweise. Untersuchungen zu einem anscheinend unauflösbaren Widerspruch*. Braunschweig, Wiesbaden.
- Giddens, Anthony (1997): *Jenseits von Links und Rechts - Die Zukunft radikaler Demokratie*. Frankfurt/Main.
- Heine, Hartwig, Mautz, Rüdiger, Rosenbaum, Wolf (2001): *Mobilität im Alltag. Warum wir nicht vom Auto lassen*. Frankfurt/New York.
- Huber, Joseph (2001): *Allgemeine Umweltsoziologie*.
- Koenigs, Tom, Schaeffer, Roland (Hrsg., 1991): *Fortschritt vom Auto. Umwelt und Verkehr in den 90er Jahren*. München.
- Krämer-Badoni, Thomas, Kuhm (1998): *Mobilität*. In: Häußermann, Helmut (Hrsg.), *Großstadt. Soziologische Stichworte*. Opladen, S. 161-172.
- Kronauer, Martin (2002): *Exklusion. Die Gefährdung des Sozialen im hoch entwickelten Kapitalismus*. Frankfurt/New York.
- Kuhm, K (1997): *Moderne und Asphalt. Die Automobilität als Prozeß technologischer Integration und sozialer Vernetzung*. Pfaffenweiler.
- Sachs, Wolfgang (1994): *Nachhaltige Entwicklung. Zur politischen Anatomie eines Schlagworts*. Wuppertal (unveröffentlichtes Manuskript).

4 Dies schließt nicht aus, dass gerade auch auf kommunaler Ebene „Autofahrer“-Parteien Zulauf finden können. Aber aus Hamburg, wo die Schill-Partei sich einige Wählergunst dadurch erwarb, dass sie die Demontage verkehrsbehindernder Schikanen versprach (und auch in einigen spektakulären Aktionen praktizierte), ist zu vernehmen, dass inzwischen auch wieder viele neue Polder installiert wurden.

## Zwischen Emergenz und Formalisierung - Zur Projektifizierung von Organisation und Arbeit in der Informationswirtschaft

Peter Kalkowski/Otfried Mickler

### 1. Theorien der Informationsgesellschaft und Wissensarbeit

Theoretiker der Informationsgesellschaft konstatieren, dass eine wachsende Zahl von Beschäftigten in den innovativen, für die Wettbewerbsfähigkeit der Nationen relevanten Sektoren „Wissensarbeit“ verrichtet. Das ist bei Peter Drucker der Fall, der den Begriff Wissensgesellschaft geprägt hat (Drucker 1969) und gilt für Daniel Bells Anfang der 70er Jahre veröffentlichtes Werk „The Coming of Post-Industrial Society“ ebenso wie für das Buch von Robert Reich „The Work of Nations“, das 1991 erschienen ist. Auch bei Manuel Castells Analysen der vernetzten globalen Weltökonomie stehen Wissensarbeiter im Zentrum einer Gesellschaftstransformation: Durch zunehmende Anwendung von „Wissen auf Wissen“, Erzeugung kodifizierten theoretischen Wissens und Aufbau von betriebsübergreifenden, weltumspannenden Informationsnetzwerken wird die Industriegesellschaft mit ihrer standardisierten Massenproduktion und dem Antagonismus von Kapital und Arbeit abgelöst durch die „Netzwerkgesellschaft“, in der wissensbasierte Wirtschaftsformen dominieren und sich das Verhältnis von Kapital und Arbeit individualisiert (Castells 1996, 2001).

Schon für Bell war die postindustrielle Gesellschaft eine Wissensgesellschaft, weil nicht mehr Kapital und Arbeit, sondern theoretisches Wissen das strukturierende Grundprinzip der Gesellschaft sein werde. Wissensarbeiter spielten für Bell eine Schlüsselrolle in den inno-

vativen Zentren der Wirtschaft. Ihre Arbeit zeichnet sich danach im Unterschied zur entfremdeten Industriearbeit durch größere Autonomie, Kreativität und geringe Belastungen aus. Die starke Expansion von Informations-tätigkeiten in den USA der 60er und 70er Jahre interpretierte er als Beleg für den Aufstieg der Wissensarbeiter zur vorherrschenden Berufskategorie in den nächsten Jahrzehnten (Bell 1979). Bell ging allerdings nicht näher auf die Merkmale von Wissensarbeit ein. Wissensarbeit ist bei ihm letztlich eine berufsstatistische Kategorie, zu der er unter anderem Universitätsforscher, Technologen und Administratoren zählte.

„Symbolanalytiker“ nennt Robert Reich jene qualifizierten Arbeitskräfte, die im Kraftfeld globalisierter Unternehmensnetzwerke die entscheidende, wettbewerbsbestimmende Wertschöpfung leisten. Sie identifizieren und lösen Probleme, vermitteln Problemlösungen und schließen Kontrakte, indem sie Symbole manipulieren, die Wirklichkeit auf abstrakte Begriffe und Bilder reduzieren und an andere Spezialisten kommunizieren (Reich 1996: 199). Sie verfügen für gewöhnlich über einen Hochschulabschluss. Teamwork, unregelmäßige Arbeitszeiten und ein hohes Einkommen sind typisch für ihre Beschäftigungssituation.

Manuel Castells stellt in seinem breit angelegten, detailreichen Werk „The Information Age“ (1996) das Netzwerkunternehmen in den Mittelpunkt der „informatiellen kapitalistischen Ökonomie“, die er von weltweiten Informationsnetzwerken durchdrungen und von De-

regulierung geprägt sieht. Flexible Arbeits- und Erwerbsformen, befristete Arbeitsverhältnisse, Selbständigkeit, freie Mitarbeit und eine hohe Mobilitätsbereitschaft sind für ihn charakteristische Merkmale des neuen Arbeitsmarktes. Dem korrespondiert eine strukturelle Aufspaltung des Arbeitskraftpotentials nach informationellen Fähigkeiten. Castells unterscheidet grob zwei Arbeitskraftkategorien: Zum einen die „sich selbst programmierende Arbeitskraft“ mit der Fähigkeit, sich bei hoher Veränderungsdynamik von Märkten und Technologien selbst zu schulen und an neue Aufgaben, Prozesse und Informationsquellen anzupassen; zum anderen die „routinisierte, einfache Arbeitskraft“, die in Konkurrenz mit Maschinen und ungelerten Arbeitskräften aus aller Welt austauschbar ist. Castells gliedert darüber hinaus die sich herausbildende informationelle Arbeitsteilung in die Dimensionen „Wertschöpfung innerhalb des Arbeitsprozesses“, „Vernetzung“ und „Entscheidungsstruktur“ und bezieht damit die Tätigkeitsfelder von Wissensarbeit auf die Organisationsprinzipien des Netzwerkunternehmens (Castells 1996: 243 ff.). Insgesamt bleibt die von ihm beschriebene Wissensarbeit aber doch recht abstrakt. Die ihre Arbeits- und Beschäftigungssituation prägenden organisatorischen Arrangements werden nicht deutlich.

Wissensarbeiter werden in diesen Theorien der Informationsgesellschaft bei aller Ungenauigkeit der Definitionen primär als problemlösende, kreative, sich selbst programmierende Arbeitskräfte charakterisiert, die sich deutlich von der Mehrheit der übrigen Beschäftigten abgrenzen. Die Begriffe Wissensarbeit oder Informationsarbeit, die in diesen Studien, aber auch in der gegenwärtigen Diskussion um Informationsnetzwerke und Informationsgesellschaft häufig sehr breit verwendet werden, erweisen sich jedoch für eine genauere Analyse der Arbeitssituation von Wissensarbeitern als eines neuen Arbeitskrafttyps als zu unscharf. Denn es gibt wohl kaum Tätigkeiten, die nicht auf Erfahrung und Wissen beruhen. Auch traditionelle Industrierufe basieren auf Wissen, das in langen Ausbildungsprozessen erworben wurde. Wir verstehen dagegen Wissensarbeit in Anlehnung an Wilke (1998) als eine Tätigkeit, die darauf

angewiesen ist, ihr relevantes Wissen ständig zu revidieren und als eine Ressource zu betrachten, die untrennbar auf riskante Weise mit Nichtwissen verkoppelt ist. Wir konzentrieren uns im folgenden auf einen Ausschnitt der Wissensarbeit: auf problemlösende Tätigkeiten in der Informationswirtschaft.

In Anlehnung an Arbeiten zur Handlungsregulation geistiger Arbeit lassen sich Typen geistiger Arbeit danach unterscheiden, ob es sich bei ihrem Gegenstand um Aufgaben oder Probleme handelt (Resch 1988). Danach zeichnen sich Aufgaben dadurch aus, dass die Methoden ihrer Bewältigung bekannt sind. Bei Problemen sind unter Umständen einzelne Operatoren bekannt, die zum Ziel führende Kette von Operatoren (der Algorithmus) ist dagegen unbekannt. Bei Problemen lässt sich die Barriere zwischen dem erwünschten Endzustand (Ziel) und dem Ausgangszustand nur überwinden, indem etwas Neues geschaffen wird. Dieser Typ von Wissensarbeit ist mithin per definitionem innovativ, in detail nicht planbar und in dieser Hinsicht „riskant“.

Wir gehen davon aus, dass mit dem Ende der klassischen Massenproduktion der Anteil von standardisierten Arbeitstätigkeiten sinkt, während der Bereich immaterieller Produktion für die Wertschöpfung an Bedeutung gewinnt und der Anteil problemlösender Wissensarbeit steigt. Dabei wird es zunehmend darauf ankommen, Expertise, Kenntnisse und Fähigkeiten aus unterschiedlichen Fachdisziplinen flexibel und befristet zusammenzuführen: Projektorganisation ist der Modus einer solchen Wissensintegration. Unser Interesse an der Analyse unterschiedlicher Formen von Projektorganisation ist von der Überzeugung getragen, dass Wissensarbeit im besonderen und die künftige Arbeitswelt insgesamt von einer zunehmenden Projektifizierung der Organisation und der Arbeit geprägt sein werden. Wir gehen am Beispiel der Informationswirtschaft der Frage nach, in welchen organisatorischen Formen Wissensarbeit heute bevorzugt verrichtet wird und welche Chancen und Zumutungen sich für Wissensarbeiter damit verbinden.

## 2. Konturen der Informationswirtschaft

Für die Theoretiker der Informationsgesellschaft steht außer Zweifel, dass die Informationsindustrien den Kern

der neuen informationellen Ökonomie (Castells) bilden und ihre Unternehmensformen paradigmatische Bedeutung für die gesamte Ökonomie haben, zumal telematische Infrastrukturen für die materielle und kulturelle Reproduktion moderner Industriegesellschaften unverzichtbar geworden sind: Sie sind so etwas wie das Nervengeflecht der zeitgenössischen Gesellschaft und Wirtschaft, durchdringen auch die Sektoren der „alten Ökonomie“ und nahezu sämtliche Lebensbereiche.

Die Informationswirtschaft repräsentiert mittlerweile in Deutschland ein bedeutendes Beschäftigungsfeld, das sich bis vor kurzem noch durch ein starkes Wachstum auszeichnete und einen hohen Anteil an qualifiziertem Dienstleistungspersonal aufweist. In der IT- und Telekommunikationsindustrie (ITK) zusammen waren Ende 1999 etwa 1.04 Mio. Personen beschäftigt. Nimmt man den Medienbereich hinzu, so arbeiteten in der Informationswirtschaft insgesamt 1,74 Mio. Menschen (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 1999). Darin wies der Bereich „Software und IT-Dienstleistungen“ mit jährlichen Steigerungsraten von 16 % und 11 % zwischen 1997 und 1999 den größten Beschäftigtenzuwachs auf und hat trotz der Krise der „New Economy“ auch weiterhin gute Beschäftigungschancen.

Durch die vollständige Liberalisierung der Telekommunikation am 1.1.1998 sind die Unternehmen dieses bisher staatlich geprägten Sektors einem überaus starken Preis-, Technologie- und Qualitätswettbewerb ausgesetzt, der bestehende Unternehmen wie die deutsche Telekom AG bereits tiefgreifend verändert hat, und in dessen Folge eine Reihe großer und kleiner neuer Firmen entstanden sind. Die Wertschöpfungsmuster und Branchenkonturen unterliegen einem rasanten und mehr oder weniger ständigem Wandel (vgl. Kalkowski/Helmer/Mickler 2001). Radikale Innovationen, insbesondere die Digitalisierung und das Internet ermöglichen technologische Konvergenz und eröffnen neue Märkte für etablierte Telekommunikationsfirmen sowie für Unternehmen aus der IT-Industrie und für Newcomer. Telekommunikation, IT- und der Medienindustrie verschmelzen zu einer Mega-Branche, den sogenannten TIMES-In-

dustrie (Telekommunikation, Informationstechnik, Medien, Entertainment und Security).

Als „Service-Industrie“ repräsentiert die ITK-Branche einen wichtigen Ausschnitt der zukünftigen Arbeitsgesellschaft, in deren Mittelpunkt nicht mehr die materielle Produktion und maschinelle Erzeugung von Standardprodukten steht, sondern die kundenorientierte Bereitstellung innovativer, qualitativ hochwertiger Dienstleistungen durch Angestellte, deren Arbeitskulturen und Interessenvertretungshandeln sich von denen gewerblicher Beschäftigter wesentlich unterscheiden (Kalkowski 1999, Mickler 2001). Die ITK-Branche ist eine wissensintensive Branche, in der mit Ausnahme von Call Center-Agenten kaum Un- und Angelernte beschäftigt sind. Bei den Newcomern in der Telekommunikation (Netzbetreiber) und den Töchtern der Deutsche Telekom AG liegt der Anteil der Hochschulabsolventen an den Beschäftigten insgesamt bei ca. 50 %.

Infolge hoher Innovationsraten, der Konvergenz von Technologien und Märkten (Multimedia, TIMES, Fixed Mobile Integration, Internet usw.) sind Betriebe der Informationswirtschaft in besonderer Weise gefordert, Wissen und Fähigkeiten bereichs- aber auch betriebs- und branchenübergreifend flexibel zu vernetzen.

### 3. Entwicklung neuer Organisationsprinzipien

In den genannten (Teil-)Branchen verlangen turbulente Umwelten in zunehmendem Maße Organisationsformen, die für den Umgang mit schnell wechselnden Anforderungen und mit Unvorhersehbarem geeignet sind. Die Möglichkeiten für eine längerfristige strategische Planung sind in vielen Bereichen sehr begrenzt. Im Zuge dessen wächst das Interesse an emergenten Organisationsstrukturen. Emergenz steht für das ungeplante Entstehen lebensfähiger Strukturen, die zur *selbsttätigen Anpassung* an veränderliche Umgebungsbedingungen in der Lage sind. Anforderungen an die Flexibilität und Lernfähigkeit der Organisation lassen sich mit den funk-

tional-hierarchischen Prinzipien der Organisationsgestaltung allein immer weniger bewältigen.

Die Beschäftigten benötigen zur Bewältigung rasch wechselnder Arbeitsanforderungen ein Verhaltensrepertoire, das sich in bürokratischen Organisationen gar nicht entfalten kann. Damit gewinnen rekursiv-polyzentrische Kommunikations- und Kooperationsformen gegenüber traditionell hierarchisch-linearen an Bedeutung. Vieles von dem, was ehemals als Mangel an Organisation galt, gilt heute als Bedingung für deren Kreativität und Anpassungsfähigkeit. Nicht mehr die mechanische Maschine, sondern anpassungs- und überlebensfähige Organismen werden angesichts dessen explizit oder implizit zum bevorzugten Referenzobjekt zeitgenössischer Managementkonzepte.<sup>1</sup> Zentraler Bezugspunkt zeitgenössischen Managements ist nicht mehr die strategisch, plan- und absichtsvoll hergestellte, sondern die sich selbst generierende Ordnung lebender Systeme (Emergenz).<sup>2</sup> Stabilität manifestiert sich nicht mehr primär in der Festigkeit von Strukturen, sondern als dynamisches Fließgleichgewicht kleinerer teilautonomer und bedarfsweise vernetzter Organisationseinheiten.<sup>3</sup>

#### *Trend zur Projektifizierung*

Die Projektorganisation ist genuiner Bestandteil einer innovativen „kundenorientierten“ Organisation und gewinnt für die Betriebe an Bedeutung. Es gibt einen Trend zur Projektifizierung von Arbeit und Organisationen, der auch dadurch gefördert wird, dass in vielen Bereichen die Nachfrage nach kundenindividuellen Lösungen steigt und folglich der Anteil standardisierbarer Pro-

zesse sinkt. Auch dadurch, dass sich die Unternehmen zunehmend auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen konzentrieren müssen (Outsourcing), lockern sich ehemals fester gefügte Organisationsstrukturen von Großunternehmen zugunsten einer größeren Selbständigkeit kleinerer Organisationseinheiten. Diese organisatorische Ausdifferenzierung als Folge intensiver gesellschaftlicher Arbeitsteilung verlangt im Gegenzug eine Organisation, die es erlaubt, die ausdifferenzierten Kompetenzen bedarfsweise, d.h. temporär zu integrieren. Im Zuge dessen gewinnen Projektorganisation und Projektmanagement in inner- und überbetrieblichen Kontexten an Bedeutung.<sup>4</sup> Vor allem in innovativen und wissensintensiven Branchen stehen die Betriebe vor der Anforderung, die mit der Spezialisierung wachsende Interdependenz der Arbeit durch eine (temporäre) Integration partikularer und verteilter Kenntnisse und Fähigkeiten zu bewältigen.

Gleichwohl haben wir es rasch wechselnder Managementmoden zum Trotz in der Praxis in der Regel eher mit inkrementellen organisatorischen Veränderungen statt mit radikalen Umbrüchen zu tun. Zu beobachten ist ein spannungsreiches, widersprüchliches Neben- und Miteinander alter und neuer Organisations- und Koordinierungsformen. Wie immer diese Widersprüche eindeutige Trendaussagen und die Unterstellung eines Paradigmenwechsels der organisatorischen Steuerung relativieren, die zunehmende Organisation der Arbeit in Gestalt von Projekten steht für eine tiefgreifende Veränderung von Koordinationsformen, mit denen neben der hierarchischen Koordinierung andere Aushandlungsformen an Bedeutung gewinnen. Mit ihnen verändern sich die Management- und Mitarbeiterrollen, die betrieblichen Kommunikationsstrukturen und die „zwischenmenschlichen Beziehungen“ im Betrieb sowie in überbetrieblichen Zusammenhängen.

1 Die Theorie selbstorganisierender, viabler Systeme, Kybernetik und Chaostheorie finden Eingang in die Managementtheorie und -praxis, vgl. Beer 1985, Malik 2000a, 2000 b, Schwaninger 2000, Zohar 2000, Warnecke/ Braun 1999.

2 Auch die Organisationssoziologie betont, dass Organisationen methodologisch nicht (mehr) als das Ergebnis intentionaler Strategien, sondern nur aus dem Wechselverhältnis von Intention, Effekten, inklusive ihrer unbeabsichtigten Nebenfolgen, Strategie und Emergenz zu begreifen sind (Kühl 2001: 488 f.).

3 Freilich entstehen mit einer solchen Erweiterung der Autonomiespielräume von Organisationseinheiten auch zentrifugale Kräfte und Probleme der Desintegration, vgl. Moldaschl/Sauer 2000.

4 Nicht zuletzt daraus speist sich auch das praktische Interesse an der Diskussion über organisationale Netzwerke, virtuelle Unternehmen usw. Wir können an dieser Stelle nicht ausführlicher auf die sozialwissenschaftliche Netzwerkdiskussion eingehen, weil das den Rahmen dieses Aufsatzes sprengen würde, und verweisen auf den Abschnitt 4.2. in diesem Text. Das dort diskutierte Netzwerk ist freilich nur ein ausgewähltes Beispiel aus einer Vielzahl von empirisch vorfindbaren und analytisch zu unterscheidenden Netzwerktypen.



#### 4. Formen von Projektorganisation

In innovativen wissensintensiven Unternehmen, in denen horizontale Prozesse dominieren und dichte, abteilungsübergreifende Kommunikation, Kooperation und Selbstorganisation gefordert sind, ist zeitlich befristete interdisziplinäre Projektarbeit eine Arbeitsform, deren Anteil kontinuierlich zunimmt. Damit verändern sich die betrieblichen Führungs- und Kommunikationsstrukturen und infolgedessen auch die Arbeitsverhältnisse der Beschäftigten.

Weil es sich bei der Projektorganisation per se um eine eher emergente Organisationsform handelt, wird die organisatorische Gestalt von Projekten in den Betrieben in der Regel nicht im Detail vorausgeplant und durch (Betriebs-)Vereinbarungen abgesichert. Projekte sind Organisationen auf Zeit mit einem unsicheren Status in der Unternehmensorganisation. Sie stehen hinsichtlich Führungs- und Arbeitsorganisation in einem latenten, oft auch manifesten Spannungsverhältnis zu den vergleichsweise starren Strukturen und Regelungen der Linienorganisation. Durch zunehmende Projektifizierung der Organisation müssen sich die Arbeitskulturen, Kommunikations- und Kooperationsformen sowie die Unternehmensstrukturen notwendigerweise verändern, aber die theoretisch denkbaren und empirisch vorfindbaren Erscheinungsformen von Projektarbeit sind ausgesprochen heterogen. Es kommt uns hier zunächst einmal darauf an, die Vielfalt der Projekttypen darzustellen. Zu unterscheiden sind zunächst produktbezogene und organisationsbezogene Projekte:

##### *Produktbezogene Projekte*

Die Entwicklung und Einführung neuer Produkte, die Erarbeitung komplexer Lösungen für Individualkunden repräsentieren dabei einen wichtigen Typus. Bei produktbezogenen Projekten steht nach einer relativ überschaubaren Findungsphase das Planen und Abwickeln des Projekts im Vordergrund. Solche Projekte sind geschlossene Vorhaben, die möglichst zielgerichtet,

schnell und effizient durchgeführt werden. Es gibt abgrenzbare Aufgaben mit einem genau definierten Ende. Die zentralen Steuerungsgrößen sind: Ziele, Zeit/Termine, Ressourcen/Kosten, Qualität. Bei diesen Projekten liegt der Schwerpunkt des Projektmanagements eindeutig auf Planungs- und Steuerungsinstrumenten.

##### *Organisationsprojekte*

Organisationsverändernde Projekte stehen bei der hohen Innovationsdynamik der ITK-Industrie immer häufiger auf der Tagesordnung der Unternehmen. Ihre Wettbewerbsfähigkeit hängt nicht zuletzt von ihrer Reorganisationskompetenz ab. Organisationsbezogene Projekte unterliegen zu Beginn in stärkerem Maße noch nicht absehbaren Einflüssen und Abhängigkeiten. Die Findungsphase ist eigentlich nie eindeutig abgeschlossen. Meistens haben die Aufgaben kein eindeutiges Ende und sind stark vom Verhalten der beteiligten und betroffenen Personen geprägt. Die notwendigen Ressourcen sind nur ungefähr abzuschätzen. Auch die Ziele und Vereinbarungen sind vage. Bei Veränderungsprojekten gibt es zwar auch eine Steuerung, aber sie ist weniger stringent als bei produktbezogenen Projekten. Veränderungsprozesse (und Change Management) erfordern eher eine offene, systemische Herangehensweise. Es kann zwar einiges geplant werden, jedoch bestimmen die Interessen und Reaktionen der betrieblichen Akteure und das Umfeld den Projektverlauf. Zu Beginn eines solchen Prozesses alle Maßnahmen inhaltlich und zeitlich durchzuplanen, ist ebenso unangemessen wie ganz ohne Planung und Vorbereitung vorzugehen. Ob, wann und wie nachhaltig die anvisierten Ziele der Reorganisation tatsächlich erreicht werden, ist bei solchen Projekten aus den genannten Gründen relativ ungewiss - zumal die Angestellten in vielen Fällen frustriert sind von den ständigen Umstrukturierungen und den Belastungen, die sich damit für sie verbinden.

Von großer Bedeutung für die innerbetriebliche Stellung der Projekte sowie für das Projektmanagement und für die Situation der Projektmitarbeiter ist darüber hinaus

die Unterscheidung von organisationsinternen und organisationsübergreifenden Projekten.

#### 4.1. Organisationsinterne Projektorganisation

Wie unsere Untersuchung zeigte (Kalkowski/Helmer/Mickler 2001) und auch der sozialwissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Literatur zum Projektmanagement zu entnehmen ist, lassen sich Formen der Projektorganisation auch im Hinblick auf das Verhältnis des Projekts zur Betriebshierarchie, die Konzepte zur effektiven Koordinierung und Steuerung mehrerer parallel laufender Projekte in einem Unternehmen (Multiprojektmanagement) und die Versuche zur Rationalisierung von Projektarbeit durch Einrichtung von planenden und kontrollierenden Projektbüros unterscheiden.

##### 4.1.1. Zum Verhältnis von Projekt und Linie

Die Verteilung der Kompetenzen zwischen Projekt, Projektleitung und Linie hat erheblichen Einfluss auf die internen Kommunikationsbeziehungen und auf die Außenbeziehungen der Projekte:

(1) Einfluss-Projektmanagement: Der Projektleiter (oder das Projektführungsteam) ist in diesem Fall eher ein Koordinator. Er koordiniert die beteiligten Linienbereiche und hat in seiner Funktion keine zusätzlichen Entscheidungskompetenzen und Weisungsbefugnisse gegenüber der Linie und den Teammitgliedern. Verantwortung und Macht bleiben in der Linie. Das Einfluss-Projektmanagement kommt bevorzugt bei Projekten zur Organisationsentwicklung zur Anwendung. Der Vorzug dieser Form der Projektorganisation besteht darin, dass die Linie weitestgehend in das Projektgeschehen integriert ist. Sie behält die volle Verantwortung und das Recht, Entscheidungen und Projektverlauf maßgeblich zu beeinflussen. Dadurch wird eine hohe Akzeptanz der Projektergebnisse in den betroffenen Linienbereichen sichergestellt. Der Nachteil besteht darin, dass die Projektmitarbeiter i.d.R. stark vom Tagesgeschäft verein-

nahmt sind und die „Zusatzarbeit im Projekt“ häufig vernachlässigt wird. Niemand ist richtig für die Belange des Projekts insgesamt verantwortlich und vertritt die Projektinteressen. Da er keine Macht hat, stößt der Projektleiter bei der Umsetzung der Projektergebnisse auf Schwierigkeiten. Projekte werden oft zerredet und versanden aufgrund unterschiedlicher Interessenlagen.

(2) Reines Projektmanagement: In diesem Fall werden alle Kompetenzen und Weisungsrechte der Projektleitung übertragen. Im Vergleich zu den anderen Formen des Projektmanagements hat der Projektleiter bei dieser Variante die größte Verantwortung. Beim reinen Projektmanagement wird quasi eine Abteilung auf Zeit gegründet, das Projekt arbeitet fast wie eine eigenständige Organisation. Das reine Projektmanagement kommt bevorzugt bei strategisch wichtigen Projekten zur Anwendung. Zwar fördern klar festgelegte Kompetenzen und Verantwortung die schnelle Abwicklung des Projekts, häufig werden aber die Ergebnisse des Projektteams bei dieser Form der Organisation in der Linie nicht akzeptiert.

(3) Matrix-Projektmanagement: Das Matrix-Projektmanagement ist die am weitesten verbreitete Form der Organisation von Projekten. Bei dieser wird ein Mehrliniensystem mit sich überschneidenden Entscheidungs- und Weisungsbeziehungen gebildet, das das Projekt mit der übrigen Organisation verknüpft. Das Matrix-Projektmanagement erfordert eine klare Aufteilung der Kompetenzen und Verantwortung zwischen Projekt und Linie, weil die Teammitglieder sonst kaum zielgerichtet arbeiten können. Projektleiter und Teammitglieder sind sowohl Linienmitarbeiter als auch Mitglieder des Projektteams. Diese unterstehen gleichzeitig dem Projektleiter und dem Linienvorgesetzten. Als „Diener zweier Herren“ sind sie häufig Loyalitätskonflikten ausgesetzt. Der Vorteil dieser Organisationsform besteht darin, dass Projektleiter und Linie gemeinsam für das Projektergebnis verantwortlich sind. Es gibt daher einen Zwang zur Kooperation und Abstimmung zwischen Projekt und Linie. Allerdings führt die oft schwer zu trennende Verantwortung zwischen Linie und Projekt häufig dazu,

dass eine „Rechtfertigungskultur“ entsteht; wenn etwas schief läuft, sind immer die anderen Schuld daran.

Unabhängig vom jeweiligen Typ der Projektorganisation ist die Position des Projektleiters in vielen Unternehmen bislang eher unattraktiv. Projektleitern wird meistens sehr viel Verantwortung übertragen, ohne dass sie die Macht haben, die Verantwortung auch tatsächlich ausfüllen zu können. Sie sind oft für das Budget verantwortlich, können aber Budget und Ressourcen kaum beeinflussen. Projektmitarbeiter sind in der Regel sowohl Führungskräften aus der Linie als auch dem Projektleiter unterstellt. Für die Leistungsbeurteilung ist aber in der Regel die Führungskraft aus der Linie zuständig und die wird die für die Linie erbrachten Leistungen höher bewerten.

#### 4.1.2. Multiprojektmanagement - projektorientiertes Unternehmen

Zwar wird auch die nicht unbegründete Auffassung vertreten, „Wenn ein Unternehmen die Auswahl von Projekten nicht begrenzt, verliert die Projektarbeit ihren besonderen Charakter. Das überdurchschnittliche Engagement geht verloren, da die Projektarbeit nicht mehr als etwas Besonders empfunden wird“ (Kraus/ Westermann 1998: 12). Es gibt aber z.B. in TK- oder IT-Unternehmen, die auf kundenindividuelle Systemlösungen für Großkunden spezialisiert sind, einen großen und mit der Konvergenz der Technologien und TIMES-Märkte steigenden Anteil an Aufgaben, die nur noch in Form von Projekten bewältigt werden können. Vielfach sind daran mehrere Unterauftragnehmer beteiligt. Es geht dann nicht mehr nur darum, einzelne Projekte abzuwickeln oder das Management einzelner Projekte zu optimieren. Vielmehr wird, wenn mehrere inner- und überbetriebliche Projekte gleichzeitig gefahren werden, in zunehmendem Maße ein *Multiprojektmanagement* notwendig. Das macht ein stärker methodisch geprägtes Vorgehen sowie Priorisierungen notwendig und stellt höhere Anforderungen an die (flexible und methodische) Personal- und Skilledisposition sowie an das Wissensmanagement.

Während die Projektorganisation üblicherweise die Linienorganisation ergänzt und den Status einer Sekundärorganisation hat, avanciert sie in projektorientierten Unternehmen, in denen Innovation eine Daueraufgabe ist, zur Primärorganisation. In projektorientierten Unternehmen geht es nicht mehr nur um die Abwicklung einzelner Projekte. Projektmanagement ist bei ihnen nicht nur ein Planungswerkzeug für Projekte, vielmehr verlangt das „Management by Projects“ eine andere Führungskonzeption.

In einem von uns untersuchten TK-Unternehmen mit ca. 2.000 Beschäftigten (und Projekten mit einer Laufzeit von einem Monat bis einem Jahr) wird in den vier Fachbereichen des Unternehmens Vertrieb, Technik, Auftragssteuerung, Betrieb grundsätzlich in Teams gearbeitet, die jeweils auf bestimmte Aufgabenbereiche spezialisiert sind. Die Projekte sind eingebunden in ein komplexes Teamgebäude. In der Unternehmenszentrale gibt es z.B. Task-Force-Projektteams, die die Aufgabe haben, die für die strategische Ausrichtung des Unternehmens relevanten Produkte und Dienste zu spezifizieren. Räumlich konzentriert arbeiten in solchen Teams Experten aus verschiedenen Bereichen und Disziplinen zusammen. Die Koordination der vielfältigen, sich teils ergänzenden teils überlappenden Projekte sucht man durch die Einrichtung von Projektmanagern, durch ein Projektboard, durch ein verbessertes Projektmanagement und durch eine angepasste Kontaktgestaltung zu bewältigen.

##### *Einrichtung von Projektmanagern*

Zusätzlich zu Projektleitern wurden „Projektmanager“ institutionalisiert. Diese sind von ihrem Status her Abteilungsleitern gleichgestellt; beide berichten der Betriebsleitung. Während Projektleiter für kleinere Teilprojekte verantwortlich sind und die Projektleitung eine temporäre Funktion ist, die neben der Tätigkeit in den Funktionsbereichen (Vertrieb, Technik, Auftragssteuerung, Betrieb) wahrgenommen wird, ist der Projektmanager, dem die Projektleiter unterstellt sind, eine dauerhafte Führungsposition, d.h. eine Aufstiegsposition.

Während Projekte für gewöhnlich mit der Linie um Ressourcen ringen müssen, wurde die Verantwortung für

das Ressourcenmanagement von der Linie auf den Projektmanager verlagert, d.h. der Projektmanager kann aus den Fachbereichen Ressourcen abfordern. Er schließt mit den Abteilungsleitern entsprechende Vereinbarungen ab. Um sicherzustellen, dass er auch tatsächlich die benötigten Ressourcen (Leute) bekommt, müssen die Linienvorgesetzten diese Vereinbarungen unterschreiben. Der Projektmanager hat Spielräume für die Kapazitäts- und Ressourcenplanung und die Möglichkeit, bisher intern erbrachte Dienstleistungen ggf. auch von außen einzukaufen. Darüber hinaus gehört es u.a. zu den Aufgaben der Projektmanager, die Kompetenzprofile der Mitarbeiter den wechselnden Anforderungen anzupassen.

#### *Einrichtung eines Projektboards*

Zwecks Optimierung und Weiterentwicklung der Projekt- und Führungsorganisation wurde in der untersuchten Niederlassung des Unternehmens ein Projektboard institutionalisiert. Es handelt sich dabei um ein wöchentliches Treffen aller Führungskräfte der Niederlassung, bei dem die Angebote geprüft, Projektchancen qualifiziert, über Vorgehensweisen entschieden und der Projektfortschritt kontrolliert wird. Das Projektboard hat entscheidend dazu beigetragen, Projektchancen besser zu beurteilen und den Ressourceneinsatz zu optimieren. Im Projektboard *entscheiden sich die Mitglieder gemeinsam* für oder gegen ein Projekt. Bei positiver Entscheidung werden vom Projektboard der Projektauftrag erteilt, Verantwortliche benannt und Ressourcen bereitgestellt. Das Projektboard begleitet ein Projekt durch den Systemlösungsprozess. Beteiligte, insbesondere die Entscheider, sind kontinuierlich über den Stand der laufenden Projekte informiert. Durch Einrichtung des Projektboards konnten Reibungsverluste an den sensiblen Stellen der Verantwortungsübergabe reduziert werden.

#### *Verbesserung des Projektmanagements*

In dem Unternehmen kann aufgrund seiner Größe das Projektmanagement nicht mehr „auf Zuruf“ erfolgen. Die Projektorganisation und das Projektmanagement sind daher bereits weithin formalisiert. Gleichwohl weisen die Maßnahmen zur Veränderung der Führungskonzeption und Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung in Richtung einer stärkeren „Kollektivierung“ von Entscheidungsprozessen und eines „partizipativen Projektmanagements“, das den dezentralen Kommunikationsbedürfnissen der Teams Rechnung trägt und (u.a. durch eine entsprechende Systemunterstützung per Intranet) die Transparenz über den Projektverlauf für alle Beteiligten erhöht. Dies wird auch dadurch erreicht, dass die interdisziplinären Projektteams (mit Vertreten aus den Bereichen Vertrieb, Auftragssteuerung, Technik

und Betrieb) neuerdings bereits in der Angebotsphase zusammengestellt und an der Projektplanung beteiligt werden.

Zwar gibt es einerseits im Management des Unternehmens Befürworter einer stärkeren „Regelprojektorganisation“ und einer stärkeren Formalisierung von Projektprozessen, andererseits aber auch ein ausgeprägtes Bewusstsein, dass eine Überfrachtung der Projekte mit Handbüchern und Regeln die Projektarbeit blockiert (und dass Papier geduldig ist): „Den entscheidenden Ansatz zur Bewältigung der Planungs- und Steuerungs- und sonstigen Probleme, die sich mit dem Multiprojektmanagement verbinden, sehe ich aber vor allem darin, dass wir unsere Mitarbeiter zu Auftragnehmern und Kleinunternehmern machen. In fernerer Zukunft wird es in unserem Geschäft wahrscheinlich mehr Freiberufler mit anderen Bezahlungskonditionen, anderen Beurteilungsverfahren und Beschäftigungsverhältnissen geben“ (Leiter Prozess- und Qualitätsmanagement).

#### *Kontraktgestaltung*

Eine Voraussetzung dafür, dass die Beschäftigten zu „Auftragnehmern“ werden, sowie für ein erfolgreiches Projektmanagement sind „saubere Projekt- und Teilprojektaufträge“. Weil jeder Projektauftrag aber mit gewissen Unwägbarkeiten verbunden ist, ist das leichter gesagt als getan. Zentraler Bestandteil des Projektauftrags sind vorgegebene oder vereinbarte Projektziele, die aus dem Pflichtenheft des Projekts gewonnen werden, in dem Spezifikationen, Ecktermine und Projektkosten festgeschrieben sind.

Für das Projektmanagement ist „Führen mit Zielen“, das Raum lässt für alternative Lösungswege, Eigeninitiative und Selbständigkeit, unabdingbar. Vom Konzept her ist der Projektauftrag dabei eine zweiseitige Willenserklärung zwischen (internem) Auftraggeber und Auftragnehmer. Vielfach legen die (internen) Auftraggeber aber Ziele fest, ohne sie mit den Auftragnehmern abzustimmen.

Die Kontraktgestaltung wurde in dem Unternehmen dahingehend optimiert, dass neuerdings Teilprojektaufträge vereinbart und schriftlich fixiert werden und der Projektmanager mit den Abteilungsleitern Vereinbarungen abschließt. Das Zielsystem leidet nach Auffassung unserer Gesprächspartner aber vor allem noch darunter, dass es sich bei entgeltwirksamen und für die Leistungsregulation relevanten Zielen (variable an den Grad der Zielerreichung gekoppelte Entgeltbestandteile) in dem Unternehmen um Bereichsziele und nicht um projektbezogene Leistungsziele handelt. „So wie die Leistungsziele jetzt definiert werden, fördern sie Bereichsegoismus. Es fehlt eine bereichsübergreifende Gesamtbetrachtung, die durch entsprechende Zielvereinbarungen gestützt wer-

den müsste. Hätten wir projekt- und ergebnisbezogene Ziele, würde sich das Projektverständnis von selbst verbessern“ (Projektleiter).

#### **4.1.3. Ansätze zur Rationalisierung von Projektarbeit: Project Office**

Wenn die Komplexität und der Abstimmungsaufwand für die Projekte wachsen, gehen einige Betriebe dazu über, die Projektabwicklung stärker zu formalisieren und durch computergestützte Projektplanungs- und Kontrollinstrumente zu rationalisieren. Ein zentrales Projektbüro zerlegt dann die Projektaufgabe in Teilpakete und koordiniert die Durchführung anhand eines Zeit- und Kostenplans. Das Projektbüro ist ein zentraler, häufig als Stabsabteilung geführter Unternehmensbereich, der als interner Dienstleister für alle Abteilungen fungiert (Zentralisierung von Projektmanagementfunktionen). Das Projektbüro lässt sich fest in die Linienorganisation einbinden. In ihm sind Spezialisten auf Dauer mit dem Management von Projekten beschäftigt. Das Projektbüro, in dem relativ wenig Personen beschäftigt sind, plant, steuert und vernetzt Projekte, stellt Projektleiter, wählt Mitarbeiter für die Projekte aus und unterstützt diese fachlich.

Die Einrichtung einer solchen Abteilung soll dazu beitragen, die (Effizienz-)Nachteile bisheriger Formen der Projektorganisation - durch eine strikte Trennung von Projektplanung und operativer Projektabwicklung - zu kompensieren, denn Projektmitarbeiter, die nur zeitweise aus der Linie herausgenommen werden, verfügen in der Regel über viel Fach-, aber vergleichsweise wenig Projektkompetenz. Darüber hinaus steigen mit der Anzahl gleichzeitig laufender Projekte die Anforderungen an die Koordination einer Vielzahl von Schnittstellen und an die Disposition der Ressourcen in einem solchen Maße, dass sie von einzelnen Projektleitern nicht allein bewältigt werden können. Geschäftsführungen versprechen sich von Projektbüros mehr Transparenz und Kontrolle sowie die Ausschöpfung bisher ungenutzter Synergien vor allem auch im Bereich des Wissensmanagements.

Die fachliche Kompetenz geht bei diesen Varianten der Professionalisierung des Projektmanagements auf das Projektbüro und die Projektleiter über, während die Mitarbeiter disziplinarisch den Linienvorgesetzten unterstellt bleiben. Daraus resultiert unter anderem die für Stabsstellen typische Frage nach der disziplinarischen Kompetenz der Büros. Project Offices zu etablieren, ist (angesichts dessen) keine einfache Aufgabe. Sie müssen sich und ihre Rolle zunächst einmal gut vermarkten und sich gegen Interessenkonstellationen behaupten. Sie können sich auch zur „Kontrollinstanz“ und „Methodenschmiede“ verselbständigen.

Allerdings können solche Maßnahmen gerade das freizusetzende subjektive Potential von Projektarbeit, die Kooperationsbereitschaft und Kreativität der qualifizierten Angestellten blockieren und damit die im Vergleich zur hierarchischen Linienorganisation hier angelegten produktiven Möglichkeiten wieder einschränken. Darin zeigt sich ein Widerspruch zwischen notwendiger Freigabe von Selbstregulation, Eigenverantwortung und Beteiligung für die Angestellten und Bestrebungen des Managements, durch straffes Projektmanagement und zentrales Controlling das Handeln der Teams und Projekte eng an Verwertungsziele zu binden.

#### **4.2. Projektnetzwerke von Klein(st)unternehmen**

Die Arbeit in wissensintensiven Branchen ist in zunehmendem Maße in Form überbetrieblicher Projekte organisiert, an denen mehrere selbständige Unternehmen beteiligt sind. In Projektnetzwerken wird die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit zumeist durch ein oder mehrere fokale Unternehmen organisiert. Neben den fokalen Unternehmen sind an solchen Netzwerken aber auch Klein- und Kleinstbetriebe sowie selbständige Erwerbspersonen beteiligt (Windeler/ Wirth/ Sydow 2001).

Die fokalen Unternehmen, in denen unter Umständen selbst nur wenige Personen fest angestellt sind, aktivieren ihre latent vorhandenen Beziehungen zu Anderen

aus einem Pool. Der Pool, aus dem die Projektpartner rekrutiert werden, unterteilt sich in einen Kern von Personen bzw. Unternehmen, mit denen man immer wieder zusammenarbeitet, und in ein Randsegment von Akteuren, bei denen das nicht der Fall ist.

Die fokalen Unternehmen pflegen diese Beziehungen auch nach dem Abschluss des Projekts weiter, denn eine effiziente und effektive Koordination von Projekten bzw. Projektnetzwerken ist vielfach nur unter Rückgriff auf Erfahrungen in früheren Projekten und in Voraussicht auf potentielle künftige Projekte und Projektbeziehungen möglich. Dass die Beziehungen trotz der zeitlichen Befristung von Projekten eine relative Stabilität aufweisen, ist ein Charakteristikum und die besondere Qualität solcher Projektnetzwerke. Es sind daher mehr als bloß „temporary systems“. Arbeit in Projektnetzwerken unterscheidet sich dadurch sowohl von der marktlicheren als auch von hierarchischeren Formen der Koordination ökonomischer Aktivitäten.

Die Arbeit in Projektnetzwerken wird grundsätzlich anders geregelt (vgl. Windeler/ Wirth/ Sydow 2001). Sie unterscheiden sich in den Betriebs- und Beschäftigungsformen von regulären Arbeits- bzw. Angestelltenverhältnissen. Ein großer Teil der beteiligten Akteure sind Klein- und Kleinstbetriebe und „freie Mitarbeiter“. Diese wechseln z.T. von Projekt zu Projekt ihren Status - als Arbeitnehmer oder Selbständige - und haben möglicherweise mehrere Arbeit-/Auftraggeber.

Gegenüber dem klassischen Normalarbeitsverhältnis (unbefristete kollektiv vereinbarte Arbeitsverträge) spielen stärker individualisierte (entstandardisierte) Formen der Leistungsregulation und Aushandlungsprozesse in solchen Projektnetzwerken eine wichtigere Rolle.

Während mittlerweile über das „Management by Objectives“ werk- und kaufvertragsähnliche Elemente zunehmend auch für „reguläre“, kollektiv regulierte Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse an Bedeutung gewinnen, sind echte Werk- und Kaufverträge genuiner Be-

standteil der Kontraktualisierung und Leistungsregulation in Projektnetzwerken.

Eine Belegschaft im Sinne einer stabilen sozialen Einheit, wie sie für einen Betrieb oder ein Unternehmen kennzeichnend ist (und wie sie implizit auch dem Betriebsverfassungsgesetz zugrunde liegt), gibt es nur für eine begrenzte Anzahl der am Projektnetzwerk beteiligten Akteure.

Bei Projektnetzwerken handelt es sich um eine hochgradig flexible, entgrenzte Organisationsform. Sie verschafft dem Management Spielraum für die Kapazitätsflexibilisierung und ein hohes Maß an unternehmerischer Autonomie bei der betriebsspezifischen Gestaltung der Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, Entgelt, Bestandsschutz usw.).

Projektnetzwerke in der Medienindustrie repräsentieren Organisations- und Erwerbsverhältnisse, von denen angenommen wird, dass sie auch andere Branchen und Bereiche bzw. insgesamt die zukünftige Arbeitswelt stärker prägen werden. Sie wurden jüngst auf der Basis einer Untersuchung in der Medienbranche zur Produktion von Fernsehinhalten beschrieben (vgl. Windeler/ Lutz/Wirth 2000, Batt et al. 2001), bei der Akteure häufig in überbetrieblichen Netzwerken zusammenarbeiten. Die Projektnetzwerke in der Medienbranche weisen Arbeitsformen auf, die sich der herkömmlichen Regulierung von Erwerbsinteressen entziehen (vgl. Windeler/ Wirth/Sydow 2001). Die Abkehr von klassischen, kollektiv regulierten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zugunsten selbständiger Mitarbeit und alternativer betriebsnaher Regelungsformen ist hier weit fortgeschritten.

Während bisher bei den Untersuchungen zur Regulierung von Arbeit die kollektive Regulierung der industriellen Normalarbeit und damit die duale Struktur von tarifhoheitlicher Verbandsregulierung und arbeitsrechtlich basierter Mitbestimmung im Mittelpunkt wissenschaftlicher Untersuchungen und Diskurse standen, verlangen Projektnetzwerke eine Ausweitung der Perspek-

tive in Richtung einer stärkeren Berücksichtigung *individueller* Formen der erwerbsbezogenen Interessenregulierung. Andere als Normalarbeitsverhältnisse spielen hier bereits eine größere Rolle. Im Bereich Medien und Kulturindustrie ist die Regulierung der Erwerbsinteressen traditionell stärker *zwischen* kollektiven (Rahmen-)Vereinbarungen und individuellem Aushandeln angesiedelt.

## 5. Neue Steuerungsinstrumente - veränderte Kontraktualisierung von Arbeit

Einen anderen Weg als die Errichtung von Projektbüros gehen Betriebe, die am Projekt Beteiligte umfassender und frühzeitig in kollektive Prozesse der Entscheidungsfindung einbinden und mit ihnen Ziele aushandeln statt ihnen Ziele vorzugeben. Die Beteiligung von Angestellten an der Projektplanung und -koordination wirkt der Monopolisierung von Informationen durch Linienvorgesetzte und Projektleiter entgegen und fördert den Wissenstransfer. Für eine solche direkte Partizipation als Managementkonzept (im Unterschied zur repräsentativen Mitbestimmung durch den Betriebsrat) werden erst durch neue Steuerungs- und Führungsmethoden die notwendigen Voraussetzungen geschaffen. Sie stärken die diskursiven Elemente im Betrieb und führen in ehemals hierarchischen Organisationen zu veränderten Arbeitsrollen für die Beschäftigten und Vorgesetzten. Mit Hilfe neuer Steuerungsinstrumente sucht man dezentralisierte Kompetenzen an die Unternehmensziele rückzubinden und Denken in ökonomischen Kategorien bei den Beschäftigten zu verankern. Das Management nutzt daher in ITK-Unternehmen verstärkt auch auf den mittleren und unteren Hierarchieebenen das Führen mit Zielen (Management by Objectives), das einzelnen Beschäftigten und Teams in größerem Maße (als in traditionellen bürokratisch organisierten Betrieben) den Weg zur Zielerreichung selbst überlässt (Ergebnisorientierung).

Derart veränderte Steuerungs- und Führungsmodalitäten sind darauf angelegt, die selbsttätige Anpassung der Organisation und ihrer Mitglieder an veränderliche Um-

weltbedingungen zu fördern sowie das Engagement und die Initiative der Beschäftigten umfassender zu mobilisieren. Von ihnen wird mehr Autonomie und Flexibilität in der Arbeitsausführung erwartet. Mit Hilfe ergebnisorientierter Steuerungsformen werden Unternehmensziele zudem sehr viel nachhaltiger in individuelle Ziele transformiert, weil mit ihnen per se der Grad an Selbstverpflichtung steigt. Das ist nachhaltig besonders dann der Fall, wenn das Entgelt an den Grad der Zielerreichung gekoppelt ist.

Durch das Führen mit Zielen finden werkvertragsähnliche Elemente Eingang in die Arbeitsregulation. „Zielvereinbarungen“ sind neben dem Arbeitsvertrag und kollektiven Verträgen (Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen) eine weitere Form der Kontraktualisierung von Arbeit. Deren Attraktivität resultiert für das Management nicht zuletzt daraus, dass das Führen mit Zielen eine elegante Sozialtechnik für den Umgang mit dem schon von Marx beschriebenen - Problem der Transformation von Arbeitsvermögen in konkret verausgabte Arbeitsleistung ist. Bekanntlich sind Arbeitsverträge relativ unbestimmt. Die konkrete Arbeitsleistung ist darin nicht spezifiziert und kann in solchen Verträgen auch gar nicht en detail spezifiziert werden. Traditionelle, hierarchisch-bürokratische Steuerungs- und Kontrollformen waren angesichts dessen bestrebt, die aus der Unbestimmtheit des Arbeitsvertrags resultierenden Ungewissenszonen durch Organisationsrichtlinien, Stellenbeschreibungen sowie durch tayloristische Planung und Kontrolle der Arbeit zu reduzieren.

Im Gegensatz dazu leistet das Führen mit Zielen als ergebnisorientiertes Steuerungs- und Führungsinstrument insofern einen Beitrag zur Lösung des Transformationsproblems, als mit ihm die Verantwortung für die Leistungserbringung in stärkerem Maße den Beschäftigten selbst übertragen wird. Zugleich bedeutet eine solche Ergebnisorientierung, dass ihnen unternehmerische Risiken übertragen (und sie unmittelbarer den Markt- bzw. Kundenanforderungen ausgesetzt) werden. Kontrolle wird stärker in die Beschäftigten hineinverlagert (Internalisierung von Kontrolle). Sie werden veranlasst, „un-

ternehmerisch“ zu denken und zu handeln, sich die Imperative der Kapitalverwertung zu eigen zu machen.

Während das Führen mit Zielen in der Produktionsarbeit per definitionem mit einer Abkehr von tayloristischen Prinzipien der Arbeitsorganisation und Kontrolle einhergeht, erlaubt die Nutzung dieses Steuerungs- und Führungsinstruments im Bereich der Wissensarbeit andererseits gerade einen intensiveren Kontrollzugriff auf solche (expandierenden und für die Wertschöpfung relevanten) Bereiche qualifizierter Dienstleistungsarbeit (Wissensarbeit), die bisher aufgrund ihrer inhaltlichen Spezifik der Kontrolle weitgehend entzogen waren. Wissensarbeit (in Projekten) kann aber - unabhängig davon, ob dies ausgesprochen oder unausgesprochen, in formalisierter Weise oder informell geschieht - im Grunde kaum anders als über die Vereinbarung von Zielen gesteuert und kontrolliert werden. Insofern ist das Management by Objectives ein Steuerungsmodus, der für Kopfarbeit prädestiniert ist. Was die - zumeist und typischer Weise projektförmig organisierte - problemlösende Wissensarbeit (immaterielle Produktion) für gewöhnlich von der Arbeit in den gewerblichen Bereichen (materielle Produktion) unterscheidet, ist der höhere Grad an Unsicherheit darüber, ob die angestrebten Ziele (Ergebnisse) tatsächlich in der erforderlichen Qualität und veranschlagten Zeit mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen tatsächlich erreicht werden können. Gleichwohl bietet das Führen mit Zielen die Möglichkeit, materielle und immaterielle Produktion einem identischen Steuerungs- und Kontrollmodus zu unterwerfen.

In jedem Fall handelt es sich bei dem Führen mit Zielen um eine Form der Kontraktualisierung von Arbeit, bei der die Erwerbspersonen Verpflichtungen eingehen, die über das formale Arbeitsverhältnis hinausreichen und nicht ohne Einfluss auf ihre Arbeitsrolle und -identität bleiben.

Bei unserer Untersuchung zeigten sich allerdings erhebliche Defizite im betrieblichen Umgang mit den neuen Steuerungsinstrumenten. So berichteten mittlere Vorge-

setzte und Beschäftigte durchgängig, dass die Ziele in der Regel nicht in einem diskursiven Prozess ausgehandelt, sondern top down vorgegeben, diktiert werden. Dass diese Kritik sehr massiv auch von den Führungskräften selbst vorgetragen wurde, ist nicht allein darauf zurückzuführen, dass dezentrale Organisationseinheiten die Vorgaben der Zentrale immer auch als Beschneidung eigener Entscheidungskompetenzen wahrnehmen. Vielmehr geraten Führungskräfte in ein Dilemma, wenn sie einerseits einen kooperativen Führungsstil pflegen, andererseits aber von oben vorgegebene Ziele gegenüber ihren Mitarbeitern durchsetzen sollen.<sup>5</sup> Wenn Zentralen ohne Rücksicht auf die konkreten Handlungsbedingungen dezentraler Einheiten übergeordnete Ziele festlegen und daraus mechanisch Bereichs-, Team- und Individualziele abgeleitet werden, handelt es sich nicht, wie oft suggeriert wird, um das Ende, sondern um einen Formwandel hierarchischer Koordination (vgl. Kalkowski 2001, 2002).

Kritisiert wurde nicht so sehr, dass eine Leistungskontrolle auf Basis quantitativer Soll-Ist-Vergleiche vorgenommen wird, sondern dass es sich bei den Zielen größtenteils um Detail- statt um Rahmenvorgaben handelt und dadurch die Spielräume für die Umsetzung der Ziele unnötig eingeengt werden. Als problematisch erweist sich auch, dass die in einer Periode erreichten Ziele vom Management stets als neuer Standard gesetzt und als Ausgangsbasis für höhere Leistungsvorgaben in der nächsten Periode gewählt werden. Damit wird eine Spirale der Leistungsverdichtung in Gang gesetzt, der sich die Team- und Projektmitglieder nur schwer entziehen können.

So steht die Praxis des Führens mit Zielen bislang weniger für eine kooperative Führungskultur auf Basis diskursiver Koordinierung, sondern die sogenannten Zielvereinbarungen dienen in erster Linie als Kontrollinstrument. Mit der Ausweitung von Handlungsspielräumen

5 Ihr Interesse daran wird auch dadurch wachgehalten, dass variable Entgeltbestandteile an den Grad der Zielerfüllung gekoppelt sind. Das war bei Führungskräften in allen Betrieben der Fall. Die Höhe der variablen Anteile steigt dabei mit der Position in der Hierarchie (Kalkowski/ Helmer/ Mickler 2001: 107 ff.).



und der Dezentralisierung von Managementaufgaben geht in der Regel eine stärkere Zentralisierung der Steuerung und Kontrolle von Arbeit einher. Höhere Anforderungen an die Selbstorganisation sind nicht gleichbedeutend mit einer Rücknahme bürokratischer Fremdorganisation oder gar dem Ende fremdbestimmter Arbeit. Vollzogen wird vielmehr ein Formwandel bürokratischer Fremdorganisation und -kontrolle, mit dem es unter anderem auch möglich wird, die Kontrolle auf qualifizierte Angestelltentätigkeiten auszuweiten, die bislang davon weitgehend verschont geblieben sind.

Mit Eigenverantwortung, Selbstorganisation usw. wird Ergebnisverantwortung und unternehmerisches Risiko auf die Beschäftigten verlagert. Formen der Handlungskoordination, die auf gegenseitiger Verständigung beruhen, gewinnen zwar an Bedeutung. Sie sind aber eingebunden in hierarchische Kontrollen und Strategien der Ökonomisierung von Kooperationsbeziehungen (Internalisierung des Marktes), die auf den verschiedenen Ebenen konkurrenzhaftes Verhalten und damit auch Tendenzen zur sozialen Desintegration fördern. In den Betrieben versucht man, die unbeabsichtigten Nebenfolgen konkurrenzlicher Beziehungen bevorzugt durch Veranstaltungen zum Konfliktmanagement und unternehmenskulturelle Maßnahmen zur Stärkung der Corporate Identity zu bewältigen. Solche „weichen“ Maßnahmen ändern aber natürlich wenig an den Ursachen, den harten Fakten und Interessen.

Die Nutzung der neuen Steuerungsinstrumente kommt, wie unsere Untersuchung zeigte, aber dem Interesse der qualifizierten Angestellten an Leistungsdifferenzierung, mehr Selbständigkeit und einer kooperativen Führungskultur durchaus entgegen. Denn in den technischen und kaufmännischen Bereichen der Telekommunikationsunternehmen arbeitet vorwiegend ein Beschäftigtentypus, der sich aufgrund seiner beruflichen Sozialisation und Herkunft aus Mittelschichtmilieus durch spezifische Verhaltensmuster wie ausgeprägtes Aufstiegsstreben, individuelle Leistungskonkurrenz und individualistisches Interessenvertretungshandeln auszeichnet. Allerdings können die Kosten der Selbstorganisation die viel-

fach nur scheinbaren Gewinne schnell wieder aufzehren.

## **6. Ambivalenz der Wissensarbeit: Selbstentfaltung und Selbstausbeutung**

Mit dem veränderten Verhältnis von Fremd- und Selbstorganisation verbinden sich für die Angestellten der ITK-Firmen neue Verhaltensanforderungen und vor allem auch höhere Anforderungen an das kollektive und individuelle Selbstmanagement. Darin liegen Chancen, aber auch Zumutungen. Zwar lassen sich nun leichter Ansprüche an Eigenverantwortlichkeit und Selbstverwirklichung realisieren, doch bildet sich mit Team- und Projektarbeit ein neues Leistungsregime heraus, das subjektive und soziale Ressourcen einseitig für Unternehmenszwecke instrumentalisiert und die Belastungen intensiviert.

Mit Dezentralisierung, Selbstorganisation und direkter Partizipation kann für die Beschäftigten ein Autonomiegewinn verbunden sein. Sie erhalten mehr Entfaltungsspielraum in der Arbeit. Partizipation als Übernahme von unternehmerischer Verantwortung in Teams und Projekten bedeutet in der Regel aber auch mehr Risiken hinsichtlich des zu erbringenden Aufwands und Termineinhaltung. Die Beschäftigten sind dadurch unmittelbarer dem Marktdruck ausgesetzt. Hinzu kommt, dass mit Abflachung der Hierarchie und Dezentralisierung oft unklare Kompetenzabgrenzungen verbunden sind. Denn Selbstregulation in Teams destabilisiert tendenziell die durch Hierarchie befestigten Herrschaftsstrukturen und macht sie verhandelbar. Das kann zur Erosion legitimitätsbasierter Herrschaft zugunsten von persönlicher Macht führen. Der innerbetriebliche Status wird stärker als bisher an individuelle Fähigkeiten gebunden - mit Chancen für die Stärkeren und Risiken für die Schwächeren. Insgesamt zeichnet sich eine Tendenz zu Individualisierung und zu individualistischem Interessenvertretungshandeln ab.

Die Ausweitung der den Teams und Projekten gewährten Autonomie führt vielfach zur Entgrenzung von Arbeit und Leistungsabforderung, zu gesundheitlichen Überlastungen und burn out. Gerade in Projekten werden die Ziele kaum jemals im Rahmen der vereinbarten Arbeitszeit erreicht, in der Endphase fällt für gewöhnlich viel Mehrarbeit an. Dabei können und müssen Teams und Projekte ihre Arbeitszeit stärker als zuvor selbst regulieren. Denn in den Telekommunikationsbetrieben wurde und wird das Arbeitszeitregime flexibilisiert, eine Vielzahl von Arbeitszeitmodellen ist im Einsatz (Gleitzeit, Schichtarbeit, Arbeitszeitkonten, Vertrauensarbeitszeit).

Flexible Arbeitszeitsysteme werden vom Management zur Produktivitätssteigerung und besseren Kundenbetreuung eingeführt, sie versprechen den Beschäftigten aber auch erweiterte Spielräume für ihre individuelle Lebensgestaltung und verheißen die Rücknahme betrieblicher Reglementierung und Kontrolle. Die Angestellten empfinden es als Zugewinn an Autonomie, einen Teil ihrer Arbeitszeit ohne Anweisung durch Vorgesetzte selbst zu bestimmen. Das Mehr an Eigenverantwortung werten die meisten zunächst einmal als Aufwertung ihrer Kompetenz und als persönliche Wertschätzung.

Das gilt besonders für die Wissensarbeiter, die in Projekten nach dem Modell der Vertrauensarbeitszeit, d.h. nach Zielvereinbarungen ohne Zeitkontrolle durch Vorgesetzte arbeiten. Um vorgegebene Termine einzuhalten und variable Entgeltteile auszuschöpfen, ignorieren sie häufig Arbeitszeitregelungen, was angesichts enger Zielvorgaben zumeist zu extremem Zeitdruck führt: 60 Wochenstunden sind hier eher die Regel als die Ausnahme. Oft wird auf die Erfassung von Überstunden und deren Ausgleich in Form von Geld oder Freizeit ganz verzichtet. Es ist nicht immer ganz klar, ob das dem hohen inhaltlichen Engagement für die Arbeit entspringt oder bereits einem veränderten ökonomischen Bewusstsein geschuldet ist, das die Marktzwänge des Unternehmens internalisiert hat und die Entgrenzung der Arbeit als Preis für die gewährten großen Dispositionsspielräu-

me akzeptiert. Bei Nachfrage erklärten viele, dass die momentane Belastung auf Dauer nicht durchzuhalten sei, und das Privatleben darunter leide. Gleichwohl stoßen Ansätze des Betriebsrats, auf die Einhaltung gesetzlicher und vertraglicher Arbeitszeiten zu dringen, bei den Wissensarbeitern vielfach auf Ablehnung und werden als Bevormundung empfunden. Eine Folge des durch enge Zielvereinbarungen geprägten neuen Arbeitszeitregimes ist der Trend, dass sich die einstmals eindeutigeren Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit auflösen und der betriebliche Zugriff auf das menschliche Arbeitsvermögen total wird.

Der Trend zur Ausdehnung individueller Arbeitszeiten veranlasst Betriebsräte zunehmend, für Zeiterfassungssysteme einzutreten. Sie geraten damit in ein Dilemma, weil ein Großteil der Wissensarbeiter solche Kontrollen ablehnt und die Absicht des Managements, auf traditionelle Kontrollformen zu verzichten, positiv aufnimmt. Vielfach ist es Betriebsräten in den untersuchten Betrieben gelungen, durch Umwandlung finanzieller Anreize für Mehrarbeit in Freizeitausgleich den hohen Bestand an Überstunden zu reduzieren. Solche Betriebsvereinbarungen können als Beleg für die Durchsetzungsfähigkeit der Arbeitnehmervertretung gewertet werden. Die Wissensarbeiter empfinden sie aber sehr oft als Bevormundung und Beschneidung individueller Einkommens- und Handlungsmöglichkeiten.

Auf Dauer wird die Qualität der Arbeitsverhältnisse für die Mehrzahl der Angestellten und ebenso für die Wissensarbeiter der Telekommunikation aber in hohem Maße davon abhängen, ob es in gemeinsamer Interessenvertretung gelingt, soziale Standards zu formulieren und im Unternehmen und betriebsübergreifend durchzusetzen. Nach dem Ende des Booms in der Informationswirtschaft scheinen angesichts sich häufender Nachrichten von Firmenkonkursen, kostensenkender Restrukturierung und Personalabbau kollektive Arbeitsregulierungen in den Augen vieler Angestellter eine Aufwertung zu erfahren. Es wird sich zeigen, ob auch bei jenen privilegierten Wissensarbeitern, die sich mit ihrer qualifiziert selbständigen Arbeit bisher mehr mit der eigenen

Karriere und den Zielen des Unternehmens als mit den Arbeitskraftinteressen abhängiger Beschäftigter identifizierten, ein Arbeitnehmerbewusstsein entwickelt, an dem kollektive Interessenvertretung ansetzen könnte. Die vom Management umworbenen Wissensarbeiter hatten bei großer Distanz zu den Gewerkschaften bisher wenig Interesse an arbeitspolitischen Themen und meinten großenteils, die eigenen Interessen am besten selbst, ohne Arbeitnehmervertretung durchsetzen zu können.

Umgekehrt müssen aber auch die Betriebsräte und Gewerkschaften mit den Wissensarbeitern anders umzugehen lernen als mit ihrer klassischen Facharbeiter- und Angestelltenklientel aus bürokratischen Großbetrieben. So muss etwa repräsentative Mitbestimmung in den Betrieben ein produktives Verhältnis zur von vielen Angestellten mittlerweile gewohnten und geschätzten direkten Partizipation an Managemententscheidungen finden. Auch wird kollektive Interessenvertretung stärker der Ausdifferenzierung von Beschäftigteninteressen in den Telekommunikationsunternehmen Rechnung tragen müssen: Fragen der Zeitorganisation, der Entgeltregelung, des Gesundheitsschutzes und der Weiterbildung (employability) lassen sich nicht mehr für alle Angestelltengruppen nach dem gleichen Muster lösen. Was die Wissensarbeiter von den Gewerkschaften (und Betriebsräten) erwarten, sind stärker individualisierte Dienstleistungen: etwa für die Jobvermittlung, für geeignete Bildungsmaßnahmen, für die Entwicklung des individuellen Fähigkeitenportfolios, für die Bewältigung von Krisensituationen -, individuell maßgeschneiderte Hilfestellungen bei der Lebensbewältigung und bei der Organisation ihres Existenzkampfes, Rechtsschutz in Problemsituationen.

Zu erwarten ist daher, dass sich mit dem Wandel der Betriebsorganisation, dem Entstehen neuer selbstorganisierter Arbeitsformen und der Ausdifferenzierung der Beschäftigtengruppen mit je eigenen Erwartungen und Präferenzen zukünftig auch die betriebliche und gewerkschaftliche Arbeitnehmervertretung grundlegend wandeln wird. Sie werden sich über ihre Kernaufgaben hinaus auch stärker zu Diskursorganisationen für nicht

gewerkschaftlich Organisierte entwickeln müssen, denn gerade Wissensarbeiter haben trotz Karriereorientierung und individualistischer Interessenperspektive kein unkritisches Verhältnis zur Ökonomisierung aller Lebensbereiche und sie zeigen großes Interesse an Fragen zur Problematik der „Informationsgesellschaft“.

## Literatur

- Batt, R./Christopherson, S./Rightor, N./Van Jaarsfeld, D. (2001): *Net -Working, Work Patterns and Workforce Policies for the New Media Industry*. Washington.
- Beer, S. (1985): *Diagnosing the System for Organizations*. Chichester.
- Bell, D. (1973): *The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting*. New York.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (1999): *Aktionsprogramm „Innovation und Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts*. Bonn.
- Castells, M. (1996): *The Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture*. Oxford.
- Castells, M. (2001): *Bausteine einer Theorie der Netzwerkgesellschaft*. In: *Berliner Journal für Soziologie* 4/2001, S. 423-439.
- Drucker, P. (1969): *The Age of Discontinuities*. London. Zitiert nach der deutschen Ausgabe: *Die Zukunft bewältigen*, Düsseldorf, Wien, 1969.
- Drucker, P. (1993): *Post-Capitalist Society*. Oxford.
- Kalkowski, P./Helmer, M./Mickler, O (2001): *Telekommunikation im Aufbruch. Wandel der Arbeitsstrukturen und Beschäftigungsverhältnisse*. Düsseldorf.
- Kalkowski, P. (1999): *Kein Draht zueinander*. In: *Mitbestimmung* 6+7/1999.
- Kalkowski, P. (2001): *Zwischen Beteiligung und Entmündigung*. In: *Mitbestimmung* 11/2001.
- Kalkowski, P. (2002): *Neue Steuerungsinstrumente – Überwindung der Bürokratie oder Bürokratie im neuen Gewand? - Zur betrieblichen Arbeitsregulation in der Telekommunikation*. In: *ARBEIT* 2/2002.
- Kraus, G./Westermann, R. (1998): *Projektmanagement mit System. Organisation, Methoden, Steuerung*. Wiesbaden, 3. erweiterte Auflage.
- Kühl, S. (2001): *Zentralisierung durch Dezentralisierung. Paradoxe Effekte bei Führungsgruppen*, In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 53, Heft 3, S. 467-496.
- Malik, F. (2000a): *Strategie des Managements komplexer Systeme*, Bern Stuttgart, Wien, 6. Auflage.
- Malik, F. (2000b): *Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation*, 2. Auflage.

- Mickler, O. (2001): Arbeitsverhältnisse in der Telekommunikation. Trends und Widersprüche in der Organisation von Wissensarbeit. In: Hannoverscher Schriften 5, Frankfurt am Main.
- Moldaschl, M./Sauer, D. (2000): Internalisierung des Marktes - Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft, In: Minssen, H. (Hrsg.) Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin.
- Reich, R. B. (1991): The Work of Nations. New York. Zitiert nach der deutschen Ausgabe: Die neue Weltwirtschaft. Das Ende der nationalen Ökonomie. Frankfurt am Main, 1996.
- Resch, M. (1988): Die Handlungsregulation geistiger Arbeit. Bestimmung und Analyse geistiger Arbeitstätigkeiten in der industriellen Produktion. Bern, Stuttgart, Toronto.
- Schwaninger, M (2000): Das Modell lebensfähiger Systeme. Ein Strukturmodell für organisationale Intelligenz, Lebensfähigkeit und Entwicklung, <http://www.ifb.unsig.ch/org/IFB/ifbweb.nsf/SysWebRessources/beitrag35>
- Warnecke, H.-J./Braun, J. (Hrsg.) (1999): Vom Fraktal zum Produktionsnetzwerk. Unternehmenskooperationen erfolgreich gestalten. Berlin, Heidelberg, New York.
- Willke, H. (1998): Organisierte Wissensarbeit, In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 27, Heft 3, S. 161-177:
- Windeler, A./Lutz, A./Wirth, C. (2000): Netzwerksteuerung durch Selektion - Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken. Wiesbaden.
- Windeler, A./Wirth, C./Sydow, J. (2001): Die Zukunft in der Gegenwart erfahren. Arbeit in Projektnetzwerken der Fernsehproduktion. In: Arbeitsrecht im Betrieb, 22 (1), S. 12-18.
- Zohar, D. (2000): Am Rande des Chaos. Neues Denken für chaotische Zeiten. St. Gallen, Zürich, New York.

## Die Aktualität von „community studies“ für die soziologische Ungleichheitsforschung

Martin Kronauer

Das englische „community studies“ drückt deutlicher als die übliche deutsche Übersetzung „Gemeindestudien“ aus, wovon im folgenden die Rede sein soll: Nicht allein von „Gemeinde“ im Sinn der politisch-administrativen Einheit Stadt oder Dorf, sondern auch und insbesondere von „community“ in der weiteren Bedeutung des Begriffs. Community, so verstanden, meint jede territoriale Einheit, innerhalb deren sich Menschen in ihren alltäglichen Lebenspraktiken aufeinander beziehen und an denen sich spezifische, Gruppen verbindende oder auch trennende Wahrnehmungs- und Einstellungsmuster festmachen. Also: Nicht nur Gemeindestudien, sondern auch Studien *in* einer Gemeinde - von Nachbarschaften, von Straßenzügen und ihren Bewohnern.

Die Wahl des englischen Begriffspaars hat aber noch einen weiteren und wesentlicheren Grund. Ich möchte zeigen, dass es gerade „community studies“ in der amerikanischen Tradition der Chicagoer Schule sind, von denen die soziologische Forschung in Deutschland heute lernen kann. Genauer: Es ist der Beitrag der „community studies“ zur *Ungleichheitsforschung*, der heute in Deutschland auf neue und besondere Weise aktuell wird.

Gemeindestudien erlebten in Deutschland eine kurze Blütezeit während der 50er Jahre. Danach ging das Interesse an ihnen stark zurück. Ausnahmen bestätigen, wie immer, die Regel. Seit den 90er Jahren allerdings ist wieder ein deutlicher Aufschwung zu verzeichnen. Diesmal sind es aber weniger Städte oder Gemeinden,

die das Forschungsinteresse auf sich ziehen, als vielmehr abgegrenzte, innerstädtische Gebiete. Ich sehe hierin eine Antwort auf neue Problemlagen. Sie betreffen die veränderte Bedeutung von Raum als Faktor sozialer Ungleichheit. „Community studies“, werde ich argumentieren, sind unverzichtbar, um sich diesen Problemlagen angemessen zu nähern.

Bei der Ausführung meines Arguments lasse ich mich von drei Fragen leiten: Womit beschäftigen sich „community studies“ der Chicagoer Tradition und auf welche Weise? Was ist ihr besonderer Beitrag zur Ungleichheitsforschung? Und schließlich: Inwiefern kommt diesem Typus von Forschung heute auch in Deutschland eine besondere Bedeutung zu?

### Was studieren „community studies“ und wie tun sie es?

Seit den programmatischen Formulierungen, mit denen Robert Ezra Park das Programm der Stadtsoziologie in Chicago umrissen hat, befassen sich „community studies“ vorzugsweise mit einem Gegenstandsbereich, der sich am besten durch eine *Verknüpfung* charakterisieren lässt: die Verknüpfung von Raum, sozialen Strukturen und Kultur.

„Raum“ war in der human-ökologischen Tradition zunächst als physische Lebensbedingung und Umweltterminante gedacht worden. Daneben und vor allem spä-

ter gerät in den Blick, dass sich Raum durch Wahrnehmung, Erfahrung und Handeln erst sozial konstituiert. „Soziale Strukturen“ wiederum umfassen ein weites Spektrum regelmäßiger und geregelter Beziehungen und Interaktionen - solche zwischen Nachbarn, innerhalb von peer groups und Klientelverhältnissen, zwischen Klassen und Interessengruppen, Etablierten und Außenstehenden, Einheimischen und Neuankömmlingen. Dabei stehen immer wieder im Zentrum der Analyse *Machtverhältnisse* und soziale *Schichtung* - beide oft, aber keineswegs notwendigerweise und immer miteinander verknüpft. Von besonderer Bedeutung im Dreiklang des Gegenstandsbereichs aber ist „Kultur“. Damit sind habitualisierte Lebensformen ebenso wie Erfahrungs-, Einstellungs- und Wahrnehmungsmuster gemeint. Stadt, kulturell bestimmt, ist nach Park „a state of mind, a body of customs and traditions, and of the organized attitudes and sentiments that inhere in these customs and are transmitted with this tradition“.<sup>1</sup> Erst gemeinsame Bezugspunkte des Handelns und ein Mindestmaß geteilter Erfahrungen schaffen „community“. *Institutionen* spielen bei der Ausgestaltung und Verknüpfung von Raum, sozialen Strukturen und Kultur eine wesentliche Rolle - und deshalb auch in den „community studies“ der Chicagoer Tradition.

„Community studies“ zeichnen sich somit von vornherein durch die Komplexität ihres Forschungsgegenstandes aus. Dabei richtet sich ihr Interesse in aller Regel auf die *Spannungen* zwischen den drei Elementen, zwischen räumlichem, sozialem und kulturellem Wandel. „A study in cultural conflicts“ nannten die Lynds im Untertitel ihre Studie über „Middletown in Transition“. Bei ihrer Zweituntersuchung von Muncie, Indiana, mitten in der Phase der wirtschaftlichen Depression und der Ära des New Deal waren sie frappiert von dem Beharrungsvermögen des vorherrschenden Selbst- und Gesellschaftsbildes, des „Middletown spirit“, trotz rapider und tiefgreifender Änderungen in den Arbeits- und Lebensbedingungen sowie im institutionellen Gefüge der Stadt.

Die Verbindung von Komplexität und räumlicher Begrenzung des Gegenstands legt bestimmte *Untersuchungsverfahren* nahe. Die räumliche Begrenzung erlaubt es, soziale Strukturen und Kultur(en) in ihrem Verhältnis zueinander und in ihren institutionellen Verknüpfungen gewissermaßen im *Querschnitt* und in einer „Tiefenbohrung“ zu erforschen. „Digging vertically“, wie die Lynds dies genannt haben, im Unterschied zum „raking together the top-soil horizontally“<sup>2</sup>, zum Zusammenrechnen der Informationen an der Oberfläche. Gegenstandsbeschreibung und Forschungsperspektive entsprachen in diesem Fall einander. Die Klassenstruktur sollte gewissermaßen von „unten“ bis „oben“, eben vertikal, in den Blick genommen werden, dazu noch in den jeweiligen Lebensbedingungen und Lebenserfahrungen sowie durch alle wichtigen Institutionen hindurch.

Aber auch weniger ambitionierte Unternehmungen dieser Art leben von der „Tiefenbohrung“. Sie sind auf eine Kombination unterschiedlicher Methoden angewiesen. Wegen des großen Stellenwerts von Interaktionen, Erfahrungen und Orientierungen kommt dabei qualitativen Verfahren eine besondere Bedeutung zu. Die Kultivierung des Spannungsverhältnisses von *Erfahrungsnähe* und *intellektuellem Abstand* wird zum Königsweg der Forschung. Stärker als deutsche Soziologen dies gemeinhin tun, setzen sich amerikanische Community-Forscher ihrem Gegenstand aus. Leben in der community und teilnehmende Beobachtung sind für sie geradezu unverzichtbar. Sie fördern Erkenntnisse zutage, die anders gar nicht gewonnen werden könnten. Hätte William Foote Whyte nicht am Bowling Spiel von Docs Gang teilgenommen und die Bedeutung des Spielergebnisses entschlüsselt, wären ihm - und somit auch uns - wichtige Aspekte der Rangordnung in der Gruppe und damit zugleich die Prinzipien der Hierarchiebildung in „Cornerville“ verborgen geblieben.<sup>3</sup> Rolf Lindner hat die Ursprünge dieser Chicagoer Forschungstradition, die sich selbst gerne mit der Ethnologie vergleicht, aus dem

1 Robert E. Park, *The City: Suggestions for the Investigation of Human Behavior in the Urban Environment*. In: Robert E. Park und Ernest W. Burgess, *The City*. Chicago 1984, S. 1.

2 Robert S. Lynd und Helen Merrell Lynd, *Middletown in Transition*. New York 1965, S. ix.

3 William Foote Whyte, *Street Corner Society*. Chicago, London 1955.

Selbstverständnis und Berufsbild des Großstadtreporters, wie sie sich im späten 19. Jahrhundert entwickelten, nachgezeichnet.<sup>4</sup>

Dichte der Beschreibung und Komplexität der Analyse zeichnen gute „community studies“ aus. Sie lassen eindrückliche und farbige Bilder entstehen, an denen sonst so häufig in der soziologischen Literatur ein beklagenswerter Mangel besteht.<sup>5</sup> Gleichwohl - oder vielleicht gerade deshalb - sind sie immer wieder mit einer Frage konfrontiert, die letztlich auf die Existenzberechtigung zielt: Wofür stehen sie eigentlich? Nicht Verwaltungseinheiten, sondern soziale Einheiten konstituieren „communities“. Weder pars pro toto noch sozial autark, erweisen sie sich immer wieder als eng verflochten in größere gesellschaftliche Zusammenhänge. Die Anforderung, den jeweiligen Platz ihres Gegenstands in diesen Zusammenhängen zu reflektieren und theoretisch zu bestimmen, begleitet deshalb „Community“-Forschung von Anbeginn. Bei Lichte gesehen, steht sie damit allerdings auf keinem anderen Prüfstand als *alle* empirische soziologische Forschung.

### Die Bedeutung von „community studies“ für die Ungleichheitsforschung

Ich hatte bereits darauf hingewiesen, dass Machtverhältnisse und soziale Schichtung zentrale Fragen sind, mit denen sich „community studies“ immer wieder auseinandersetzen. Was ist nun das Besondere an der Art und Weise, *wie* sie diese klassischen Themen der Ungleichheitsforschung behandeln? Welche Eigentümlichkeiten verleihen ihnen somit nicht nur eine Existenzberechtigung, sondern einen notwendigen Platz in dieser Forschung?

Der besondere Beitrag von „community studies“ zur Soziologie der sozialen Ungleichheit besteht darin, dass

und wie sie die analytischen Ebenen Raum, soziale Strukturen und Kultur miteinander verbinden. Was sie damit leisten können, lässt sich an drei klassischen Problem- bzw. Themenfeldern zeigen, mit denen sich „community studies“ in der Tradition der Chicagoer Schule von Anbeginn bis heute beschäftigten: Immigration, städtische Subkulturen, sozial-räumlicher Wandel.

*Immigration:* Dass gerade sie eine besondere Aufmerksamkeit im Forschungskanon der Chicagoer Schule und ihrer Nachfolger genießt, ist selbstverständlich. Amerikanische Großstädte sind Zuwandererstädte. Der Fremde, wie Simmel ihn analysierte, nahm für Park die Gestalt des „marginal man“ an, des Menschen an der Grenze zweier Kulturen und Gesellschaften, an beiden teilhabend, ohne einer wirklich zuzugehören. Ist für Simmel der Fremde beispielhaft verkörpert im Händler, so der „marginal man“ im Migranten, der den Ort seiner Herkunftskultur verlassen hat, ohne bereits „angekommen“ zu sein in der Kultur der Aufnahmegesellschaft.

„Community studies“ haben immer wieder das Problematische dieser Lage und der kollektiven Lösungsversuche in ethnischen Nachbarschaften untersucht. Whytes „Streetcorner Society“ aus den frühen 40er Jahren ist in dieser Hinsicht zum Klassiker geworden. Die Studie diagnostiziert eine Art soziale Doublebind-Situation. Das Leben innerhalb der italienisch-amerikanischen community folgt den traditionellen Mustern des Klientelismus: persönliche Abhängigkeiten in hierarchisch gegliederten Beziehungen, die durch ihre wechselseitigen Verpflichtungen ein gewisses Maß an Schutz und Sicherheit gewähren. Sind diese engen Bindungen innerhalb der community vorteilhaft, so sind sie zugleich für den sozialen Aufstieg in der Gesellschaft jenseits der Community-Grenzen dysfunktional und von Nachteil. Denn sie blockieren die Individualisierung und Mobilität, die für den Aufstieg notwendig sind. Die Grenzen zwischen den sozialen Welten werden undurchlässig, weil ungleiche Machtverteilung und Stigmatisierung „von außen“ die Angehörigen von Cornerville immer wieder in die Schranken der eigenen Sozialstrukturen und kulturellen Deutungen verweisen. Die räumliche

4 Rolf Lindner, Die Entdeckung der Stadtkultur. Soziologie aus der Erfahrung der Reportage. Frankfurt am Main 1990.

5 Vgl. Sigward Neckel, Zwischen Robert E. Park und Pierre Bourdieu: Eine dritte „Chicago School“? Soziologische Perspektiven einer amerikanischen Forschungstradition. In: Soziale Welt, 48. Jg., Heft 1, 1997, S. 71-83.

Nähe, die die personenzentrierten Beziehungsmuster innerhalb der community erst ermöglicht und stützt, wirkt somit zutiefst zwiespältig: als soziale Ressource und Falle zugleich.

Whytes Studie ist beispielhaft für die Verbindung der drei analytischen Ebenen Raum, soziale Strukturen und Kultur im Hinblick auf ein zentrales Problem sozialer Ungleichheit - das der sozialen Öffnung und Schließung im komplexen Prozess der Integration. Ihr zentraler Befund ist noch immer aktuell. Kultureller Rückhalt in der community kann eine wichtige Voraussetzung für gelingende Integration darstellen. Er kann aber auch, wenn Ein- und Aufstiegswege in der Aufnahmegesellschaft versperrt sind, zum sich selbst verstärkenden Faktor weiterer Ausschließung werden. Bis heute ist Migrationsforschung mit diesem Problem konfrontiert.

*Städtische Subkulturen:* Die Stadt als moralische ebenso wie als physische Ordnung zu begreifen, war das von Park gesetzte Ziel. Moralische Ordnung war dabei keinesfalls als eine alle übergreifende Einheit gedacht. Im Gegenteil, der Reiz und Anreiz des städtischen Lebens liegt gerade in der Diversität. Subkulturen auf der Grundlage von Ethnizität, Berufsgruppen und unterschiedlichen Bedürfnissen bestimmten für Park das Bild der Großstadt, in einer bunten Gemengelage zusammengeworfen, einander eher zufällig, aber ohne tiefergehende wechselseitige Wirkung überschneidend.

„Community studies“ versuchen, sich städtischen Subkulturen aus einer verstehenden Binnenperspektive zu nähern. Dabei bürsten sie in aller Regel gegen den Strich einer Außenwahrnehmung, die sich an habitualisierten Sichtweisen der Mittelklasse orientiert. Das für diesen Blick Fremde, Exotische, Anziehend-Abstoßende und Irrationale erweist sich bei genauerem Hinsehen als regelhaft und sozial begründet. Vor allem für die Lebensgewohnheiten, Erwartungen und Einstellungen unterprivilegierter Gruppen zeigt sich: Sie lassen sich als Antworten auf gesellschaftliche Anforderungen, Handlungsbegrenzungen und -möglichkeiten erklären, die durch soziale Ungleichheit vorgegeben sind. „Communi-

ty studies“ wie Herbert Gans' „The Urban Villagers“<sup>6</sup> oder Elliot Liebows „Tallys Corner“<sup>7</sup> aus den 60er Jahren entzauberten in einem gewissen Sinn den Subkultur-Mythos, indem sie Subkulturen in ihren Klassenkontext einordneten. Was sich oberflächlich betrachtet als kulturelle Eigenarten süditalienischer Einwanderer in einem Bostoner Slum oder als Armutskultur schwarzer „street-corner men“ darstellt, entpuppt sich im Licht der soziologischen Analyse als Sozialverhalten, das den Lebensbedingungen der lower-working class oder der am Arbeitsmarkt Marginalisierten entspringt und sich mit diesen Bedingungen auf nachvollziehbare Weise auseinandersetzt. Die späteren Untersuchungen aus den 90er Jahren über die „new urban underclass“ - wie etwa Elijah Andersons „Streetwise“<sup>8</sup> oder Philippe Bourgois' „In Search of Respect“<sup>9</sup> - , stehen in derselben Tradition. In ihnen geht es allerdings nicht mehr um working-class communities, sondern um die Erosion von Sozialbeziehungen, die nicht mehr durch Erwerbsarbeit gestützt werden.

„Community studies“ dieser Art sperren sich gegen das, was Ira Katznelson als amerikanische Bewusstseinspaltung gekennzeichnet hat: gegen die ins frühe 19. Jahrhundert zurückreichende, radikale Trennung im individuellen, öffentlichen und vor allem politischen Bewusstsein Amerikas zwischen der Welt der Arbeit auf der einen Seite und der Welt der Nachbarschaft auf der anderen; zwischen „trade-unionism“ der Arbeiter am Arbeitsplatz und ethnischer Orientierung in der „community“ und der Politik.<sup>10</sup> Gerade aus diesem Grund entfalten Studien, die community und soziale Schichtung *zusammendenken*, in den USA ihre kritische Wirkung.

6 Herbert J. Gans, *The Urban Villagers. Group and Class in the Life of Italian-Americans*. New York 1965.

7 Elliot Liebow, *Tallys Corner. A Study of Negro Streetcorner Men*. Boston, New York, Toronto, London 1967.

8 Elijah Anderson, *Streetwise. Race, Class, and Change in an Urban Community*. Chicago, London 1990.

9 Philippe Bourgois, *In Search of Respect. Selling Crack in El Barrio*. Cambridge 1995.

10 Ira Katznelson, *City Trenches. Urban Politics and the Patterning of Class in the United States*. Chicago, London 1981.



*Sozial-räumlicher Wandel:* In der für amerikanische Großstädte so charakteristischen und für Besucher aus dem europäischen Ausland so deutlich hervorstechenden sozial-räumlichen Segregation bildet sich, nach der Überzeugung Parks, die funktionale und soziale Gliederung der modernen, das hieß für ihn: städtischen, Gesellschaft ab. Aber mehr noch als die statische Momentaufnahme interessierten ihn und seine Kollegen der städtische Wandel. Sie beschrieben ihn in den Kategorien von Invasion, Verdrängung und Sukzession von Nutzungen und Nutzern städtischer Räume.

Die sozial-räumliche Entwicklung der amerikanischen Städte war und ist bislang weit weniger durch staatliche Rahmenbedingungen beeinflusst als in Deutschland. Soziale Akteure mit ihren ungleich verteilten ökonomischen, sozialen und kulturellen Ressourcen treffen in den Prozessen von Invasion und Sukzession sehr viel direkter aufeinander. In einem erheblichen Maße ist die Aufteilung städtischer Räume ein unmittelbarer Ausdruck ihrer Kräfteverhältnisse und Interessenlagen. Kaum besser lässt sich dies demonstrieren als an der Geschichte eines zentralen Instruments der Flächennutzungsplanung in den USA, „zoning“. Aus Deutschland importiert, spielte es im amerikanischen Kontext gleichwohl von vornherein eine andere Rolle als dort. In Deutschland stand es in der obrigkeitstaatlichen Tradition, die gegenüber partikularen Interessen diejenigen des „Gemeinwohls“ durchzusetzen beanspruchte. Als dagegen 1916 „zoning“ in New York eingeführt wurde, fungierte es sogleich als Waffe im Kampf einer Fraktion von Nutzungsinteressen gegen eine andere. Die Besitzer der großen, vornehmen Warenhäuser an der Fifth Avenue hielten mit Hilfe dieses Planungsinstruments die Textilfabriken auf Distanz, die für sie produzierten. Streitobjekt war die soziale Herrschaft über die Straße. Die Ladies fühlten sich beim Einkaufen von der Masse der Arbeiter gestört, die auf dem Weg von der Arbeit und zur Arbeit mit ihnen die Straße teilten. Schon damals entschieden Fragen des sozialen Geschmacks über räumliche Grenzziehungen.

Seit den 70er Jahren untersuchen „community studies“ Invasion und Sukzession vornehmlich unter dem Stichwort „gentrification“. Gemeint ist damit die Übernahme von Wohn- und Industriegebieten durch die begüterte „neue“, in den aufstrebenden Dienstleistungsberufen arbeitende Mittelklasse, die das innerstädtische Leben für sich (wieder)entdeckte und die bisherigen Nutzungen und Bewohner verdrängt. In diesen Prozessen der *Neuschaffung* von community wirken Raum, soziale Strukturen und Kultur in neuartigen Verknüpfungen zusammen. Kultur spielt eine wesentliche, der Eroberung von Raum *vorauseilende* und sie schließlich *besiegelnde* Rolle. Neue „images“ werden kreiert, die dem Lebensstil der „Invasoren“ entsprechen und die Preise hochtreiben. Plätze und Gebäude werden symbolisch umbewertet und damit besetzt. Wo immer möglich, wird der Distinktionsgewinn durch Denkmalschutz gesteigert und abgesichert. Marktlogik, die auf die freie Verkäuflichkeit von Gütern ausgerichtet ist, und Distinktionslogik, die auf der Monopolisierung von hoch bewerteten Gütern beruht, geraten dabei immer wieder in Konflikt.<sup>11</sup> In einer eindrucksvollen Studie aus den frühen 80er Jahren über den Stadtteil SoHo in New York hat Sharon Zukin gezeigt, wie durch das Zusammenspiel von Kunstmarkt und Grundstücksmarkt „loft living“, also das Wohnen in alten Fabrikgebäuden, zu einem modischen Lebensstil wurde und Lower Manhattan tiefgreifend veränderte.<sup>12</sup> Allerdings haben nicht nur Märkte und postindustrieller Geschmack über die Zukunft von „loft living“ entschieden. Politische Weichenstellungen im Rahmen der Bauleitplanung trugen das Ihre zur Durchsetzung bei.

Die frühe Chicagoer Schule hatte sozial-räumliche Segregation noch nicht als Problem wahrgenommen, sondern als Ungleichheit des Nebeneinander und gewissermaßen einen Naturzustand beschrieben (und gerechtfertigt). Problematisch wird Segregation allerdings dann, wenn sie Ausdruck von Machtgefälle und *benachteiligt*

11 Vgl. Martin Kronauer, *Urban „Revitalization“ and Community Participation. A Study of Urban Social Segmentation and Strategies of Social Change in New York City*. Dissertation. Berlin 1988.

12 Sharon Zukin, *Loft Living. Culture and Capital in Urban Change*. Baltimore, London 1982.

gender Ungleichheit ist, wenn also beispielsweise Invasion und Sukzession die Arbeits- und Lebensbedingungen für die Verdrängten verschlechtert - soziale Ressourcen, die die Nachbarschaft geboten hat, zerstört, Standortbedingungen für Betriebe, die auf solche Bedingungen angewiesen sind, entzieht. So beschleunigte „loft living“ in New York den Niedergang der innerstädtischen Klein- und Mittelindustrie und damit zugleich den Verlust industrieller Arbeitsplätze.

Was folgt aus dem bisher Vorgetragenen? In meinen Augen dies: Dass „community studies“ für die Ungleichheitsforschung *unverzichtbar* sind, sobald räumlichen Lebensverhältnissen im Dreiklang mit sozialen Strukturen und Kultur eine *eigenständige* Bedeutung als Ungleichheitsfaktor zukommt - sei es als *Voraussetzungen* sozialen Handelns und sozialer Erfahrung, sei es umgekehrt als *Objekt und Produkt* sozialen Handelns, das diese Verhältnisse schafft und ihnen eine besondere Bedeutung verleiht.

### **Die Aktualität von „community studies“ für die soziologische Ungleichheitsforschung in Deutschland heute**

In seinem Aufsatz über „Das Erkenntnisinteresse von Gemeindestudien“ geht Hartmut Häußermann der Frage nach, warum Gemeindestudien nach jener kurzen Blüte in den 50er Jahren in Deutschland lange Zeit kaum noch eine Rolle in der soziologischen Forschung spielten. Neben einem methodischen Grund - die modernen Survey-techniken und Verfahren der elektronischen Datenverarbeitung hätten die ohnehin problematische Pars-pro-toto-Fiktion von Gemeindeuntersuchungen überflüssig gemacht - nennt er einen weiteren, der den Forschungsgegenstand selbst betrifft. Die Gemeindeforschung, argumentiert er, hatte eine zeitlang gewissermaßen ihr Objekt eingebüßt.

Gemeindestudien seien nur sinnvoll, solange räumliche Unterschiede in der Gesellschaft wichtig sind. Oder in anderen Worten: Eine *eigenständige Bedeutung* räumli-

cher Einflüsse liegt nur dann vor und wird sichtbar, wenn sie sich in *sozialen Ungleichheiten* manifestiert. Gerade dies aber sei in den Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg immer weniger der Fall gewesen. Häußermann spricht von einer Angleichung der Lebensverhältnisse auf der Grundlage der sich ausbreitenden Industrialisierung und Urbanisierung: „Mit der Universalisierung rechtlicher, politischer und ökonomischer Strukturen im Zuge der Industrialisierung wurden zumindest im nationalstaatlichen Rahmen die Grundlagen für eine Nivellierung der Lebensweisen gelegt, die durch standardisierten Massenkonsum und Massenmedien auch kulturell vollzogen wurde. Die Gesellschaft insgesamt wurde 'urbanisiert'“. <sup>13</sup> Damit seien aber auch lokale Unterschiede zunehmend bedeutungslos geworden. Wie der Vergleich mit den USA zeigt, scheinen allerdings weniger Industrialisierung und Urbanisierung als solche die nivellierenden Effekte hervorgebracht zu haben, als vielmehr die sozialstaatlichen Regelungen, die diese Prozesse in Deutschland (und andernorts in Europa) begleiteten und formten.

Die Aktualität von „community studies“ in Deutschland heute zu behaupten, setzt, so gesehen, voraus, dass die hier beschriebene Tendenz zur Einebnung sozial-räumlicher Ungleichheit in jüngerer Zeit wieder konterkariert wird. Dies ist in der Tat der Grund für die von Häußermann festgestellte „Rethematisierung“ lokaler und regionaler Kultur in den 90er Jahren. Bezogen auf Stadtkultur könnte man sagen: Die Probleme und Themen der Chicagoer Tradition haben die deutschen Großstädte „eingeholt“, stellen sich hier aber aufgrund der unterschiedlichen Stadtgeschichte auf besondere Weise.

*Immigration:* Mit dem Aufwachsen von Migrantenkindern der zweiten und dritten Generation ist Deutschland entgegen dem offiziell allzu lange gepflegten Selbstbild (mit all seinen politischen Inkonsequenzen) endgültig zum Einwanderungsland geworden. In Nachbarschaften

13 Hartmut Häußermann, Das Erkenntnisinteresse von Gemeindestudien. Zur De- und Rethematisierung lokaler und regionaler Kultur. In: Hans-Ulrich Derlien, Uta Gerhardt, Fritz W. Scharpf (Hrsg.), Systemrationalität und Partialinteresse. Festschrift für Renate Mayntz. Baden-Baden 1994, S. 236.

mit einem hohen Anteil ausländischer Bewohner werden die Konflikte des „marginal man“ und der „marginal woman“ auch in Deutschland mehr denn je mit ungewissem Ausgang ausgetragen. Denn die Ein- und Aufstiegsbedingungen sind für viele Migrantenkategorien vor allem am Arbeitsmarkt schwieriger geworden.<sup>14</sup> Die räumliche Nähe und Dichte sozialer Kontakte kann Hilfen beim beruflichen Einstieg und in schwierigen Lagen vermitteln; sie kann kulturelle Identität bewahren helfen und damit zugleich die Ein- und Ausübung neuer kultureller Verhaltensweisen, die im Aufnahmeland gefordert sind, erleichtern. Erzwungene Nähe und Dichte jedoch, ohne die Balance der Offenheit und Öffnung der Aufnahmegesellschaft, blockiert und erstickt. Sie fördert Tendenzen der Selbstabschottung, die die Außendiskriminierung ihrerseits verstärken. Die Zukunft der Stadtgesellschaft hängt mittlerweile auch hier wesentlich davon ab, in welcher Richtung die Ambivalenzen ethnischer Segregation aufgelöst werden. Die Ungleichheitsforschung in Deutschland aber ist gerade erst dabei, sich diesen Fragen empirisch zuzuwenden.<sup>15</sup>

*Stadtviertel der Benachteiligten:* Stadtviertel mit hohen Anteilen von Arbeitslosen und Armen sind seit den 80er Jahren in den deutschen Großstädten entstanden - keine amerikanischen Slums, aber überforderte soziale Räume angesichts der Vielfalt von Benachteiligungen ihrer Bewohner. Noch immer gibt es wichtige Differenzen zur amerikanischen Situation. Individuell sind die Menschen in prekären Lagen stärker sozialstaatlich abgesichert. Ebenso sind die Viertel selbst in aller Regel, was ihre institutionelle und infrastrukturelle Versorgung betrifft, nicht von der Politik „aufgegeben“ - wie dies für die amerikanischen Slums der 80er und frühen 90er Jahre beschrieben wird. Schließlich ist die soziale Segregation weniger stark ausgeprägt und gründet sich vor allem weit weniger auf „rassistische“ Kriterien. Dennoch

gilt auch hier, dass sich die problematischen Folgen weitreichender Umbrüche am Arbeitsmarkt und in der Beschäftigung, erodierender sozialer Unterstützungsnetze, der Finanzknappheit der Kommunen und des Rückzugs der Politik vom öffentlichen Wohnungsbau sozialräumlich verdichten.

Ebenso wie Migranten sind „einheimische“ benachteiligte Bevölkerungsgruppen stärker als Besserverdienende und -positionierte auf die infrastrukturellen Angebote und sozialen Netze angewiesen, die sie in ihrer näheren Umgebung vorfinden. Auch für sie ergeben sich aus der Nähe zu ihresgleichen tiefgreifende Zwiespältigkeiten: Sie kann zusätzliche Diskriminierung und Abgrenzungskonflikte, soziale Isolation und dadurch ein weiteres Schrumpfen von Kontakten, die aus der Lage herausführen könnten, bedeuten. Sie kann aber auch Rückzugsmöglichkeiten in soziale Nischen und Milieus eröffnen, die ein gewisses Gegengewicht zur Außendiskriminierung im Alltag bilden. Dass städtische Wohnquartiere Ressourcen zur Bewältigung von Armut und Arbeitslosigkeit bereitstellen, soziale Ausgrenzung ihrerseits aber auch fördern können, ist bekannt. Viel zu wenig wissen wir aber noch immer über die Voraussetzungen und Wege, über die das eine oder das andere geschieht. Gängige Hypothesen greifen zu kurz. Weder die schiere Zahl der Armen in einem Quartier (Konzentrationseffekt) noch die physisch-soziale Quartiersqualität (innerstädtische, funktional gemischte versus randständige, monofunktionale Wohngebiete) lassen ohne weiteres auf unterschiedliche Grade der Benachteiligung schließen.<sup>16</sup> Zu wenig berücksichtigen sie, worauf „community studies“ in der Chicagoer Tradition den Blick lenken würden: die „Binnenperspektive“ und das Handeln der Bewohner, ihre unterschiedlichen Ansprüche an Nachbarschaft und Quartier, ihre unterschiedlichen Arten, sie für sich zu nutzen (aber auch: von ihnen eingeschränkt und zurückgestoßen zu werden).

14 Vgl. Peter Bremer, *Ausgrenzungsprozesse und die Spaltung der Städte. Zur Lebenssituation von Migranten*. Opladen 2000.

15 Vgl. Wilhelm Heitneyer und Reimund Anhut (Hrsg.), *Bedrohte Stadtgesellschaft. Soziale Desintegrationsprozesse und ethnisch-kulturelle Konfliktkonstellationen*. Weinheim, München 2000, sowie die laufenden Forschungen der Arbeitsgruppe Stadtforschung am Institut für Soziologie der Universität Oldenburg.

16 Vgl. Martin Kronauer und Berthold Vogel, *Erfahrung und Bewältigung von sozialer Ausgrenzung in der Großstadt: Was sind Quartiereffekte, was Lageeffekte?* In: Hartmut Häußermann, Martin Kronauer, Walter Siebel, *An den Rändern der Städte. Armut und Ausgrenzung*. Frankfurt am Main 2002 (Vorabdruck in: SOFI-Mitteilungen Nr. 29, 2001, S. 45-58).

*Stadterneuerung und sozial-räumlicher Wandel:* Leben in der Stadt ist wieder modern. Nachbarschaften werden auch in Deutschland „erfunden“ und „gemacht“, mit einem beträchtlichen kulturellen und ökonomischen Einsatz der neuen Mittelklassen. Lebensstile erwachsen nicht mehr so sehr in nachbarschaftlichen Beziehungen, sie *schaffen* Nachbarschaften. Was aber bedeutet dies für soziale Ungleichheit? Die deutsche Diskussion behandelt das Thema „gentrification“ unter Rückgriff auf angelsächsische Autoren in der Regel ausgesprochen „ökonomistisch“: Markt („rent gap“, „value gap) trifft auf Präferenzen (Lebensstile). Daneben gibt es jedoch in den USA eine Tradition von „community studies“, die zeigt, dass häufig weit mehr im Spiel ist: die Macht politischer und ökonomischer Akteure, Märkte zu schaffen und/oder zu gestalten. Blinde Flecke gibt es in der deutschen Diskussion aber auch, was die Folgen der ökonomischen Aufwertung von städtischen Gebieten betrifft.

Hier unterstellt der Begriff „gentrification“ vielfach, was erst nachzuweisen wäre: die Benachteiligung, die den „alteingesessenen“ Bewohnern daraus erwächst.

An beiden Enden des gesellschaftlichen Spektrums und auf je unterschiedliche Weise werden somit innerstädtische „communities“ als Ungleichheitsfaktoren wichtig: als Ressource und/oder Ausschließungsfalle bei denen, die kraft Herkunft oder niedrigen Einkommens in besonderem Maße auf ihre sozial-räumliche Umgebung *angewiesen* sind; als Medium der sozialen Distinktion bei denen, die kraft höheren Einkommens und gesellschaftlicher Stellung ihre städtische Umwelt nach ihren Wünschen *gestalten* oder zumindest mitgestalten können. Für die Ungleichheitsforschung in Deutschland bedeutet dies: Sie muss es (wieder) lernen, Raum, soziale Strukturen und Kultur zusammenzudenken.

## Das Beobachtungsinterview als Methode der Organisationsforschung

Martin Kuhlmann

### 1. Einleitung

Obwohl das Wort Beobachtungsinterview auf den zunächst einfachen und aus Alltagssituationen vertrauten Sachverhalt verweist, dass Beobachten und Fragen in der Regel miteinander verschränkt sind, ist das Beobachtungsinterview als eigenständiges Verfahren ein vergleichsweise junges Produkt einer sich in ihren Methoden immer weiter ausdifferenzierenden Sozialforschung. Als Bezeichnung für ein bestimmtes Verfahren der empirischen Sozialforschung wird der Begriff Beobachtungsinterview erst in jüngerer Zeit beispielsweise im Zusammenhang mit in der Arbeitspsychologie entwickelten Instrumenten einer systematischen Arbeitsanalyse verwendet. Verstärkt seit Beginn der 1980er Jahre entstanden im Kontext dieser stark am Methodenverständnis einer naturwissenschaftlich geprägten Psychologie orientierten Disziplin eine Vielzahl von Arbeitsanalyseinstrumenten<sup>1</sup>, bei denen Arbeitssituationen entlang von Leitfäden strukturiert beobachtet und über gezielte Fragen an die Beschäftigten beurteilt werden (einen Überblick bieten Dunckel 1999; Frieling/Sonntag 1999). Die Notwendigkeit der Kombination von Beobachtungs- und Befragungselementen ergibt sich in diesen Instrumenten häufig schon allein daraus, dass sie auf handlungstheoretischen Konzepten beruhen, die den Denkprozessen der Arbeitenden einen hohen Stellen-

wert zuweisen. Ziel dieser arbeitspsychologischen Beobachtungsinterviews sind personenunabhängige, zu meist als „bedingungsbezogen“ bezeichnete Arbeitsanalysen, bei denen nicht nur äußere Merkmale der Tätigkeiten erhoben werden, sondern auch das verstehensmäßige Nachvollziehen der Arbeitsprozesse und der Handlungsstrukturen von Arbeitstätigkeiten eine wichtige Rolle spielt (Oesterreich/Volpert 1987).

Hiermit ist aber nur ein Anwendungsgebiet des Beobachtungsinterviews bezeichnet. Weitgehend unabhängig von Entwicklungen der Arbeitspsychologie wird das Verfahren seit längerem bei der Untersuchung von Arbeitssituationen durch die phänomenologisch orientierte Industriesoziologie eingesetzt, der es ebenfalls um eine verstehende Analyse von Arbeit geht. Der mittlerweile klassische Text dieser Tradition sind die beiden Bände „Technik und Industriearbeit“ sowie „Das Gesellschaftsbild des Arbeiters“ von Popitz, Bahrdt, Jüres und Kesting (1957a; 1957b), die im Anhang als frühes Beispiel für die Ergebnisse eines Beobachtungsinterviews die „Arbeitsmonographie der Umwalzer an der Draht- und Feinstrabe eines Walzwerkes“ enthielten (1957b, S. 250-288). Hier finden sich bereits die wichtigsten Grundmerkmale des später dann unter der Überschrift „Arbeitsplatzbeobachtung“ (Kern/Schumann 1970, Schumann u.a. 1982) weiter ausgearbeiteten und verfeinerten Instruments: Das Ziel dieser Methoden ist eine personenunabhängige, auf typische Merkmale ausgerichtete Analyse und Beschreibung von Arbeitssituationen durch eine mitunter mehrtägige Beobachtung der Arbeitenden während des Vollzugs ihrer Tätigkeiten so-

<sup>1</sup> Typische Beispiele sind das Tätigkeitsbewertungssystem (TBS) von Hacker u.a. (1983) oder die Verfahren VERA (Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen in der Arbeitstätigkeit; Volpert u.a. 1983; Oesterreich/Volpert 1991), RHIA (Regulationshindernisse in der Arbeitstätigkeit; Leitner u.a. 1987) und KABA (Kontrastive Aufgabenanalyse im Büro; Dunckel u.a. 1993).

wie begleitende Gespräche, in denen es um Verständnisfragen zu den beobachteten Sachverhalten sowie die Erhebung von nicht direkt beobachtbaren Aspekten, komplexen Erfahrungsbestandteilen und sozialen Bedeutungen<sup>2</sup> geht.

Letztlich handelt es sich beim Beobachtungsinterview um ein in verschiedenen Kontexten genutztes Instrument zur Analyse von Arbeitstätigkeiten bzw. -situationen. Zum Verfahren selbst finden sich in den einschlägigen Studien - und auch in vorliegenden Lehrtexten zur empirischen Sozialforschung - jedoch nur sehr spärliche Hinweise. Während die Industriesoziologie ihre Vorgehensweise bei Beobachtungsinterviews kaum expliziert und sich nicht selten mit dem generellen Hinweis auf Fallstudien oder die Durchführung von Arbeitsplatzbeobachtungen begnügt, beschränken sich arbeitspsychologische Veröffentlichungen häufig auf detaillierte Erläuterungen zu den methodischen Begründungen und Operationalisierungen der arbeitsanalytischen Kategorien. Obwohl es sich bei den Instrumenten zur Arbeitsanalyse in der Regel um umfangreiche Manuale mit einer Vielzahl von einzeln einzustufenden Merkmalen und Skalen handelt<sup>3</sup>, die zudem auf einer umfangreichen

Dokumentation unterschiedlicher Arbeitsfunktionen beruhen, sind die Hinweise zur Vorgehensweise selbst auch hier vergleichsweise knapp und eher allgemein gehalten oder beschränken sich auf die Explikation von Rahmenbedingungen. Detailliert festgelegt wird, *worauf* sich das Beobachtungsinterview zu richten hat, das heißt, welche Beobachtungskategorien einzustufen und welche Daten zu erheben sind; dem Vorgehen in der Erhebungssituation wird dagegen sehr viel weniger Aufmerksamkeit geschenkt: „Im *Manual* werden dem Untersucher von ihm (und nicht von dem Arbeitenden) zu beantwortende Fragen vorgegeben. In freier Beobachtung und Befragung muss sich der Untersucher alle Informationen verschaffen, die ihm die Beantwortung der vorgegebenen Fragen - überwiegend mit standardisierten Antwortkategorien - erlauben.“ (Oesterreich/Leitner 1989, S. 240)

Gerade weil die konkrete Vorgehensweise bei Beobachtungsinterviews in der Regel kaum expliziert wird, stellt der vorliegende Beitrag Fragen der praktischen Durchführung von Beobachtungsinterviews in den Mittelpunkt und soll konkrete Hinweise zum Einsatz dieses Instrumentes geben. Schon der Begriff Beobachtungsinterview deutet allerdings eine weitere notwendige Fokussierung an: Da es sich bei diesem Erhebungsverfahren um eine Kombination von Beobachtungs- und Interviewmethoden handelt, sind viele generelle Hinweise zu diesen beiden Verfahren auch hier relevant (vgl. hierzu die entsprechenden Kapitel der einschlägigen Lehrbücher). Behandelt werden deshalb in erster Linie solche Aspekte des Beobachtungsinterviews, die sich aus den Besonderheiten dieser Methode und ihres An-

2 In den Erläuterungen zum Beobachtungsinterview der MTO-Analyse, die verschiedene arbeitspsychologische Instrumente kombiniert, ist allgemein von „psychischen Prozessen“ die Rede, die „allein durch Beobachtung nicht fundiert erschlossen werden können“ (Strohm/Ulich 1997).

3 Einstufungen von arbeitssituativen Merkmalen sind in sämtlichen Verfahren ein zentrales Ergebnis von Beobachtungsinterviews, auch wenn die jeweilige Ausgestaltung der Einstufungen sehr unterschiedlich erfolgt. Anhand von drei Beispielen aus arbeitspsychologischen Instrumenten sollen verschiedene Formen kurz illustriert werden, im Anwendungsbeispiel des vierten Abschnitts wird dann ein eher qualitativ orientierter Ansatz vorgestellt. - Im VERA-Verfahren werden fünf Ebenen und insgesamt zehn jeweils aufeinander aufbauende Stufen der Handlungsregulation unterschieden. Die niedrigste Stufe 1R beispielsweise besagt: „Für den Entwurf der zu regulierenden Abfolge von Arbeitsbewegungen bedarf es keiner bewußten Planung. Es werden stets die gleichen Werkzeuge verwendet.“ Auf dem vergleichsweise hohen Niveau der Stufe 4 heißt es in Abgrenzung davon: „Mehrere Teilplanungen (im Sinne der Stufe 3) von sich gegenseitig bedingenden Teilen des Arbeitsprozesses sind miteinander zu koordinieren.“ Grundlage der Einstufungen beim VERA-Verfahren sind mehrstufige Fragealgorithmen auf der Basis des Vorliegens bestimmter Bedingungen. - Im Tätigkeitsanalyseinventar (TAI) findet sich, um ein weiteres Beispiel zu nennen, ein Item „Variationsmöglichkeit der Arbeitszeit“, bei dem fünf Kategorien der Einstufung vorgegeben sind: (1) der Stelleninhaber kann Arbeitsbeginn und -ende nach Absprache mit Vorgesetzten variieren; (2) es besteht Gleitzeitregelung; (3) der Stelleninhaber kann regelmäßig Arbeitsbeginn und -ende nach Absprache mit Vorgesetzten

variieren; (4) keine Variationsmöglichkeit, Zeiten müssen genau eingehalten werden; (5) Arbeitsbeginn und -ende richten sich nach betrieblichen Erfordernissen. - Im Instrument zur Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse (ISTA) schließlich, das stärker mit Befragungsmethoden arbeitet, wird mitunter mit Gegenüberstellungen gearbeitet. In der Skala „Unsicherheit“ findet sich beispielsweise folgendes Item: „A macht eine Arbeit, bei der immer sofort klar ist, ob ein Arbeitsschritt gelungen ist oder nicht.“ „B macht eine Arbeit, bei der sich oft erst nach Stunden oder Tagen herausstellt, ob ein Arbeitsschritt gelungen ist oder nicht.“ Eingestuft werden soll, ob der eigene Arbeitsplatz „genau wie der von A (1)“, „ähnlich wie der von A (2)“, „zwischen A und B (3)“, „ähnlich wie der von B (4)“ oder „genau wie der von B (5)“ beschaffen ist. Nachlesen lassen sich diese Beispiele in Dunckel 1999, wo die einzelnen Verfahren übersichtlich vorgestellt und überblicksweise verglichen werden.

wendungsgebietes ergeben und aus der Kombination von Beobachtungs- und Interviewelementen resultieren.

## 2. Datenerhebung

Eine Grundregel empirischer Sozialforschung besagt, dass die Untersuchungsmethoden sich an der jeweiligen Erkenntnisabsicht einer konkreten Untersuchung zu orientieren haben. Beim Beobachtungsinterview erscheint es daher auch wenig sinnvoll, unterschiedliche Formen im Sinne eines eher quantitativen oder eher qualitativen Vorgehens zu unterscheiden oder unterschiedliche Grade der Strukturierung einander gegenüberzustellen (vgl. zu diesen Aspekten insbesondere Lamnek 1995). Entscheidend ist vielmehr, dass sich Beobachtungsinterviews dort bewähren, wo sich Aufschlüsse gerade durch die Kombination von Beobachtung und Interview gewinnen lassen. In der Organisationsforschung liegt das Hauptanwendungsgebiet von Beobachtungsinterviews daher in der Arbeitsanalyse, d.h. der Untersuchung von Arbeitssituationen.

Die besondere Leistungsfähigkeit von Beobachtungsinterviews beruht darauf, dass sie auf zwei Ebenen der sozialen Wirklichkeit zugleich ansetzen. Aufgrund des Beobachtungscharakters und der Tatsache, dass das Beobachtungsinterview vor Ort, während der Arbeit durchgeführt wird, sind zunächst faktische, quasi-objektive Bestimmungsmomente der Arbeit direkt erfahrbar und damit Gegenstand der Datenerhebung. Hierbei geht es beispielsweise um die Beschreibung von räumlichen Gegebenheiten der Arbeit, technische Arbeitsmittel und Kontrollinstrumente, maßgebliche Unterlagen (Arbeitsunterlagen, Vorschriften und Arbeitsanweisungen) sowie die wichtigsten Schritte des Arbeitsprozesses einschließlich der dabei relevanten Voraussetzungen und Folgewirkungen. Neben der Erhebung faktischer Sachverhalte zielt der verstehende Charakter der Arbeitsanalyse, der sich in besonderer Weise - aber nicht nur - aus den Gesprächssequenzen des Beobachtungsinterviews ergibt, im Kern jedoch auf eine sinnhafte Analyse der Arbeit. Dabei stehen allerdings nicht die individuellen

Sinnzuschreibungen der handelnden Subjekte im Zentrum - der subjektiv gemeinte Sinn einzelner Personen -, sondern eher der das soziale Handeln bestimmende soziale Sinn entsprechend der Theorietradition der von Max Weber und Alfred Schütz begründeten verstehenden Soziologie (Weber 1980; Schütz 1974; Helle 1999; Hitzler/Honer 1997), bei der die intersubjektiven Momente des sozialen Handelns und Erlebens stärker betont werden. Für die Interviewsituation und insbesondere die Fragetechniken bleibt dies nicht ohne Folgen. Letztere unterscheiden sich in mehrfacher Hinsicht vom typischen Experteninterview oder einem qualitativen Einzelinterview, bei denen die Entfaltung persönlicher Bezüge sowie subjektiver Bewertungen einen sehr viel größeren Stellenwert einnehmen. Im Beobachtungsinterview geht es demgegenüber eher um Typisches, und es entspricht aufgrund der Kombination von Beobachten und Fragen sowie Faktischem und Sinnstrukturen in besonderer Weise der mittlerweile zum Standard empirischer Sozialforschung gewordenen Forderung nach Methodenvielfalt, „cross-examination“ bzw. Triangulation (Kern 1982; Schnell u.a. 1999; Flick im Erscheinen).

Im Bereich der Organisationsforschung scheint dieses Merkmal des Beobachtungsinterviews insbesondere deshalb vorteilhaft, weil Organisationen sich durch ein hohes Maß an Komplexität und Multidimensionalität auszeichnen - eine Tatsache, aus der sich zugleich wichtige Bezugspunkte der Datenerhebung ergeben. So zeichnen sich Arbeitstätigkeiten bzw. Arbeitsplätze als zentrale Untersuchungseinheiten von Beobachtungsinterviews zunächst einmal dadurch aus, dass sie Bestandteile von in der Regel komplexen Wertschöpfungs- oder (Dienst-)Leistungserstellungsketten sind, die einerseits aus Kooperationsprozessen bestehen, andererseits aber auch durch Formen der Über- und Unterordnung gekennzeichnet sind. Ein hohes Maß an Komplexität im Sinne der Verschränkung von objektiv-faktischen mit sozial-sinnhaften Momenten in der Arbeit kommt aber auch dadurch zustande, dass Arbeit durchweg sowohl als konkret stofflicher Arbeits- bzw. Produktionsprozess zu analysieren ist als auch lebensweltliche Bezüge beinhaltet, die zu explizieren sind. Da es sich bei den Unter-

suchungsfeldern der Organisationsforschung häufig zugleich um abhängige Erwerbsarbeit handelt, kommen zumeist weitere, für die Analyse von Arbeit relevante Bestimmungsmomente hinzu wie das Ziel der Erwirtschaftung von Gewinnen oder der Herrschaftscharakter von Organisationen. Ein anschaulicher Überblick über grundlegende Dimensionen bei der Analyse von Arbeitssituationen findet sich bei Littek (1982, S. 102-114), der eine stofflich-technisch-funktionale, eine ökonomische und eine politisch-herrschaftliche Dimension unterscheidet.

Ausgangspunkt für die Datenerhebung ist daher zunächst die Aufgabe, sich Klarheit über die Erkenntnisabsicht der Forschung zu verschaffen, um auf dieser Basis die Untersuchungseinheit zu bestimmen, auf die sich das Beobachtungsinterview beziehen soll. Da es in den meisten Fällen um eine personenunabhängige Analyse von Arbeit geht, sind konkrete Arbeitssituationen oder Tätigkeiten, die sich zu einer bestimmten Arbeitsrolle im Sinne eines abgrenzbaren spezifischen Arbeitshandelns bündeln, die häufigsten Untersuchungsgegenstände. Es sind jedoch auch erweiterte Untersuchungseinheiten denkbar. So wird im Anwendungsbeispiel des vorliegenden Beitrages über eine Untersuchung berichtet, in der es um die Analyse von Arbeitssituationen bei Gruppenarbeit ging. Beobachtungsinterviews gehen also keineswegs zwangsläufig mit einer Fokussierung auf Einzelarbeitssituationen einher. Die Erkenntnisabsicht von Beobachtungsinterviews kann im Anspruch einer ganzheitlichen Betrachtung von Arbeitssituationen bestehen; häufiger werden jedoch bestimmte, mehr oder weniger scharf umrissene Ausschnitte von Arbeitssituationen untersucht. So richten sich insbesondere die in der Einleitung erwähnten arbeitspsychologischen Arbeitsanalyseverfahren oft auf ganz spezielle Aspekte von Arbeitssituationen wie Stressbelastungen oder handlungstheoretisch definierte Regulationserfordernisse.

### *Auswahlentscheidungen*

Nach einer Phase von Vorkläarungen erfolgt die Auswahl des konkreten Untersuchungsfeldes. Typischerweise sind dies bestimmte Arbeitssituationen: etwa die eines Schichtmeisters in einem vollkontinuierlichen Chemiebetrieb, die Arbeit eines Call-Center-Agenten, einer Stationsschwester, einer Bestückerin in einer Flachbaugruppenfertigung oder eines Montagearbeiters in der Großserienproduktion der Automobilindustrie nach der Einführung von Gruppenarbeit. Beobachtet werden sollten stets mehrere konkrete Arbeitsplätze, die idealerweise in verschiedenen Abteilungen einer Organisation oder sogar in verschiedenen Organisationen angesiedelt sind. Zudem sollten mögliche Variationen einer konkreten Tätigkeit gezielt zum Gegenstand zusätzlicher Beobachtungsinterviews gemacht werden.

Bei der Auswahl der Untersuchungspersonen geht es darum, für den betreffenden Arbeitsplatz typische Beschäftigte hinsichtlich Qualifikationsniveau, Arbeitsbiografie oder betrieblichem Karriereverlauf einzubeziehen sowie sozialstatistische Merkmale und die Dauer der Betriebszugehörigkeit zu berücksichtigen. Die Arbeitsplatzinhaber sollten die Tätigkeit bereits seit längerer Zeit ausüben und die normalerweise an den Arbeitsplätzen verlangten qualifikatorischen Anforderungen mitbringen. Aufgrund der besonderen Bedeutung von Verbalisierungen für die Methode des Beobachtungsinterviews hat es sich zudem als vorteilhaft erwiesen, wenn die Untersuchungspersonen über jeweils landesübliche Sprachkenntnisse verfügen und eine direkte Verständigung mit den Forschenden möglich ist. Gerade in Arbeitsbereichen, in denen Kenntnisse der jeweiligen Landessprache nicht die Regel sind, sind allerdings zusätzlich auch aus dieser Gruppe Untersuchungspersonen auszuwählen. In diesen Fällen kommt den Beobachtungsmomenten eine besondere Bedeutung zu: So ist insbesondere darauf zu achten, ob die Tätigkeiten von solchen Beschäftigten anders ausgeführt werden. Grundsätzlich gilt, dass die Untersuchungspersonen in etwa repräsentativ für die Gesamtheit der an den Arbeitsplätzen eingesetzten Personen sein sollten. Ande-



rerseits lassen sich über Beobachtungsinterviews mit Extremfällen oft besondere, ergänzende Einsichten gewinnen. Dies gilt etwa für Beschäftigte, die sich noch im Anlernprozess befinden, Beschäftigte mit einer überdurchschnittlich langen Arbeitsplatz Erfahrung oder solche mit Vorerfahrungen auf vergleichbaren Arbeitsplätzen in anderen Organisationen.

Für die Dauer eines Beobachtungsinterviews lassen sich keine generellen Größenordnungen angeben. Sie hängt vor allem vom Charakter, der Komplexität und den Zeitrhythmen der Tätigkeiten sowie von der im Vorfeld zu präzisierenden Erkenntnisabsicht ab. In der Regel sollten sich Beobachtungsinterviews jedoch über mehrere Arbeitstage erstrecken. Entscheidend ist, dass die Forschenden sich in der Lage sehen, alle im Erhebungsprogramm vorgesehenen Fragen zu beantworten und die entsprechenden Einstufungen durchzuführen. Letztlich geht es darum, die jeweiligen Tätigkeiten in ihren Grundzügen verstehend nachvollziehen zu können. Ein Beobachtungsinterview dauert so lange, bis man die Arbeitssituation verstanden hat, lautet daher die Empfehlung. Im strengen Sinn ist ein Beobachtungsinterview erst dann als beendet anzusehen, wenn durch weitere Beobachtungen und Gespräche keine grundsätzlich neuen Informationen mehr gewonnen werden, sondern nur noch das bereits vorhandene Verständnis der jeweiligen Arbeitssituation bestätigt wird.

### *Vorgehensweise*

Gerade weil es im Unterschied zu Interview- oder Fragebogeninstrumenten kaum formale Kriterien hinsichtlich der zeitlichen Dauer eines Beobachtungsinterviews gibt, spielen Hinweise zur Vorgehensweise eine besondere Rolle. Entscheidend für die soziale Situation des Beobachtungsinterviews ist die Tatsache, dass es sich um eine typische Feldsituation handelt. Die Forschenden folgen den Untersuchungspersonen während des Arbeitsablaufs und stellen immer wieder Fragen, die der Einordnung des Gesehenen dienen, ohne aber die jeweiligen Handlungsabläufe dabei zu stark zu stören

oder zu sehr zu zerstückeln. Genau wie bei den meisten Formen der Beobachtung (vgl. hierzu insbesondere Girtler 2001) sind die Forschenden damit in einer „natürlichen“ Situation unmittelbar präsent, dringen also in Alltagssituationen der Untersuchungspersonen ein. Dies setzt ein hohes Maß an Einverständnis von allen Beteiligten voraus. Nicht nur der Anlass und die generelle Zielsetzung der Untersuchung sind daher mitzuteilen und zu begründen, darüber hinaus sind auch die spezifischen Erkenntnisabsichten und die Vorgehensweise beim Beobachtungsinterview offen zu legen.

Aufgrund der bereits genannten Besonderheiten des Gegenstandes der Organisationsforschung spielt das Vertrauen der Untersuchungspersonen sowie der Vertrauensschutz eine entscheidende Rolle. Grundsätzlich notwendig ist daher, nicht nur die jeweilige Leitung, sondern, soweit vorhanden, auch die zuständige Interessenvertretung einzubeziehen. Da sich die Forschenden im Arbeitsbereich frei bewegen und grundsätzlich, das heißt, soweit die Arbeitsprozesse es zulassen, über die Möglichkeit verfügen müssen, jeden Beschäftigten jederzeit anzusprechen, gewinnen sie detaillierte Einblicke in die Praxis der jeweiligen Tätigkeiten. Die doppelte Wirklichkeit von Organisationen (Weltz 1991) wird damit zu einem wichtigen Gegenstand des Beobachtungsinterviews. Damit werden aber auch solche Verhaltensweisen zum Thema, die beispielsweise gegen betriebliche Vorschriften verstoßen und im Einzelfall nicht einmal den jeweiligen Vorgesetzten bekannt sind. Bei der Information der Beschäftigten besonders wichtig ist deshalb der Hinweis auf den Vertrauensschutz sowie darauf, dass es sich nicht um eine Kontrolle durch den Betrieb handelt. Außerdem ist klarzustellen, dass es nicht um die Beobachtung einzelner Personen, sondern um das Verstehen von Tätigkeiten geht. Bewährt hat sich beispielsweise der Hinweis, dass man eben nicht nur „am grünen Tisch“ über die betreffenden Tätigkeiten reden, sondern sie auch ganz konkret kennen lernen und in Ansätzen verstehen wolle. Man werde daher in den nächsten Tagen vor Ort dabei sein und jede Menge „dumme“ Fragen stellen.

Das eigentliche Beobachtungsinterview ist dann so anzulegen, dass es von den Untersuchungspersonen als eher unspektakulär erlebt wird. Diese gehen im Wesentlichen ihren normalen Tätigkeiten nach - mit dem Unterschied allerdings, dass sie dabei von einer weiteren Person beobachtet werden und von Zeit zu Zeit Nachfragen zu unterschiedlichen Aspekten ihres Arbeitshandelns gestellt bekommen. Wenn die beobachtete Person mit anderen Personen Kontakt aufnimmt, ist es mitunter zweckmäßig, dass der Forscher kurz vorgestellt wird. Grundsätzlich sollten derartige Entscheidungen und die Initiative hierzu jedoch bei den Untersuchungspersonen und nicht bei den Forschenden liegen: Die Beschäftigten definieren, was aus ihrem Verständnis der Arbeitsrolle und den jeweiligen Gepflogenheiten heraus üblich und zu tun ist. Die Forschenden sollten nur auf Aufforderung hin in die Situation aktiv eingreifen. Zudem bleibt es der Untersuchungsperson überlassen, ob sie den Forscher in bestimmten Situationen bittet, die Beobachtung zu unterbrechen. Letzteres kann etwa bei einem Führungsgespräch mit einem Untergebenen sinnvoll sein. In solchen Fällen sind aber die für das Beobachtungsinterview relevanten Aspekte nach Möglichkeit gesprächsweise unmittelbar im Anschluss an eine solche Situation zu klären.

Im Unterschied zur aktiv teilnehmenden Beobachtung sollte man jedoch darauf verzichten, Teile der beobachteten Arbeitstätigkeit selbst auszuführen. Zunächst einmal dürfte dies bei den meisten Tätigkeiten ohnehin nicht praktikabel sein; darüber hinaus könnte es jedoch auch zu Fehlschlüssen infolge des Missverständnisses besonderer Unmittelbarkeit oder vermeintlicher Authentizität verleiten. Entscheidend ist - wie bei verstehenden Methoden generell -, ein hohes Maß an Empathie wirksam werden zu lassen und sich so weit wie möglich in die Situation der beobachteten Person hineinzuversetzen, hierbei jedoch nicht dem Trugschluss zu verfallen, das Erleben und die Handlungsweisen der Untersuchungsperson unmittelbar nachvollziehen zu können. Allerdings ist gerade bei einfachen Tätigkeiten durchaus damit zu rechnen, dass die Forschenden aufgefordert werden, es doch selbst einmal zu versuchen -

eine Aufforderung, der man sich prinzipiell auch nicht widersetzen sollte. Einerseits kann eine solche Situation Anlass für eine Gesprächssequenz über das Erleben dieser Tätigkeit sein, andererseits kommt - vergleichbar mit der Situation in einem qualitativen oder narrativen Interview - der Aufrechterhaltung des besonderen Charakters der von vergleichsweise hohem Vertrauen geprägten Untersuchungssituation eine besondere Bedeutung zu.

Insgesamt erhöht sich die Qualität eines Beobachtungsinterviews erheblich, wenn es gelingt, die beobachteten Personen aktiv in den Untersuchungsprozess einzubeziehen. So ist es beispielsweise sinnvoll, im Anschluss an die Erläuterungen zur Untersuchungsfragestellung und Vorgehensweise die Beschäftigten zu bitten zu überlegen, welche Unterlagen für das Verständnis ihrer Tätigkeit wichtig sind oder welche besonderen Teilaufgaben oder Situationen (z.B. Schichtwechsel oder Nachtschicht) sich die Forschenden auf jeden Fall anschauen sollten. Gerade in der Startphase eines Beobachtungsinterviews sollte man die Möglichkeit nutzen, möglichst viele Beschäftigte eines Bereichs zu erreichen, und auch während eines Beobachtungsinterviews (beispielsweise in gemeinschaftlich verbrachten Arbeitspausen) jede sich bietende Gelegenheit ergreifen, Einzelaspekte in ad hoc entstehenden Diskussionen zwischen mehreren Arbeitsplatzinhabern zu vertiefen. Gerade solche Gespräche, die häufig an unterschiedlichen Einschätzungen einzelner Personen anknüpfen, helfen, ein detailliertes Bild der jeweiligen Tätigkeit zu zeichnen.

Letztlich sind alle Entscheidungen hinsichtlich der Vorgehensweise dem zentralen Ziel unterzuordnen, möglichst viele Aspekte der Tätigkeit direkt zu beobachten und mittels kurzer Gesprächssequenzen in ihrem Bedeutungsgehalt, möglichen Unterschieden in der Ausführung sowie in ihren Wirkungen auf die Arbeitssituation einschließlich der hierfür relevanten Einflussfaktoren zu verstehen. Praktisch bedeutet dies, dass man nicht nur möglichst unterschiedliche Situationen kennen lernen sollte; erreicht wird dieses Ziel auch dadurch,

dass Beobachtungsinterviews zu ein und derselben Tätigkeit mit unterschiedlichen Personen durchgeführt werden. Diese Möglichkeit ist im Prinzip immer gegeben und sollte auch deshalb extensiv genutzt werden, um einzelne Personen nicht zu sehr zu belasten, sämtliche Beschäftigten in die Untersuchung einzubeziehen und so einen Eindruck vom gesamten Arbeitssystem zu erhalten. Gerade das beim Beobachtungsinterview in der Regel im Vordergrund stehende Typische unterschiedlicher Arbeitssituationen lässt sich erst über den Vergleich zwischen Beobachtungsinterviews mit verschiedenen Untersuchungspersonen ermitteln. Besonders gute, unbedingt zu nutzende Vergleichsmöglichkeiten bieten sich dabei in Organisationen, in denen aufgrund von Schichtarbeit ohnehin unterschiedliche Beschäftigte an identischen Arbeitsplätzen arbeiten. Hier besteht zudem die Chance, sich bestimmte Tätigkeiten mehrfach erklären zu lassen, ohne dass daraus Irritationen entstehen. Generell bewährt hat sich eine Mischung aus kurzen, mitunter gezielt auf einzelne Aspekte ausgerichteten Beobachtungs- und Interviewsequenzen einerseits und längeren Passagen, die im Extremfall den Charakter einer teilnehmenden Beobachtung annehmen können, andererseits. Bei besonders komplexen Tätigkeiten bietet sich dabei auch die Vorgehensweise des Mitverfolgens eines ganzen Arbeitstages einer Person an. Auch hier ist allerdings wichtig, dass dabei die Möglichkeit besteht, die verschiedenen Situationen durch Nachfragen immer wieder zu klären. Am Ende eines solchen Tages sollte zudem Zeit eingeplant werden, um zu klären, inwieweit der erlebte Tag typisch und was ungewöhnlich war.

#### *Fragetechniken, Fragearten*

Entscheidend für die Datenerhebung ist, dass es sich beim Beobachtungsinterview primär gerade nicht um ein Interview handelt. Gesprächssequenzen spielen zwar eine wichtige Rolle bei der Datenerhebung; im Vordergrund steht jedoch die Beobachtung, und die Interviewsequenzen dienen eher dem Verständnis der beobachteten Situationen sowie dem Nachvollzug von Denk- und

Entscheidungsprozessen. Grundsätzlich sollte also immer zunächst beobachtet werden. Der normale Arbeitsprozess darf dabei so wenig wie möglich unterbrochen werden. Dies bedeutet, dass vollständige Handlungssequenzen oder Interaktionsszenen abzuwarten sind, Gesprächspassagen jeweils nicht zu lang sein sollten und deutliche Markierungen für eine Rückkehr in die Beobachterrolle einzusetzen sind (einen Schritt zurücktreten, kurze verbale Hinweise oder Aufforderungen). Auch dann, wenn bestimmte Aspekte der Arbeitssituation im Gespräch bilanzierend geklärt werden, sollten die Interviewfragen stets von beobachteten oder erlebten Szenen ausgehen. Falls ein Beschäftigter von sich aus in ein längeres Gespräch einsteigt, sollte man ihn zunächst auffordern, doch diese oder jene Tätigkeit zu zeigen oder zu wiederholen. Letztlich bleibt aber nur die Möglichkeit, die Situation behutsam abubrechen - beispielsweise indem man sich einem anderen Arbeitsbereich mit dem Hinweis zuwendet, sich diesen auch noch anschauen zu wollen.

Die Fragen im Beobachtungsinterview ergeben sich teils aus der grundlegenden Erkenntnisabsicht, teils aus den verschiedenen Zielrichtungen einzelner Gesprächssequenzen. Als besonders übliche Fragearten des Beobachtungsinterviews lassen sich unterscheiden: (1) die Frage nach verfügbaren Handlungs- bzw. Entscheidungsalternativen sowie die Nachfrage zu Begründungen für die jeweils gewählte Alternative; (2) die Bitte, Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für das Eintreten von bestimmten Situationen zu erläutern - hierbei ist darauf zu achten, inwieweit diese den Handelnden überhaupt transparent sind; (3) die Frage nach möglichen und wahrscheinlichen Folgewirkungen von Handlungen für die eigene Tätigkeit bzw. Arbeitssituation; (4) die Bitte, den Zusammenhang des eigenen Arbeitshandelns mit Handlungen anderer zu erläutern; (5) Fragen zur zeitlichen und inhaltlichen Verortung von beobachteten Situationen (Beispiele: Wie oft muss man so etwas bei dieser Arbeit erledigen? War dies jetzt ein besonders schwieriges Gespräch - eine besonders knifflige Anlagenstörung? Kann es auch mal sein, dass das Zusammenbauen nicht so reibungslos klappt?).

Sowohl bei der Frage nach Handlungsalternativen, allemal jedoch bei Fragen nach Verortungen und arbeits-situativen Einschätzungen ist es - insbesondere in gewerblichen Tätigkeitsfeldern - sinnvoll, zunächst in der eher unpersönlichen, auf Typisches rekurrierenden man-Form zu fragen. Mitunter lässt sich durch eine zusätzliche Nachfrage, wie die betreffende Person mit der entsprechenden Situation umgeht, ein besonders differenziertes Verständnis einer Tätigkeit gewinnen. Hier ist selbstverständlich auf den bereits hervorgehobenen Sachverhalt zu achten, dass es in der Regel um die Tätigkeiten selbst geht und personenbezogene Nachfragen stets die Gefahr beinhalten, dass hierdurch das Misstrauen geweckt wird, dass es dem Forscher vielleicht doch darum gehen könnte herauszufinden, wie einzelne Personen arbeiten. Es kann jedoch sinnvoll sein, danach zu fragen, ob es Unterschiede im Arbeitshandeln zwischen bestimmten Personengruppen (z.B. Älteren und Jüngeren, Leuten mit oder ohne einschlägige Ausbildung) gibt oder ob sich unterschiedliche Arbeitsstile herausbilden. Mit entsprechenden Erläuterungen versehen, leuchten solche Fragen den meisten Beschäftigten schnell ein und werden in der Regel auch nicht als bedrohlich empfunden.

Schließlich sei noch auf eine letzte Fragetechnik verwiesen, die häufig zu besonders guten Ergebnissen führt. Insbesondere dort, wo den mit einer Tätigkeit einhergehenden kognitiven Prozessen eine große Bedeutung zukommt, kann es mitunter gelingen, die beobachtete Person dazu zu bringen, ihre Überlegungen sogar während des Vollzugs einer Tätigkeit zu verbalisieren. Die Bitte, bei der Arbeit doch einmal laut zu denken, kann bei einigen Menschen äußerst präzise und anschauliche Verbalisierungen ihres Arbeitshandelns hervorbringen.

#### *Nutzung von Problemsituationen*

Besonders aussagefähige Situationen entstehen während eines Beobachtungsinterviews immer dann, wenn sich mehrere Personen versammeln und über ihr Handeln

verständigen oder mögliche Reaktionen diskutieren. Grundsätzlich gilt daher, dass man im Feld keine Chance ungenutzt lassen sollte, sich in solche Situationen hineinzubegeben - oft gibt es in Arbeitsbereichen sogar bestimmte Orte (z.B. die Messwarten in der Prozessindustrie), an denen Gespräche über das Arbeitshandeln besonders häufig stattfinden. Sinnvoll ist es, die gerade versammelten Personen im Anschluss an eine beobachtete Szene um eine Kommentierung zu bitten oder sie mit einer daran anschließenden Frage zu konfrontieren.

Problematische Situationen, auftauchende Konflikte, voneinander abweichende Einschätzungen sowie sich anbahnende Auseinandersetzungen sind für Beobachtungsinterviews von hoher Relevanz und sind mit besonderer Aufmerksamkeit und Sorgfalt zu verfolgen. Sie lassen sich in einem Beobachtungsinterview nicht erzeugen, dürften aber bei mehrtägigen Beobachtungen in der Regel vorkommen und sind für die Analyse und Interpretation stets besonders aufschlussreich. Dem Nachgehen von problematischen Ereignissen kommt bei der Datenerhebung daher eine wichtige Rolle zu, was am Beispiel eines Beobachtungsinterviews zu einer Anlagenführertätigkeit im Rohbau eines Automobilherstellers kurz erläutert werden soll.

Die Ausgangssituation der in diesem Zusammenhang beobachteten Szene bestand darin, dass eine Gruppe von Anlagenführern mit der Tatsache konfrontiert war, dass die Zulieferung einer bestimmten Türart aufgrund eines Zulieferproblems zu stocken drohte. Die Arbeitsgruppe war zuständig für eine von drei parallelen Montagelinien, in denen die Türen weitgehend automatisiert angebaut wurden, sowie für ein alle drei Linien versorgendes Hochregallager, in dem die verschiedenen Türvarianten vorgehalten wurden. Nachdem die Gruppe über den bald bevorstehenden Mangel einer Türart auf Nachfrage in der Logistik hin informiert war, antizipierte sie, dass dies aufgrund technischer Abhängigkeiten der Anlage dazu führen könnte, dass nach kurzer Zeit alle drei Montagelinien zum Stillstand kommen. Nach kurzer Beratung beschlossen die Anlagenführer daher, eine der drei Linien komplett nicht mehr zu versorgen, da nur dies geeignet war, einen Rückstau von Ladungsträgern zu verhindern, so dass die beiden anderen Linien mit den dort benötigten Türen weiter versorgt werden konnten. Da sich der vorgesetzte Meister der betreffenden Anlagenführer auf einer Weiterbildung

befand, informierte die Gruppe direkt den zuständigen Bereich, dessen Vorgesetzter sich jedoch sehr bald bei der Gruppe beschwerte und sie unter Drohungen anwies, die Belieferung „seiner“ Linie trotz des damit verbundenen Risikos wieder aufzunehmen. Die Situation eskalierte, und aus Verärgerung ging die Gruppe, entgegen der bisherigen informellen Praxis eines Durchfahrens der Pausen durch eine Notbesetzung, geschlossen in die Mittagspause, was eine weitere Unterbrechung der Versorgung der dritten Linie zur Folge hatte. Am nächsten Tag hatte dieser Vorfall ein Nachspiel, bei dem sogar die Rohbauleitung eingeschaltet wurde, um die Situation zwischen den verschiedenen Vorgesetzten und der Gruppe zu klären.

Für das Beobachtungsinterview erweist sich ein solches Ereignis insofern als Glücksfall, als es einen besonders guten Einblick in die Entscheidungskompetenzen, das Arbeitshandeln und die widersprüchlichen Momente der Arbeitssituation der Anlagenführer erlaubt. Bei der Datenerhebung ist entscheidend, dass die verschiedenen Phasen eines solchen Vorfalls teils direkt beobachtet, teils mit den verschiedenen Akteuren besprochen werden. Hierzu war es im erwähnten Fall zunächst notwendig, in die verschiedenen Anlagenbereiche zu gehen, um sich einen Überblick über die Auswirkungen zu verschaffen. Am Ende des ersten Tages war zudem klar, dass die Rückkehr des zuständigen Meisters am nächsten Tag nach Möglichkeit vor Ort mitzerleben war. Während der Ereignisse und vor allem tags darauf waren darüber hinaus kurze Gespräche mit den verschiedenen Akteuren über ihre Sichtweise der Ereignisse notwendig, und schließlich war gesprächsweise auch noch zu klären, ob der beobachtete Ablauf aus Sicht der Beteiligten typisch war und wie häufig solche oder ähnliche Vorkommnisse stattfinden.

Das Ansetzen an problematischen Situationen und die Technik des Nachverfolgens solcher Ereignisse ist nicht nur ein besonders wichtiger Baustein von Beobachtungsinterviews, es ist zudem ein gutes Beispiel für die enge Verschränkung von Beobachtungs- und Interviewsequenzen sowie für die Unterschiedlichkeit der Fragearten.

### 3. Dateninterpretation und Feedback

Da es für Beobachtungsinterviews, insbesondere wenn sie zur Arbeitsanalyse in der Organisationsforschung eingesetzt werden, charakteristisch ist, dass sich die Phasen der Datenerhebung und der Dateninterpretation sehr stark überlappen, werden unter der Überschrift „Dateninterpretation“ auch Momente angesprochen, die

zeitlich-räumlich noch in die Phase der Datenerhebung fallen. Aus dem bereits Dargestellten dürfte nicht nur deutlich geworden sein, dass der Prozess der Datenerhebung insbesondere aufgrund seiner im Kern verstehenden Methodik bereits in hohem Maß Interpretationscharakter besitzt; noch entscheidender ist, dass wesentliche Kategorien der Analyse - wie im Konzept der „grounded theory“ beschrieben (Strauss/Corbin 1996; Lamnek 1995) - im Verlauf des Beobachtungsinterviews, d.h. während der Datenerhebung, erst entstehen. Eine relativ strenge Trennung von Datenerhebung und Dateninterpretation ist nur in den in der Einleitung beschriebenen weitgehend standardisierten arbeitspsychologischen Arbeitsanalyseverfahren möglich, deren Ziel in erster Linie ein methodisch abgesicherter Vergleich unterschiedlicher Tätigkeiten in bestimmten Einzeldimensionen sowie die Erarbeitung von Hinweisen für die prospektive Gestaltung von Tätigkeiten ist. Von diesem Einsatzfeld abgesehen, in dem es vor allem um das Ausfüllen bereits vorliegender Schemata geht, liegt ein entscheidendes Moment von Beobachtungsinterviews jedoch in der iterativen Erarbeitung von Analyse-kategorien. Gerade hierfür erweist sich die Kombination sowie der Wechsel von Beobachtungs- und Interviewsequenzen als besonders förderlich.

#### *Dokumentation der Ergebnisse*

Praktisch bewährt hat sich auch bei Beobachtungsinterviews die abendliche Niederschrift des Erlebten - häufiger ist es eher eine Ergänzung von tagsüber bereits angefertigten Kurznotizen - sowie die Sichtung und Systematisierung der bisherigen Ergebnisse. Grundsätzlich ist es ratsam, Beobachtungen und Gesprächsinhalte möglichst zeitnah zu dokumentieren, was aufgrund der Offenlegung der Forschungssituation in der Regel auch leicht möglich ist. Während die in der Einleitung beschriebenen standardisierten Analyseinstrumente Interpretationsspielräume bewusst einschränken und möglichst eindeutige, wenn auch nicht immer einfach zu handhabende Zuordnungsregeln vorgeben und bei der Protokollierung der Ergebnisse sogar mit Vordrucken

arbeiten<sup>4</sup>, ist die schrittweise Entwicklung der Analyse-kategorien in anderen Fällen die zentrale Interpretationsleistung.

In einer Pendelbewegung aus Beobachtung, Gespräch und Durcharbeiten der vorliegenden Daten entsteht dabei nach und nach ein Gesamtbild des Untersuchungsgegenstandes. Schritt für Schritt wird der Untersuchungsgegenstand differenziert und in seinen einzelnen Facetten bearbeitet. Die Durchsicht der bereits protokollierten Ergebnisse unter dem Gesichtspunkt ihrer Vollständigkeit, Plausibilität und Widersprüchlichkeit gibt zudem Hinweise für weitere Beobachtungs- und Gesprächssequenzen. Den im Laufe des Beobachtungsinterviews erhobenen faktischen Daten und gesammelten Unterlagen (Beschreibungen/Pläne der räumlichen Gegebenheiten, verfügbare oder selbst erhobene Produktions- und Beschäftigtendaten, vorhandene Tätigkeitsbeschreibungen, Vorschriften oder Schulungsunterlagen) kommt dabei insofern eine besondere Rolle zu, als sie den ansonsten im Vordergrund stehenden Interpretationsleistungen durch die Forschenden gegenüber eine wichtige Korrekturfunktion wahrnehmen. Beobachtungsinterviews sollten sich deshalb bemühen, möglichst viele Daten dieses Typs zu generieren.

#### *Dateninterpretation als kollektiver Prozess*

Ein wichtiges Mittel der Sicherung der Validität von Beobachtungsinterviews liegt darin, diese als kollektiven Forschungsprozess zu organisieren. Im Zweier-, Dreier- oder Viererteam besteht nicht nur die Möglichkeit einer umfangreicheren Datenerhebung, besonders vorteilhaft ist eine solche Konstellation vor allem für den Prozess der Dateninterpretation. Im Diskutieren und Abwägen verschiedener Deutungen (instruktiv auch für das Beobachtungsinterview sind Oevermann u.a. 1979

und Neumann 1984) sowie dem Vergleich der jeweiligen Einschätzungen und Materialien entsteht im Normalfall ein sehr viel breiteres und tiefenschärferes Bild des Untersuchungsgegenstandes. Gerade in der Anfangsphase eines Beobachtungsinterviews, dann nämlich, wenn die Forschenden sich überwiegend noch mit unterschiedlichen Personen oder Teilbereichen beschäftigen, kommt es nicht selten zu aufschlussreichen Diskussionen, die die Komplexität und den Facettenreichtum des Untersuchungsgegenstandes in besonderer Weise zum Ausdruck bringen. Das frühzeitige Protokollieren und spätere Interpretieren von unterschiedlichen Sichtweisen der Forscher fördert häufig besonders relevante Ergebnisse zutage.

#### *Anschlussfähigkeit als Voraussetzung für Methodenvielfalt*

Das Prinzip der Methodenvielfalt ist nicht nur deshalb für die Dateninterpretation grundlegend, weil beim Beobachtungsinterview sowohl faktische Daten als auch Sichtweisen der Beschäftigten erhoben werden, sondern auch deshalb, weil die hierdurch gewonnenen Ergebnisse häufig selbst wiederum nur ein Baustein innerhalb komplexerer Fallstudien sind. Bereits bei der Interpretation der durch Beobachtungsinterviews gewonnenen Daten kommt der Verschränkung von faktischen Momenten und Deutungen eine zentrale Rolle zu. Die begrifflichen Unterscheidungen (etwa von Aspekten der Arbeitssituation), Typisierungen (etwa von Tätigkeiten) sowie vergleichenden Einstufungen (vor allem von Ausprägungen relevanter Untersuchungsdimensionen) sollten dabei so formuliert sein, dass sie anschlussfähig insbesondere für Untersuchungsmethoden sind, bei denen es explizit um die Erhebung von Bewertungen und Deutungen der Subjekte, um den subjektiv gemeinten Sinn konkreter Akteure geht. Gerade in der Organisationsforschung werden mittels Beobachtungsinterviews erarbeitete Arbeitssituationsanalysen vor allem dann aussagekräftig, wenn es gelingt, diese mit qualitativen Interviews und Befragungen zu kombinieren.

4 Diese Verfahren sind das Ergebnis aufwendiger Forschungs- und Entwicklungsprozesse, in denen die jeweiligen Instrumente erarbeitet und validiert werden. Üblicherweise betonen die Autoren jedoch, dass der Einsatz dieser Verfahren sich nicht auf eine technische Anwendung beschränkt, sondern eine umfangreiche Unterweisung voraussetzt und damit letztlich nur durch erfahrene, mit den zugrunde liegenden theoretischen Konzepten vertraute Anwender erfolgen sollte.

### *Feedback*

Grundsätzlich lässt die Methode des Beobachtungsinterviews eine Einbindung der Untersuchungspersonen bereits während der Datenerhebung zu, d.h. noch im Verlauf der Feldphase. So kann es in Abhängigkeit vom Charakter und der Komplexität des Analyseschemas, aber auch von den betrachteten Tätigkeiten durchaus praktikabel sein, Beschäftigte selbst Einblick in das Analyseschema nehmen zu lassen oder sie in bestimmten Phasen der Ausarbeitung direkt einzubeziehen. Selbst wenn es sich beim Untersuchungsansatz nicht um Aktionsforschung handelt, kann eine stärkere Einbeziehung der Beschäftigten sinnvoll sein, obwohl die Forscherrolle letztlich in dem Sinn traditionell definiert bleibt, dass für die verschiedenen Selektionsleistungen und Entscheidungen des Forschungsprozesses ausschließlich die Wissenschaftler verantwortlich sind. Auch bei der Einbeziehung der Beschäftigten gilt, dass die Offenlegung der Erhebungsziele und -methoden ein wichtiger Grundsatz sein sollte. Möglich ist sie aber auch deshalb, weil die besonderen Erkenntnisabsichten sowie der Untersuchungsgegenstand Verzerrungseffekte weniger wahrscheinlich machen und durch den Feldbeobachtungscharakter sowie die Methode der „cross-examination“ hinreichend transparent bleiben.

Einen systematischen Stellenwert bekommen Feedbackverfahren jedoch nach der Datenerhebung und Datenanalyse. Obwohl es inzwischen fast zur gängigen Praxis geworden ist, den an Forschungsprojekten beteiligten Organisationen eine direkte Rückmeldung über die Untersuchungsergebnisse zu geben, lohnt ein besonderer Hinweis auf das Feedback beim Beobachtungsinterview, weil es sich hierbei in der Regel um aus Sicht der Beschäftigten besonders erfahrungsnahe Sachverhalte handelt. Zunächst einmal verfügen die Beschäftigten selbstverständlich über besondere Kompetenzen, soweit es um die Frage nach den verschiedenen Merkmalen ihrer Tätigkeiten geht. Die Reaktion der Beschäftigten auf die von den Forschenden vorgetragenen Untersuchungsergebnisse stellt dabei einen wichtigen

Schritt der kommunikativen Validierung der Untersuchungsbefunde dar.

Die Präsentationsveranstaltungen sollten daher workshopartig organisiert sein: Nicht nur genügend Zeit ist dabei wichtig, sondern gerade der Charakter der Veranstaltung ist entscheidend. Bewährt haben sich Kleingruppen- und Plenumsdiskussionen sowie eine unabhängige Moderation. Fast immer werden innerhalb einer Organisation nicht einzelne Arbeitsplätze untersucht, sondern es geht um den Vergleich unterschiedlicher Arbeitssituationen. Hieraus ergeben sich dann zumeist nicht nur interessante Vergleichsperspektiven und damit Diskussionen; mitunter kann es auch zu aufschlussreichen Kontroversen kommen, da die Vergleichsergebnisse eines objektivierenden Analyseinstruments nicht unbedingt mit den Selbstwahrnehmungen der Organisationsmitglieder übereinstimmen müssen. Da diese Kontroversen bei ausreichender Qualität der Analyseergebnisse und bei einer Organisation des Workshops, die den verschiedenen Beteiligten ausreichende Artikulationsmöglichkeiten bietet, typischerweise aber nicht ausschließlich zwischen den Forschenden auf der einen und den verschiedenen Beschäftigtengruppen auf der anderen Seite stattfinden, sind solche Veranstaltungen gerade in diesen Fällen sehr gut zur Validierung von Untersuchungsergebnissen geeignet und lassen sich mitunter sogar als weitere Phase der Datenerhebung nutzen.

Durch den in vielen Arbeitsanalyseinstrumenten implizierten Anspruch, Arbeitsprobleme aufzuzeigen und Hinweise zur Arbeitsgestaltung zu geben, besteht die Möglichkeit, dass nicht nur die Forschung, sondern auch die Beteiligten von solchen Feedbackveranstaltungen profitieren und es sich insofern nicht um reine Informationsveranstaltungen handelt. Wo der Untersuchungskontext von Beobachtungsinterviews nicht ohnehin in einer Schwachstellenanalyse der Organisation sowie der Benennung von Verbesserungsmöglichkeiten besteht (vgl. beispielhaft für ein besonders komplexes Untersuchungskonzept dieses Typs, in dem Beobachtungsinterviews eine wichtige Rolle spielen,

Strohm/Ulich 1997), sollte daher die Einbindung von internen oder externen Organisationsberatern in solche Workshops versucht werden.

#### 4. Anwendungsbeispiel

Das Anwendungsbeispiel stammt aus einer industriesoziologischen Untersuchung, in der es um die arbeitssituativen Auswirkungen der Einführung von Gruppenarbeit ging. Typisch für den Einsatz von Beobachtungsinterviews in der Organisationsforschung ist dieses Beispiel insofern, als das Instrument zusammen mit anderen Methoden im Rahmen eines komplexen Untersuchungsansatzes zum Einsatz kam. Charakteristisch ist die vorgestellte Anwendung zudem dadurch, dass für die Arbeitsanalysen nicht einfach auf bewährte Verfahren zurückgegriffen werden konnte, sondern die Entwicklung eines Analyserasters ausdrücklicher Bestandteil der Untersuchung war. In der Industriosozologie und der Arbeitspsychologie lagen zum Zeitpunkt des Untersuchungsbeginns (Frühjahr 1993) zwar eine Reihe von Arbeitsanalyseinstrumenten für Einzeltätigkeiten vor, die seit Ende der 1980er Jahre verstärkt in die Industrie Einzug haltenden Formen von Gruppenarbeit ließen sich hierdurch jedoch nicht in ausreichendem Maß analysieren und beurteilen (Weber 1997).

Die Untersuchungen selbst erfolgten im Auftrag von Großunternehmen aus den Bereichen Chemie/Pharma, der Automobilindustrie sowie dem Zulieferbereich dieser Branche. In weitgehend vergleichbaren Betriebsvereinbarungen hatten alle diese Unternehmen eine zunächst pilothafte Einführung von Gruppenarbeit in der Produktion beschlossen, die nicht nur Wettbewerbsvorteile für die Unternehmen, sondern zugleich auch Verbesserungen der Arbeitssituation der Beschäftigten erbringen sollte. Dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) war hierbei die Rolle zugefallen, die arbeitssituativen Auswirkungen der in verschiedenen Betrieben erprobten Gruppenarbeit zu untersuchen und für den weiteren Entscheidungsprozess der Unternehmen zu bilanzieren (zum Forschungsansatz siehe Gerst/Kuhlmann 1998; Ergebnisse aus verschiedenen Etappen dieser Untersuchungen finden sich in Gerst u.a. 1994; 1995; Kuhlmann 1996; 2001; Schumann/Gerst 1997; Gerst 1998; Kuhlmann/Schumann 2000).

Angesichts heftiger Debatten über die Vor- und Nachteile von Gruppenarbeit einerseits sowie eines fast vollständigen Mangels an aktuellen empirischen Untersuchungen zu den Auswirkungen dieser Arbeitsform andererseits entschied sich die Forschergruppe für einen komplexen Untersuchungsansatz mit Fallstudien in ausgewählten Pilotbereichen auf der Basis eines breiten Methodenmixes. Zum Einsatz kamen in allen unter-

suchten Pilotbereichen: Experteninterviews mit den unterschiedlichsten betrieblichen Akteuren, mehrstündige qualitative Interviews mit einer Auswahl von Gruppenarbeitern sowie standardisierte Befragungen aller Gruppenmitglieder und schließlich Arbeitsanalysen mittels Beobachtungsinterviews.<sup>5</sup> Gerade in den ersten Untersuchungsfeldern dauerte die Feldarbeit in einem Gruppenarbeitsbereich mit 20 bis 40 Beschäftigten verteilt auf zwei oder drei Schichten jeweils mehrere Wochen, und die Beobachtungsinterviews spielten dabei eine zentrale Rolle.

So wurde, nachdem das Forscherteam - bestehend aus zumeist vier Personen, von denen zwei Wissenschaftler über sämtliche Etappen an der Untersuchung beteiligt waren - vorgestellt und das Ziel der Untersuchung sowie die Vorgehensweise allen Beteiligten erläutert war<sup>6</sup>, vor Ort zunächst mit den Beobachtungsinterviews begonnen, d.h. mit der Anwesenheit der Forscher in den Arbeitsgruppen. Erst nachdem die Forschenden sich auf diesem Weg einen ersten Eindruck von den Arbeitsplätzen, den Tätigkeiten und insbesondere von den Arbeitsgruppen selbst verschafft hatten, wurden nach und nach immer mehr Expertengespräche sowie qualitative Interviews mit einzelnen Gruppenarbeitern geführt. In Letzteren ging es unter Aufnahme von arbeitsbiografischen Hintergründen im Kern um eine ausführliche Einschätzung der jeweiligen Sichtweise der Gruppenarbeitsrealität sowie um Bewertungen der Gruppenarbeit und deren Begründungen. Während die Beobachtungsinterviews eine Vertrautheit mit den jeweiligen Situationen - aber eben auch den Personen - schafften, konkrete

5 Selbstverständlich erfolgte in allen Fällen eine umfangreiche Sichtung der die Pilotbereiche betreffenden Dokumente: von internen Projektunterlagen und Ergebnisdokumentationen bis hin zu Gruppengesprächsprotokollen der untersuchten Gruppen. In einigen Fällen wurden auch Gruppendiskussionen durchgeführt. Zudem handelte es sich bei den Untersuchungen teilweise um Panelstudien mit Zeitpunkten zu Beginn sowie ein bis zwei Jahre nach Einführung der Gruppenarbeit.

6 Die für Beobachtungsinterviews äußerst wichtige Offenlegung der Erkenntnisabsichten war in allen Fällen unproblematisch, da es im Zentrum ja darum gehen sollte, die Erfahrungen der Beschäftigten selbst zu erforschen und die Unabhängigkeit der Forscher ausdrücklich betont und vertraglich abgesichert wurde. Da Geschäftsleitung und Betriebsrat ihr Interesse an den Ergebnissen bekundeten und die Fortführung der Gruppenarbeit von den Erfahrungen der Pilotphase abhängig machten, fiel den Forschern die Rolle eines unparteiischen Gutachters zu, und die Beschäftigten konnten sich von der Untersuchung einen konkreten Nutzen zumindest erhoffen. Der Wunsch der Forscher, die praktischen Auswirkungen der Gruppenarbeit möglichst „ungeschminkt“ kennenzulernen, stieß bei den Arbeitsgruppen daher sehr schnell auf Zustimmung, und nach einer kurzen Kennenlernphase bestand eine große Bereitschaft, den Forschern Einblick in die eigene Arbeitssituation zu gewähren. Die von den Beschäftigten gemachte Erfahrung, dass die Forscher den direkten Kontakt suchen, deren Interesse an der konkreten Situation der Gruppenarbeiter sowie die Bereitschaft, vor Ort sehr viel Zeit zu verbringen, hat nicht nur die Mitarbeit der Beschäftigten im Forschungsprozess generell erhöht, sondern ist insgesamt eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen von Beobachtungsinterviews.



Anknüpfungspunkte für die qualitativen Interviews lieferten und bei der Einordnung der Aussagen der Befragten halfen, ging es in den qualitativen Interviews und den Expertengesprächen vor allem darum, etwas über die Bewertung der ermittelten Arbeitssituationen zu erfahren.

Ausschlaggebend für den Einsatz und die konkrete Ausformung der Beobachtungsinterviews war der zum damaligen Zeitpunkt erreichte Stand der Forschung<sup>7</sup>, der durch unterschiedene Argumentationen pro und contra Gruppenarbeit geprägt war und in dem normative Überlegungen und Gestaltungskonzepte aus Beraterkreisen eine große Rolle spielten, bei dem es jedoch nur wenige empirische Befunde zum Thema Gruppenarbeit gab. Problematischer noch mit Blick auf den Zweck der gerade begonnenen Untersuchung war, dass sowohl die gängigen Konzepte der Arbeitsanalyse als auch die zum damaligen Zeitpunkt geführten Debatten die mit der Gruppenarbeit einhergehenden Spezifika wie Gruppenverantwortung, auf Gruppenebene angesiedelte Entscheidungskompetenzen, Gruppengespräche oder Wahl von Gruppensprechern kaum berücksichtigten, sondern statt dessen etwa stark um Qualifikationsthemen kreisten und weitgehend am Modell der Einzeltätigkeit orientiert waren (neben Weber 1997 sei hier für die Industriezoologie exemplarisch verwiesen auf Kern/Schumann 1985 aufgrund der daran anschließenden Debatte sowie auf Pries u.a. 1990, die einen guten Überblick über die damalige Diskussion geben).

Bereits vor Beginn der ersten Felderfahrungen erschien es daher plausibel, dass Beobachtungsinterviews im Forschungsprozess einen wichtigen Stellenwert haben würden und dass eine wichtige Aufgabe darin bestehen musste, in der Arbeitsanalyse über ein im engeren Sinn arbeitssituatives Analyseschema hinauszugelangen - ohne dass die Wichtigkeit der Berücksichtigung von aus der Gruppenarbeitssituation resultierenden Aspekten von Arbeit und deren Rückwirkungen selbst auf vermeintlich gut erforschte Dimensionen von Arbeit dem Forschungsteam zum damaligen Zeitpunkt schon klar war. Das in Teilen aus früheren Untersuchungen übernommene, beim Start der Feldarbeiten jedoch bereits ergänzte und schließlich im Verlauf der Forschung erst vollständig ausgearbeitete Analyseschema enthielt daher neben Analysedimensionen, die der Aufnahme der Arbeitssituation im engeren Sinn dienen sollten, auch Passagen, die explizit unter der Überschrift „Gruppensituation“ standen. Deutlich wurde nicht nur die Notwendigkeit der Erweiterung klassischer Arbeitsanalyseinstrumente, sondern auch die Tatsache, dass Be-

obachtungsinterviews in besonderer Weise zur Klärung von für Gruppenarbeit charakteristische Sachverhalte geeignet sind.

Ob und in welchem Ausmaß sich beispielsweise eine Gruppenverantwortung herausgebildet hat und inwieweit es zu wechselseitiger Unterstützung in der Gruppe kommt, konnte zwar anhand unterschiedlicher Produktionssituationen mitunter auch konkret beobachtet werden, Nachfragen und kurze Gesprächssituationen spielten dabei aber eine wichtige Rolle. Etwa dann, wenn geleistete Hilfestellungen zu interpretieren und mit Blick auf das Analyseschema einzuordnen waren: Warum hat der Kollege Sie jetzt unterstützt? Warum haben Sie das jetzt für ihren Kollegen erledigt? Macht man das so, dass man ...? In einem Fall waren die Tätigkeiten zeitlich zudem so bewertet, dass man an einigen weniger stark ausgelasteten Plätzen sogar offiziell verpflichtet war, an anderen Plätzen auszuhelfen, so dass hier besonders komplexe Kooperations- und Hilfeleistungskonstellationen entstanden, die sich über Beobachtungen allein nicht klären ließen. Auch die Rolle der Gruppensprecher und der Charakter der Gruppengespräche - die weitere Dimensionen der Arbeitsanalyse darstellten - waren aufgrund der mit den Beobachtungsinterviews gegebenen Möglichkeit, faktische Ereignisse zeitnah und zugleich flexibel auf Sinnzuschreibungen und Begründungen der Handelnden zu beziehen, besonders gut zu klären. Auch hier erwiesen sich Beobachtungsinterviews gerade dann als leistungsfähig, wenn es darum ging, die Perspektiven unterschiedlicher Beteiligter in Erfahrung zu bringen.

Bei den Gruppengesprächen wurde zudem die Bedeutung des Rückgriffs auf vorhandene Dokumente deutlich: Die Teilnahme an Gruppengesprächen war zwar eine wichtige Primärerfahrung während der Beobachtungsinterviews, sie ersetzte jedoch nicht die Durchsicht der vorliegenden Protokolle, aus denen sich wiederum Nachfragen zu früheren Vorkommnissen und zum generellen Charakter der Gruppengespräche ergaben. Letztlich resultiert die besondere Leistungsfähigkeit der Beobachtungsinterviews daher nicht nur aus ihrer Fähigkeit zur Triangulation unterschiedlicher Erfahrungs- und Sinnebenen sowie aus der Möglichkeit der „cross-examination“; sie bieten auch die Möglichkeit, den zeitlichen Bezugsrahmen der Datenerhebung zu erweitern und Daten über Vorstellungen zu möglichen Abläufen zu erheben: War dies immer so? Wie hat man diese Dinge vor Einführung der Gruppenarbeit erledigt? Würde man immer so reagieren? Ist es stets so, dass ...?

In den Gruppenarbeitsuntersuchungen bestand das Ziel nicht nur darin, sich ein Bild über die jeweiligen Arbeits- und Gruppensituationen zu verschaffen. Auf der Basis der jeweils gewonnenen Einschätzungen musste zudem ein Analyseinstrument entwickelt werden, das einen Vergleich von verschiedenen Gruppen ermög-

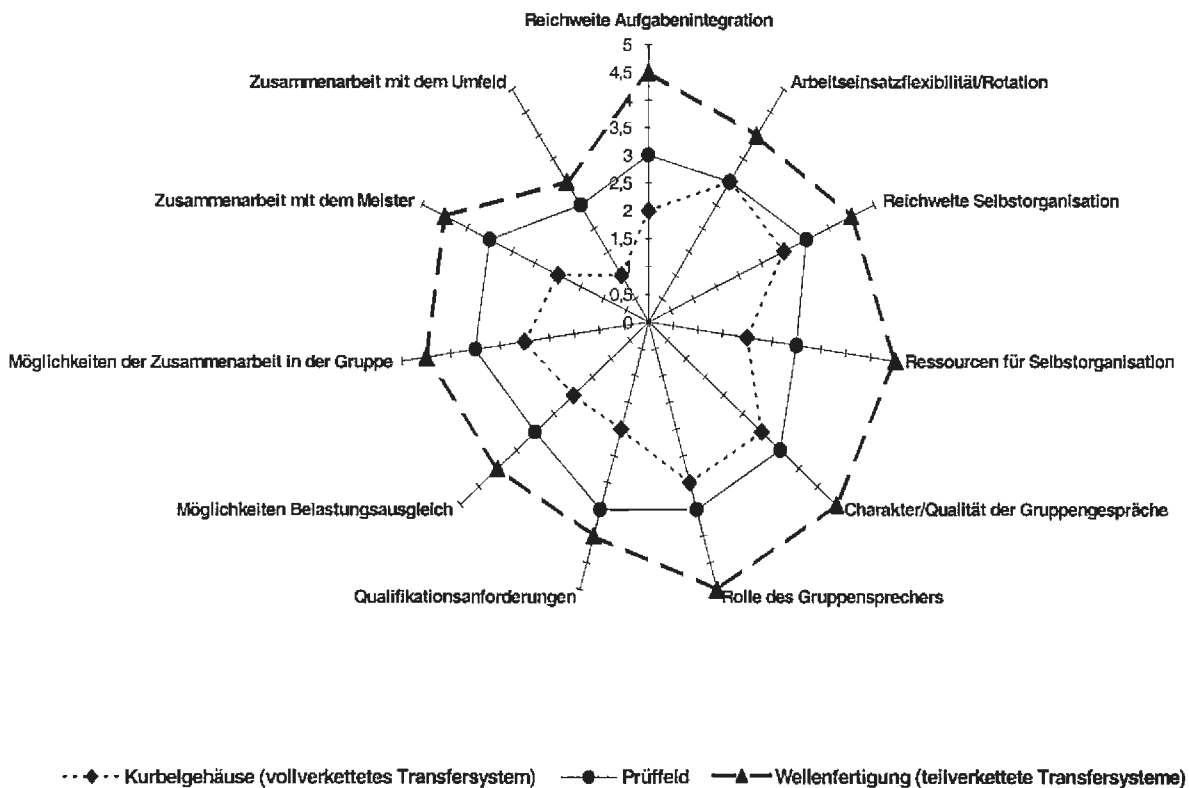
7 Daneben sei jedoch noch einmal an die bereits erwähnten, nicht zu unterschätzenden forschungspraktischen Gründe erinnert: Das Forschungsprojekt machte sich mit den Beobachtungsinterviews gewissermaßen einen Hawthorne-Effekt in Bezug auf ihren eigenen Forschungsprozess zunutze - der in diesem Fall jedoch keine manipulativen Zwecke verfolgte.

lichte (vgl. Abbildung 1). Hierzu wurden von der Forschergruppe interpretatorisch zunächst relevante Aspekte der Arbeit unterschieden und als Analysedimensionen definiert, anschließend fand eine Einstufung<sup>8</sup> der verschiedenen Gruppen in diesen Dimensionen statt.

Soweit möglich wurden die einzelnen Dimensionen dann über das Vorliegen eindeutig bestimmbarer Sachverhalte (z.B. die Frage, ob Gruppengespräche regelmäßig durchgeführt werden oder ob dabei der Vorgesetzte anwesend ist) untergliedert, um die Einstufungen

zu vereinfachen. Aufgrund der Komplexität und Mehrdimensionalität der meisten Aspekte war dies aber nur bedingt möglich. Bei den Einstufungen handelt es sich vielmehr um relationale, bei denen zudem sehr viele und nur selten klar hierarchisierbare Momente eine Rolle spielen. Protokolliert wurden außer der jeweiligen Einstufung auch Begründungen sowie die wichtigsten Besonderheiten der einzelnen Gruppen. Nur selten ergaben sich hierbei einfach zu handhabende Verfahrensregeln.

**Abbildung 1**  
**Exemplarische Projektprofile**  
 (hohes, mittleres, geringes Realisierungsniveau selbstorg.-funktionsintegr. Gruppenarbeit)



8 Die Fünfer-Skala wurde aus pragmatischen Gründen gewählt. Sie lässt ein ausreichendes Maß an Differenzierung zu, ohne dass jedoch der Merkmalsraum zu groß und damit unübersichtlich würde. Für die diskursive Klärung von Einstufungen bietet sich eine Fünfer-Skala insofern an, als mit dem Wert 3 die einfache Benennung einer Mitte möglich ist und die Werte 2 und 4 Einstufungen von eindeutigen Tendenzen in Bezug auf die definierten Endpunkte darstellen. Hierdurch ist eine sehr einfache sowie erfahrungsnaher Zuordnung im Sinne von „ja“/„nein“, „eher ja“/„eher nein“ sowie „teils, teils“ möglich. Genauere Differenzierungen und detailliertere Rangfolgen lassen sich anschließend durch die Zuordnung zu Halbstufen gewinnen.

Entscheidend war vielmehr, dass innerhalb der Forschergruppe ein Diskussions- und Abklärungsprozess stattfand, in dem Einschätzungen ausgetauscht und wechselseitig überprüft wurden, so dass sukzessive ein Bild der jeweiligen Einstufung entstand. Da es sich um relationale Einschätzungen handelte, kam es im Fortgang der Untersuchung auch zu Modifikationen von einzelnen Einstufungen, ohne dass sich aber die Rangreihen dadurch veränderten. Die Übereinstimmung zwischen den Forschenden in der Einstufung der einzelnen Aspekte war selbstverständlich ein wichtiges Gütekriterium - auch hier gilt jedoch, dass anfangs unterschiedliche Interpretationen mitunter besonders aufschlussreich für das Verständnis der jeweiligen Gruppenarbeit waren. Letztlich konnten mit der hier beschriebenen Vorgehensweise in technischer Hinsicht allerdings bei weitem nicht die in der Arbeitspsychologie üblichen Methodenstandards erreicht werden (vgl. etwa die methodischen Ausführungen zu den in der Einleitung erwähnten Analyseinstrumenten) - ein Manko, das aber mit Blick auf den engeren Wirklichkeitsausschnitt der dort entwickelten Instrumente in Kauf genommen wurde.

Diese Grundproblematik bei der Entwicklung des Analyseinstruments sei an zwei Beispielen kurz erläutert. Relativ einfach ist die Handhabung im Fall eines vergleichsweise wenig komplexen Aspekts wie der Arbeitseinsatzflexibilität. Zumindest die Pole der Einstufung lassen sich hier relativ leicht benennen: „alle Gruppenmitglieder können alle Tätigkeiten übernehmen und es wird regelmäßig rotiert“ versus „jeder führt nur eine einzige Tätigkeit aus“. Dass die Einstufungen sich hier nicht auf eine technische Zuordnung reduzieren lassen, sondern Beurteilungen beinhalten, wird daran deutlich, dass es nicht nur darum geht, wie hoch der Anteil von Beschäftigten ist, die die verschiedenen Tätigkeiten beherrschen und regelmäßig ausüben, sondern zusätzlich um die Häufigkeit des Vorkommens bestimmter Tätigkeiten, den Schwierigkeitsgrad, die relative Bedeutung von sowie die Abhängigkeiten zwischen Tätigkeiten, aber auch darum, inwieweit eine gemeinsame Kernaufgabe aller Gruppenmitglieder existiert oder ob es neben formellen Rotationsregeln auch einen unregelmäßigen situativen Arbeitswechsel gibt. All dies muss nicht nur im Beobachtungsinterview geklärt, sondern letztlich auch bei der Einstufung der Arbeitseinsatzflexibilität berücksichtigt werden.

Bei der Einstufung der Rolle des Gruppensprechers wird die Komplexität von Einstufungen noch deutlicher. Im Grundsatz war in der Gruppenarbeitsuntersuchung zu klären, inwieweit es sich beim Gruppensprecher um eine von der Gruppe ausgewählte Person bzw. Funktion handelt, die in die regulären Tätigkeiten fest eingebunden ist und gerade nicht mit besonderen Privilegien, Befugnissen oder Zuständigkeiten ausgestattet wird, oder ob die Rolle eher der eines Vorarbeiters entspricht.

Ganz verzichtet wurde auf die Ausdifferenzierung eines Gruppensprechers in keinem von uns untersuchten Fall, mitunter wurde jedoch der Versuch gemacht, einen Wechsel in der Wahrnehmung dieser Aufgabe zu institutionalisieren. Für die Einstufung der Rolle des Gruppensprechers sind eine Fülle von Merkmalen relevant: der reale Aufgabenzuschnitt, der Modus der Findung des Gruppensprechers, sein Selbstverständnis sowie die Rollenzuschreibungen von Kollegen, Vorgesetzten und Kooperationspartnern bis hin zu besonderen Entgelt- oder Arbeitszeitregelungen. Entscheidend ist ferner die Gewichtung dieser Aspekte, die in verschiedenen Untersuchungsfällen aufgrund der jeweiligen Besonderheiten der Bereiche unterschiedlich ausfallen kann. Selbst bei einer vermeintlich einfachen Einstufung wie der Frage, ob es sich um einen gewählten oder einen vom Betrieb ernannten Gruppensprecher handelt, lassen sich durchaus relevante Schattierungen ausmachen: Vorgesetzte können versuchen, eine Wahl mehr oder weniger subtil zu beeinflussen, die Anzahl der Kandidaten kann unterschiedlich sein usw.

Abschließend sei noch einmal auf das Verfahren des Nachverfolgens problematischer Ereignisse hingewiesen. Ausgangspunkt eines solchen Vorgehens in der hier berichteten Untersuchung war, dass der Vorgesetzte einer Gruppe den Gruppensprecher zu sich holte und ihn bat, der Gruppe mitzuteilen, dass nun entschieden sei, dass ab der nächsten Woche der neue Kollege in die Gruppe komme. Offensichtlich war über diesen Vorgang im Vorfeld bereits gesprochen worden. Der Gruppensprecher meinte allerdings, dass dies nicht seine Aufgabe sei und dass der Meister dies der Gruppe doch bitte selbst mitteilen solle, was dieser in einem improvisierten Gruppengespräch dann auch tat. Daraufhin kam es in diesem Gruppengespräch zu einer längeren Diskussion, in der sich die Gruppe zunächst darüber beschwerte, den neuen Kollegen aufnehmen zu müssen, mit dem Meister dann jedoch übereinkam, dass versucht werden solle, einen erfahrenen Kollegen der anderen Schicht zum Wechsel in die jetzige zu bewegen und diese mittelfristig fachlich besser auszustatten. Vereinbart wurde zudem zusätzliches Personal zur besseren Anlernung.

Nachdem die Ausgangssituation von den Forschern miterlebt worden war, bestand das Nachgehen in diesem Fall zunächst aus einer Reihe von kurzen Einzelgesprächen mit dem Meister, dem Gruppensprecher und Gruppenmitgliedern aus der Schicht, die sich benachteiligt fühlte. Hierbei wurde deutlich, dass diese Schicht das Gefühl hatte, systematisch schwächer im Sinne geringerer Arbeitserfahrung besetzt zu sein, und dass sich der Widerstand nicht gegen die Person richtete. Über weiteres Nachverfolgen konnte geklärt werden, dass diese Schicht in der Tat im Schnitt über weniger Arbeitserfahrung an den überwiegend neuen Anlagen verfügte und zudem bereits zu früheren Zeitpunkten neues Personal

bekommen hatte, während erfahrene Leute in die andere Schicht gewechselt waren. Im weiteren Verlauf des Beobachtungsinterviews war daher auch zu klären, inwieweit es die behaupteten Unterschiede zwischen den beiden Schichten gab - der Meister verneinte dies, wies aber auf unterschiedliche Arbeitsstile der Schichten hin - und inwieweit weitere Schichtunterschiede zu beobachten waren: z.B. ob sich das Gefühl der Benachteiligung der einen Schicht auch an anderen Dingen festmachen ließ, ob die andere Schicht sich beispielsweise durch ein besseres Gruppenklima auszeichnete, das dann zu den Wechseln geführt haben könnte. Vervollständigt wurde die Analyse dieses Vorkommnisses schließlich durch ein Gespräch mit dem neuen Kollegen der Gruppe, dem der „Wirbel“ um seinen Wechsel nicht verborgen geblieben war.

## 5. Möglichkeiten und Grenzen der Methode

Charakteristisch für das Beobachtungsinterview ist, dass es im Kontext unterschiedlicher Untersuchungsstrategien eingesetzt werden kann. Seine besonderen Qualitäten entfaltet es jedoch gerade dann, wenn es Bestandteil einer explorativen Vorgehensweise ist oder im Sinne der „grounded theory“ eingesetzt wird. Gerade in Forschungsprojekten, in denen ganz neue Felder oder Fragestellungen erschlossen werden sollen, sowie in besonders komplexen sozialen Situationen versprechen Beobachtungsinterviews besondere Erkenntnischancen, da sie die Entfaltung unterschiedlicher Sinnzuschreibungen ermöglichen und diese stets und vergleichsweise unmittelbar auf faktisches Handeln sowie auf technische oder organisationsstrukturelle Artefakte und Voraussetzungen rückbeziehen.

Von Vorteil ist neben der Flexibilität beim Einsatz der Beobachtungs- und Interviewelemente sowie der Tatsache, dass Beobachtungsinterviews im Prozess der Datenerhebung unterschiedliche Dimensionen von Wirklichkeit (faktische Momente, sozialen Sinn, subjektiv gemeinten Sinn) in den Blick zu nehmen versuchen, auch die hohe situative Flexibilität dieses Verfahrens. Der ausgesprochene Feldforschungscharakter dieser Methode fördert die Vertrautheit der Forschenden mit den von ihnen untersuchten Gegenständen, schafft aber auch besondere Verhaltensanforderungen und Bedin-

gungen. Hierzu zählen hohe soziale Kompetenzen, die Notwendigkeit einer weitgehenden Offenlegung der Erkenntnisabsichten sowie die Notwendigkeit des Vermeidens der aus der teilnehmenden Beobachtung bekannten Gefahr des „going native“, d.h. der zu starken Identifikation mit dem untersuchten Feld.

Erkauft werden die Vorteile von Beobachtungsinterviews allerdings mit einem gravierenden Nachteil und einigen im konkreten Forschungsprozess nicht zu unterschätzenden Gefahren. Als Begrenzung der Anwendungsmöglichkeiten der Methode ist vor allem der hohe Aufwand zu nennen. Dies gilt natürlich zunächst insofern, als Beobachtungsinterviews ausreichende zeitliche Ressourcen voraussetzen. Weiter ist die Qualität von mittels Beobachtungsinterviews erstellten Analysen im Normalfall dann besonders hoch, wenn sie aus dem kollektiven Forschungsprozess eines Forscherteams hervorgehen, was die Methode in forschungsökonomischer Hinsicht noch aufwendiger macht. Es sind jedoch auch punktuelle Anwendungen von Beobachtungsinterviews bezogen auf klar definierte, eng umgrenzte Aspekte einer Arbeitssituation denkbar, wofür die meisten arbeitspsychologischen Analyseinstrumente ein gutes Beispiel sind.

Unmittelbar verbunden mit dieser Problematik ist die Gefahr, dass Beobachtungsinterviews in ihren Erträgen hinter dem erheblichen Ressourceneinsatz zurückbleiben, weil die Flexibilität des Verfahrens ein vergleichsweise geringes Maß an Strukturiertheit bedeutet und damit hohe Anforderungen an die Erfahrung der Forscher sowie die vorherige Explikation der Erkenntnisabsichten stellt. Mit der Methode geht daher ein besonders großes Risiko unproduktiver Umwege und uninterpretierter Datenberge einher. Um den Mangel an generell gültigen Verfahrensregeln gerade im Prozess der Selektion relevanter Daten zu kompensieren, kommt der vorab und kontinuierlich im Forschungsprozess ohnehin zu leistenden Explikation, Überprüfung und Weiterentwicklung der Untersuchungskategorien und Analysedimensionen eine wichtige Rolle zu. Zugleich liegt hierin ein entscheidendes Gegengewicht zur bereits erwähnten

Gefahr des „going native“ - die allerdings im Bereich der Organisationsforschung weniger ausgeprägt sein dürfte, da Organisationen sich in der Regel durch potenziell besonders spannungsreiche soziale Beziehungen auszeichnen.

Beim Einsatz von Beobachtungsinterviews zum Zweck der Arbeitsanalyse ist die Gefahr der unzureichenden analytischen Durchdringung des Untersuchungsgegenstandes zwar weniger groß, weil das vorab vorliegende bzw. nach und nach zu entwickelnde Analyse-schemata immer wieder zur Selektion relevanter Aspekte zwingt und den Einzelfall damit stets vor der Folie anderer Fälle dekontextualisiert. Auch hier besteht aber eine Gefahr in der Anwendung des Verfahrens darin, dass die Vielfalt möglicher Kontexte oder Einflussgrößen nicht genügend berücksichtigt wird, weshalb einer sorgfältigen und systematisch angelegten Auswahl der Untersuchungsbereiche eine besondere Rolle zukommt.

## Literatur

- Diekmann, Andreas (2001): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Reinbek bei Hamburg.
- Dunckel, Heiner u.a. (1993): Kontrastive Aufgabenanalyse im Büro. Der KABA Leitfaden, Zürich.
- Dunckel, Heiner (Hrsg.) (1999): Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren. Ein praxisorientierter Überblick, Zürich.
- Flick, Uwe (im Erscheinen): Triangulation, Opladen.
- Frieling, Ekkehart; Sonntag, Karlheinz (1999): Lehrbuch Arbeitspsychologie, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Bern.
- 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.
- Gerst, Detlef (1998): Selbstorganisierte Gruppenarbeit. Gestaltungschancen und Umsetzungsprobleme, Eschborn.
- Gerst, Detlef; Kuhlmann, Martin (1998): Unternehmensfinanzierte Sozialforschung - Erfahrungen im Rahmen einer Evaluation von Gruppenarbeitsprojekten, in: Jürgen Howaldt; Ralf Kopp (Hrsg.), Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung, Berlin, S. 251-271.
- Girtler, Roland (2001): Methoden der Feldforschung, Wien.
- Hacker, Winfried; Iwanowa, Anna; Richter, Peter (1983): Tätigkeits-Bewertungs-System. Verfahren zur objektiven Tätigkeitsanalyse, Berlin.
- Helle, Horst Jürgen (1999): Verstehende Soziologie, München.
- Hitzler, Ronald; Honer, Anne (Hrsg.) (1997): Sozialwissenschaftliche Hermeneutik, Opladen.
- Kern, Horst (1982): Empirische Sozialforschung. Ursprünge, Ansätze, Entwicklungslinien, München.
- Kern, Horst; Schumann, Michael (1985): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, München.
- Kern, Horst; Schumann, Michael (1970): Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein, Frankfurt a. M.
- Kuhlmann, Martin (1996): Erfahrungen mit neuen Arbeitsformen in der Automobilindustrie, in: Reinhard Bahnmüller; Rainer Salm (Hrsg.), Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik, Hamburg, S. 112-139.
- Kuhlmann, Martin; Schumann, Michael (2000): Was bleibt von der Arbeitersolidarität? Zum Arbeits- und Betriebsverständnis bei innovativer Arbeitspolitik, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 51, S. 18-27.
- Kuhlmann, Martin (2001): Reorganisation der Produktionsarbeit in der Automobilindustrie: Entwicklungslinien und Arbeitsfolgen, in: Werner Dostal; Peter Kupka (Hrsg.), Globalisierung, veränderte Arbeitsorganisation und Berufswandel, Nürnberg, S. 47-79.
- Lamnek, Siegfried (1995): Qualitative Sozialforschung, München.
- Leitner, Konrad u.a. (1987): Analyse psychischer Belastung in der Arbeit. Das RHIA-Verfahren, Köln.
- Littek, Wolfgang (1982): Arbeitssituation und betriebliche Arbeitsbedingungen, in: Wolfgang Littek; Werner Rammert; Günther Wachtler (Hrsg.), Einführung in die Arbeits- und Industriesoziologie, Frankfurt a. M., S. 92-135.
- Neumann, Enno (1984): Zur Methode der Durchführung und hermeneutischen Interpretation von Interviews, in: Rainer Zoll (Hrsg.), „Hauptsache ich habe meine Arbeit“, Frankfurt a. M., S. 118-134.
- Oesterreich, Rainer; Leitner, Konrad (1989): Handlungstheoretische Arbeitsanalyseverfahren „VERA“ und „RHIA“, in: Siegfried Greif; Heinz Hollig; Nigel Nicholson (Hrsg.), Arbeits- und Organisationspsychologie, München, S. 240-244.
- Oesterreich, Rainer; Volpert, Walter (1987): Handlungstheoretisch orientierte Arbeitsanalyse, in: Uwe Kleinbeck; Josef Rutenfranz (Hrsg.), Arbeitspsychologie, Göttingen, S. 43-73.

- Oesterreich, Rainer; Volpert, Walter (Hrsg.) (1991): VERA Version 2, Berlin.
- Oevermann, Ulrich; Allert, Tilmann; Konau, Elisabeth; Krambeck, Jürgen (1979): Die Methodologie einer „objektiven Hermeneutik“ und ihre allgemeine forschungspraktische Bedeutung in den Sozialwissenschaften, in: Hans-Georg Soeffner (Hrsg.), Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften, Stuttgart, S. 352-433.
- Popitz, Heinrich; Bahrdt, Hans Paul; Jüres, Ernst August; Kesting, Hanno (1957a): Technik und Industriearbeit, Tübingen.
- Popitz, Heinrich; Bahrdt, Hans Paul; Jüres, Ernst August; Kesting, Hanno (1957b): Das Gesellschaftsbild des Arbeiters, Tübingen.
- Pries, Ludger; Schmidt, Rudi; Trinczek, Rainer (1990): Entwicklungspfade von Industriearbeit, Opladen.
- Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung, München.
- Schumann, Michael; Einemann, Edgar; Siebel-Rebell, Christa; Wittemann, Klaus Peter (1982): Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Eine empirische Untersuchung auf der Werft, Frankfurt a. M.
- Schumann, Michael; Gerst, Detlef (1997): Innovative Arbeitspolitik - Ein Fallbeispiel. Gruppenarbeit in der Mercedes-Benz AG, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Jg. 41, S. 143-156.
- Schütz, Alfred (1974): Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie, Frankfurt a. M.
- Strauss, Anselm; Corbin, Juliet (1996): Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung, Weinheim.
- Strohm, Oliver; Ulich, Eberhard (Hrsg.) (1997): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation, Zürich.
- Volpert, Walter; Oesterreich, Rainer; Gablenz-Kolakovic, Silke; Krogoll, Tilmann; Resch, Marianne (1983): Verfahren zur Ermittlung von Regulationsanforderungen in der Arbeitstätigkeit (VERA). Analyse von Planungs- und Denkprozessen in der industriellen Produktion, Köln.
- Weber, Max (1980): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie, Tübingen.
- Weber, Wolfgang G. (1997): Analyse von Gruppenarbeit. Kollektive Handlungsregulation in soziotechnischen Systemen, Bern.
- Weltz, Friedrich (1991): Der Traum von der absoluten Ordnung und die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen, in: Eckart Hildebrandt (Hrsg.), Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck, Berlin, S. 85-97.

*Der Beitrag erscheint in dem Band „Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch“ (hrsg. von Stefan Kühl und Petra Strodtholz) der Reihe rowohlts enzyklopädie.*

## Frauenbeschäftigung und Strukturierungsprozesse der Erwerbsarbeit in der Automobil- und Elektroindustrie

Constanze Kurz

*„Ein Teil der Visionen, die heute als Zukunft der Arbeit diskutiert werden, krankt nicht nur daran, dass sie keine umfassende Antwort geben können, was der besagte Entwurf für Frauen und ihre Ansprüche an Arbeit bedeutet; die Situation ist zugespitzter: Es werden noch nicht einmal die entsprechenden Fragen gestellt“ (Pfarr, Linne 1998).*

### 1. Einleitung

Über der zentralen Rolle, die der tertiäre Sektor für den Zuwachs der Frauenerwerbsbeteiligung und die verstärkte Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt spielt<sup>1</sup>, darf nicht vergessen werden, dass immer noch 1,8 Millionen der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Frauen im industriellen Bereich tätig sind - mit sehr unterschiedlichen Anteilen in den jeweiligen Branchen (vgl. Ziegler 2000). Die Bekleidungsindustrie, in der 78,4 % der Beschäftigten Frauen sind<sup>2</sup>, markiert als sogenannte typische Frauendomäne den einen, die Automobilindustrie, die lediglich einen Frauenanteil von 12,5 % (1999) hat<sup>3</sup>, als eine typische Männerdomäne den anderen Pol. Zwischen diesen beiden Extremen

quantitativer Geschlechterasymmetrie, deren Ausmaß über viele Jahrzehnte relativ stabil geblieben ist (vgl. Gardey 2000; Schmidt 1993; Willms-Herget 1985), lassen sich in der Elektroindustrie starke Tendenzen der Resegregation erkennen. Nach einer Phase der verstärkten Integration - beginnend Ende des 19. Jahrhunderts und weiter forciert nach dem Zweiten Weltkrieg -, sind hier die Frauenanteile seit den 70er Jahren wieder stark rückläufig. Diese Entwicklung verweist auf die eng gesteckten Grenzen des industriellen Integrationsmodus in der Hochphase der Massenproduktion, der Frauen nur die gering qualifizierten, schlecht bezahlten, hoch belastenden, stärker vom Arbeitsplatzabbau bedrohten Einsatzfelder überlassen hat, die durch den betrieblichen Strukturwandel an Bedeutung verloren haben.

1 Die Verschiebung der Beschäftigtenstruktur vom sekundären zum tertiären Sektor korreliert eindeutig mit der Erhöhung der Frauenerwerbsquote. Sie erhöhte sich von 48 % zu Beginn der 80er Jahre auf 60,5 % 1998 (vgl. ANBA 2000). Während zu Beginn der 60er Jahre knapp die Hälfte im Dienstleistungssektor beschäftigt war, waren es Ende der 90er Jahre bereits 78 % aller weiblichen und 51 % aller männlichen Erwerbstätigen (vgl. Klammer u.a. 2000). Kehrseite des Tertiarisierungsprozesses sind erhebliche Arbeitsplatzverluste für Männer und Frauen im Verarbeitenden Gewerbe. Dort wurden zwischen 1991 und 1997 gut 1,8 Mio. Arbeitsplätze abgebaut, während im Dienstleistungsbereich 1,4 Mio. neue Stellen geschaffen wurden. Per Saldo verloren in diesem Zeitraum 0,9 Mio. Männer ihre Beschäftigung, während knapp eine halbe Mio. Frauen neue Stellen fanden (vgl. Engelbrech/Jungkunst 1999).

2 Hier stellen die Frauen mit 85 % die Mehrheit der Facharbeiterinnen und mit 67 % die der Angestellten (vgl. Ziegler 2000).

3 Diese Angabe ist auf alle Wirtschaftszweige der Automobilproduktion bezogen. Betrachtet man nur die Endhersteller, verringert sich dieser Anteil noch einmal auf unter 11 % (vgl. Kapitel 2.1).

Damit hat die im Verlauf der industriellen Frauenbeschäftigung immer wiederkehrende Problematik der Rationalisierungsverliererinnen neue Aktualität und Qualität erlangt. Die Betrachtung industrieller Frauenbeschäftigung lässt sich aber nicht reduzieren auf den Arbeitsmarkt der Jedermanns-Tätigkeiten, der ungesicherten Beschäftigungen oder der Neben- oder Zusatzmärkte. Zwar entspräche dies der Vorstellung, die wahren industriellen Kerne besäßen „Männerformat“, häufig übersehen werden dabei aber die Frauen als der - wenn auch kleinere - Teil dieser Kerne. Verstärkt in den 90er Jahren haben sich in Unternehmen der Automobil- und

Elektroindustrie die technischen, organisatorischen und arbeitspolitischen Voraussetzungen, die Arbeits- und Beschäftigungsstrukturen sowie die darin eingebetteten Modi der Integration und Desintegration verändert, für Männer und Frauen. Daher sind die Oberflächenmaße für die quantitative und qualitative Entwicklung der industriellen Erwerbsarbeit neu zu vermessen und in diesem Zusammenhang Trennungslinien, Öffnungs- und Schließungsprozesse für Arbeiterinnen und weibliche Angestellte neu zu bestimmen. Das bedeutet nicht, die Arbeitsteilung sei zwischen den Geschlechtern ganz anders geworden: Das andauernd hohe Ausmaß an vertikaler und horizontaler Geschlechtersegregation (der unterschiedlich hohe Frauen- bzw. Männeranteil nach Berufen, Tätigkeitsfeldern und hierarchischer Positionierung) kann in den industriellen Männerdomänen als sicher gelten (vgl. Allmendinger/Podsiadlowski 2001). Dennoch hat Segregation im Zeichen betrieblicher Restrukturierung ihr Gesicht gewandelt, sowohl in Form von erhöhten Ausschlussrisiken und Gefährdungen, aber auch neuen Zugangschancen (vgl. Gottschall 1995; 2000), was im folgenden am Beispiel der deutschen Automobilindustrie - insbesondere für die Endhersteller - sowie eines Großunternehmens der Elektroindustrie zu zeigen sein wird.<sup>4</sup>

## 2. Automobilindustrie

### 2.1. Restrukturierungsprozesse und Beschäftigungsentwicklung

Nach der Absatzkrise 1992/93, die mit einem starken Beschäftigungseinbruch verbunden war, ist die Automobilproduktion im weiteren Verlauf der 90er Jahre deutlich stärker als die Industrieproduktion insgesamt expandiert und hat seit 1997 wieder Beschäftigung aufbauen können.<sup>5</sup> Im Jahr 2000 lag das Beschäftigungsni-

veau allerdings noch um etwa 50.000 unter dem Beschäftigungs-Hype von 1991. Differenziert nach Unternehmen zeigen sich unterschiedlich starke Zuwächse bzw. Verluste. Während Ford, Audi und BMW eine positive Beschäftigungsbilanz vorlegen und über den Beschäftigungshöchststand zu Beginn der 90er Jahre hinaus haben zulegen können, weisen Daimler Chrysler, VW sowie Opel - unterschiedlich hohe - Verluste aus. Da VW und Daimler Chrysler die beiden beschäftigungsstärksten Unternehmen in Deutschland sind, schlagen ihre Verluste in der Gesamtbilanz auch deutlich stärker negativ zu Buche.

Zwar arbeiteten im Jahr 2000 mit 453.000 immer noch mehr Beschäftigte in den großen Automobilunternehmen als in den Zulieferfirmen, die 314.000 Beschäftigte zählten (vgl. Roth 2002).<sup>6</sup> Die Beschäftigungszuwächse sowie die Zuwächse der Inlandsumsätze fallen in der Zulieferindustrie aber höher als bei den Endherstellern aus, was einen generellen Trend im industriellen Bereich markiert.<sup>7</sup> Zurückzuführen ist diese Entwicklung auf die von den Endherstellern in den 90er Jahren forciert betriebene Reorganisation der Zulieferbeziehungen, die auf eine Auslagerung von Wertschöpfungskomponenten (Entwicklungsaufgaben, Teileherstellung, Vormontage von Modulen und Systemen) und eine Reduzierung der Fertigungstiefe zielt. Im Branchendurchschnitt hat sich die Fertigungstiefe zwischen 1994, wo sie bei 37 % lag, auf etwa 27 % 2001 verringert (vgl. Roth 2002). Im gleichen Zeitraum stieg der Umsatz der Zulieferer um 27 auf 89 Mrd. DM und damit fast um die Hälfte an (vgl. IG Metall 2000).

---

verarbeitung und im Gegensatz hierzu das Beschäftigungsniveau von 1993 um fast 14 % unterschritten wurde (vgl. IGM 2001).

4 Empirische Grundlage sind eine Betriebsrätinnenbefragung im Auftrag des Gleichstellungsausschusses eines deutschen Großunternehmens sowie bislang nicht verschriftlichte Befunde aus einer Reihe von SOFI-Untersuchungen, in deren Zugriff die Geschlechterperspektive allenfalls am Rande eine Rolle spielte.

5 Im Jahr 2000 lag die Beschäftigtenzahl um fast 9 % über dem Krisentiefpunkt im Jahr 1993, während in der gesamten Metall-

6 In der Abgrenzung „Herstellung von KFZ- und Motorenteilen“ des statistischen Bundesamtes ist ein erheblicher Teil der Zulieferer nicht enthalten. Heraus fallen Zulieferer von Schließern und Beschlägen sowie vor allem Zulieferer aus dem Bereich Elektrik und Elektronik. Demgegenüber firmieren die Endhersteller unter der Unterbranche „Herstellung von Kraftwagen und Motoren“, die allerdings nicht eins zu eins die Beschäftigungsstrukturen der sieben in Deutschland aktiven Endhersteller enthält. Wir greifen deshalb im folgenden wesentlich auf Daten der IG Metall-eigenen Branchenerhebungen sowie des VDA zurück. Lediglich die IG Metall Datenerhebungen enthalten geschlechterbezogene Angaben, dies allerdings nur sehr lückenhaft (vgl. Schaubild 1).

7 Bei den Inlandsumsätzen erzielten die Zulieferer zwischen 1995 und 2000 einen mehr als doppelt so hohen Zuwachs wie die Endhersteller (plus 59,4 % gegenüber plus 21,8 %) (vgl. IGM 2001).



Flankiert wird die Reorganisation der Außenbeziehungen durch die Neulokalisierung der Eigenfertigung und, in kleineren Teilen, auch der Entwicklung.<sup>8</sup> Obwohl der Zuwachs der Auslandsfertigung bislang nicht zu einem nennenswerten Rückgang der Inlandsfertigung geführt hat und die Erschließung von Produktionskapazitäten strategisch auf die Bedienung ausländischer Märkte zielt, schließt die Ausweitung der Auslandsfertigung Verlagerungen inländischer Fertigungen ein. Hieraus ergeben sich nicht nur arbeitsplatzmindernde Effekte für die heimische Beschäftigung. Vielmehr verschärft sich der interne Wettbewerb zwischen den Standorten um Fertigungs- und Arbeitskapazitäten und im Rahmen weltweiter Produktivitäts- und Leistungsvergleiche (Benchmarking) geraten die heimischen Arbeits-, Leistungs- und Sozialstandards unter Druck (vgl. Bergmann u.a. 2002; vgl. Kurz/Wittke 1998). Für die kommenden Jahre wird aufgrund weltweiter Überkapazitäten, eines überaus harten Preiswettbewerbs sowie einer Zunahme der Konzentrationsprozesse und Fusionen denn auch mit negativen Effekten für die Beschäftigung gerechnet (vgl. IG Metall 2000).

Aus der Perspektive der weiblichen Beschäftigten lesen sich diese Strukturveränderungen nicht eben positiv: Festzustellen ist, dass der Frauenanteil an der Gesamtbeschäftigung der in Deutschland operierenden Endhersteller von 11,5 % 1990 auf ca. 10,5 % im Jahr 2000 gefallen ist, was in etwa einem Verlust von 13.000 Beschäftigten und einer relativen Abnahme von ca. 23 % entspricht. Im Unterschied dazu haben die Männer mit ca. 13 % (was ca. 58.000 Arbeitsplätzen entspricht) relativ bedeutend weniger stark als die Frauen verloren bzw. vom 1996/97 wieder einsetzenden Beschäftigungsaufbau mehr als die Frauen profitieren können. Besonders hohe Einbußen hatten die Frauen in den beiden -

das Gesamt der Beschäftigungsentwicklung prägenden – Großunternehmen. Lediglich bei zwei Endherstellern, die eine positive Beschäftigungsbilanz haben, konnten die Frauen ihr Beschäftigungsniveau über den Stand von 1990 hinaus steigern und ihre Anteile in den Unternehmen bis 2000 deutlich erhöhen (Anstieg von 5,6 % in 1990 auf 10,6 % in 2000). Die Steigerung des Frauenanteils verlief im Zeitraum von 1998 bis 2000 betrachtet weit weniger dynamisch als der Ausbau der Männerbeschäftigung. Anders formuliert: Auch im Rahmen einer expandierenden Beschäftigungsentwicklung haben die Frauen gegenüber den männlichen Kollegen keine überproportionalen Steigerungsraten zu verzeichnen. Sie gewinnen, aber sie gewinnen weniger als die männlichen Kollegen hinzu (vgl. Schaubild 1).

Betrachtet man die Gewinn- und Verlustrechnungen differenziert nach Gewerblichen und Angestellten, so wird deutlich: Überdurchschnittliche Beschäftigungseinbußen mussten die Frauen im Produktionsbereich vor allen Dingen bei den beiden großen Endherstellern hinnehmen. Hier ist die Frauenbeschäftigung anteilig und absolut zurückgegangen und lag im Jahr 2000 nur noch bei 5,5 % (1990: 6,7 %) bzw. 10,2 % (1990: 12,2 %) an allen Gewerblichen. Es sind dies die Unternehmen mit dem höchsten und dem niedrigsten Frauenanteil an den Produktionsbeschäftigten; in den anderen Automobilunternehmen beträgt er etwa 8 %.

Bezogen auf den Ausbildungshintergrund sind die Arbeiterinnen in der Automobilindustrie mit etwa 87 % ganz überwiegend und in höherem Maß als die Männer mit etwa 55 % Angelernte, was nicht Kennzeichen eines geringen Ausbildungsniveaus, sondern der Nichtverwertbarkeit ihrer nicht einschlägigen Abschlüsse, über die 65 % verfügen, im Rahmen der Automobilproduktion ist (vgl. Ziegler 2000). Der Anteil der Facharbeiterinnen liegt mit etwa 13 % wiederum deutlich unter dem der Arbeiter, von denen 45 % eine einschlägige Berufsausbildung vorweisen können.<sup>9</sup> Die Beschäftigungs-

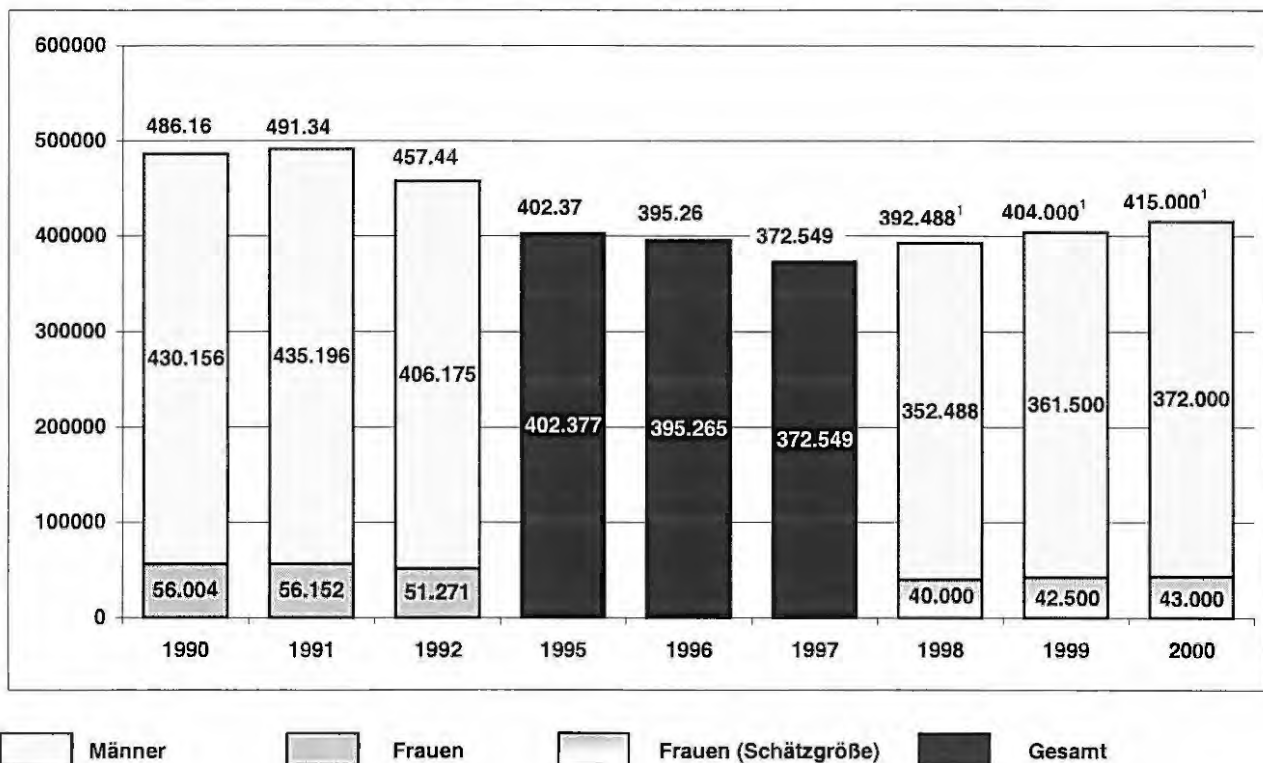
8 Waren zu Beginn der 90er Jahre zwei der deutschen „Big Three“ (Daimler Benz und BMW) noch fast rein deutsche Hersteller, haben sie sich bis heute zu global operierenden Konzernen entwickelt. Durch den Neuaufbau und Ausbau ausländischer Standorte in Südamerika, Brasilien, im Süden der USA, vor allem aber auch in Mitteleuropa hat sich die Auslandsproduktion (PKW) deutscher Hersteller bis zum Jahr 2000 mehr als verdoppelt und machte der Anteil der Auslandsfertigung an der Gesamtproduktion deutscher Hersteller bei PKW knapp 42 % aus. Bei den Nutzfahrzeugen (LKW und Omnibusse) erreichte er knapp 57 % (vgl. IG Metall 2001).

9 Zahlreiche SOFI-Studien haben gezeigt (vgl. Schumann u.a. 1994), dass der Ausbildungshintergrund keine unmittelbaren Rückschlüsse auf den realen Arbeitseinsatz und die Anforder-

entwicklung verläuft zwischen den Gruppen der Facharbeiterinnen und der Angelernten gegenläufig. Während für die Facharbeiterinnen die Beschäftigung zwischen 1990 und 2000 ausgebaut wurde, haben die An- und Ungelernten außerordentlich stark verloren (vgl. Ziegler 2000). Damit haben sich die Beschäftigungsmöglichkeiten für nicht einschlägig Qualifizierte in den 90er Jahren

eindeutig verschlechtert. Dieser Trend, der für Frauen und Männer gilt, die Frauen aber aufgrund ihrer beruflichen Vorbildungsstruktur stärker negativ trifft, läuft auf den zunehmenden Ausschluss von Angelernten aus der Automobilfabrik hinaus. Damit verstärkt sich einerseits die Segregations- und Hierarchisierungslinie zwischen den Geschlechtern, aber auch unter den Frauen nehmen die Differenzierungen zu.

**Schaubild 1:**  
**Beschäftigungsentwicklung in der Automobilindustrie (Endhersteller/Inland/ohne Auszubildende)**



- 1) VDA-Angaben  
2) Eigene Berechnungen.

Quelle: Bis 1996 IG Metall, Daten aus der Automobilindustrie, div. Jahrgänge; ab 1997 Jahresberichte, div. Jahrgänge.

Demgegenüber haben die Frauen im Angestelltenbereich das Beschäftigungsniveau von Anfang der 90er Jahre fast wieder erreichen, allerdings auch nicht nennenswert und keineswegs stärker als die Männer steigern können. Insofern sind die Frauenanteile an den Angestellten, die im Jahr 2000 in den Unternehmen zwischen 17 % und 23 % lagen, seit Anfang der 90er Jahre auf einem relativ konstanten Niveau geblieben. Deutlich höhere Steigerungsraten sind für Endhersteller mit einer expansiven Beschäftigungsentwicklung zu verzeichnen.

Insgesamt lassen sich für die interne Struktur der Frauenbeschäftigung erhebliche Verschiebungen zugunsten der Angestelltentätigkeiten feststellen. Lag der Anteil weiblicher Angestellter an der Frauenbeschäftigung 1990 im Schnitt noch bei 42 %, war er bis 2000 auf etwa 50 % angestiegen. Obwohl dieser Strukturwandel sich in den Unternehmen unterschiedlich stark bemerkbar macht und in einzelnen Automobilkonzernen immer noch mehr Arbeiterinnen als weibliche Angestellte beschäftigt sind, geht der Trend eindeutig in Richtung interner Tertiarisierung, d. h. eines steigenden Anteils der Frauen im Bereich der unternehmensinternen Dienstleistungen. Auf einem ungleich höheren Niveau und bei in einzelnen Unternehmen deutlich höheren Steigerungsraten ist diese Entwicklung auch für die Männerbeschäftigung zu verzeichnen.

Zwar ist der durchschnittliche Anteilswert der Angestellten mit 30 % an der Gesamtbeschäftigung über das letzte Jahrzehnt hinweg relativ stabil geblieben, aber diese aggregierten Daten verschleiern den Wandel mehr als sie ihn erhellen. Auf Unternehmensebene und in absoluten Zahlen betrachtet ist in den Unternehmen mit einer insgesamt rückläufigen Beschäftigung das Beschäftigungsniveau deutlich zu Lasten der Gewerblichen abgesenkt worden und verlief der Aufbau von Beschäftigung eindeutig zugunsten der Angestellten,<sup>10</sup> woraus sich nicht unbeträchtliche Verschiebungen in Richtung Angestelltensegment ergeben. Demgegenüber haben Unternehmen mit expansiver Beschäftigung im Ge-

werblichen- und im Angestelltenbereich, hier teilweise mit deutlich höheren Steigerungsraten, zugelegt. Auch wenn auf der unternehmensübergreifenden Ebene dieser Strukturwandel kaum auszumachen ist, dürfte er in den kommenden Jahren an Dynamik gewinnen, was auch als ein Hinweis auf die Stärkung von produktionsorientierten Dienstleitungen zulasten der Produktionsarbeit an den heimischen Standorten zu lesen ist.

## 2.2. Stand und Perspektiven der Produktionsarbeit - Strukturbild

Für die aktuelle Ist-Situation der Automobilarbeit hat Michael Schumann eine Bestandsaufnahme vorgelegt, in der Arbeits- und Anforderungsstrukturen und damit eng zusammenhängend Chancen und Risiken industrieller Arbeit bilanziert sind (vgl. Schumann in diesem Heft). Hieran anknüpfend wollen wir die Strukturmerkmale der Automobilarbeit und die darin enthaltenen Implikationen für die weiblichen Beschäftigten etwas genauer betrachten.

Auf den ersten Blick und angesichts des vielfach diagnostizierten Trends zur Höherqualifizierung mögen die grob mit 50 % veranschlagten hohen Anteile repetitiver, taylorisierter Arbeits- und Tätigkeitsformen überraschen. Sie lassen sich vor allem aus zwei - zeitlich versetzten - Entwicklungsdynamiken erklären, die zugleich eine technikorientierte bzw. organisationszentrierte Phase betrieblichen Strukturwandels und betrieblicher Arbeitspolitik in der Automobilindustrie beschreiben. In den 80er Jahren und damit in der Hochphase eines technikzentrierten Rationalisierungszugriffs kristallisierte sich mit der Systemregulierung ein auf Automatisierungsprozesse gestütztes und von ganzheitlicheren Arbeitseinsatzkonzepten flankiertes professionelles Segment der Industriearbeit neu heraus, das sich bis in die Gegenwart stabilisiert hat. In diesen High-Tech-Bereichen sind vorrangig die 20 % bis 30 % Know-how-Träger zu veranschlagen, die einen erheblichen Zugewinn an Qualifikation, Planungskompetenz und Selbstorganisationsmöglichkeiten zu verzeichnen haben. Allerdings blieb diese Aufwertung der Industriearbeit auf die tech-

<sup>10</sup> Im Jahr 1999 war bei den Neueinstellungen für die Angestellten ein plus 5,5 % gegenüber einem plus von 1,1 % bei den gewerblich Beschäftigten zu verzeichnen (vgl. IG Metall 2000).

nisieren Prozesse (Presswerk, Mechanische Fertigung, Teilabschnitte des Rohbaus und der Lackierung) beschränkt und in ihrer weiteren Dynamik begrenzt (vgl. Schumann u.a. 1994).

Weltweite Überkapazitäten, technologische und wirtschaftliche Restriktionen, die Absatzmarktkrise 1992/93 und erhebliche Produktivitätsdefizite, die zu Beginn der 90er Jahre konstatiert wurden, ließen eine weitere Automatisierung nicht sinnvoll erscheinen. Sie verlor als Mittel der Produktivitätssteigerung und Rationalisierungsstrategie ihre Dominanz. Der Fokus der Restrukturierungsmaßnahmen verschob sich von der technikorientierten zu einer unternehmens- und arbeitsorganisatorisch fundierten prozessorientierten Umgestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation, die auf Beschleunigung und Parallelisierung von Innovations- und Produktionsaktivitäten zielt. Dezentralisierung der Kosten- und Innovationsverantwortung, Geschäftssegmentierung, Centerbildung und der Übergang zu wertbasierten Steuerungsformen (Shareholder value) fungieren dabei als zentrale Elemente einer marktorientierten Strukturierung der Binnenorganisation (vgl. D'Alessio u.a. 2000; Baethge/Baethge-Kinsky 1998).

Auf der arbeitspolitischen Ebene richtete sich das Interesse auf die Umgestaltung der manuellen Arbeit in den Montagen, die in der Fläche kaum technisiert worden waren und die bis heute die mit Abstand beschäftigungsintensivsten und die Arbeitsstrukturen wie die Produktivitätsentwicklung prägenden Bereiche der Automobilproduktion sind. Die Automobilhersteller machten zu Beginn der 90er Jahre mehr oder minder selbstkritisch ihre tayloristischen Traditionen und Praktiken für die geringe Rate verantwortlich, mit der sie bis dahin das Problemlösungs- und Leistungspotential ihrer Mitarbeiter ausgeschöpft hatten. Innovative Gruppenarbeitskonzepte wenden sich gegen eine ausschließlich auf Stückzahl ausgerichtete Leistungsorientierung, aber auch gegen eine mangelnde Bereitschaft der Beschäftigten, sich aktiv an Verbesserungsprozessen zu beteiligen (vgl. Gerst 1998). Innovative Arbeitspolitik bezieht die Beschäftigten verstärkt in Prozesse der Planung und In-

novation ein, erweitert die Spielräume zur Selbstorganisation und erreicht auf diese Weise Arbeitsverbesserungen im Tausch gegen mehr Effizienz und Wirtschaftlichkeit. Diese innovativen Arbeitskonzepte hatten Konjunktur, allerdings nicht bei allen Endherstellern in gleichem Maße und in der konkreten Umsetzung in Ausmaß und Inhalt stark variierend.

Ende der 90er Jahre zeigen die vorliegenden Untersuchungsbefunde, dass innovative Ansätze der Gruppenarbeit auch in den Unternehmen, wo sie einen vergleichsweise hohen Diffusionsgrad erreicht haben, wieder auf dem Rückzug sind. Obwohl der innovative Zugriff deutliche Verbesserungen gegenüber der traditionellen Arbeitsgestaltung erreicht (vgl. Kuhlmann/Schumann 2000)<sup>11</sup>, gelten der Übergang zu wertbasierten Steuerungsformen und damit verbunden der zunehmende Zwang, Rationalisierungs- und Kostenziele kurzfristig zu realisieren, als Hauptgründe für den Rollback qualifizierungsaufwendiger Partizipationsansätze (vgl. Schumann 1998). Dabei handelt es sich häufig nicht um eine schlichte Rückkehr zum klassischen Taylorismus. Zunehmende Verbreitung finden vielmehr modifizierte Taylorismus-Konzepte, die Wert auf Teambildung und hohe Einsatzflexibilität legen, aber nur minimale Funktions- und Aufgabenerweiterungen bei hoher Leistungsintensität für die Beschäftigten vorsehen (vgl. Springer 1999; Gerst 1999). Mit anderen Worten: Während der 90er Jahre hat sich die betriebliche Arbeitspolitik in Gestalt eines Pendelschwungs vollzogen (vgl. Dörre 2002), weg von innovativen hin zu strukturkonservativen Gestaltungsansätzen der Arbeit. Im Ergebnis weisen Formen des „harten“ wie des „weichen“ Taylorismus in den Montagebereichen und damit routinehafte, standardisierte, durch horizontale und vertikale Spezialisierungsmuster bestimmte Aufgabenzuschnitte eine andauernd

11 Zwar sind in den Montagebereichen, in denen innovative Arbeitskonzepte sich haben stabilisieren können, deutliche Arbeitsverbesserungen, erweiterte Partizipations- und Regulationschancen für die Beschäftigten festzustellen. Mit einer Neufassung des repetitiven Arbeitstyps hat diese an den innovativen Gestaltungsansatz geknüpfte Form der Entdramatisierung klassischer Gefährdungen und eines Zuwachses an Selbststeuerung aber nichts zu tun. Hierzu wiegen die strukturellen Begrenzungen, die sich aus der Beibehaltung des technisch-organisatorischen Grundmusters des Fließbandes und damit verknüpft getakteter Arbeit ergeben, zu schwer (vgl. Kurz 1999).

hohe Stabilität auf (vgl. Kurz 1999). Obwohl die innovativen Ansätze insbesondere in den Montagen keine grundlegende, antitayloristische Neuorientierung bedeuten, können sie Arbeitsleid und produktionsökonomische Nachteile des Taylorismus reduzieren. Wenn dieser Option zugunsten eines minimalen Engagements in Bezug auf Qualifizierung und Anerkennung der Beschäftigten kein großer Realitätsgehalt mehr zugesprochen wird, trifft dies Männer und Frauen in den repetitiven Arbeitssegmenten. Mit dem feinen Unterschied, dass sich in der geschlechterbezogenen Substruktur dieser Form der Arbeitsteilung für die überwiegende Mehrheit der Arbeiterinnen strukturierte Ungleichheit ausdrückt.

### 2.3. Frauenerwerbsarbeit im Low- und High-Tech-Bereich

In der Produktion sind die Frauen nicht nur in einer absoluten Minderheitenposition, sondern es gibt für eine Reihe von Tätigkeiten eine ziemlich genaue Trennung der Aufgaben und Bereiche von Frauen und Männern. Ein Schwerpunkt des Einsatzes von Frauen in den Werken der Endhersteller, der a priori Vorstellungen wachruft, die man sich vom Platz der Frau in der Automobilindustrie macht, stellen Küche und Kantine dar. Auch wenn diese Arbeitsplätze am unteren Ende der betrieblichen Status- und Qualifikationshierarchie liegen, sind die tariflichen, arbeits- und sozialpolitischen Konditionen immer noch ungleich besser als außerhalb der Kernfabrik. Dass sie noch zur Kernfabrik zählen, ist in anderen Industriezweigen längst keine Selbstverständlichkeit mehr. Die Androhung, diese Tätigkeiten an externe Dienstleister outzusourcen, gehört denn auch zum täglichen Brot des Küchen- und Kantinenpersonals.

Darüber hinaus liegen weitere Schwerpunkt des Einsatzes von Frauen in den Kernfabriken in den Vormontagen, in geringerem Maße in der Endmontage sowie in sogenannten Restbereichen der Automatisierung. In noch geringeren Fallzahlen arbeiten weibliche Beschäftigte in den Kernbereichen der Automatisierung. Be-

trachten wir die einzelnen Tätigkeitsschwerpunkte ein wenig genauer:

Die Kabelstrangfertigungen, die Nähereien, die Sitze- und Textilfertigung beinhalten Arbeitsaufgaben, die den (Vor)Montagetätigkeiten zuzurechnen sind. In diesen feminisierten Bereichen mit Frauenanteilen um 90 % dominiert taylorisierte Handarbeit. Von den Beschäftigten wird erwartet, einige wenige, häufig unter einer Minute liegende Montagezyklen zu beherrschen und Qualitätsmängel zu erkennen. Kenntnisse über die Produkte und Produktionsprozesse sind in der Regel nicht gefragt, eine Beteiligung an Planungs- und Innovationsprozessen der Beschäftigten ist nicht vorgesehen. Tatsächlich sind die Arbeitsinhalte sehr vielfältig und reichen von nicht mechanisierten Sortier-, Verlege-, Bestückungs-, Löt- und Näharbeiten bis hin zur Programmierung, Regulierung und Optimierung etwa von Zuschneidemaschinen und Handhabungsapparaturen. Die Anforderungen, die aus den automationsgestützten Tätigkeiten erwachsen, stehen denen in anderen automatisierten Prozessen vielfach in nichts nach, trotzdem werden diese Aufgaben geringer als in den High-Tech-Bereichen bewertet. Wenn sie gleich bewertet werden, dann liegt dem in der Regel ein Modell der Arbeitsteilung zugrunde, das männliche Einrichter und weibliche „Bedienerinnen“ trennt und insofern zwischen männlicher Hauptarbeit an den Maschinen und weiblicher Nebenarbeit in Form der Bedienung differenziert (vgl. Schmidt 1993). Sowohl die durch Arbeitspraxis erworbene Erfahrung als auch die hohe Belastung gelten als betriebliche Eingruppierungskriterien wenig. Die Arbeit ist auf einem durchgängig niedrigen Anforderungsniveau definiert, und die Frauen sind auf Angelerntenarbeitsplätze festgelegt, sieht man einmal von ganz vereinzelt weiblichen Führungskräften (Meisterinnen) ab, die sich wiederum in den Frauenarbeitsbereichen konzentrieren.

In der Endmontage, wo die Frauenanteile auf einem weitaus niedrigeren Niveau liegen, dominiert taylorisierte Handarbeit. Dabei liegen die Arbeitsplätze, was zu betonen ist, innerhalb ein und desselben Anforderungsniveaus und variieren in erster Linie in bezug auf

die Anzahl der beherrschten Montagetakte. Trotz dieses homogenen Aufgabenprofils sind Arbeitseinsatz und die Verteilung der Arbeitsaufgaben in hohem Maße geschlechterbezogen organisiert und durch eine entsprechende Rangordnung in statushohe und statusniedrigere Tätigkeiten geprägt. Männer montieren Aggregate, Frauen montieren den Innenraum, Frauen montieren die kleinen „leichten“, Männer die großen „schweren“ Teile, Frauen verlegen Kabel, Männer bauen Sitze ein, Frauen reinigen und polieren im Produktfinish, Männer beheben die Fehler.

Es sind insbesondere die Vormontagetätigkeiten und sogenannten einfachen Teilefertigungen, die im letzten Jahrzehnt von den Unternehmen vielfach an Zulieferfirmen ausgelagert worden sind. Diese Arbeitssegmente werden von Unternehmensseite nicht mehr zum Bereich der Kernfertigungen gezählt, sondern als Kannfertigungen definiert, die in hohem Maße ausgelagert werden oder auslagerungsbedroht sind. Die hohen Verluste der weiblichen Erwerbstätigen im Produktionsbereich sind vor allem auf diese Auslagerungsstrategien zurückzuführen. Dies bedeutet nicht, dass die Neustrukturierung der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung sich auf die feminisierten Bereiche beschränkt. Die Härte liegt vielmehr darin, dass diese Bereiche Geschäfts-, Arbeitsprozesse und Arbeitskräfte markieren, die aus Unternehmenssicht und unter Effizienzgesichtspunkten keine weiteren Investitionen mehr lohnen. Für die weiblichen Arbeitskräfte bedeutet dies, dass sie kaum eine Chance auf den Einsatz in einem anderen Tätigkeitsfeld haben, ihnen Qualifizierungs- und Lernchancen von vornherein nicht zugebilligt werden, was die Minderbewertung von sogenannten frauenspezifischen Tätigkeiten besonders krass verdeutlicht. Denn manuelle Montagearbeit in der Automobilindustrie, ob in der Vor- oder in der Endmontage, hat keinen fachlichen, qualifizierten Zuschnitt. Insofern wären die Frauen aus diesen Bereichen auch sehr viel flexibler und über ihr ursprüngliches Tätigkeitsfeld hinaus einsetzbar, was in der in der Regel aber nicht der Fall ist.

Von Auslagerung und Ausgliederung sind allerdings nicht nur die lohnintensiven Vorprodukte betroffen. Hiervon zu unterscheiden sind Outsourcing-Aktivitäten, die darauf zielen, mehr und komplexere Module oder Systeme in Fremdvergabe fertigen, teilweise auch entwickeln zu lassen. Diese Strategie ist an eine weitreichende Reorganisation der inner- wie zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung, an eine Neukonfiguration von Produktarchitekturen, von Logistik- und Materialsystemen bis hin zur Schaffung von Industrieparks vor den Werkstoren gebunden (klassische Beispiele für bereits modular konstruierte Bauteile sind Türen, Frontend, Cockpit, komplette Sitze, Abgasanlage, vorkomplettierte Lenksäulen usw.). Durch diese Reduzierung der Fertigungstiefe, die nicht nur beschäftigungsmindernde Effekte für die Vormontagen, sondern auch für die Endmontage impliziert, wird die Fließbandarbeit keine andere und das Risiko von Beschäftigungsverlusten größer und nicht etwa kleiner. Mit dieser Modernisierung werden die Endmontagen oder besser das, was als „Kernprozess“ am Ende übrig bleibt, aber weiter in Wert gesetzt und nicht wie etwa die Vormontagen und Teilefertigungen von technisch-organisatorischen Innovationen abgekoppelt.

Auf diese Weise verschwinden zunehmend und teilweise in hohem Maße feminisierte Tätigkeiten aus der Kernfabrik und werden in Regie der Zulieferer weitergeführt. Die eingeschriebenen Muster der Arbeitsteilung in Frauen- und Männerarbeit lässt dieser Verlagerungsprozess unberührt. Es sind in den Zulieferfirmen wiederum Frauen, deren „feine Hand“ für die „Nebenaufgaben“ aktiviert wird. In dieser unternehmensübergreifend wirksamen Form und Reproduktion geschlechterbezogener Arbeitsteilung dürfte sicher auch ein wichtiger Grund dafür zu suchen sein, dass in den Zulieferfirmen die Frauenanteile in der Produktion vielfach wesentlich höher als in den Kernfabriken der Endhersteller liegen. Durch die Auslagerung werden nicht nur tradierte Arbeitsteilungsmuster transferiert, sondern nehmen die Differenzen in der Bewertung dieser Arbeit weiter zu. Konkret ist damit der Sachverhalt angesprochen, dass außerhalb des Metalltarifs bzw. der Haustarife der End-

hersteller die Bezahlung für diese Tätigkeiten weitaus schlechter als in den Kernfabriken ist, was unter anderem ein zentrales Motiv für Outsourcing darstellt. Das Lohnkostendifferential, die schlechten Arbeitsbedingungen und die Entwertung verstärken sich einmal mehr im Maßstab global organisierter Produktionsketten und Beschaffungsaktivitäten (vgl. Sassen 1998; Lenz 2000).

Eine ziemlich genaue Trennung in Frauen- und Männer-tätigkeiten findet sich auch in den stärker technisierten Bereichen, im Presswerk, in der Mechanischen Fertigung, im Rohbau und der Lackierung wieder. Dort, wo sogenannte Mechanisierungslücken und Formen der manuellen Arbeit sowie der einfachen Maschinenbedienung geblieben sind, treffen wir auf weibliche Beschäftigte. Dies gilt insbesondere für die Lackierung, wo Frauen mit Abdeck-, Verpackungs- und Klebearbeiten beschäftigt sind, hingegen Männern die Überwachungs- und Regulierungsarbeit in den automatisierten Teilabschnitten der Fertigung, und nicht zuletzt die „fachmännische“ Beseitigung von Fehlern (Lackspengler; Nacharbeit) obliegt. Dies gilt aber auch für Maschinenbedienungsarbeit im Rahmen der Kleinteilefertigung. Das unterschiedliche Technisierungsniveau markiert in diesen Prozessen eine harte Trennungslinie in Männer- und Frauenarbeit. Ihre Ursprünge liegen im unterschiedlichen beruflichen Ausbildungshintergrund (hier einschlägiger Metallfacharbeiterabschluss, dort Büroberuf) und in einer Rekrutierungs- und Einsatzpolitik, die Angelernten den Zugang in qualifizierte Arbeit in den 90er Jahren zunehmend versperrt hat. Hieraus resultiert eine interne Trennungslinie, die zukunftssträchtige Arbeitsbereiche einerseits und von Abkopplung bedrohte andererseits scheidet.

Allerdings finden sich heute deutlich häufiger als noch vor zwölf Jahren in den Automationsbereichen (und Werkstätten) Frauen, die mit einem einschlägigen Facharbeiterabschluss der gewerblich-technischen Ausbildungsgänge ausgestattet sind, Instandhaltungs- und/oder Regulierungstätigkeiten ausüben und beispielhaft für Frauen in Männerberufen und männlichen Einsatzfeldern stehen. Es ist zu erwarten, dass diese Konstellation

in den kommenden Jahren ein klein wenig von ihrem Ausnahmestatus einbüßen wird. Denn mittlerweile sind zumindest bei einem Endhersteller in Deutschland Quotierungen beim Zugang in die technisch-gewerbliche betriebliche Erstausbildung Praxis (Frauenanteil von 30 %). Ergeben sich hieraus in bezug auf Ausbildungshintergrund und betriebliche Vorerfahrungen einerseits gute Voraussetzungen für einen besseren Zugang in die Männerdomänen, sind andererseits die Hürden, welche die betriebliche Personal- und Einsatzpolitik für den Facharbeiter- und Facharbeiterinneneinsatz in der Produktion aufrichten, auch für einschlägig qualifizierte Frauen nur schwer überwindbar. Damit ist der Sachverhalt angesprochen, dass die Endhersteller seit Mitte der 80er Jahre mehr Facharbeiter und zunehmend Facharbeiterinnen ausbilden, für die nach Abschluss ihrer Ausbildung kein ausbildungsadäquater Arbeitsplatz zur Verfügung steht. Nicht wenige von ihnen müssen sich mit einem Arbeitsplatz in den Montagen und damit weit unterhalb ihres Qualifikationsniveaus begnügen, was viele mit Blick auf die vergleichsweise hohen Löhne und nicht zuletzt in der vielfach vergeblichen Hoffnung auf einen besseren Arbeitsplatz, in Kauf nehmen. Wenn es nach Abschluss der Ausbildung letztlich doch bei Repetitivarbeit bleibt, trägt dies nicht eben dazu bei, dass ohnehin schwierige und mühsame - vorrangig von weiblichen Betriebsrätinnen, Gleichstellungsbeauftragten und Personalverantwortlichen betriebene - Geschäft der Motivation von jungen Frauen für eine Ausbildung in gewerblich-technischen Berufen zu erleichtern.

Dennoch sind durch die Zunahme von Frauenförderplänen und Gleichstellungsmaßnahmen die Zugangsschwellen in die Einsatzfelder qualifizierter Produktionsarbeit abgesenkt worden, was den Zugang in Kernarbeitsbereiche aber noch keineswegs garantiert. Denn die Ausgestaltung des Arbeitseinsatzes und Umsetzung der Arbeitsorganisation läuft vor Ort und dort noch unter sehr unterschiedlicher Bezugnahme auf dezentrale Vorgaben der zuständigen Center-Leitungen sowie der nachgelagerten Leitungs- und Führungsebenen. Konkret bedeutet dies, dass der qualifikationsadäquate Einsatz der Facharbeiterinnen sehr stark auf Unterstützung

durch direkte Vorgesetzte und Kollegen angewiesen ist. Auch bei formal gleichen Qualifikationen werden geschlechtliche Etikettierungen von dem, was qualifizierte Frauen- und was qualifizierte Männerarbeit heißt, produziert wie reproduziert und beeinflussen das Handeln am Arbeitsplatz, wo die „Frau ihren Mann steht“ oder „Wir Männer auf die Kleine schon aufpassen“.

Festzustellen ist: Obwohl in einigen Automobilkonzernen Gleichbehandlungsgrundsätze und Maßnahmen zur Frauenförderung in die quantitative und qualitative Personalentwicklungsplanung aufgenommen worden sind, ist ihre Einbettung und Umsetzung in die Arbeits- und Aufgabengestaltung auf dem shop floor noch völlig unzulänglich. Aus der Perspektive des shop floor wird in der Regel nicht darüber nachgedacht, dass Frauenförderung auch etwas mit der Einsatzpolitik und Aufgabenverteilung zu tun haben könnte.

#### 2.4. Abmilderung geschlechtsbezogener Arbeitsteilung durch Gruppenarbeit?

Ob und in wie weit Gruppenarbeitskonzepte geeignet sind, die hier skizzierten Formen horizontaler und vertikaler Segregation der Arbeitsteilung innerhalb der Endmontage zu verflüssigen, ob sie sie verfestigen und/oder in welcher Form neue geschaffen werden, ist ein wichtiger Untersuchungs- und Diskussionspunkt, der bislang in den zahlreichen Untersuchungen zur Einführung und Umsetzung von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie weitgehend ignoriert worden ist. Zumindest aber für die Zulieferindustrie sowie aus anderen Branchen liegen hierfür einige Befunde vor (vgl. Balzert u.a. 2002; Kutzner 2001; Weber 1998; Goldmann 1995).

Die Ergebnisse von Edelgard Kutzner (2001) zeigen, dass beides, Beharrung und Veränderung möglich ist, wobei sie positive bzw. negative Effekte auf unterschiedlich starke oder schwache Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten bei der Umsetzung und Ausgestaltung der Gruppenarbeit zurückführt: „Veränderungen zugunsten von Frauen sind nach unseren Befunden

am ehesten durch direkte Beteiligung an der Gestaltung der Arbeitsorganisation zu erreichen.“ (S. 128) Dieses Ergebnis deckt sich insoweit mit den Befunden der SOFI-Untersuchungen, denen zufolge eine Verbesserung der Arbeitssituation in den industriellen Montagen nur durch den Einbezug in Planungsaufgaben, größere Eigenverantwortung und mehr Möglichkeiten zur Selbstorganisation für die gesamte Gruppe erreicht werden kann. Prinzipiell beinhalten innovative Gestaltungsansätze damit ein Potential und Chancen zur Abschwächung verfestigter Trennungslinien, was in den Kernfabriken der Endhersteller *nicht* ihr *explizites* Anliegen ist. Aber auch im Fall von innovativer Arbeitspolitik existieren eine Reihe struktureller Barrieren fort:

Die Repräsentanz von Frauen in innovativen Gruppenarbeitszusammenhängen ist äußerst gering (vgl. Brumlop 2000).<sup>12</sup> Zwar zielen die vorliegenden Grundsätze zur Frauenförderung für den Fall technologischer und arbeitsorganisatorischer Rationalisierungs- und Umstrukturierungsmaßnahmen darauf, mindestens die Höhe des Frauenanteils durch Einbezug in entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen sicherzustellen. Es ist uns aber kein Fall bekannt, in denen die Umsetzung neuer Organisationskonzepte von Arbeit (z. B. innovative Gruppenarbeit) explizit und verbindlich mit der Forderung nach *Erhöhung des Frauenanteils* verbunden ist.

Weil die Gruppen nicht unter völlig neuen Gesichtspunkten, von denen die stärkere Integration von Frauen einer sein könnte (vgl. Goldmann 1995), sondern entlang der gegebenen Personalstrukturen konstituiert werden, werden in die neuen Arbeitssysteme nicht nur gängige Normalitätsvorstellungen von Frauen- und Männerarbeit, sondern weniger Durchsetzungsmacht und die Verdrängung der Geschlechterfrage mit transferiert. Dies kann die Spezialisierung der Frauen auf unbeliebte wie auch auf körperlich schonendere Arbeitsaufgaben

<sup>12</sup> Mehrheitlich arbeiten in den ca. 100 vom SOFI untersuchten Gruppen keine Frauen, in einigen Untersuchungsfällen eine bis höchstens vier Frauen. Höhere Frauenanteile sind ausschließlich für die Untersuchungsfälle in der Zulieferindustrie zu verzeichnen.



implizieren, es kann aber auch zu einer Neutralisierung von Geschlecht kommen.

Eine Neutralisierung und Verflüssigung von Trennungslinien ist in jedem Fall an die Realisierung umfassender Rotationsregelungen, an sie unterlegende Qualifizierungsmaßnahmen sowie Lohn- und Leistungsgerechtigkeit gebunden. Dies gilt für den High-Tech-Bereich und die Montagen gleichermaßen (vgl. Weber 1998). Selbst unter solchen optimalen organisationalen und personellen Voraussetzungen, die heute in den Automobilfabriken real immer weniger gegeben sind, ist die Tendenz zur Aufrechterhaltung von Aufgabentrennungen auch aufgrund produktionsstruktureller Limitierungen, schwer zu durchbrechen. Denn sobald Gruppenarbeit in Arbeitssystemen realisiert wird, was im High-Tech-Bereich häufig der Fall ist, in denen eine starke Aufgabenspreizung und ein sehr heterogenes Aufgabenprofil (Abstapel-, Teileeinlege- und Bestückungstätigkeiten auf der einen, Regulierungs- und Instandhaltungsarbeit auf der anderen Seite) prägend sind, ergibt sich entlang der beruflichen Vorqualifikationen eine Stratifizierungslinie unter den Männern (Facharbeiter/Angelernte) und eine Segregations- und Hierarchielinie entlang der Geschlechter (vgl. Aulenbacher 1995). Darüber hinaus und in jedem Fall scheint zu gelten: Neutralisierung hat nur solange Bestand, wie die Frauen keine externen Verpflichtungen und daraus resultierend von der Normalität abweichende Arbeitszeitwünsche (Teilzeit in der Endmontage) geltend machen.

Nicht vergessen werden darf zudem, dass das Merkmal und der Bezug auf die Körperlichkeit der Arbeit gerade in den Montagen immer noch hoch orientierungswirksam ist und für den unterschiedlichen Arbeitseinsatz von Männern und Frauen eine nahezu unerschütterliche Grundlage der Rekrutierungsstrategien und Arbeitsorganisation darstellt. Zwar ist es im Rahmen der alltäglichen Personalrekrutierung und Arbeitsplanung, wenn auch nicht ohne Friktionen, so doch üblich, körperliche Merkmale eines Beschäftigten und reale Aufgabenanforderungen aufeinander abzustimmen (ein großer Mensch tut sich außerordentlich schwer, im Innenraum

einer Karosserie zu montieren, ein kleiner Mensch hat Probleme bei der Überkopfarbeit, zwei absolut unterschiedlich hochgewachsene Menschen werden nur unter größten Schwierigkeiten gemeinsam montieren können, usw.). Es ist aber bislang absolut unüblich, diesen Prozess unabhängig von der Geschlechtszugehörigkeit zu adressieren. Nach unserem Eindruck verliert die Ungleichbehandlung weiblicher und männlicher Arbeitskraft vor allem unter der Voraussetzung weiblicher Dominanz in den jeweiligen Arbeitssystemen an Bedeutung, was aber zugleich die Gefahr vertikaler Hierarchisierungslinien beispielsweise zwischen Kern- und Kannfertigungen, zwischen zukunftssträchtigen und weniger zukunftssträchtigen Arbeitsbereichen impliziert.

Wie sind vor diesem Hintergrund die Chancen zur Verflüssigung von Aufgabentrennungen in modifizierten tayloristischen Gestaltungsvarianten zu beurteilen? In dieser Umsetzungsvariante von Gruppenarbeit sind Aufgabenspektrum und Partizipations- und Lernchancen ungleich enger abgezirkelt. Wenn zusätzliche Planungs- und Dispositionsmöglichkeiten eingeräumt werden, dann geschieht dies im Rahmen von Spezialisierungsmustern, d.h. der Gruppensprecher plant und optimiert stellvertretend für die anderen. Dass sich im Rahmen einer verfestigten tayloristischen Arbeitsorganisation und kurzgetakteter Montagearbeit Ansatzpunkte zur Verringerung geschlechterbezogener Arbeitsteilung ergeben sollen, scheint angesichts der geringen Einfluss- und Beteiligungsmöglichkeiten schwer vorstellbar. Auszuschließen ist es bei umfassender Personaleinsatzflexibilität auf einem niedrigen Anforderungsniveau und bei vergleichsweise niedrigen Kosten, was die Qualifizierungsaufwände angeht, nicht. Es bedeutet zugleich, dass die Integration von Frauen- und Männerarbeit durch eine „modernisierte“ Fassung und Redefinition des traditionellen Nutzungsmusters weiblicher Arbeitskraft zum stilbildenden Rationalisierungsleitbild avanciert (vgl. Siegel 1995). Dies ist ein Leitbild, das auf Grundlage vertikaler Arbeitsteilung Männer und Frauen demokratischere Varianten von Arbeit verwehrt und die geschlechtshierarchische Verfasstheit von Erwerbsarbeit

unangestastet lässt. Verlieren tun dabei Männer und Frauen.

## 2.5. Beschäftigungsfelder der Angestellten - Innovationsarbeit

Angesichts der vorliegenden empirischen Befunde erweist sich die Vermessung der internen Strukturen des Angestelltensektors in der Automobilindustrie als ein außerordentlich schwieriges Geschäft. Zwar liegen eine Reihe von Studien für die Arbeitsentwicklung im Angestelltenbereichen der Automobilindustrie vor, diese konzentrieren sich allerdings entweder auf eine sehr allgemeine Kennzeichnung von Entwicklungstrends im Bereich der Qualifikations- und Beschäftigungsstrukturen oder geben diese nur für ganze bestimmte Bereiche und Berufsgruppen, nicht aber mit Blick auf Differenzierungslinien innerhalb des Angestelltensegments, an. Dies ist ein Sachverhalt, der auf dringlichen Forschungsbedarf verweist und nur eine sehr grobe Bestandsaufnahme und Trendabschätzung neuer Entwicklungen erlaubt.

Im wachsenden Angestelltenanteil in der Automobilindustrie offenbart sich die steigende Bedeutung von Innovationsaktivitäten, was sich zugleich in einer kontinuierlichen Steigerung der Forschungs- und Entwicklungsaufwände in den 90er Jahren niederschlägt.<sup>13</sup> Flankiert wird diese Entwicklung von kundenorientierten Qualitätsverbesserungen in Vertrieb und Marketing (Stichwort *Erlebniseinkauf*) sowie dem Ausbau der Finanzdienstleistungen auch außerhalb des klassischen Finanzierungs- und Leasinggeschäfts für den Autokauf (vgl. IG Metall 2000; Sablowski/Rupp 2001).<sup>14</sup>

Betrachten wir Art und Zielpunkte der Innovationsaktivitäten ein wenig genauer, zeigt sich, dass die Automob-

bilindustrie neben dem „Wie“ (Optimierung der Herstellungsverfahren und Prozesse)<sup>15</sup> zunehmend das „Was“ (Optimierung und Neuentwicklung von Produkten) im Visier hat. Konnte man zu Beginn der 90er Jahre noch vergleichsweise deutlich zwischen Massenherstellern auf der einen und Luxusherstellern auf der anderen Seite unterscheiden, zielen heute alle Automobilhersteller auf die Ausweitung und Differenzierung ihrer Produktportfolios (Mehrmarkenstrategie, Markentrennung und Neugruppierung), während sich parallel dazu die Modellzyklen und die Zeiträume von der Entwicklung bis zur Markteinführung (*time to market*) verkürzen. Neue Produktarchitekturen (Module; Systeme), markenübergreifende Plattform- und Gleichteilestrategien, die Verwendung neuer Werkstoffe sowie der teilweise Ersatz der Mechanik durch die Elektronik geben für diese Neuausrichtung der Produktpalette die konstruktive Grundlage ab.

Spektrum und Horizont der Produktinnovationen in der Automobilindustrie haben sich in den letzten Jahren über solche inkrementellen Verbesserungsinnovationen hinaus aber noch einmal deutlich erweitert. Neue technologische Basisinnovationen wie beispielsweise die Brennstoffzelle, vor allem aber die zunehmende Durchdringung des Automobils mit elektronischen Informations- und Kommunikationstechniken, markieren die Eckpunkte für eine Neudefinition der Produktpolitik, die die Autohersteller zu Systemanbietern für Mobilität und Multimedia machen soll.<sup>16</sup> Die Entwicklungsperspektive läuft in eine umfassende Integration der verschiedenen Regelungs- und Steuerungskreisläufe im Automobil (Formen der Fahrerunterstützung wie aktive und passive Sicherheitssysteme, Fahrerassistenzsysteme-

15 Unter dem Stichwort „neue Produktionssysteme“ konzentrieren sich Prozessinnovationen auf die Einführung neuer Logistik-, Material-, Qualitäts-, und Instandhaltungskonzepte zur Optimierung und besseren Absicherung der Gesamtabläufe.

16 Nahezu alle Basisinnovationen der nächsten fünf bis zehn Jahre im Fahrzeugbau werden hier sowie bei der Systemintegration von Elektronik und Mechanik liegen. Bei den Neuentwicklungen liegen die Anteile der Softwareentwicklung schon heute bei bis zu 80 %. Zählen aktuell elektronische Stabilitätsausrüstungen (ESP) schon fast zur Standardausrüstung und sind bereits elektrische Lenkungs- und elektrohydraulische Bremssysteme in der Entwicklung (*steer-by-wire; brake-by-wire*), gilt *drive-by-wire* als eines der zentralen Zukunfts- und Einsatzfelder der Elektronik im Automobilbau (vgl. Jürgens/Meißner/Bochum 2002).

13 Mit 19,6 Mrd. DM übertrafen die FuE-Aufwendungen der Automobilindustrie 1998 das Vorjahresniveau um ein Zehntel, gegenüber 1990 haben sie sich mehr als verdoppelt (vgl. IG Metall 2000).

14 In Deutschland waren 1998 bei den Finanzdienstleistungstöchtern der deutschen und ausländischen Automobilhersteller 5.800 Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen mit steigender Tendenz beschäftigt (vgl. IG Metall 2000).

me, Abstandsradar bis hin zum Autopiloten) sowie auf den Aufbau von Kompetenzen im Bereich integrierter Verkehrssysteme in Kooperation mit anderen Verkehrs- und Mobilitätsanbietern hinaus (vgl. Jürgens/Meißner/Bochum 2002).

Durch den zunehmenden Einsatz der Elektronik und der IT-Durchdringung der technologischen Strukturen und Prozesse (Plattformen für elektronische Kundenbeziehungen/B2B, Online-Kundenbeziehungen/B2C) steht die jahrzehntelang gewachsene und dominierende "Mechanik-Kultur" (vgl. Mickler 1996) auch in der Automobilindustrie unter massivem Veränderungsdruck, was keineswegs allein auf das noch weiter zu entwickelnde Spektrum der System- und Elektronikkomponenten zurückzuführen ist. Mit der Durchsetzung dieser Neuentwicklungen in der Volumenproduktion, so die vorsichtige Prognose, dürfte vor 2010 nicht zu rechnen sein (vgl. Jürgens/Meißner/Bochum 2002). Doch auch bei Verbesserungsinnovationen technisch reifer Produkte arbeiten heute bereits Spezialisten unterschiedlichster Fachrichtungen wie Mechanik, Elektronik, neue Werkstoffe, Physik und Software-Design zusammen. Bislang nur schwach vertretene und/oder neue Berufsgruppen wie Elektroingenieure, Softwareingenieure und IT-Fachleute erlangen nun auch in der Automobilindustrie zunehmende Bedeutung.<sup>17</sup> Zudem werden zunehmend Hybridqualifikationen im Bereich der Mechatronik gefragt, was einen weitreichenden Wandel in Beschäftigungs- und Anforderungsstrukturen impliziert.

Das Zusammenwachsen der Technologien sprengt die engen fachlichen Spezialisierungen in Entwicklung und Konstruktion, was sich in der Neustrukturierung der Qualifikationsanforderungen zugunsten systemischen und vernetzten Wissens niederschlägt. Die auf einen Technik- oder Produktaspekt hochspezialisierte Fachkraft befindet sich im Entwicklungsbereich inzwischen

in der Minderheit. Vermehrt geht es für Ingenieur- und technisches Personal darum, sich auf Basis eines breiten Wissensspektrums ebenso rasch wie flexibel in neuen Situationen zurechtfinden zu können und mit einer zunehmenden fachlichen Spreizung von Entwicklungsaufgaben zurecht zu kommen. Misch- und Mehrfachqualifikationen im Sinne funktional überlappender Kompetenzen und damit verbunden die Fähigkeit, in Systemen oder Produktlebensläufen interdisziplinär zu denken, gewinnen an Bedeutung, wenn Anpass- und Neuentwicklungen in Grenzgebieten der klassischen Fachrichtungen und Anwendungswissenschaften entstehen. Und dies ist heute in der Automobilindustrie zunehmend der Fall. Verstärkt werden die Tendenzen zur Grenzüberschreitung durch die Zunahme unternehmensübergreifender bzw. kundenbezogener Aktivitäten. Die verstärkt von den externen Anbietern (Ingenieurgesellschaften, Zulieferfirmen) erbrachten Ingenieurleistungen müssen koordiniert und in die innerbetrieblichen Abläufe integriert werden. Dabei geht es in der Berufspraxis nicht nur darum, unterschiedliche Ingenieurkulturen zu vereinen. Darüber hinaus sind unterschiedliche Geschäftsprozesse, Produktanbieter, Unternehmens- und Branchenkulturen effizient zu koordinieren, was vielfach in Form team- und projektformig organisierter Arbeitszusammenhänge geschieht (vgl. Kurz 2000). Freilich, die Arbeit der Modernisierungs-Mitgestalter ist nicht ohne *Schattenseiten*: Als Folge der dramatischen Beschleunigung und Parallelisierung der unternehmerischen Abläufe, harter Ziel- und Gewinnvorgaben, erhöhter Lern- und Koordinierungsaufwände sind die Anforderungen an die Verfügbarkeit (Arbeiten ohne Ende), an die Flexibilität und die Arbeitsintensität auch in den „Krautwattenbunkern“ gestiegen (vgl. Gleißmann 2000).

Gegenwärtig sind die weiblichen Beschäftigten in den im Angestelltenbereich noch in traditionellen Frauendomänen (Sekretariate, Sachbearbeitung im kaufmännischen Bereich und Teilen des Vertriebs) konzentriert. Die Arbeits- und Beschäftigungssituation von Frauen in diesen angestammten Bereichen, aber auch in den neuen Beschäftigungsfeldern wurde bislang nicht explizit unternehmens- bzw. branchenbezogen untersucht. Befunde

17 Eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft prognostiziert für die Elektrobranche mit 26 %, und für den Fahrzeugbau mit 19 % hohe Neueinstellungsraten von Ingenieuren. Elektroingenieure werden danach ihren Beschäftigungsanteil von 37,5 % auf 42,9 % an allen in der Befragung ermittelten Ingenieuren (Elektrotechniker, Maschinenbauer, Verfahrenstechniker und Wirtschaftsingenieure) am stärksten steigern können (vgl. IW 1998, S. 13 ff.).

aus der Berufs- und Qualifikationsforschung liefern allerdings eine Reihe von Anhaltspunkten dafür, dass es sich in den feminisierten Bürobereichen, obwohl Frauen hier computergestützte Arbeitsmittel genauso wie Männer nutzen und deutlich mehr als Männer EDV am Arbeitsplatz haben, vielfach um Berufe und Tätigkeiten mit einem festgefahrenen Status handelt, die die geschlechterbezogenen Ungleichheiten reproduzieren.<sup>18</sup>

Demgegenüber ergeben sich in den neu entstehenden bzw. bedeutsamer werdenden Arbeits- und Berufsfeldern, in denen geforscht, entwickelt, beraten, informiert, vernetzt, recherchiert, und gemanagt wird, neue Zugangs- und Einsatzmöglichkeiten für qualifizierte Frauen. Freilich, in den Kernbereichen der (Software)Entwicklung stellen Frauen bislang noch eine absolute Minderheit dar und sind die neuen Beschäftigungs- und Einsatzfelder, aber auch die Qualifikationsprofile für IT-Fachkräfte noch sehr unscharf.<sup>19</sup> Zu bedenken ist zudem, dass nicht nur kreative Tätigkeiten sich weiterentwickeln bzw. neu entstehen, sondern auch Routinetätigkeiten im zuarbeitenden, standardisierten Zuschnitt wie auch eher gestalterisch und kaufmännisch ausgerichtete Tätigkeitsfelder neu geschaffen werden, in denen - wie das Beispiel der Multimedia-Kernbranche zeigt - überwiegend Frauen beschäftigt sind (vgl. Kühlwetter 1998).

Als sicher kann jedoch gelten, dass die Automobilunternehmen angesichts der angespannten Rekrutierungssituation bei Elektroingenieuren und IT-Spezialisten versuchen, gezielt Frauen mit hohen und höchsten technischen Qualifikationen für die Kernbereiche und, darin eingebettet, die neuen Beschäftigungsfelder zu rekrutieren. Parallel dazu wurden in einigen Automobilkonzernen Förderpläne und Mentoringprogramme zur Erhöhung der Frauenanteile im Bereich der Führungskräfte aufgelegt. Die anhaltend geringe Repräsentanz von

Frauen in den technischen Berufen und den entsprechenden gewerblichen und akademischen Ausbildungsgängen ist ebenso wie die Dominanz einer männlich definierten Arbeitskultur keine gute Voraussetzung für eine durchgreifende Chancenerweiterung.<sup>20</sup> Die Teilhabemöglichkeiten an fachlich interessanter Arbeit und beruflichen Entfaltungschancen sind dennoch durch den betrieblichen Strukturwandel auch für Frauen in der Automobilindustrie angestiegen. Allerdings sind in diesem Zusammenhang auch eine Reihe von Limitierungen unverkennbar. Denn die neuen Zugangsmöglichkeiten und Karrierechancen bleiben an die in der Zeit- und Belastungsdimension noch einmal deutlich verschärften Konditionen des Normalarbeitsverhältnisses gebunden. Karriere mit Teilzeit dürfte unter der auch im Angestelltenbereich unverkennbaren Verdichtung und Intensivierung der Arbeit die absolute Ausnahme darstellen. Hinzu kommt, dass die neuen Beschäftigungsfelder nicht nur hohe bis sehr hohe Qualifikationsvoraussetzungen haben, sondern vor allem jungen Frauen und bevorzugt Berufseinsteigerinnen offen stehen. Bei durchschnittlichen Anteilswerten an den Fach- und Führungskräften von deutlich unter 10 %, die sich, je höher man die betriebliche Hierarchie hinauf schaut, auf deutlich unter 5 % und bis in den obersten Führungskräftekreis auf wenige Einzelercheinungen verkleinern (vgl. Brumlop 2000), sind betriebliche Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in jedem Fall zu begrüßen (Promoting Diversity; New Opportunities for Women). Unverkennbar liegt der Bias dieser Initiativen aber auf dem Führungskräftenachwuchs, dessen Aufstiegschancen verbessert werden sollen.

Für berufliche Entwicklungspfade, Qualifizierungs- und Karrieremöglichkeiten, die aus den existierenden Frauendomänen heraus, aus der Kabelfertigung in den Rohbau, aus der Teamassistenz in die qualifizierte Sachbearbeitung, aus der Anwendung in die Entwicklung oder aus der Projektbearbeitung in die Projektleitung führen,

18 Dies bestätigen auch eigene Recherchen in der Elektroindustrie, die unter dem Gliederungspunkt 3 noch zu skizzieren sein werden.

19 Im System der dualen Berufsausbildung gibt es für IT-Medienberufe derzeit dreizehn Ausbildungsgänge, an den Hochschulen und Fachhochschulen gibt es ca. 80 grundständige sowie Aufbaustudiengänge (vgl. Kühlwetter 1998).

20 Im Studiengang Maschinenbau liegt der Frauenanteil bei 13 %, in der Elektrotechnik bei 5 % und in der Informatik bei 14 %. Im technikdominanten IT-Bereich ist nur etwa ein Viertel der Ausbildungsplätze mit Frauen besetzt, während ihr Anteil bei den kaufmännischen IT-Ausbildungsgängen bei etwa 50 % liegt.

schlägt diese Art der Förderung keine Breschen. Es herrscht von Unternehmensseite die Tendenz vor, mit den Maßnahmen an der Spitze qualifizierter Arbeit zu beginnen, während es mindestens ebenso notwendig wäre, von „unten“ im Sinne einer höheren Durchgängigkeit und Durchlässigkeit in der horizontalen wie vertikalen Dimension anzusetzen. Die allenfalls schleppende, wenn nicht gänzlich brach liegende Weiterentwicklung des vorhandenen weiblichen Qualifikations- und Beschäftigungspotentials im Angestelltenbereich bedeutet nicht, dass es in diesen Bereichen keine Neustrukturierung der Arbeit und der Berufsbilder gibt. Das Problem liegt vielmehr darin, dass keine Qualifizierungsbrücken zu den qualifizierten Tätigkeiten in Computerkernberufen und Tätigkeiten wie der Softwareentwicklung, Betreuung und Beratung aufgebaut werden.

## 2.6. Zusammenfassung: „Frauen ans Steuer?“

Im Verlauf der 90er Jahre hat der neue Organisationsmodus von Betrieb und Arbeit die Spannbreite zwischen qualifikatorisch sehr anspruchsvollen und restriktiven Tätigkeiten größer und nicht etwa kleiner werden lassen. Dieser Sachverhalt gilt unabhängig von der Zuordnung nach gewerblichen oder Angestelltenbereichen; in beiden Segmenten haben innovationsorientierte Planungs-, Entwicklungs- und Organisationsarbeit gegenüber den Routinetätigkeiten an Gewicht gewonnen. Weiterhin prägend für die Beschäftigungsstrukturen ist die Handarbeit im restriktiven Zuschnitt und hoher Leistungsintensität geblieben, was die begrenzten Wirkungen arbeitsorientierter Reorganisation in den 90er Jahren wiedergibt. Demgegenüber präferieren die betrieblichen Rekrutierungs- und Einsatzstrategien den Einsatz von einschlägig qualifizierten Arbeiterinnen und Arbeitern, was sich für den Low-Tech-Bereich nicht aus den realen Anforderungsstrukturen der Arbeit erklären lässt, sondern nach Ausbildung und Geschlecht selektierende Effekte des neuen Organisationsmodus widerspiegelt.

Entlang der Zugehörigkeit zu einer „Kann- oder Kernfertigung“ ist eine weitere neue Trennungs- und Aus-

schlusslinie am Ende des geschlechtshierarchischen Gefalles entstanden, die durch Entlassungen, verbunden mit der Verweigerung von Qualifizierungs- und Lernchancen, die Minderbewertung der als frauenspezifisch definierten Tätigkeiten und Arbeitsbereiche deutlich zum Ausdruck bringt. Demgegenüber wirkt sich die Zunahme von einschlägig ausgebildeten weiblichen Fachkräften positiv auf den Zugang in die Kernfabriken und die Sicherung von Beschäftigung aus, die Integration der Frauen in die Kernarbeitsbereiche im High-Tech-Bereich ist bislang aber punktuell geblieben. Im Handarbeitsbereich wie im High-Tech-Bereich bleibt die Restrukturierung der Arbeit in der Regel im engen Korsett bestehender ungleicher Verteilungen und geschlechtshierarchischer Arbeitsteilung stecken. Innovative Organisationskonzepte können diese Geschlechterungleichheiten unter der Voraussetzung formal gleicher Ausbildung und Leistungskriterien stellenweise abmildern, ihr expliziter Auftrag aber ist dies nicht. Hierin zeigt sich, dass die betriebliche Arbeitspolitik mit dem Bekenntnis zur Gleichstellung bislang allzu unverbunden geblieben ist. Um die Frauenanteile in der Produktion zu sichern oder auszuweiten, wäre die engere Verbindung von Frauenfördermaßnahmen mit einer shop floor orientierten Arbeits-, Gestaltungs- und Qualifizierungspolitik ein zentrales Element.

In einer bislang wenig beachteten Parallelentwicklung ist es zu einer (Re)Integration weiblicher Erwerbsarbeit im Rahmen interner Tertiarisierung gekommen, die eine quantitative und qualitative Chancenerweiterung für Frauenerwerbsarbeit in der Automobilindustrie in erster Linie für hochqualifizierte Fachkräfte und Berufseinsteigerinnen in den Innovationsbereichen erwarten lässt. Nicht zuletzt aufgrund fehlender interner Qualifizierungsbrücken dürften die Differenzierungslinien auch zwischen den Frauen entlang der Zugehörigkeit zu neu entstehenden oder angestammten Arbeitsfeldern, zu Männer- oder Frauendomänen, zu Kernarbeitsfeldern oder Anwendungsbereichen, zu geringer qualifizierten oder hochkomplexen Tätigkeitsfeldern sowie generell nach Alter und Ausbildungshintergrund zunehmen. Ob und inwieweit durch die neuen Beschäftigungsfelder

Angleichungsprozesse zwischen den Geschlechtern in Gang gesetzt werden, bleibt abzuwarten und genauer zu prüfen. Bislang haben sich die Endhersteller als Männerbastion nicht nur behaupten können, diese hat vielmehr - ausgedrückt im Rückgang der Frauenanteile - im Verlauf der letzten zehn Jahre zunächst einmal ein noch männlicheres Antlitz bekommen.

Die Automobilindustrie steht freilich erst am Anfang dessen, was in anderen Branchen als Neustrukturierung der Erwerbsarbeit in Richtung einer flexibilisierten markteffizienten Tertiarisierung schon sehr viel weiter fortgeschritten ist (vgl. Peinl/Völker 2001). Dass in diesem Prozess neue Integrationschancen für Frauenerwerbsarbeit durch Desintegrationseffekte und zunehmende Geschlechterungleichheiten konterkariert werden können, soll das Fallbeispiel eines Großunternehmens der Elektroindustrie verdeutlichen.

### 3. Elektroindustrie

#### 3.1. Restrukturierungsprozesse und Strukturbilder der Arbeit

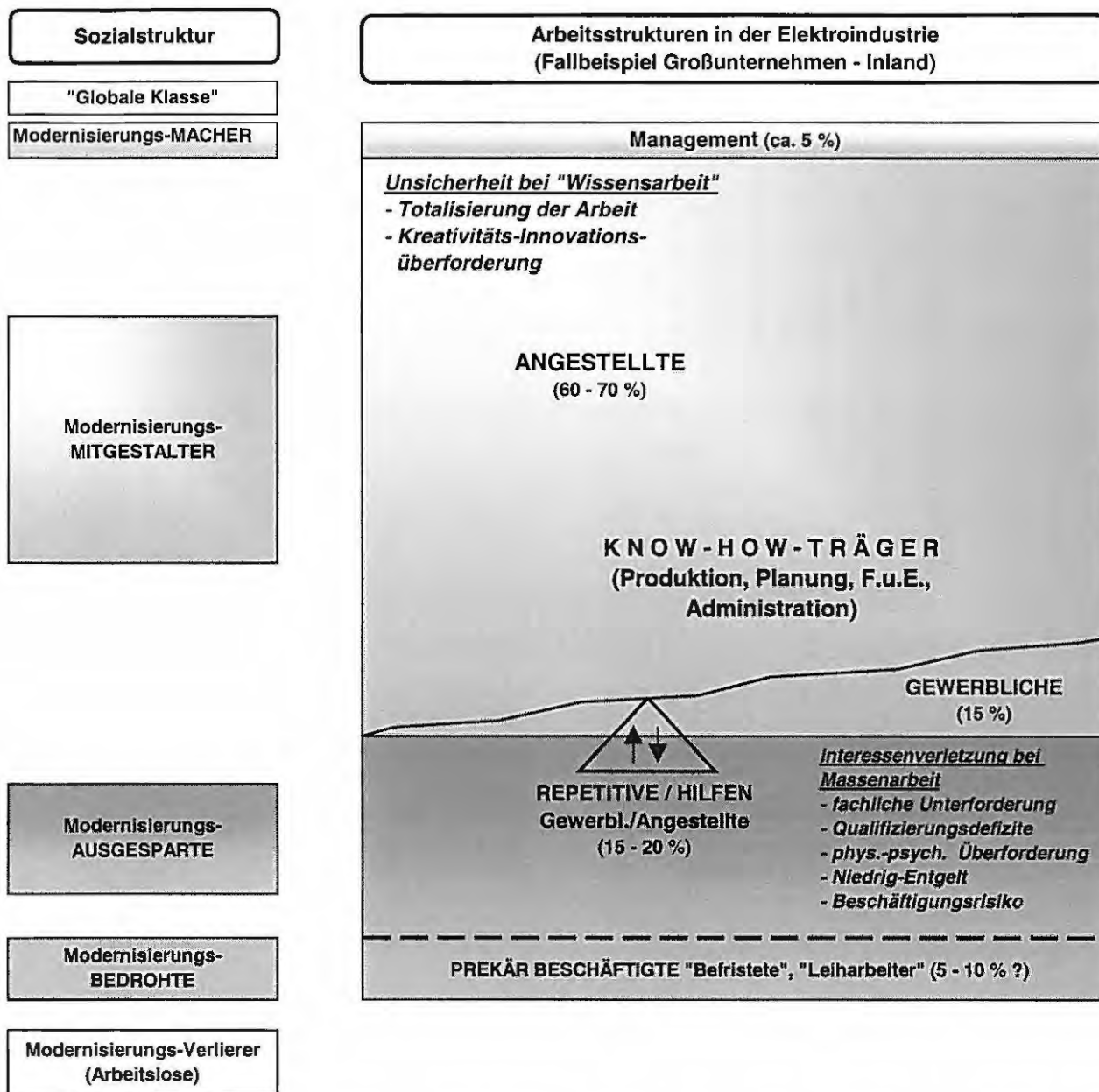
Das Strukturbild der Arbeit in der Elektroindustrie bzw. einem ihrer Großunternehmen ist im Jahr 2000 deutlich anders als in der Automobilindustrie konturiert: Mit etwa 30 % liegen die Anteile der gewerblichen Arbeit sehr viel niedriger, die Angestellten dominieren die Tätigkeitsstrukturen. Die Modernisierungs-Mitgestalter sind mit knapp 50 % zum ganz überwiegenden Teil technische Angestellte und mit etwa 20 % kaufmännisch Tätige. Von den Angestellten hat jeder zweite ein Hochschulstudium der Ingenieur- und Naturwissenschaften abgeschlossen. Der Anteil der Gewerblichen an den Modernisierungs-Mitgestaltern fällt mit etwa 15 % erheblich kleiner als in der Automobilindustrie aus, hat aber hier wie dort seine Hauptstützpunkte in den automatisierten Produktionsbereichen. Mit etwa 15 % ist der Anteil restriktiver Industriearbeit ebenfalls wesentlich

geringer als in der Autobranche zu beziffern (vgl. Schaubild 2).

Ein Blick zurück auf die Tätigkeitsstrukturen in diesem Unternehmen im Jahr 1970 offenbart eine gänzlich anderes Bild und zeigt, dass sie sich seit dem Höhepunkt der Massenproduktion nahezu komplett verkehrt haben: Gegenüber den Angestellten (37 %) waren die Gewerblichen (63 %) dominant, die Anteile der Facharbeit lagen bei über 20 % und die restriktive Arbeit mit 40 % (plus ca. 10 % einfacher Angestelltentätigkeiten) auf einem ähnlich hohen Niveau wie heute in der Automobilindustrie. Standen 1970 100 Angestellten noch 172 gewerbliche Arbeitnehmer gegenüber, sind es im Jahr 2000 nur noch 47 gewesen, bei weiterhin abnehmender Tendenz. Worin sind die Gründe für diesen Erosions- und Neuformierungsprozess zu suchen?

In den Strukturverschiebungen zugunsten von Organisations-, Führungs-, Forschungs- und Entwicklungsaufgaben drücken sich neben der Permanenz technisch-organisatorischen Wandels vor allem die weitreichenden Folgen von Basisinnovationen im Produktbereich aus. Die konventionelle Elektrotechnik - insbesondere der Bereich der Starkstrominvestitionsgüter - hat seit den 80er Jahren gegenüber der Elektronik (PC; IT Systeme) in erheblichem Maß an Relevanz eingebüßt. Obwohl immer noch traditionelle Produktlinien parallel weitergeführt werden (z.B. weiße Ware), haben sich die größeren Teile des Produktkanons, hat sich das „Was“ der Innovationsstrategien in der Elektroindustrie dramatisch verändert (vgl. Wittke 1996). Damit geht es nicht nur um die Reorganisation bestehender, sondern um die Genese neuer industrieller Strukturen, die aus einer fordistischen Fabrik mit hohen Anteilen produktiver Tätigkeiten und Funktionen ein großformatiges High-Tech-Unternehmen haben werden lassen. In ihm sind die Produktionsaktivitäten in tief gestaffelte, globale Produktionsketten ver- und ausgelagert, an deren Basis Frauen unter den Bedingungen von Contract Manufacturing und in Sonderwirtschaftszonen elektronische Geräte und Baugruppen montieren, und an deren Spitze in heimischen Standorten Leiterplatten in High-Tech-Segmenten

Schaubild 2:



gefertigt werden (vgl. Lühje 2001). Flankiert und verschärft wird diese produktorientierte Neuausrichtung seit den 90er Jahren von der Neubestimmung von Kerngeschäftsfeldern und Kernaktivitäten, der Aufgabe von ganzen Geschäftsgebieten (Sicherheitstechnik, Dentaltechnik, Automatisierungs- und Antriebstechnik, Energieübertragung und Verteilung, Nachrichtenkupferkabel), der Neulokalisierung der Produktionsaktivitäten (die Anteile der Produktionsarbeit an den ausländischen Standorten z.B. in Südostasien liegen heute bei 70 %)

und der internen Steuerung nach dem Prinzip des Geschäftswertbeitrags.<sup>21</sup> Kurzum: Das Setting industrieller Restrukturierungsaktivitäten und Strategien ist auch in der Elektroindustrie in den 90er Jahren in Stellung gebracht worden. Aber im entscheidenden Unterschied – etwa zur Automobilindustrie – bewegt sich dieser Reorganisationsprozess im Schwerpunkt im Rahmen neuer Produkte und mit der Perspektive, eine E-Business-Company zu werden. Dies hat für alle Prozesse der For-

21 Jede Geschäftseinheit hat ihr spezifisches GWB-Ziel definiert und wird daran gemessen, welchen Beitrag sie zur Steigerung des Geschäftswerts leistet.

schung, Entwicklung, Produktion bis zum Marketing neue Koordinaten gesetzt.

Betrachten wir die geschlechterbezogenen Implikationen der Genese neuer industrieller Strukturen auf der Beschäftigungsebene, so zeigt sich, dass der Prozess der Neustrukturierung der Arbeit eindeutig zugunsten der männlichen Beschäftigung verläuft. Dabei ist die Beschäftigtenanzahl im Inland (bei starken Zuwächsen im Ausland) auf einem relativ konstanten Niveau geblieben, der Frauenanteil ist hingegen im Unternehmen in den letzten dreißig Jahren von 40 % im Jahr 1970 auf 25 % im Jahr 2000 gesunken. Die höchsten Verluste für die Frauenbeschäftigung liegen im restriktiven Arbeitssegment, nicht ausschließlich, aber im Schwerpunkt, im gewerblichen Bereich.

### 3.2. Stand und Perspektiven der Produktionsarbeit: Entwertung und Ausschluss der „feinen Hand“

Im restriktiven Arbeitssegment haben die Arbeiterinnen seit 1970 sehr hohe Anteilsverluste und einen drastischen Beschäftigungsabbau erlebt. Lag der Anteil der Arbeiterinnen an den weiblichen Beschäftigten insgesamt 1970 noch bei knapp über 70 %, ist er im Jahr 2000 auf 38 % gefallen (einschließlich 2 % Facharbeiterinnen), was einem Abbau von mehreren zehntausend Arbeitsplätzen entspricht.<sup>22</sup> In dieser Entwicklung teilt sich der starke Bedeutungsverlust und die Entwertung einer weiblich definierten Arbeitskultur mit, die auf Auffassungen vom geschlechtsspezifischen Arbeits- und Leistungsvermögen („Qualität der Hände“), einem Interesse an billiger, verfügbarer, industrieunerfahrener Arbeitskraft gründete und in eine entsprechende Rekrutierungs- und Einsatzpolitik mündete.<sup>23</sup> Im Jahr 1970

lag der Anteil der An- und Ungelernten bei den Frauen bei 83 %, bei den Männern betrug er zu diesem Zeitpunkt nur 38 %. Als Handarbeiterinnen und Maschinenbedienerinnen bestimmten die Frauen in der Elektroindustrie zwar nicht das Reglement, aber - im deutlichen Unterschied zur Automobilindustrie - waren die restriktiven Produktionssegmente wie Wickeln, Löten, Kabelziehen, (Hand)Bestückung und Bedientätigkeiten 1970 noch zu zwei Dritteln in Frauenhand. Der Anteil dieser Tätigkeiten an der Gesamtbeschäftigung lag zu diesem Zeitpunkt bei 40 %, im Jahr 2000 ist er auf 16 % gesunken (vgl. Schaubild 3).

Im Verlauf dieses starken Beschäftigungsabbaus haben sich die Anteile der Frauen- und Männerbeschäftigung innerhalb des restriktiven Produktionssegments einander angenähert, das heißt, es arbeiten hier heute nur noch geringfügig mehr Frauen als Männer. Durch diese abnehmende quantitative Ungleichverteilung ist die Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern allerdings auch am Ende des geschlechtshierarchischen Gefälles nicht grundlegend in Frage gestellt worden. Trennungslinien zwischen körperlich „leichter“ Frauen- und „schwerer“ Männerarbeit oder technikhnen bzw. technikfernen Tätigkeiten bestehen fort. Dabei produzierte die in den 80er Jahren auch in der Elektroindustrie verstärkt einsetzende Automatisierung in Verbindung mit selektiven Personaleinsatz- und traditionell hierarchischen Organisationskonzepten einerseits zwar neue Aufstiegswege weiblicher Angelernter im automatisierten Bereich (z.B. Anlagenbedienung, Materialdisposition). Diese enden aber andererseits an den neuen, männlich besetzten Facharbeiterpositionen in der Produktion, die nun „an die Stelle der von Frauen bislang erreichbaren Vorarbeiter- und Gruppenführerposition“ treten (vgl. Modaschl 1991: 405 f.).

Von dieser automationsgestützten Variation überlieferter geschlechterbezogener Arbeitsteilung waren keine Chancen zur Neustrukturierung der Frauenarbeit zu erwarten. Mit „Frauenarbeit oder Facharbeit“ resümierte Moldaschl (vgl. 1991) die bedrückende Alternative und damit verbunden die Einschließung der Frauen im re-

22 Die Männer haben demgegenüber auch Verluste bei den Angelerntenarbeitsplätzen, überdurchschnittliche hohe Verluste aber vor allem im Bereich der Facharbeitstätigkeiten zu verzeichnen.

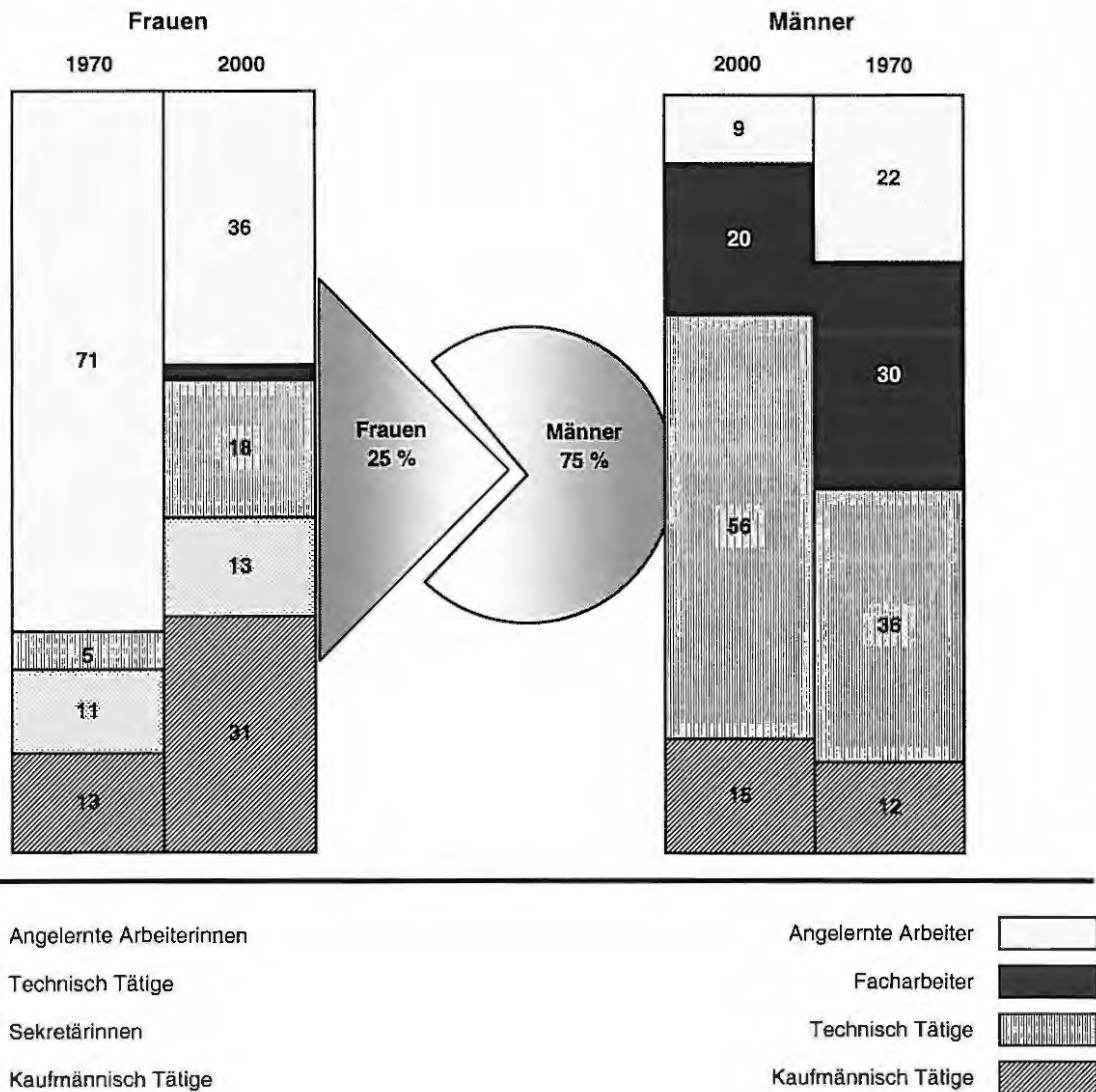
23 In der wirtschaftlichen Expansionsphase der Elektroindustrie wurden zahlreiche Werke in der industriellen Provinz errichtet, was den Betrieben die Möglichkeit bot, für die industrieunerfahrenen und vorwiegend weiblichen Arbeitskräfte ein in der horizontalen wie vertikalen Dimension rigides Organisationskonzept des Taylorismus in Szene zu setzen.



strikativen Arbeitssegment. Zwar wurde zu diesem Zeitpunkt bereits ein weiterer Beschäftigungsabbau weiblicher Angelernterarbeit prognostiziert, sie galt aber weiterhin als ein Kernsegment der Fertigung in der Großserienmontage. Zehn Jahre später ist festzustellen, dass diese Prozesse an heimischen Standorten sehr stark zurückgefahren, weiter automatisiert, ausgegliedert oder auslagerungsbedroht sind. Für die verbliebenen Frauen-

arbeitsplätze in der Produktion existieren so gut wie keine Qualifizierungs- und Integrationsbrücken, die zwar nicht aus der Angelernterarbeit, aber doch zumindest in etwas qualifiziertere, weniger belastende, besser bezahlte Tätigkeiten führen. Die Risiken, den Arbeitsplatz und den Anschluss an die betriebliche Qualifikationsentwicklung zu verlieren, sind für die Frauen extrem hoch.

**Schaubild 3:**  
**Entwicklung der Tätigkeitsstruktur (Fallbeispiel Großunternehmen - Inland)**



In der Elektroindustrie hat es im Unterschied zur Automobilindustrie keine ernsthaften Versuche einer arbeitspolitischen Modernisierung in Richtung innovativer Gruppenarbeitskonzepte im Handarbeitsbereich gegeben. Der Schluss liegt nahe, dass dieser Sachverhalt mit den bestehenden Geschlechterstrukturen, der geringen Bewertung der Frauenarbeit und der ungleichen Verhandlungsmacht der Geschlechter eindeutig korrespondiert, was nicht bedeutet, dass nur Frauen auf der Verliererseite stehen. Erst in jüngster Zeit lassen sich auf der Ebene der Personal- und Qualifizierungspolitik Gestaltungsmaßnahmen erkennen, die statt weiterhin die Problematik der Angelerntenarbeit zu beklagen, Arbeitsverbesserungen anstreben (vgl. Kurz 2002). Damit ist ein Pilotprojekt angesprochen, in dem mehreren Hundert angelernten Arbeiterinnen Produktions-, Teamentwicklungs- sowie technische und kaufmännische Kompetenzen in mehrtägigen Schulungen vermittelt werden. Ziel des Projekts ist es, eine größere Arbeitseinsatzflexibilität zu erreichen und damit auf der horizontalen Ebene harte Trennlinien und Muster der Arbeitsteilung aufzuweichen. Der Arbeits- und Aufgabenzuschnitt reicht dabei über Organisationsprinzipien eines modifizierten Taylorismus nicht hinaus und die arbeitspolitische Perspektive ist auch nicht darauf gerichtet, Qualifizierungsbrücken in die Facharbeitssegmente zu schaffen. Dies bezweckt dagegen ein in der qualifikatorischen und beruflichen Perspektive sehr viel weiter gesteckter Ansatz, der seit einigen Jahren in einem anderen Großunternehmen der Elektroindustrie erfolgreich praktiziert wird (vgl. Mill/Gmöhling 2001). Die Bedeutung des Angelerntenprojekts liegt vielmehr darin, in diesem Segment eine Chance zu eröffnen, die für Modernisierungs-Mitgestalter als eine Selbstverständlichkeit gilt: Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeit und damit auch ein wenig mehr Schutz vor weiteren Arbeitsplatzverlusten zu haben. Zudem erfahren die Beschäftigten auf diesem Weg - und es ist nicht übertrieben - erstmals von betrieblicher Seite Anerkennung und eine Aufwertung arbeitsbezogener Interessen. Ausgesprochen oder unausgesprochen bedeutet dies, Kontrapunkte gegen eine weitere Abkopplung und Entwertung weiblicher Arbeitskräfte und ihrer Leistun-

gen zu setzen. Ein solche Strategie der Inwertsetzung, die maßgeblich auf die Initiative engagierter Betriebsrätinnen und Gewerkschafterinnen zurückgeht und durch das erwachte Interesse der Personalabteilung gestützt wird, heilt sicher nicht die strukturellen Veränderungen von Arbeits- und Beschäftigungssystem. Mit der engen und direkten Verknüpfung von Gleichstellungs- und Arbeitspolitik - was in diesem Fall bedeutet, dass Qualifizierung nicht ein hart erkämpftes Nebenprodukt einer technisch-organisatorischen Veränderung ist, sondern die gezielte Absicherung und Integration der Frauen den Ausgangspunkt der Maßnahme darstellt -, ist ein zentraler strategischer Ansatzpunkt benannt, der Potentiale gegen die Prozesse sozialer Schließung aktiviert. Nicht zu übersehen ist, dass mit solchen Maßnahmen noch keine neuen Koordinaten für Aufstiegschancen und Teilhabe an zukunftssträchtigen Beschäftigungsperspektiven gesetzt sind. Wenn es allerdings gelingt, in einem als wenig zukunftssträchtig geltenden Arbeits- und Einsatzfeld und für die „ohne Zweifel schwierigste Zielgruppe der Frauenförderung“ (vgl. Brumlop 2000:85) Arbeitsverbesserungen zu erreichen, aktiviert dies Potentiale auf dem shop floor („Frauenpolitik ist auch Mitgliederwerbung“) und stärkt nicht zuletzt die Position gegenüber männlich dominierten Betriebsräten (und dem Management).

### 3.3. Beschäftigungsfelder im Angestelltenbereich: „Sie macht das Projekt und er die Karriere“

Seit 1970 hat sich die interne Struktur der Frauenbeschäftigung eindeutig zugunsten des Angestelltensegments entwickelt. Im Jahr 2000 waren dort 62 % der weiblichen Erwerbstätigen tätig. Mit einem Anteil von 38 % ist die Frauenbeschäftigung aber weiterhin stärker durch den gewerblichen Bereich als die Männerbeschäftigung, wo dieser Anteil bei 29 % liegt, geprägt. Bei den Frauen wuchs der Anteil der kaufmännischen Tätigkeiten von 13 % auf 31 % und liegt damit doppelt so hoch wie bei den Männern (15 %), die Sekretärinnen konnten um 2 % zulegen und die technisch Tätigen ihre Anteile

verdreifachen (von 5 % auf 18 %). Dennoch ist das technische Tätigkeitsfeld eine Männerbastion geblieben. Darüber hinaus gibt die Betrachtung von Anteilgewinnen und Anteilverlusten nicht wieder, dass reale Arbeitsplatzgewinne nur für den technischen Bereich zu verzeichnen sind und von massiven Arbeitsplatzverlusten vor allem bei den sogenannten einfachen Angestelltentätigkeiten und in den Sekretariaten flankiert werden (vgl. Schaubild 3).

Zur sogenannten einfachen Angestelltenarbeit zählten im Unternehmen Verteil-, Sortier- und Hilfstätigkeiten in der Post- und Kopierstelle, an den Pforten, in der Telefonzentrale, in Kantine und Küche, in Registraturen, Schreibbüros (Datentypistinnen) sowie in den Abteilungssekretariaten (Bürohelferinnen, Bürobotinnen). All diese Tätigkeiten sind als Arbeits- und Einsatzfelder im Unternehmen heute so gut wie nicht mehr existent und die Gründe für ihren Abbau gleichermaßen der Effektivierung betrieblicher Abläufe, der Neuschneidung von Aufgabenprofilen sowie dem Technikeinsatz geschuldet. Die Telefonzentralen wurden als Call-Center ausgelagert, Küche und Kantine externen Dienstleistern übergeben, die einfachen Bürotätigkeiten durch Technikeinsatz (PC, Fax, neue Bestellverfahren via PC), die Optimierung der Software (Formularvordrucke, standardisierte Angebotstexte) sowie den Einsatz von SAP (Wegfall von Buchungsbelegen in Papierform) rationalisiert. Allenfalls punktuell existieren noch zentralisierte Schreibbüros, in der Regel erledigen die unteren und mittleren Vorgesetzten bzw. die Fachkräfte heute ihre Schreibarbeiten selbst. Und auch die Post wird nicht mehr an jeden Schreibtisch gebracht, sondern von Sekretärin bzw. Teamassistentin in Fächer sortiert.

Parallel zu dieser Entwicklung haben die Sekretärinnen fast die Hälfte ihrer Arbeitsplätze verloren. Zurückzuführen sind diese Beschäftigungseinbußen auf einen doppelten Restrukturierungsprozess, der auf der einen Seite der betrieblichen Reorganisation und auf der anderen Seite der Neustrukturierung von Arbeitsinhalten und Aufgabenzuschnitten geschuldet ist. Durch die zunehmende Dezentralisierung von Aufgaben und Funktionen

und damit verbunden die Abflachung von Hierarchien, hat sich seit Mitte der 90er Jahre die Anzahl von Sekretärinnen-Stellen deutlich reduziert und wurde ihr Einsatz auf die oberste Vorgesetztenebene begrenzt. Neben dem verstärkten Einsatz von Arbeitskräften aus Leasing-Firmen tritt an die Stelle der Sekretärin zunehmend die Teamassistentin. Diese Neudefinition signalisiert, dass die Sekretärin als reine Hilfstätigkeit und Servicestelle für den Chef ausgedient hat. Für Sekretärinnen und Teamassistentinnen gilt, dass es zu einer erheblichen Anhebung der Qualifikationsanforderungen gekommen ist. Ging es in den 80er Jahren noch vornehmlich darum, den Übergang von der Schreibmaschine auf die elektronische Datenverarbeitung zu bewältigen, stehen die 90er Jahre im Zeichen ihrer größeren Durchdringungstiefe und Anwendungsbreite. Mit anderen Worten: Umfassende Kenntnisse in Textverarbeitung, Excel, Grafikprogrammen sowie der Präsentationserstellung mit verschiedensten Medien, SAP-Kenntnisse und Fremdsprachenkompetenz (Englisch in Wort und Schrift) sind Standard. Darüber hinaus liegen die Kompetenzen, die heute verstärkt aktiviert werden müssen, im Bereich der Kunden- und Produktbetreuung, der selbstständigen Koordinierung und des Managements unterschiedlichster Aufgaben (Sitzungen protokollieren, Korrespondenz erledigen, Termine überwachen), die in Regel parallel für mehrere Personen und Projekte zu bearbeiten sind (vgl. Alonzo/Liaroutzos 2001; Helg 2000; Borutta 1999).

Was sich auf den ersten Blick als Aufwertung und deutliche Verbesserung darzustellen scheint, ist auf den zweiten Blick problematisch. Trotz des Anforderungswandels und eines parallel dazu deutlich gestiegenen beruflichen Vorbildungsniveaus von Sekretärinnen/Teamassistentinnen (neben Industriekaufrauen und Fremdsprachenkorrespondentinnen arbeiten zunehmend auch Hochschulabgängerinnen in diesem Bereich),<sup>24</sup> haben sich die Gehaltsstrukturen nach unten geöffnet. In den unterschiedlichen Terminis Sekretärin und Teamassistentin drückt sich vor allem unterschiedliche Bezah-

24 Parallel dazu sinkt die Nachfrage nach intern qualifizierten Bürokräften (2-jährige Schulung für Bürobotinnen wurde 1993 eingestellt).

lung aus. Die Teamassistentin ist zwei bis drei Gehaltsgruppen niedriger als die Sekretärin eingruppiert, die höheren Anforderungen gehen mit einer Verschlechterung der Beschäftigungskonditionen einher. Dabei bleiben die gehaltlichen Entwicklungsmöglichkeiten an den Aufstieg des Vorgesetzten gekoppelt. Dies hat ungeachtet der Tatsache, dass der eigentliche Arbeitskontext zugunsten von Teamwork „entpaart“ worden ist, Gültigkeit. Der Verantwortungszuwachs ist zudem ohne zusätzliche Befugnisse (keine Unterschriftsberechtigung) ausgestattet, während die Anforderungen an die Verfügbarkeit angestiegen sind. Kurzum: Das Berufsbild hat sich gewandelt, aber nicht das geschlechterhierarchische Gefälle zwischen Chef(s) und Fachfrauen für Kommunikation.

Darüber hinaus hat der zunehmende Einsatz hochqualifizierter Frauen den Trennungs- und Selektionsprozessen innerhalb der Sekretariate und damit zwischen den Frauen deutlich härtere Konturen gegeben. Es sind vor allem die älteren (konkret heißt das ab 40 Jahren) und fachlich weniger qualifizierten Sekretärinnen (Defizite in EDV-Durchdringung und Fremdsprachkompetenz), denen von Unternehmensseite deutlich zu verstehen gegeben wird, dass sie überzählig sind. Dies gilt aber auch für Rückkehrerinnen, die nach einem längeren Erziehungsurlaub qualifikatorische Probleme haben oder deren Abteilung überhaupt nicht mehr existiert. Diese Frauen werden entweder mit noch verbliebenen einfachen Resttätigkeiten (Registrierung) beschäftigt, was aufgrund fehlender Funktionsmasse immer schwieriger wird, oder im Rahmen von Aufhebungsverträgen aus der Beschäftigung gedrängt, was die meisten angesichts mangelnder Alternativen vorziehen.<sup>25</sup> Beschäftigungsmindernde Effekte und neue, differenzierende Möglichkeiten der Arbeitskräfteerprobung, der Personalauswahl und des Personaleinsatzes ergeben sich zudem durch den zunehmenden Einsatz von Leasing-Kräften, die in der Hoffnung auf eine feste Anstellung zu hohen Zuge-

ständnissen in bezug auf Arbeitszeit und Arbeitseinsatz bereit sind.

Die Arbeit der Sekretärinnen hat sich durch die Durchdringung mit Informations- und Kommunikationstechnologien, durch flachere Hierarchien und durch die Übernahme von Aufgaben, die zuvor Fach- und Führungskräften oblagen, gewandelt. Dies hat sich positiv in bezug auf das Anforderungsniveau der Arbeit, nicht aber auf den Erhalt ihrer Entgeltstrukturen und auch nicht ihrer Beschäftigung ausgewirkt. Zudem ist eine Aufwertung ihrer Karriereverläufe nicht in Sicht. Die Laufbahnstrukturen sind für die Sekretärinnen weiterhin auf die Sekretariate beschränkt und haben sich im Zeichen flacher Hierarchien auf die Büros einiger weniger Vorstände oder Hauptabteilungsleiter verdünnt. Statuserhöhungen durch Wechsel in andere betriebliche Einsatzfelder sind schlicht nicht möglich. Hierin drückt sich wohl am krassesten die andauernde Geschlechtersegregation und die ungleiche Behandlung und geringe Bewertung weiblich definierter Arbeitskulturen aus.

Die am Beispiel der Sekretärinnen-Assistentinnen skizzierten Phänomene des Anforderungswandels ohne Zugewinn bei den Karrierechancen beschränken sich nicht auf den Sekretariatsbereich, sondern finden sich auch im kaufmännischen Bereich in den Sachbearbeitungsfunktionen wieder. Obwohl sich die Anteile der Frauen in diesem Segment deutlich erhöht haben, sind real leichte Beschäftigungsverluste zu verzeichnen. Dies ist auch als Hinweis darauf zu lesen, dass sich durch technisch-organisatorische Rationalisierung, durch den Einsatz von EDV und E-Commerce Tätigkeitsfelder, Aufgabenzuschnitte (integrierte Sachbearbeitung) und Berufsbilder (Systemkauffrau/Systemkaufmann) verändert haben und in Zukunft noch stärker verändern werden. Die einfachen und mittleren Tätigkeiten traditionellen Zuschnitts sind durch diese Entwicklung bedroht, übrig bleiben komplexe und qualifizierte Tätigkeiten, was wiederum entsprechende Selektions- und Differenzierungsprozesse unter den Frauen nach sich zieht (vgl. Steinborn 2002).

25 Zumindest für die Wiedereinsteigerinnen nach Mutterschutz und Erziehungsurlaub werden gegenwärtig auf Unternehmensseite Maßnahmen für eine bessere Reintegration ausgearbeitet, die Schulungen, Angebote zur Krankheits- und Urlaubsvertretung während des Erziehungsurlaubs und Zusendung von Informationsmaterial vorsehen.

Bleibt der technische Bereich mit einem Anteil an der Frauenbeschäftigung von 18 % (56 % bei den Männern), wo die nähere Betrachtung der Entwicklung zwischen 1970 und 2000 zeigt, dass die Arbeitsplatzzuwächse für die Frauen in diesem stark expandierenden Bereich nur 10 % von denen der Männer betragen und 10 mal mehr Männer als Frauen in diesem Feld tätig sind. Die nur schleppende Ausweitung von Erwerbschancen ist neben ausbildungs-, arbeitszeitlichen und personalpolitischen Ursachen durch eine weitere Geschlechtertrennung und Ausschluss neu produzierende Entwicklung begründet: Weibliche Beschäftigte wurden in einem qualifizierten Tätigkeitsfeld - der Ingenieurassistenten - durch die Neugestaltung und damit verbunden die Aufwertung des Berufsbildes von männlichen Beschäftigten verdrängt. Damit wurde eines der wenigen etablierten Einsatzfelder qualifizierter Frauenbeschäftigung im technischen Bereich für die Frauen versperrt.

Darüber hinaus hat sich aber auch in diesem Unternehmen - wie für die Automobilindustrie bereits skizziert - in den letzten Jahren die Tendenz verstärkt, den Frauenarbeitsmarkt zu bewerben, hochqualifizierte Frauen zu rekrutieren, diese zu fördern und im Bereich technischer Dienstleistungen, Engineering und Entwicklung einzusetzen. Dies schlägt sich vor allem in steigenden Frauenanteilen bei Neueinstellungen mit akademischen Abschluss nieder, wo die Absolventinnen der ingenieur- und naturwissenschaftlichen, stärker aber noch die der wirtschafts- und betriebswirtschaftlichen Studiengänge erheblich zulegen konnten. Seit 1970 ist etwa der Anteil von Frauen mit einem Fachhochschul- oder Universitätsabschluss von einem Prozent auf 14 % im Jahr 2001 gestiegen. Der Vergleich mit den männlichen Akademikern lässt allerdings immer noch eine anhaltend große quantitative Ungleichverteilung erkennen, konnten sie doch im selben Zeitraum von 18 % auf 37 % zulegen. Dennoch haben sich die Qualifikationsvoraussetzungen und das Ausbildungsniveau der Frauen erheblich verbessert: 51 % und damit nur unwesentlich weniger Frauen als Männer (53 %) haben einen einschlägigen Lehr- oder Fachschulabschluss vorzuweisen. Im Jahr 1970 verfügten erst 16 % der Frauen, aber 44 % der Männer

über einen Lehrberuf. Allerdings sind immer noch 35 % der weiblichen Beschäftigten, aber lediglich 10 % der Männer ohne Ausbildung, bzw. nur mit einer fachfremden Ausbildung. Aus dem letztgenannten Sachverhalt ergeben sich erhöhte Risiken gerade für die weiblichen Beschäftigten

Außer Frage steht, dass es zunehmend mehr Frauen gibt, die sich in den Kernbereichen männlicher Beschäftigung wie etwa der Entwicklung engagieren, obwohl sie in diesen Einsatzfeldern als Exotinnen betrachtet werden und immer noch mehr fachliche Kompetenz, Beharrungsvermögen und Durchsetzungsfähigkeit als ihre männlichen Kollegen haben müssen. Außer Frage steht aber in der Regel auch, wer an welchem Platz im Entwicklungsteam seinen „Mann steht“. Projektverantwortung hat die überwiegende Mehrheit der Frauen in diesen Teams jedenfalls nicht, dafür aber die ausgesprochene oder unausgesprochene Verpflichtung auf eine Arbeitszeit ohne Ende, was der Betriebsjargon unter „Sie macht das Projekt und er die Karriere“ rubriziert. Alles in allem gilt: Ist der geeignete Bewerber eine Frau, ändert sich die Definition des „geeigneten“ Platzes, was sich in nicht unerheblichen Unterschieden in der Bezahlung und der betrieblichen Anerkennung von Leistungsbeiträgen zeigt (vgl. Aulenbacher 1995). Die Gründe hierfür bedürfen tiefergehender Analysen, aber es spricht viel dafür, dass geschlechterbezogene Stereotypisierungen tief in die Personaleinsatz-, Organisations- und Bewertungskonzepte eingeschrieben sind und den Zugriff auf das Arbeitsvermögen und die Verteilung von Karrierechancen stark beeinflussen (vgl. Ridgeway 2001). Bislang jedenfalls ist in diesem Unternehmen den Frauen in qualifizierten Funktionen nur in Einzelfällen der Aufstieg in hierarchische Funktionen gelungen, der Führungskräfteanteil (in der weiten Definition der übertariflich bezahlten Beschäftigten) liegt bei mageren 5,9 % im Jahr 2001. Von Unternehmensseite wird Teilzeit für Führungsfunktionen zwar nicht von vornherein ausgeschlossen, aber gegenwärtig wird sie in diesen Positionen nicht praktiziert. Dabei liegt die Teilzeitquote in diesem Unternehmen bei etwa 6 % (inklusive Altersteilzeit) und damit noch weit unter der des Verar-

beitenden Gewerbes insgesamt, die 10 % in Westdeutschland beträgt (vgl. ANBA 2000). Die Aufrechterhaltung und Reproduktion von Segregation und Ungleichheit zeigt sich nicht zuletzt daran, dass Frauen in bestimmte Männerdomänen wie beispielsweise die Finanzabteilung, die zentralen Unternehmensfunktionen und die Inbetriebsetzung weiterhin so gut wie keinen Zugang finden.

### 3.4. Zusammenfassung: „Frauen unter Strom“

Die Entwicklung der Beschäftigungs- und Arbeitsstrukturen in einem Großunternehmen der Elektroindustrie zeigt, dass der vielfach konstatierte Doppelleffekt betrieblichen Strukturwandels, der sich in zwiespältigen, widersprüchlich einander überlagernden Desintegrations- und Integrationseffekten für weibliche Erwerbsarbeit äußert (vgl. Gottschall 2000; Peinl/Völker 2001), in Ausschluss- und Abkoppelungseffekte umkippen kann. Zwar sind - wie in kleinen Ausschnitten gezeigt - an der qualifikatorischen Spitze der Geschlechterhierarchie Gelegenheitsstrukturen für eine quantitative Ausweitung und qualitative Aufwertung der industriellen Frauenerwerbsarbeit eingelagert. Diese neuen Chancen werden durch die betrieblich vermittelten Prozesse sozialer Schließung und damit verbunden die Zunahme männlich (technik-)dominierter Tätigkeiten aber eindeutig überwogen. Aus einem integrierten Unternehmen (Frauenanteil 40 %) ist ein „Männerunternehmen“ (Frauenanteil 25 %) geworden. Dabei haben Arbeitsplatzabbau und Entwertungsprozesse die Arbeiterinnen in einem Ausmaß getroffen, das weit über die „üblichen Verdächtigen“ an den Rändern der Kernbelegschaften hinaus reicht und sich nicht mehr im traditionellen Modus einer verstärkten Segmentierung in Kern- oder Randbelegschaften beschreiben lässt (vgl. Döhl u.a.2000). Im Rahmen der Genese neuer industrieller Strukturen, die sich in der Elektroindustrie vollzieht, haben wir es mit einer Entwicklung zu tun, in deren Verlauf die Kerne selbst neu justiert werden. Damit wird auch neu definiert und unterliegt im Zeichen der Unter-

nehmensreorganisation zudem der ständigen Redefinition, was Kern- und was Randbelegschaften, was lohnende und was überzählige Qualifikationen sind. Die hieraus resultierenden personellen und sozialen Verwertungsprozesse sind keineswegs auf die weiblichen Beschäftigten in den hochgradig segregierten restriktiven Produktionsbereichen beschränkt geblieben. Auch männliche Facharbeiter und Ingenieure, denen aufgrund ihrer qualifikatorischen Voraussetzungen im allgemeinen eine vergleichsweise kommode Position in den industriellen Männerdomänen unterstellt wird, mussten starke, und die Ingenieure im Rahmen von Ausgliederungen teilweise nicht unbeträchtliche Beschäftigungsverluste hinnehmen. Spiegelt sich hierin einerseits die nach Alter, Leistungsfähigkeit, Qualifikationsprofil und Zugehörigkeit zu einer Kann- oder Kernfertigung selektierende Wirkung neuer Reorganisationsprinzipien für Männer und Frauen wider, verschärfen sie andererseits die ohnehin vorhandene Segregation und Ungleichheit.

In the long run betrachtet hat der Wandel vom Massenproduktions- zu einem High-Tech-Unternehmen die Anteile der Frauenbeschäftigung nicht nur erheblich verringert. Vielmehr konnten die weiblichen Beschäftigten bislang nur unzureichend und wenn, dann in den gestalterisch und kaufmännisch ausgerichteten Bereichen von der Neuaufstellung als E-Business-Company und dem unterlegten internen Tertiarisierungsprozess profitieren. Ganz überwiegend sind die Tätigkeitsfelder, Lohn- und Karriereöglichkeiten aber in den überlieferten Strukturen vollständig segregierter Einsatzfelder und Geschlechterhierarchien belassen worden. Das heißt nicht, dass es keine strukturellen Veränderungen der Arbeit und keine erhebliche Anhebung des Anforderungsniveaus gegeben hat, wie das Beispiel der Sekretärin-Assistentin verdeutlicht. Aber quer zur qualifikatorischen Achse und obwohl zwischen der Arbeitswelt der angelernten Arbeiterin, der Ingenieurassistentin oder der Sekretärin-Teamassistentin Welten liegen mögen: Gemeinsam ist den Frauen die Erfahrung des steigenden Risikos von Beschäftigungsverlusten und der Unmöglichkeit, dieser Situation durch Aufstieg in die core jobs entrinnen zu können. Letzteres gilt in hohem Ausmaß

auch für die hochqualifizierten Frauen. Der Integrationsmodus bleibt hochgradig segregiert. Die Tatsache, dass es für Berufseinsteigerinnen und den Führungskräftenachwuchs anders werden könnte, signalisiert eine minimale Gegentendenz der Relativierung der Ungleichheitsrelevanz von Geschlecht, mehr nicht.

#### 4. Schlussbemerkung

Der Anteil der Frauen an den Höherqualifizierten und Angestellten nimmt im Rahmen einer verstärkten inneren Tertiarisierung zu, die in der Elektroindustrie sehr viel weiter als in der Automobilindustrie fortgeschritten ist. Dies bezeichnet einen generellen Trend industrieller Erwerbsarbeit (vgl. Bosch u.a. 2001; Schmidt 2000). Diese Neustrukturierung vollzieht sich allerdings in beiden Branchen nicht in Form eines kontinuierlichen Aufbaus der Frauenbeschäftigung im tertiären Bereich, sondern ist durch nicht unbeträchtliche Verluste bei den gering qualifizierten Angestelltentätigkeiten sowie teilweise erhebliche Beschäftigungsverluste im gewerblichen Bereich gekennzeichnet (vgl. Engelbrech/Jungkunst 1999). Zugleich nimmt aber auch in der Produktion der Anteil einschlägig qualifizierter Frauen - sehr langsam - zu. In beiden Branchen ist der Frauenanteil an der Gesamtbeschäftigung - in der Elektroindustrie wesentlich stärker als in der Automobilindustrie - gesunken und hat die quantitative Geschlechterasymmetrie im Verlauf betrieblicher Reorganisation zugenommen. In diesem Zusammenhang ist festzustellen, dass sich aus der Tatsache eines hohen Frauenanteils - wie im Fall der Elektroindustrie dargelegt - keinerlei positive Rückschlüsse auf die weitere Entwicklung der quantitativen und qualitativen Beschäftigungschancen ergeben. Im Gegenteil: Die Verluste der Frauenbeschäftigung sind in der Automobilindustrie wesentlich moderater als in der Elektroindustrie und die Aufwertungs- bzw. Angleichungstendenzen ähnlich begrenzt geblieben.

Der Zuwachs an qualifizierten und die Abnahme der gering qualifizierten Frauen in den industriellen Unternehmen ist auf den ersten Blick wenig überraschend, (es sei

denn, man hängt der falschen Vorstellung an, industrielle Frauenarbeit sei per se eine gering qualifizierte Tätigkeit). In ihm drückt sich aber eine bislang wenig beachtete Veränderung des Integrationsmodus weiblicher Erwerbsarbeit in der Industrie aus, der zu einer zunehmenden Spaltung und Polarisierung zwischen den weiblichen Beschäftigten führt. An ihrem einen Pol ist die sehr dünne Schicht von jungen und hochqualifizierten Wissensarbeiterinnen versammelt, die im Rahmen industrieller Beschäftigung ihre Kenntnisse und Fähigkeiten einsetzen und weiter entwickeln kann. Ob ihre verbesserten Inklusionsmöglichkeiten im Inneren der Innovationsarbeit eine Nivellierung bestehender geschlechtlicher Arbeitsteilung oder Prozesse der „einschließenden Ausschließung“ (vgl. Wetterer 1999) befördert, ist in Ermangelung gender-sensibler Studien im hier diskutierten Branchen- und Organisationsausschnitt nicht zuverlässig abzuschätzen. Die vorliegenden, in erster Linie aus der Berufsforschung stammenden Befunde zeigen eine andauernd nachteilige Berufssituation für Ingenieurinnen und Informatikerinnen gegenüber ihren männlichen Fachkollegen (vgl. Plicht/Schreyer 2002).

Die begrenzten Öffnungsprozesse sind durch neue Prozesse der Schließung überlagert. Überdurchschnittlich starke Exklusionseffekte sind vor allem für nicht einschlägig qualifizierte, ältere Frauen, in von Aus- und Verlagerung bedrohten, betriebliche Investitionen nicht mehr lohnenden, gering mechanisierten, hoch segregierten Produktionssegmenten oder im Bereich der einfachen Büro- und Sachbearbeitungstätigkeiten zu verzeichnen. Für sie werden die Chancen immer unsicherer, in Erwerbsarbeit zu bleiben. Dieser Verdrängungsprozess hat eine geschlechtliche Substruktur, deren ungleichheitsproduzierende Wirkungen mit dem Verweis auf den Bedeutungsverlust einfacher Tätigkeiten unzureichend erfasst sind. Denn wie gezeigt bleiben - in der Automobilindustrie in höherem Umfang als in der Elektroindustrie - bedeutsame Anteile restriktiver Arbeit weiterhin bestehen. Es geht also keineswegs darum, dass die Frauenarbeit aus den Kernfabriken verschwindet, weil die Tätigkeiten auf niedrigem Anforderungsni-

veau verschwinden. Es geht vielmehr darum, dass die betrieblichen Reorganisationsstrategien bestehende geschlechtliche Differenzierungen in den Arbeitsanforderungen, den Bewertungsverfahren und der Aufteilung der Einsatzfelder verstärken, indem sie innerhalb des restriktiven Produktionssegments eindeutig stärker Frauen- als Männerarbeit entwerfen und keine geschlechternivellierende Umverteilung der noch verbliebenen Arbeit auf einfachem Anforderungsniveau anstreben. In Verbindung mit fehlenden Qualifizierungsmöglichkeiten verunmöglicht die zur Orthodoxie gewordene Auffassung, dass es in den einfachen Fertigungs- und Montagefunktionen einer einschlägigen Berufsausbildung bedürfe, eine nennenswerte Ausweitung der Frauenbeschäftigung in den Männerarbeitsbereichen. Zugleich nimmt das Ausmaß ausbildungsinadäquater Beschäftigung bei den einschlägig qualifizierten, jungen Frauen zu. Die Männer werden damit nicht nur insgesamt (steigender Männeranteil an der Gesamtbeschäftigung), sondern auch im enger gefasster Rahmen der Produktionsreorganisation bevorteilt, was nicht so sein muss. Für eine erfolgreiche Integration in bislang versperrte Tätigkeitsfelder und Hierarchiestufen gefordert und gefragt ist die Einbettung gleichstellungspolitischer Maßnahmen in die Gestaltung und Umsetzung der Arbeitspolitik (vgl. Brumlop 2000). Für eine Verklammerung von Arbeits- und Gleichstellungspolitik gibt es mittlerweile eine Reihe von positiven Beispielen in den Betrieben, die maßgeblich von Frauen in Szene gesetzt werden (vgl. Steinborn 2002; Mill/Gmöhling 2001). Diese Beispiele machen deutlich, dass Frauen mehr als passive Opfer und Rationalisierungsverliererinnen sind und eine shop floor-orientierte Gleichstellungspolitik, gestützt durch Gender Mainstreaming (vgl. Nohr/Veth 2002), eine starke Waffe der Fraueninteressen auch im Angestelltenbereich sein könnte.

Dort hat die betriebliche Reorganisation zu einer verstärkten (Re)Integration der Frauenerwerbstätigkeit geführt. Es stellt sich allerdings die Frage, welcher Zugesinn an arbeitsweltlicher Qualität tatsächlich zu verzeichnen ist. Gerade weil die betrieblichen Nutzungsformen des Arbeitsvermögens in ihrer strategischen Grund-

ausrichtung wissensorientierter, die Grenzen der Arbeitsteilung bzw. der inhaltlichen Anforderungen weniger strikt und die der betrieblichen Einbindung selbstbestimmter sind, birgt dies neben neuen Handlungsoptionen zur Partizipation und Wissensentfaltung zugleich neue Risiken der Überforderung und Selbstausschöpfung, der Verwischung der Grenzen zwischen Arbeit und Nichtarbeit, der Infragestellung bislang verbriefter Beschäftigtenrechte (vgl. Bergmann u.a. 2002; Wolf 2001). Dies gilt für alle Beschäftigten, Männer wie Frauen. Aber es spricht vieles dafür, dass die ambivalenten Effekte des betrieblichen Reorganisationsprozesses für die weiblichen Beschäftigten in den negativen Dimensionen wirkungsmächtiger als in den positiven sind. Das veränderte Nachfrageverhalten der Betriebe bzw. der verstärkte Zugriff auf ein besser qualifiziertes Angebot korrespondiert für die übergroße Mehrheit der weiblichen Erwerbstätigen eindeutig nicht mit besseren, sondern mit gleichbleibend schlechten oder sogar verschlechterten Inklusionsbedingungen (Zunahme qualifikationsinadäquaten Einsatzes, weniger Bezahlung, keine Qualifizierungsbrücken in die statushöheren Tätigkeiten, kaum Karrierechancen). Zudem verbinden sich mit dem neuen verschärften Arbeitszeit- und Leistungsregime nicht bessere, sondern konfliktreichere Formen des Arbeitens, da das weibliche Arbeitsangebot weiterhin nicht von Reproduktionsarbeit entlastet ist, sondern beide Bereiche miteinander verbinden muss. Der Hinweis, dass die deutlichste Polarisierung der Arbeitszeiten (Arbeiten ohne Ende versus kurze Arbeitszeiten) sich in Zukunft möglicherweise zwischen Frauen - und zwar Frauen mit und ohne Kinder - entwickeln könnte (vgl. Bosch u.a. 2001), unterstreicht, wie stark die Zuständigkeit der Frauen für die Familie die Inklusionsmöglichkeiten im industriellen Erwerbsbereich weiterhin einschränken dürfte.

Auch wenn die im betrieblichen Organisationswandel aufscheinenden strukturellen Öffnungsmomente und Veränderungspotentiale begrenzt bleiben, lässt sich die Betrachtung industrieller Frauenerwerbstätigkeit nicht auf eine generelle „Verliererinnenperspektive“ reduzieren. Vielmehr sind neben neuen Gefährdungen und er-



höhten Risiken auch Formen der Rückbettung von Kompetenz und Wissen weiblicher Beschäftigter zu erkennen. Die Antwort auf die Frage, wie Geschlechterungleichheit in den Unternehmen immer wieder hergestellt wird und welche institutionellen Strukturen, Traditionen, Vorurteile und Interessen am Erhalt des Status quo dafür verantwortlich sind, bedarf vertiefender empirischer Untersuchungen, denen die organisationsbezogene Geschlechterforschung neue Impulse und Anknüpfungspunkte liefert. Genau so wenig aber wie industrielle Frauenarbeit ein „Sonderproblem“ von Männerbranchen ist, ist ihre Entschlüsselung Angelegenheit der Geschlechtersoziologie (vgl. Heintz 2001; Kurz-Scherf 2001). Die Tatsache, dass die Entwicklung und Struktur industrieller Frauenarbeit in Männerbranchen in den allermeisten einschlägigen industrie- und arbeitssoziologischen Untersuchungen ignoriert worden ist, enthebt nicht davon, Versäumtes nachzuholen und die entsprechenden Fragen zu stellen. Der vorliegende Artikel hat einen kleinen Brückenschlag in diese Richtung versucht.

## Literatur

- Allmendinger, Jutta; Podsiadlowski, Astrid (2001): Segregation in Organisationen und Arbeitsgruppen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Bettina Heintz (Hrsg.): Geschlechtersoziologie, Sonderheft 41, S. 276-307.
- Alonzo, Philippe; Liaroutzos, Oliver (2001): Die Sekretärin - ein Sackgassen-Beruf. In: Beate Kraus, Margarete Maruani (Hrsg.): Frauenarbeit. Männerarbeit. Neue Muster der Ungleichheit auf dem europäischen Arbeitsmarkt, Frankfurt/New York: Campus, S. 88-104.
- ANBA (2000): Arbeitsmarkt für Frauen. Aktuelle Entwicklungen und Tendenzen im Überblick. Sonderdruck aus den Amtlichen Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit, Nr. 4.
- Aulenbacher, Brigitte (1995): Das verborgene Geschlecht der Rationalisierung. Zur Bedeutung von Rationalisierungsleitbildern für die industrielle und technische Entwicklung. In: Brigitte Aulenbacher; Tilla Siegel (Hrsg.): Diese Welt wird völlig anders sein. Denkmuster der Rationalisierung. Pfaffenweiler: Centaurus, S. 121-138.
- Baethge, Martin; Baethge-Kinsky, Volker (1998): Der implizite Innovationsmodus: Zum Zusammenhang von betrieblicher Arbeitsorganisation, human resource development und Innovation. In: Franz Lehner; Martin Baethge, Jürgen Kühl; Frank Stille (Hrsg.): Beschäftigung durch Innovation. Eine Literaturstudie. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 125-139.
- Balzert, Sonja; Kuhlmann, Martin; Sperling, Hans Joachim (2002): Innovative Arbeitspolitik auf dem Prüfstand - erste Ergebnisse aus einem laufenden Projekt. Kolloquiumspapier. Göttingen.
- Bergmann, Joachim; Bürckmann, Erwin; Dabrowski, Hartmut (2002): Krise und Krisenerfahrungen. Einschätzungen und Deutungen von Betriebsräten und Vertrauensleuten. Studie im Auftrag der Otto Brenner Stiftung. Berlin.
- Borutta, Anka (1999): Berufsperspektiven für Frauen im Sekretariatsbereich - neue Weiterbildungsmöglichkeiten. In: Frauen in der beruflichen Bildung. Arbeitsmaterialien aus dem BIBB, S. 57-68.
- Bosch, Gerhard; Kalina, Thorsten; Lehndorff, Steffen; Wagner, Alexandra; Weinkopf, Claudia (2001): Zur Zukunft der Erwerbsarbeit. Hans Böckler Stiftung, Arbeitspapier 43. Düsseldorf.
- Brumlop, Eva (2000): Fallstudie A: Automobilunternehmen. In: Wilhelm Schumm: Geschlechterproliferation im Unternehmen. Analysen zur betrieblichen Frauenförderung in der Bundesrepublik, Frankfurt/New York: Campus, S. 49-96.
- D'Alessio, Nestor; Oberbeck, Herbert; Seitz, Dieter (2000): Rationalisierung in Eigenregie. Ansatzpunkte für den Bruch mit dem Taylorismus bei VW.
- Döhl, Volker; Kratzer, Nick; Sauer, Dieter (2000): Krise der (Normal)Arbeitspolitik. Entgrenzung von Arbeit - neue Anforderungen an die Arbeitspolitik. In: WSI Mitteilungen, 53. Jg., Heft 1, S. 5-17.
- Dörre, Klaus (2002): Das deutsche Produktionsmodell unter dem Druck des Shareholder Value. In: Zeitschrift für Soziologie, Heft 4.
- Engelbrech, Gerhard; Jungkunst, Maria (1999): Die Zukunft der Frauenbeschäftigung. Veränderung der Arbeitslandschaft nach Tätigkeiten und Qualifikationsebenen zwischen 1995 und 2010. In: IAB Werkstattbericht Nr. 20.
- Gardey, Delphine (2001): Ein Blick zurück: Zur Geschichte der Frauenarbeit. In: Beate Kraus, Margarete Maruani (Hrsg.): Frauenarbeit. Männerarbeit. Neue Muster der Ungleichheit auf dem europäischen Arbeitsmarkt, Frankfurt/New York: Campus, S. 36-58.
- Gerst, Detlef (1998): Selbstorganisierte Gruppenarbeit. Gestaltungschancen und Umsetzungsprobleme. RKW/SOFI. Göttingen.
- Gerst, Detlef (1999): Gestaltungskonzepte für die manuelle Montage. Selbstorganisierte versus standardisierte Gruppenarbeit? In: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 162, S. 37-54.
- Gleißmann, Wilfried (2000): Die neue Selbständigkeit in der Arbeit. Maßlosigkeit und Ökonomisierung der

- „Ressource Ich“. In: Jürgen Peters (Hrsg.): Dienstleistungsarbeit in der Industrie. Ein gewerkschaftliches Gestaltungsfeld, Hamburg: VSA-Verlag, S. 50-80.
- Goldmann, Monika (1995): Industrielle Rationalisierung als Geschlechterpolitik. Neue Perspektiven für Frauen durch Organisationsentwicklung und Arbeitsgestaltung im Betrieb. In: Brigitte Aulenbacher; Tilla Siegel (Hrsg.): Diese Welt wird völlig anders sein. Denkmuster der Rationalisierung. Pfaffenweiler: Centaurus, S. 209-229.
- Gottschall, Karin (1995): Geschlechterverhältnis und Arbeitsmarktsegregation. In: Regina Becker-Schmidt; Gudrun Axeli-Knapp (Hrsg.): Das Geschlechterverhältnis als Gegenstand der Sozialwissenschaften. Frankfurt/New York: Campus, S. 125-162.
- Gottschall, Karin (2000): Soziale Ungleichheit und Geschlecht. Kontinuitäten und Brüche, Sackgassen und Erkenntnisinteressen im deutschen soziologischen Diskurs. Opladen: Leske + Budrich.
- Heintz, Bettina (2001): Geschlecht als (Un-)Ordnungsprinzip. Entwicklungen und Perspektiven der Geschlechtersoziologie. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Bettina Heintz (Hrsg.): Geschlechtersoziologie, Sonderheft 41, S. 9-29.
- Helg, Martin: Neue Selbständigkeit. Das gewandelte Berufsbild der Sekretärin zieht weiterhin vor allem Frauen an. In: Neue Zürcher Zeitung vom 2. Februar 2000, Nr. 27.
- IG Metall (2001): Automobilindustrie 2001, Branchenanalyse.
- IG Metall (2000): Automobilindustrie Branchenanalyse 2000.
- IG Metall diverse Jahrgänge: Daten aus der Automobilindustrie.
- Jürgens, Ulrich; Meißner, Heinz-Rudolf; Bochum, Ulrich (2002): Innovation und Beschäftigung im Fahrzeugbau. Chancen und Risiken. WZB-Papier FS 02-202. Berlin.
- IW, Institut der deutschen Wirtschaft (1998): Quantitativer und qualitativer Ingenieurbedarf - Eine Betriebsumfrage im Auftrag des VDMA. Projektbericht. Köln
- Klammer, Ute; Klenner, Christina; Ochs, Christiane; Radke, Petra; Ziegler, Astrid (2000): WSI Frauen Daten Report. Hans Böckler Stiftung. Berlin: Edition Sigma.
- Kühlwetter, Karin (1998): Multimedia - Qualifikationen und Kompetenzen, Hans Böckler Stiftung (Hrsg.), Graue Reihe Band 143, Düsseldorf.
- Mickler, O. (1996): Zwei Ingenieurkulturen im Konflikt: Mechaniker und Elektroniker im Innovationsprozeß des Maschinenbaus. In: Laske, G. (Hrsg.): Lernen und Innovation in Industriekulturen. Institut Technik und Bildung. Universität Bremen, S. 109-118.
- Kuhlmann, Martin; Schumann, Michael (2000): Was bleibt von der Arbeitersolidarität? Zum Arbeits- und Betriebsverständnis bei innovativer Arbeitspolitik. In: WSI-Mitteilungen, 53. Jg., Heft 1, S. 18-27.
- Kurz, Constanze; Wittke, Volker (1998): Die Nutzung industrieller Kapazitäten in Mittelosteuropa durch westliche Unternehmen - Entwicklungspfade einer neuen industriellen Arbeitsteilung. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 26, Göttingen, S. 45-68.
- Kurz, Constanze (1999): Repetitivarbeit - unbewältigt. Betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitstyps. Berlin: Edition Sigma.
- Kurz, Constanze (2000): „Nicht nur Techniker sein“ - Zur Beschäftigung und Arbeit von Ingenieuren in der Industrie. In: IFS-Frankfurt, INIFES Stadtbergen, ISF-München, SOFI-Göttingen (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt: Arbeit und Innovation. Berlin: Edition Sigma, S. 59-106.
- Kurz, Constanze (2002): Entwicklung der Arbeit in der Elektroindustrie - Auswirkungen für die Arbeitnehmerinnen. Vortrag gehalten auf dem Workshop 1 „Perspektiven industrieller Arbeit und industrienahe Dienstleistungen“ der IG Metall am 23. Januar in Frankfurt.
- Kurz-Scherf, Ingrid (2001): Neuer Aufbruch für die Frauenpolitik? Feministische Erwägungen zum Bündnis für Arbeit. In: WSI-Mitteilungen, 54. Jg., Heft 5, S. 287-293.
- Kutzner, Edelgard (2001): Reorganisation und Geschlechterpolitik - Handlungsmöglichkeiten von Frauen bei der Gestaltung von Gruppenarbeit. In: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 252, Lutz Bellmann, Heiner Minssen, Petra Wagner (Hrsg.): Personalwirtschaft und Organisationskonzepte moderner Betriebe, S. 109-132.
- Lenz, Ilse (2000): Globalisierung, Geschlecht, Gestaltung? In: Ilse Lenz; Hildegard Maria Nickel; Birgit Riefgraf (Hrsg.): Geschlecht, Arbeit, Zukunft. Forum Frauenforschung. Schriftenreihe der Sektion Frauenforschung in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, Band 12. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 16-48.
- Lüthje, Boy (2001): Standort Silicon Valley. Ökonomie und Politik der vernetzten Massenproduktion. Frankfurt/New York: Campus.
- Mill, Ulrich; Gmöhling, Margit (2001): „Gleichstellung durch Qualifizierung“. In: BMBF: Erfolgreiche Veränderungen in der Arbeitsgestaltung und Unternehmensorganisation - Strategien und Lösungen. Abschlussstagung der 13 Projekte Bilanzierung der Arbeitsgestaltung am 19. und 20. November in Bad Honnef.
- Manfred Moldaschl (1991): Frauenarbeit oder Facharbeit? Montagerationalisierung in der Elektroin-

- dustrie II. ISF München. Frankfurt/New York: Campus.
- Nohr, Barbara; Veth, Silke (2002): Gender Mainstreaming. Kritische Reflexionen einer neuen Strategie. Berlin: Dietz Verlag.
- Peinl, Iris; Völker, Susanne (2001): Arbeit und Geschlechterverhältnisse im Umbruch. (Des)Integration der Lebenssphären? In: Berliner Journal für Soziologie, Heft 1, S. 63-76.
- Pfarr, Heide; Linne, Gudrun (1998): Eine Unmenge Wissen. Doch was ist Arbeit? In: Frankfurter Rundschau, Dokumentation, vom 21. Dezember, Nr. 296, S. 10.
- Plicht, Hannelore; Schreyer, Franziska (2002): Ingenieurinnen und Informatikerinnen. Schöne neue Arbeitswelt? IAB Kurzbericht, Nr. 11.
- Ridgeway, Cecilia L. (2001): Interaktion und die Hartnäckigkeit der Geschlechter-Ungleichheit in der Arbeitswelt. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Bettina Heintz (Hrsg.): Geschlechtersoziologie, Sonderheft 41, S. 250-275.
- Roth, Siegfried (2002): Branchenarbeit der IG Metall im Bereich Automobilindustrie. Vortrag, gehalten auf dem Workshop für Betriebsrätinnen der Automobilindustrie der IG Metall am 15. und 16. Mai in Kassel.
- Sablowski, Thomas; Rupp, Joachim (2001): Die neue Ökonomie des Shareholder Value. In: Prokla 31. Jg., Heft 122, S. 47-78.
- Sassen, Saskia (1998): Überlegungen zu einer feministischen Analyse der globalen Wirtschaft. In: Prokla, 28. Jg.; Nr. 2, S. 199-216.
- Schmidt, Dorothea (1993): Die „Herren der Technik“ und die „feine Hand“ der Arbeiterinnen. In: Prokla, 23. Jg., Nr. 4; S. 585-611.
- Schmidt, Nikolaus (2000): Tertiärisierung - Ende der Industriegewerkschaften? Zum Verhältnis von Industriesektor und industriellen Dienstleistungen. In: Jürgen Peters (Hrsg.): Dienstleistungs@rbeit in der Industrie. Ein gewerkschaftliches Gestaltungsfeld, Hamburg: VSA-Verlag, S. 20-49.
- Schumann, Michael; Baethge-Kinsky Volker; Kuhlmann, Martin; Kurz, Constanze; Neumann, Uwe (1994): Trendreport Rationalisierung. Berlin: Edition Sigma.
- Schumann, Michael (1998): Frißt die Shareholder-Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit? In: Hartmut Hirsch-Kreinsen, Harald Wolf (Hrsg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider dem Zeitgeist. Berlin: Edition Sigma, S. 19-30.
- Schumann, Michael (2002): Das Ende der kritischen Industriesoziologie? In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 30, Göttingen.
- Siegel, Tilla (1995): Schlank und flexibel in die Zukunft. Überlegungen zum Verhältnis von industrieller Rationalisierung und gesellschaftlichem Umbruch. In: Brigitte Aulenbacher; Tilla Siegel (Hrsg.): Diese Welt wird völlig anders sein. Denkmuster der Rationalisierung. Pfaffenweiler: Centaurus, S. 175-195.
- Springer, Roland (1999): Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt/New York: Campus.
- Steinborn, Birgit (2002): New Economy - alte Rollen? K(B)arrieren für Frauen im IT-Bereich. Vortrag gehalten auf der CEBIT am 14. März 2002.
- Weber, Claudia (1998): Neue Produktionskonzepte: Folgen für Frauen. München, Mering: Hampp.
- Wetterer, Angelika (1999): Ausschließende Einschließung - marginalisierende Integration. Geschlechterkonstruktion in Professionalisierungsprozessen. In: Ayla Neusel, Angelika Wetterer (Hrsg.): Vielfältige Verschiedenheiten. Geschlechterverhältnisse in Studium, Hochschule und Beruf. Frankfurt/New York, S. 223-253.
- Willms-Herget, Angelika (1985): Frauenarbeit - Zur Integration der Frauen in den Arbeitsmarkt. New York/Frankfurt: Campus.
- Wittke, Volker (1996): Wie entstand die industrielle Massenproduktion? Die diskontinuierliche Entwicklung der deutschen Elektroindustrie von den Anfängen der „großen Industrie“ bis zur Entfaltung des Fordismus (1880-1975). Berlin: Edition Sigma.
- Wolf, Harald (2001): Grenzen der Entgrenzung von Arbeit und Organisation. Kolloquiumspapier. Göttingen.
- Ziegler, Astrid (2000): Analyse und Handlungsbedarf für eine betriebliche, regionale und sektorale Frauen-Beschäftigungspolitik. Studie im Auftrag der Otto Brenner Stiftung. Berlin.

## Brüchige Arbeitswelt. Verletzbare Gesellschaft. Ostdeutsche Zustände<sup>1</sup>

Berthold Vogel

3. Oktober 1990. Die Verträge sind unterschrieben, die Verhandlungen beendet, die Reden gehalten. Für die Menschen in der DDR, die nun „im Beitrittsgebiet“ leben, bricht eine neue Zeitrechnung an, die Hoffnungen weckt: Die Hoffnung auf persönliche und politische Freiheiten, die Hoffnung auf erweiterte Konsummöglichkeiten, die Hoffnung auf erträgliche und produktive Arbeitsbedingungen - kurzum: die Hoffnung auf ein besseres Leben. Doch die Hoffnungen und Erwartungen, die in die neuen gesellschaftlichen Verhältnisse gesetzt wurden, kollidierten rasch mit der Realität des wirtschaftlichen Wandels. Die herbeigesehnte und herbeigewählte Wirtschafts- und Währungsunion im Juli 1990 führte zum Kollaps der DDR-Ökonomie. Die Exportmärkte für Waren aus der DDR brachen innerhalb weniger Wochen zusammen, während sich im Gegenzug die Ostregale mit Westwaren füllten. Die Treuhandanstalt wurde zur umstrittenen Sachwalterin des Volkvermögens. Binnen kurzer Zeit verschwanden ganze Industriezweige und Produktionsbereiche von der Landkarte der Arbeitsgesellschaft. Ein beispielloser Prozess der Deindustrialisierung nahm seinen Anfang. Der Ruin und der Neuaufbau der ostdeutschen Wirtschaft schufen neue Ungleichheiten, neue Unsicherheiten und neue Ungerechtigkeiten.

### Die Geburt der Gesellschaft aus dem Geiste der Betriebsstillegung

Die Zahl derer, die seit dem Sommer 1990 ihren Arbeitsplatz verloren, wuchs schlagartig. Ohne Arbeit in den Kapitalismus - diese Erfahrung machen Junge und Alte, Männer und Frauen, Bandarbeiter und Bürokräfte. So kletterte die Zahl der Arbeitslosen bereits in den ersten Monaten der deutschen Einheit auf über eine Million. Aber auch die Zahl der Kurzarbeiter, die Zahl der Teilnehmer an arbeitsschaffenden und qualifizierenden Maßnahmen und die Zahl der Vorruehändler, die mehr oder weniger sachte aus dem Erwerbsleben verdrängt wurden, ging rasch in die Millionen. Mehr als die Hälfte der erwerbsfähigen Bevölkerung Ostdeutschlands machte in den ersten Jahren nach der Wende Erfahrung mit Arbeitslosigkeit. Drei Viertel der Erwerbstätigen wurden im selben Zeitraum von arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Maßnahmen erfasst. Je nach Region und Wirtschaftsbranche schrumpfte die Industriebeschäftigung in den neuen Bundesländern auf ein Drittel bis ein Zehntel des Ausgangsniveaus von 1989. Noch schlimmer erging es dem Agrarsektor, nicht viel besser dem Handel. Nur ein Viertel der Erwerbstätigen von 1989 behielten in den turbulenten Wendejahren bis 1994 ihren Arbeitsplatz. Ungeheure Zahlen.

Der Mehrheit der ostdeutschen Erwerbstätigen wurde mit der Wende der Boden unter den Füßen weggezogen. Doch zugleich wurden staatlicherseits neue Auffangnetze gespannt. Hierin unterscheidet sich der Umbruch in

<sup>1</sup> Grundlage des Textes ist ein Vortrag des Autors an der Berliner Volksbühne zur Bilanz der Deutschen Einheit.

der DDR fundamental von der Entwicklung in anderen mittel- und osteuropäischen Staaten, die nach 1989 mit ähnlichen Problemen konfrontiert waren. Auch Struktur und Form der Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland sind in doppelter Hinsicht ein Sonderfall. Im Unterschied zur „westeuropäischen“ Arbeitslosigkeit ist sie das Ergebnis eines umfassenden ökonomischen Zusammenbruchs. Im Unterschied zur „osteuropäischen“ Arbeitslosigkeit ist sie in einen umfassenden Institutionentransfer eingebunden. Die rasche Umgestaltung des Wirtschafts-, Verwaltungs- und Rechtssystems nach westdeutschem Muster und durch westdeutsches Personal beschleunigt und dramatisiert zwar den Wandel der Arbeitswelt, schafft aber auch neue Sicherheiten und sorgt für soziale und politische Stabilität. Lokale Beschäftigungsgesellschaften treten nun an die Stelle der liquidierten Betriebe. Die Schulbanken der Weiterbildungseinrichtung ersetzen den Arbeitsplatz in der Werkhalle oder im Büro. Der Status des Kurzarbeiters oder Vorruehständlers schützt vor dem Status des Arbeitslosen. Kurzum, die Architektur der in Ostdeutschland praktizierten Arbeitsmarktpolitik zielt gleichermaßen auf Integration und Selektion, auf die Einbindung in neue Beschäftigungsformen und auf eine sozialverträgliche Schrumpfung der Erwerbsbevölkerung.

Im Zuge der Etablierung eines Arbeitsmarktes nach westdeutschem Muster verändern sich mithin die Zutrittsbedingungen und die Zugangsmöglichkeiten zum Erwerbsleben. Die Grenzen zwischen der Erwerbstätigkeit und den unterschiedlichen Formen der Nichterwerbstätigkeit verschieben sich - die Altersgrenzen zu Lasten der über 50jährigen; die Geschlechtergrenzen zu Lasten der Arbeiterinnen aus Industrie, Landwirtschaft und Handel; die Qualifikationsgrenzen zu Lasten der un- und angelernten Arbeitskräfte und die räumlichen und zeitlichen Grenzen zu Lasten derer, die aufgrund ihrer familiären oder gesundheitlichen Situation den neuen Mobilitätsanforderungen nicht genügen können. Diese veränderten Zugangsmöglichkeiten zum Arbeitsleben diskriminieren die Arbeiterinnen und Arbeiter aus LPG und VEB in besonderem Maße. Doch mit dem Ende des Vereinigungsbooms in der Bauwirtschaft, mit

dem Scheitern betrieblicher Neugründungen der ersten Wendejahre, mit dem Aufbau sogenannter schlanker Verwaltungen und mit der Auflösung zahlreicher Beschäftigungsgesellschaften reicht die längerfristige Arbeitslosigkeit auch mehr und mehr in die Mitte der Gesellschaft hinein. Industriefacharbeiter, kaufmännische Angestellte und Bauhandwerker geraten in Zeiten der abflauenden Konjunktur und gebremster Arbeitsförderung unter den Druck sozialer Ausgrenzung.

### **„Die Hoffnung ist da, aber ich glaube nicht daran“ - ohne Arbeit im Kapitalismus**

Nach 1990 machen alle Erwerbstätigen die Erfahrung, dass die eigene Arbeitskraft, die zu DDR-Zeiten ein begehrtes und nachgefragtes Gut war, neu taxiert wird. Die Bedingungen des Arbeitsmarktes relativieren den Wert der Arbeitskraft. Das eigene Arbeitsvermögen ist nun auf ein Verwertungsinteresse angewiesen und trägt daher stets das Risiko in sich, keinen Abnehmer mehr zu finden, also im Extremfall überflüssig zu werden. Hinzu kommt die verunsichernde Erfahrung, dass der neue Arbeitsmarkt keine klaren Orientierungspunkte zur Fortsetzung des Erwerbslebens zu bieten vermag. Die Welt der Arbeit, der Betriebe und Berufe verändert sich radikal. Qualifikationen verfallen und neue werden gefordert. Befristete, instabile und diskontinuierliche Beschäftigungsformen gewinnen an Bedeutung - ob im Einzelhandel, im Reinigungs-, Hotel- und Gaststättengewerbe oder im Bauhandwerk und Transportsektor.

Diese flexiblen, knappen und durchlässigen Arbeitsformen vermitteln weder Dauerhaftigkeit noch Stabilität. Unsicherheit und Brüchigkeit sind die Kennzeichen der neuen Arbeitswelt. Die Rückkehr in eine Vollzeitbeschäftigung und der Wiedereinstieg in einen kalkulierbaren Berufsweg erweisen sich daher für viele Arbeitslose als schwierig. Daran ändert bis heute auch der intensive Einsatz von Arbeitsbeschaffungs- und Qualifizierungsmaßnahmen nichts. Im Gegenteil befürchten viele Arbeitslose, dass diese Maßnahmen häufig nicht zur Stabilisierung der Erwerbslaufbahn führen, sondern

zur Fortsetzung oder sogar Verstärkung der Instabilität. Und ihre Befürchtungen bestehen zu Recht. Am ostdeutschen Arbeitsmarkt sind regelrechte Maßnahmekarrieren zu beobachten, die langfristig eben nicht zur Wiedereingliederung, sondern zu einer allmählichen Verdrängung aus dem Erwerbsleben führen.

Eine weitere, sehr wichtige Erfahrung aller ostdeutschen Arbeitslosen besteht darin, dass der Verlust der Arbeit und eine beträchtliche Steigerung des persönlichen Wohlstands einander nicht ausschließen. Arbeitslosigkeits- und Wendeerfahrungen sind auf widersprüchliche Weise verknüpft. Für westdeutsche Arbeitslose ist es undenkbar, dass der Arbeitsplatzverlust mit einer deutlichen Verbesserung der Lebensqualität in anderen Bereichen zusammenfällt. Nicht so in Ostdeutschland: Das neue Auto und die Arbeitslosigkeit, die neu eingerichtete Wohnung und die Gefahr sozialen Ausschlusses – beides ist erst durch die Wende möglich geworden. Die Paradoxie der ostdeutschen Arbeitslosigkeitserfahrung besteht darin, dass selbst diejenigen, die im Umbruch ihre Arbeit verloren haben, dennoch an Wohlstand gewinnen. Trotzdem laufen sie als Arbeitslose über kurz oder lang Gefahr, von den Konsum- und Lebensstandards im neuen Deutschland ausgeschlossen zu werden. Verwandte, Nachbarn oder ehemalige Arbeitskollegen steigen auf und etablieren sich, während man selbst zurückbleibt, wenn auch auf höherem Wohlfahrtsniveau. In einem Umfeld rascher Veränderungen und neuer Gelegenheiten wird gerade die längerfristige Arbeitslosigkeit als bedrückender Stillstand empfunden. Der rapide soziale Wandel und die Beschleunigung des wirtschaftlichen Lebens bilden den Resonanzboden, der die Erfahrungen des Arbeitsplatzverlustes besonders dramatisch spürbar macht.

Zudem bietet das jetzt im Vergleich zur DDR vorhandene breite und vielgestaltige Konsumangebot Spielräume und Möglichkeiten, sich voneinander abzuheben und soziale Abstände zu markieren. Hierbei nicht mithalten zu können und zusehen zu müssen, wie die „Anderen“ vorankommen, ist für die Mehrheit der Arbeitslosen sehr schmerzlich. Gefühle sozialer Unterlegenheit sind die

Folge. Es zeigt sich, dass die Arbeitslosen immer weniger mit denen Vergleiche ziehen, denen dasselbe wiederfahren ist wie ihnen, sondern immer mehr mit denjenigen, die es geschafft haben, sich am Arbeitsmarkt zu behaupten und durchzusetzen. Infolge des gesellschaftlichen Umbruchs beginnen sich somit auch die Bezugspunkte und die sozialen Maßstäbe zu verändern, an denen man andere misst und an denen man selbst gemessen wird.

Wie verarbeiten die Arbeitslosen unter den genannten Rahmenbedingungen ihre Situation? Nur sehr wenige Arbeitslose können ihrer Situation etwas Positives abgewinnen. Am ehesten gelingt das noch den qualifizierten und jüngeren Arbeitslosen, die auf einen beruflichen Neuanfang hoffen. Sie erwarten von den neuen Verhältnissen mehr Leistungsgerechtigkeit und bessere Aufstiegsperspektiven. Die Mehrheit der arbeitslosen Frauen und Männer kämpft dagegen an, vom Arbeitsmarkt verdrängt, ausgegrenzt zu werden. In ihrem Bemühen, in irgendeiner Weise Anschluss an Erwerbsarbeit zu halten, geben sie ihre Ansprüche an Erwerbsarbeit preis und unterwerfen sich den veränderten Arbeitsmarktbedingungen. Doch häufig kommen sie trotz aller Anstrengungen über Gelegenheitsjobs oder die Warteschleifen der öffentlichen Beschäftigungsförderung nicht hinaus. Mit der Arbeitslosigkeit gehen Handlungssicherheiten verloren, soziale Bindungen werden brüchig und Zukunftserwartungen fragwürdig. An der Vergangenheit können sie sich nicht mehr orientieren, aber ein Weg nach vorn, der ihrem Leben wieder Stabilität verleiht, ist auch nur schwer erkennbar. Ihre Aktivitäten um Rückkehr in Beschäftigung hält die Mehrheit der Arbeitslosen jedoch aufrecht, obgleich sie darum wissen, dass ihre Anstrengungen am Arbeitsmarkt mehr und mehr ins Leere laufen.

Eine wachsende Zahl von Arbeitslosen hat dagegen ihre Bemühungen um Rückkehr in Arbeit eingestellt. Sie haben sich aufgegeben. Bei Bewerbungen oder beim Besuch des Arbeitsamtes bekommen diese Arbeitslosen deutlich zu spüren, dass für ihre Arbeitskraft kein Bedarf mehr besteht. Mit dem Ende der DDR und dem Zu-

sammenbruch ihres Wirtschaftssystems begann ihr beruflicher und sozialer Absturz. Diese Arbeitslosen sehen sich als Wendeverlierer und als Ausgeschlossene, für die in der neuen Gesellschaftsordnung und am neuen Arbeitsmarkt kein Platz mehr ist. Dennoch bekommen gerade diese Arbeitslosen, die nach der Wende in die sozialen Randlagen der Dauerarbeitslosigkeit abgedrängt wurden, die neue Gesellschaft in ihren Ansprüchen, Standards und Anforderungen am stärksten zu spüren. Denn niemand kennt die Standards einer im Durchschnitt wohlhabenden Gesellschaft besser als der, der sie nicht zu erfüllen vermag. Um nicht unablässig mit diesen Standards konfrontiert zu werden, haben sich diese Arbeitslosen aus dem gesellschaftlichen Leben zurückgezogen. Ihr Bewusstsein und Handeln wird von Melancholie und Resignation bestimmt.

### Menetekel Ost?

Ostdeutschland ist heute eine gesplante Gesellschaft. Zehn Jahre nach der staatlichen Einheit treffen wir auf ein spannungreiches Nebeneinander und Gegeneinander von Massenarbeitslosigkeit und enormer Wohlstandssteigerung, von wirtschaftlichem Niedergang und betrieblicher Innovation, von verlassenem Regionen und leistungsfähiger Infrastruktur, von industrieller Brache und restaurierter Innenstadt, von sozialer Ausgrenzung und neuem Mittelstand. Der fundamentale Umbruch der Arbeitswelt hat freilich die tiefsten Spuren hinterlassen - in den Strukturen des Sozialgefüges, in den Biographien der Menschen, im kollektiven Gedächtnis der Ostdeutschen. Periodische oder dauerhafte Arbeitslosigkeit kontrastiert mit dem neuem Wohlstand, der sehr rasch zur Selbstverständlichkeit wurde.

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. Während es einem guten Drittel der Erwerbsbevölkerung in der ost-

deutschen Arbeitsgesellschaft nach der Wende gelungen ist, sich dauerhaft im neuen Beschäftigungssystem zu etablieren, befinden sich etwa zwei Drittel mehrheitlich in einer instabilen und unsicheren Erwerbsposition bzw. eine starke Minderheit droht ganz und gar den Zugang zur Arbeit zu verlieren. Das Bild der „Zwei-Drittel-Gesellschaft“, das für die westdeutsche Gesellschaft der 80er Jahre Tendenzen der Spaltung, aber eben auch der sozialen Stabilität für die Mehrheit der Erwerbsbevölkerung suggerierte, erhält nun im Kontext der ostdeutschen Entwicklung eine neue Bedeutung: das Maß an Verletzbarkeit sozialer und beruflicher Lagen ist stark gestiegen. In weiten Kreisen der erwerbstätigen Bevölkerung hat das Arbeitsleben an Sicherheit, Stabilität und Dauerhaftigkeit verloren.

In besonderem Maße bekommen das diejenigen zu spüren, die ganz und gar aus der Welt der Erwerbsarbeit herausfallen. An den Rändern der ostdeutschen Arbeitsgesellschaft hat sich im Zuge verschärfter sozialer Ausgrenzung und wachsender Langzeitarbeitslosigkeit eine Sozillage der Überflüssigen und Entbehrlichen herausgebildet. Zum neuen Erwerbssystem und zu den neuen Berufsfeldern finden sie keinen Zugang mehr. Neue Anforderungen an die Mobilität, Qualifikation und das persönliche soziale Profil der Arbeitskräfte werden für sie zu unüberwindbaren Barrieren am Arbeitsmarkt. Der Begriff der Überflüssigkeit kennzeichnet die depressive Realität derjenigen, die in der tiefgreifend veränderten symbolischen Ordnung der sozialen und beruflichen Statuspositionen für sich keinen Platz mehr finden können.

Menetekel Ost? Kehren in der Epoche der Deindustrialisierung die gefährlichen Klassen des Zeitalters der Industrialisierung wieder? Wohl kaum. Denn Arbeitslosigkeit in ihrer modernen, wohlfahrtsstaatlich geprägten Form vereinzelt und drängt nicht zum gemeinsamen Handeln. Das gilt für Ost und West gleichermaßen. In einer Gesellschaft, in der Identität, Prestige und Sozialstatus sehr eng mit dem Erwerbstätigkeit verknüpft sind, wird der Verlust der Erwerbsarbeit für die große Mehrheit der Betroffenen zu einer beschämenden und

demoralisierenden Sozialerfahrung. Arbeitslosigkeit, auch Massenarbeitslosigkeit, produziert keine Revolten, sie macht einsam. Ist das ein Trost? Eher nicht.

Denn ohne Erwerbsarbeit zu sein, ist nicht nur das Problem derjenigen, die in die depressiven Randlagen der Überzähligen und Überflüssigen abgedrängt werden. Den Schwund der Erwerbsarbeit bekommen auch die zu spüren, die noch in Arbeit stehen. Es ist kein Zufall, dass in Ostdeutschland das Unterlaufen tarifvertraglicher Regelungen und das Drücken von Löhnen zum betrieblichen Alltag gehören. Auch das Misstrauen gegenüber dem neuen rechtsstaatlichen Institutionengefüge oder der unter ostdeutschen Jugendlichen grassierende Rechtsextremismus sind wohl kaum als spezifische ost-

deutsche Mentalitätsdefizite zu werten, sondern können nur vor dem Hintergrund eines labilen Erwerbssystems verstanden werden, das immer mehr Menschen ausschließt. In diesem Kontext findet auch ein neuer arbeitsmarktpolitischer „Autoritarismus“ (Ralf Dahrendorf) seinen Nährboden. Dieser Autoritarismus zielt auf unbedingte Arbeitsbereitschaft, auf niedrige Löhne und auf die verschärfte Kontrolle von Hilfeempfängern. Bürgerrechte werden mit Verweis auf Bürgerpflichten eingeschränkt. Die ostdeutschen Zustände bieten sich als ein Exerzierfeld repressiver arbeitsmarkt- und sozialpolitischer Praxen geradezu an. Liegt also in der Arbeitswelt Ostdeutschlands die Zukunft der Erwerbsarbeit? Zeigt der Osten dem Westen, wie wir zukünftig arbeiten und leben werden?



## „Grenzen der Entgrenzung von Arbeit“ - Perspektiven der Arbeitsforschung

Harald Wolf/Nicole Mayer-Ahuja

*Um die sozialen Grenzen der Entgrenzung von Arbeit angemessen bestimmen zu können, bedarf es künftig konzeptueller wie organisatorischer Neuformierungen der Arbeitsforschung. Hierzu will der Projektverbund „Grenzen der Entgrenzung von Arbeit“, der hier vorgestellt wird, durch Etablierung eines Forschungsnetzwerkes beitragen, an dem die Arbeitssoziologie (vertreten durch das SOFI, dem auch die Netzwerkkoordination obliegt), die Betriebswirtschaftslehre (J. Sydow/C. Wirth, FU Berlin), die Frauenforschung und die Arbeitsmarkt- und Erwerbssoziologie (K. Gottschall/A. Henninger, Universität Bremen), das Arbeitsrecht (Th. Blanke/P. Bleses, Universität Oldenburg), die Industrial-Relations-Forschung (L. Pries/J. Abel, Universität Bochum) sowie die Arbeitspsychologie (B. Volmerg/H. Kaukers/J. Miels, Universität Bremen) beteiligt sind. Unter Einbindung von Wissenschaftler/innen aus anderen EU-Staaten wird dieses Netzwerk im Rahmen breit angelegter empirischer Untersuchungen der Frage nach den Grenzen der Entgrenzung von Arbeit nachgehen und dabei forschungsorganisatorische Neuerungen erproben. Die Verfasser des vorliegenden Textes bearbeiten das SOFI-Projekt im Verbund, der seit April 2002 im Rahmen des Schwerpunktes „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ vom BMBF für die kommenden drei Jahre gefördert wird. Projektleiter am SOFI ist Michael Schumann.<sup>1</sup>*

### 1. Entgrenzte Arbeit und die Grenzen der Arbeitsforschung

Die Zukunft der Arbeit scheint im Zeichen der Entgrenzung zu stehen. Soziale Grenzüberschreitungen durch Freisetzung von Marktbeziehungen aus traditionellen Bindungen sowie Technik- und Organisationsentwicklung gelten zwar als generelle Merkmale kapitalistischer Ökonomie. Im Kontext von „Globalisierung“ und „Informatisierung“ erleben wir aber gegenwärtig einen besonders gravierenden neuerlichen Schub der Entgrenzung von ökonomischem und technischem Handeln. Damit wird die Dynamik der Wirtschafts-, Technik- und Arbeitsentwicklung auf ein neues Niveau gehoben, und die Unternehmens-, Beschäftigungs- und Arbeitsformen geraten allseits in Bewegung.

Wie die sozialwissenschaftliche Forschung zeigt, treten dabei sehr unterschiedliche Faktoren der Entgrenzung in Wechselwirkung (Döhl u. a. 2000):

- Neue Schwerpunktsetzungen der Staatsaktivität – insbesondere bei der gesetzlichen Regulierung von Arbeitsverhältnissen und Arbeitsbeziehungen – im Kontext lang anhaltender Massenarbeitslosigkeit, die unter den (irreführenden) Stichworten „Liberalisierung“ und „Deregulierung“ diskutiert werden (z.B. Mayer-Ahuja 2002);
- die am Modell des „Netzwerk-Unternehmens“ (Castells 1996, 151 ff.) orientierte Etablierung von flexibleren und dezentraleren Formen der Unternehmensorganisation, die auf vernetzte I+K-Techniken, interne „Marktkonkurrenz“, Ausgründungen und zwischenbetriebliche Vernetzung setzen;
- der Bedeutungsverlust des „Normalarbeitsverhältnisses“ als Norm und quantitative „Normalität“ der Ausgestaltung von abhängiger Erwerbsarbeit sowie

<sup>1</sup> Über den Projektverbund und den Fortgang der Arbeiten informiert auch die Webseite: <http://www.netzwerk-arbeitsforschung.de>

- die Ausweitung „atypischer“ Beschäftigungsformen, darunter neben befristeten Arbeitsverträgen oder Leiharbeit auch „Schein“-Selbständigkeit, bei der sich die Grenzen zwischen abhängiger und selbständiger Erwerbsarbeit zu verwischen scheinen;
- die Entwicklung eines flexibleren Arbeitszeitregimes durch Ausweitung von Teilzeitarbeit, die Entstandardisierung und Flexibilisierung von Dauer, Lage und Verteilung von Arbeitszeiten sowie durch die Informalisierung der Arbeitszeitorganisation;
  - in räumlicher Hinsicht das Diffuserwerden der Grenzen des Arbeitsortes, etwa durch Telearbeit, durch den Einsatz von Leiharbeitern in verschiedenen Betrieben oder durch überbetrieblich organisierte Projekte;
  - Verwischen von Grenzen der Arbeitsteilung durch neue Arbeitskonzepte (wie Team-, Gruppen- oder Projektarbeit), was die inhaltlichen Anforderungen immer kurzlebiger macht und eine Verflüssigung und Dynamisierung von Arbeitsinhalten bewirkt;
  - der Wegfall oder die Reduzierung von Schranken zwischen Erwerbsarbeit auf der einen und Freizeit bzw. Familienarbeit auf der anderen Seite durch Verlagerung von Arbeitsplätzen in den Privathaushalt (Telearbeit), flexibilisierte Arbeitszeiten und die (erst in Ansätzen erkennbare) Abkehr von der traditionellen geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung (etwa Auth 2002).

Angesichts all dieser Faktoren erscheint Entgrenzung inzwischen „als leitende Tendenz der derzeitigen Veränderung der Arbeitsverhältnisse *insgesamt*, die *alle* sozialen Ebenen der Verfassung von Arbeit betrifft: Übernationale und gesamtgesellschaftliche Strukturen von Arbeit, die Betriebsorganisation nach außen und innen, Arbeitsplatzstrukturen und das unmittelbare Arbeitshandeln sowie schließlich insbesondere auch die Arbeitssubjekte, das heißt ihre Persönlichkeitseigenschaften (vor allem die Qualifikationen) sowie ihre Lebensverhältnisse“ (Voß 1998, 474).

Der Entgrenzungsbegriff nimmt freilich nur die eine Seite der Medaille in den Blick: die befähigende und befreiende oder auch verunsichernde und belastende *Auflösung der überkommenen Arbeitsstrukturen*. Die andere Seite der Medaille findet in der bisherigen Diskussion indes zu wenig Beachtung: der Sachverhalt, dass der Bedeutungsverlust bestimmter gesellschaftlicher Regulierungsmechanismen stets mit der *Etablierung neuer Strukturen und Regelungen* einhergeht. Die vollständige

Frage für die Arbeitsforschung lautet daher: Welche Grenzziehungen durch regulierende Normen und Mechanismen fallen weg, und welche anderen (wenn auch schwächeren) Normen und Regelungsmechanismen treten - als *Grenzen der Entgrenzung* - an deren Stelle? Es kommt mithin auf das neue Mischungsverhältnis an, auf die neuartige Verschränkung von ermöglichenden (entgrenzenden) und beschränkenden (begrenzenden) Aspekten der Arbeits- und Organisationsstrukturen. Um es am Beispiel betriebsorganisatorischer Grenzziehungen zu illustrieren: „Was im Zuge von Entgrenzungen reduziert wird, sind direkte, detailgenaue und breitflächig in festen Formen geltende strukturelle Begrenzungen von Arbeitsprozessen. Dieser Vorgang ist jedoch meist auf einer systemisch ‚höheren‘ betrieblichen Ebene von einer oft verschärften strukturellen Steuerung begleitet“ (Voß 1998, 476). Die Zukunft der Arbeit steht also im Zeichen der Entgrenzung *und* im Zeichen neuer (anderer) Grenzziehungen *zugleich*. Die konkreten Züge der *neuen Formen institutioneller Einbettung von Arbeitsverhältnissen* treten damit in Zukunft in das Zentrum der Arbeitsforschung und sind von ihr angemessen zu beschreiben und zu analysieren.

Die Lösung dieser Aufgabe stößt allerdings auf Schwierigkeiten, die auch in der bisherigen Trennung zwischen den mit Arbeitsforschung befassten Disziplinen begründet liegen. Wie skizziert, betreffen Entgrenzungsbewegungen die Verfassung von Arbeit auf verschiedensten Ebenen, darunter etwa die Ebene der politisch-rechtlichen Regulierung von Arbeitsverhältnissen, die Ebene des mit dem Arbeitsmarkt korrespondierenden bzw. auf ihn zurückwirkenden Geschlechterarrangements, der Interessenvertretung, der Unternehmensorganisation, der technisch-organisatorischen Arbeitsgestaltung, des Verhältnisses von Arbeits- und Lebenswelt und der individuellen Arbeits- und Berufsidentität. Traditionell sind damit Domänen unterschiedlicher Teildisziplinen der Arbeitsforschung angesprochen, welche die Gegenstände anderer Teildisziplinen bisher häufig als stabile Rahmenbedingungen behandeln. Die Dynamik der hier angesprochenen Entwicklung stellt jedoch auch wissenschaftliche Disziplin-Grenzen in Frage, da ihre Auf-

rechterhaltung zunehmend zur Erkenntnis- und Gestaltungsbarriere wird. Eine Neuformierung der Arbeitsforschung erscheint daher notwendig, um diese künftig diagnose- und prognosefähig zu erhalten.

## **2. Interdisziplinäre Erforschung von Arbeitsverhältnissen in einem „Trendsektor“**

Die empirische Arbeitsforschung sieht sich angesichts der skizzierten Entwicklungstendenzen vor besonderen Herausforderungen (GfA 2000; Schumann 2001). Die Grenzen der Entgrenzung angemessen zu erfassen und die oben skizzierten, miteinander verschränkten Entwicklungstendenzen im notwendigen Gesamtzusammenhang zu analysieren, verlangt veränderte Formen der Forschungsorganisation und der Kooperation zwischen den Teildisziplinen einer weit gefassten Arbeitsforschung, die eine gemeinsame Blickrichtung und enger koordinierte Vorgehensweisen erproben und einüben müssen. Insbesondere der alten und nun - zu Recht - wieder verstärkt erhobenen Forderung nach Interdisziplinarität kann nicht Genüge getan werden, wenn man, wie bisher üblich, einzeldisziplinär gewonnene Forschungsbefunde allenfalls nachträglich aufeinander bezieht und diskutiert. Daher wird in dem Vorhaben statt einer solchen „ergebnisorientierten“ eine stärker „forschungsprozessorientierte“ *Interdisziplinarität* angestrebt, indem die Vertreter/innen aller beteiligten Teildisziplinen sich einem gemeinsamen Gegenstand zuwenden und diesen in permanentem Austausch miteinander erforschen werden.

Als Forschungsfeld haben wir die Arbeitsverhältnisse im Bereich „*Neue Medien und Kulturindustrie*“ ausgewählt. Dieser Bereich umfasst einerseits die neuen, aktuell vieldiskutierten Betriebs- und Beschäftigungsformen an den Schnittstellen von Informationstechnik, Telekommunikation und Medien (wie die Internet- und Multimediaanbieter der sog. New Economy); andererseits zählen wir auch die „alten“ Medien (TV-Produktion und Printmedien) sowie die traditionsreichen Beru-

fe und Beschäftigungsverhältnisse von Künstler/innen, Publizist/innen und Wissenschaftler/innen in Theatern, Opernhäusern, Kulturprojekten oder Museen in öffentlicher, aber zunehmend auch in privater Trägerschaft, zu diesem Bereich hinzu.

Mehrere Gründe sprechen für eine solche Schwerpunktsetzung: Diesen Teil des Arbeitsmarktes können wir als „Trendsektor“ kennzeichnen, weil sich hier prototypische Merkmale von entgrenzter Arbeit bereits in „reifer“ Form studieren lassen. So finden sich in den „alten“ Segmenten des Medien- und Kulturbereichs - etwa in den Arbeitsmärkten von Künstler/innen und Publizist/innen, aber auch in der TV-Produktion - seit langem Organisations- und Beschäftigungsformen, welche aus heutiger Sicht die inzwischen zu Leitbildern erhobenen projektförmigen Strukturen und flexiblen Arbeitsverhältnisse (Stichwort: „Arbeitskraftunternehmer“ [Voß/Pongratz 1998]) gleichsam vorwegnehmen. Insofern verspricht ein Blick auf solche Arbeitsverhältnisse, in Kombination mit der Betrachtung der gegenwärtig vieldiskutierten „neuen“ Segmente des Medien- und Kulturbereichs (Internet/Multimedia) Aufschluss über mögliche Modelle einer künftigen Arbeitswelt zu geben (Haak/Schmid 2001). Hinzu kommt als weitere Begründung für die Feldauswahl, dass „Neue Medien und Kulturindustrie“ an ökonomischer Bedeutung noch weiter zunehmen werden und nicht zuletzt, dass dieser Sektor bisher von der Arbeitsforschung vernachlässigt wurde, also auch ein deutlicher Nachholbedarf für die Forschung besteht.

## **3. Die Grenzen der Entgrenzung von Arbeit im Spannungsfeld von Autonomie und Bindung**

Das bisher Gesagte mag verdeutlicht haben, dass der gegenwärtige Fokus der Arbeitsforschung auf die Entgrenzung alter Strukturmuster in unserem Vorhaben eine notwendige Ausweitung bzw. Umakzentuierung erfährt: Fragen nach neuen Mustern der Sozial- und Systemintegration, die sich im Zuge der Veränderung von Arbeits-

verhältnissen herausbilden und diese in Zukunft prägen werden, rücken ins Zentrum des Interesses. Die bereits angeklungene doppelte Leithypothese lautet:

- Wo immer sich Entgrenzungstendenzen zeigen, lassen sich auch bereits Ansatzpunkte oder erste Elemente einer alternativen Normierung und Regulierung von Erwerbsarbeit identifizieren, die als neue Grenzen fungieren.
- Wo diese neue Grenzziehung verläuft, hängt nicht zuletzt von Prozessen der Aushandlung und des Strukturwandels ab, die auf anderen Ebenen des übergreifenden Problemzusammenhangs zur Neukonturierung von Arbeit und Organisation beitragen.

Fragen nach der Entwicklung von Arbeit lassen sich also künftig nur mehr im Kontext eines die verschiedenen Ebenen und Dimensionen verknüpfenden Gesamtverständnisses dieses vielschichtigen Problemzusammenhangs beantworten. Auf allen Ebenen haben wir es mit Spannungsverhältnissen und widersprüchlichen Gemengelagen zu tun, die unmittelbar auf andere Ebenen verweisen. So stehen etwa die neuen Grenzziehungen bei der Unternehmensorganisation in direkter Wechselwirkung mit der Neuregulierung der betrieblichen und überbetrieblichen industriellen Beziehungen, die wiederum von arbeitsrechtlichen Neunormierungen beeinflusst werden. Letztere schaffen Potentiale für eine weitergehende Entgrenzung des „Normalarbeitsverhältnisses“, bringen gleichzeitig aber auch neue Grenzen für diese Entgrenzung hervor, die zusätzlich auf soziale Schranken beim Arbeitsangebot und im Geschlechterverhältnis stößt. Und all dies steht im Wechselspiel mit dem Wandel der Arbeit selbst und dem subjektiven Bezug auf Arbeit.

Die Erforschung der so gefassten Grenzen der Entgrenzung hat vor allem drei Fragen zu klären: Wo liegen *erstens* die stofflichen, ökonomischen und sozialen Grenzen, auf die Entgrenzungsprozesse stoßen? Zu beschreiben sind hier Verbreitungsgrad, empirische Regelmäßigkeiten und Muster entgrenzter Arbeitsformen. Vor allem werden indes Prozesse und Phänomene zu analysieren sein, die auf eine *Institutionalisierung* von neuen sozialen Strukturen hinweisen: die Etablierung von in-

tendierten oder nichtintendierten Regulierungsformen, die Schaffung von Regulierungsinstanzen und –prozeduren, das Auftauchen neuer strukturbildender Leitvorstellungen und Normen der Handlungsorientierung und Lebensführung. Hinzu kommt *zweitens* die Frage nach der normativ-politischen Bewertung dieser Veränderungen, gemessen an den Bedürfnissen und Interessen von Beschäftigten wie Unternehmen sowie in Hinblick auf die Sicherung sozialer Kohäsion. Daran knüpft *drittens* unmittelbar die Frage nach Gestaltungsoptionen an, die sich auf der politischen, sozialen und individuellen Ebene des Entgrenzungsprozesses ergeben.

In bezug auf diese Fragen ist die Rede von der *Entgrenzung* und von ihren *Grenzen* aus Sicht jeder beteiligten Teildisziplin theoretisch, empirisch und normativ zu füllen und zu operationalisieren. Diese Begriffe fungieren dabei als Stützpfiler eines verbindenden terminologischen Gerüsts, mit dem sich Einzelprobleme der Forschung überdisziplinär diskutieren lassen. Demselben Ziel, die Einheit in der Vielfalt der Untersuchungsdimensionen und Betrachtungsweisen sichtbar zu machen, dient die Verwendung des Begriffspaares „Autonomie“ und „Bindung“: Die Aufhebung oder starke Flexibilisierung der bisher geltenden Grenzen von Organisation, von zeitlicher, räumlicher und sachlicher Arbeits- und Lebensgestaltung bedeutet einerseits für die Beteiligten (Beschäftigte wie Unternehmen) ein Mehr an „Autonomie“ und Optionen. Andererseits entsteht gleichzeitig das Problem, dass die autonomisierten Untereinheiten alte Formen der Einbindung aufrechterhalten bzw. neue Bindungen eingehen müssen, um den weiterhin wirksamen systemischen wie lebensweltlichen Imperativen gerecht zu werden. Mit diesem Spannungsverhältnis sehen sich alle Teilprojekte in unterschiedlicher Form konfrontiert. Das Begriffspaar *Autonomie und Bindung* benennt in diesem Sinne eine Schnittmenge, in der sich zentrale Fragen aus der jeweiligen disziplinären Perspektive reflektieren lassen.

#### 4. Die Teilprojekte im Überblick

Das Netzwerk verknüpft sechs empirische Teilprojekte, die sich wechselseitig ergänzen und in enger Kooperation die angesprochenen Fragen, Hypothesen und Leitbegriffe aufnehmen und in konkrete Forschungskonzepte übersetzen sollen. Im folgenden ist knapp zu umreißen, welchen Teil des Forschungsfeldes die Teilprojekte in den Blick nehmen und was jeweils unter Entgrenzung bzw. den Grenzen der Entgrenzung verstanden werden soll.

Im betriebswirtschaftlichen Teilprojekt (Sydow/Wirth, FU Berlin), das sich mit der *Arbeit in Projektnetzwerken* befasst, steht die ökonomische Organisation von Autonomie und Bindung im Mittelpunkt des Interesses. Mit der „Content“-Produktion von Fernsehen und Neuen Medien soll dabei ein Teil des Arbeitsmarktes untersucht werden, in dem die Entgrenzung stabiler betrieblicher Strukturen durch Projektifizierung, flexible Arbeitszeiten, aber auch die Dominanz von Klein- bzw. Ein-Personen-Unternehmen besonders weit fortgeschritten ist. Als Grenzen der Entgrenzung fungieren allerdings bereits heute die (teilweise überbetrieblichen) Projektnetzwerke, also private und berufliche Beziehungen zwischen den Arbeitenden, die selbst in produktionsfreien Zeiten aufrechterhalten werden. Zudem besteht von Seiten der Unternehmen die Notwendigkeit, Experten über die Dauer eines Projektes hinweg einzubinden und stabile Beziehungen zu Dienstleistern und Endabnehmern zu etablieren.

Das Teilprojekt aus dem Bereich Frauenforschung, Arbeitsmarktforschung und Erwerbssoziologie (Gottschall/Henninger, Universität Bremen) befasst sich mit dem Zusammenhang zwischen *neuen Erwerbsformen und Geschlechterarrangements*. Durchgeführt wird hier eine Studie über „Alleindienstleister“ in ausgewählten Teilssegmenten der Neuen Medien und der Kulturindustrie. Als Entgrenzungsprozess wird in diesem Projekt etwa die Zunahme von Ein-Personen-Betrieben und anderen Erwerbsformen in der Grauzone zwischen abhängiger und selbständiger Arbeit ausgemacht, aber auch der Be-

deutungsverlust der Vollzeitnorm und das Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeit und Leben. Neue Grenzen ergeben sich daraus, dass andere Bindungen notwendig werden, um Marktverhalten und Privatleben in Einklang zu bringen (neben neuartigen Geschlechterarrangements etwa auch die Beschäftigung von „Dienstboten“) und dass die neuen Erwerbsformen meist nur für bestimmte Personengruppen eine dauerhafte Existenzsicherung bieten.

Das arbeitsrechtliche Teilprojekt (Blanke/Bleses, Universität Oldenburg) widmet sich dem Verhältnis zwischen *unternehmerischem Autonomiebedarf und den Tendenzen der Re-Regulierung am Beispiel der Entgeltgestaltung*. Entgrenzung von Arbeit beinhaltet aus dieser Perspektive, dass der Wandel von Unternehmensstrukturen, darunter Ausgründungen oder die Zunahme von Ein-Personen-Betrieben, die praktische Wirksamkeit des Arbeitsrechts in Frage stellt. Ähnliches gilt für die Verbandsflucht, die gleichfalls dem Wunsch nach mehr unternehmerischer Autonomie geschuldet ist. Dem Prozess der rechtlichen Entgrenzung sind allerdings auch im Bereich der Entgeltgestaltung Grenzen gesetzt. Immerhin fällt mit dem Bedeutungsverlust von Tarifverträgen ein standardisiertes und weithin akzeptiertes Normenprogramm weg, das die Betriebsbindung der Arbeitenden erhöht, individuelle Konflikte um die Vergütungshöhe vermeidet und die Etablierung unternehmensspezifischer Entgeltnormen überflüssig macht. Zudem ist zu untersuchen, inwiefern Gesetzgebung, Gerichte und Tarifvertragsparteien den entgrenzten Entgeltregelungen bislang neue Grenzen setzen konnten bzw. in Zukunft setzen können.

Die Industrial-Relations-Forschung befasst sich im Projektverbund mit dem *Wandel der Formen von Erwerbsinteressenregulierung* (Pries/Abel, Universität Bochum). Hier soll diejenige Variante von Entgrenzung untersucht werden, die durch den Übergang von kollektiver Interessenregulierung (etwa im Bereich industrieller „Normalarbeit“) zu individuellen Regulierungsformen markiert wird. Als Grenzen der Entgrenzung werden zum einen das Beharrungsvermögen von kollektiver

Regulierung (etwa im öffentlich-rechtlichen Rundfunk) und zum anderen das Entstehen neuer direkter Partizipationsmuster (in jungen Unternehmen der „Neuen Medien“) ausgemacht. Leitannahme ist, dass künftig insbesondere in Betrieben, die auf die Expertise von „Wissensarbeiter/innen“ angewiesen sind, die langfristige Stabilisierung von Kernbelegschaften nur durch eine Institutionalisierung von kollektiven *und* individuellen Formen erwerbsbezogener Interessenregulierung möglich sein wird.

Das arbeitspsychologische Teilprojekt (Volmerg/Kaukers/Meids, Universität Bremen) wendet sich den *sozial- und arbeitspsychologischen Folgen neuer Bindungs- und Entgrenzungsstrategien durch Kontraktmanagement* zu. Eine vergleichende Untersuchung von öffentlich-rechtlichen Einrichtungen der Kulturindustrie mit unterschiedlichem Privatisierungsgrad (Museen, Theater, Kulturprojekte) soll Aufschluss darüber geben, wie sich die Mischung von Autonomie und Bindung in diesem, zwischen staatlicher und marktvermittelter Kontrolle oszillierenden Bereich darstellt. Entgrenzung wird anhand des Übergangs zum Kontraktmanagement thematisiert. Dies erweitert die Handlungsspielräume der Arbeitenden insofern, als Grenzen von Zuständigkeit, von betrieblicher Stellung und von fremddefinierten Aufgaben überwunden werden, die Unterschiede zwischen abhängiger und selbständiger Arbeit verschwimmen und der Arbeitsprozess durch den Übergang von Prozess- zu Ergebniskontrolle autonomer gestaltet wird. Die Entgrenzung geht jedoch auch in diesem Fall mit neuen Grenzziehungen einher. Immerhin verlangt Kontraktmanagement von den Arbeitenden mehr Eigenverantwortung, mehr Leistung und mehr Motivation und schafft durch die Betonung der Selbstverpflichtung eine stärkere Bindung an das Unternehmen als bei traditioneller abhängiger Beschäftigung üblich.

## 5. Das arbeitssoziologische Teilprojekt: Autonomie und Bindung bei „Wissensarbeit“

Im Mittelpunkt des sechsten (arbeitssoziologischen) Teilprojektes, das wir am SOFI durchführen, stehen die *arbeitsorganisatorischen Varianten von Autonomie und Bindung bei „Wissensarbeit“*. Der Fokus richtet sich hier auf Internet- und Multimedia-Ausrüster, also (branchenmäßig betrachtet) auf den Kern der „New Economy“. Diese Etikettierung ist - neben weiteren makro- wie mikroökonomischen Projektionen, auf die sie verweist - der Vorstellung geschuldet, dass aktuell ein neues Zeitalter globalisierter Wissensökonomie anbreche. Diese basiere auf immaterieller Arbeit, die sich in informatisierten virtuellen Räumen abspiele. Damit verbindet sich ein Bild von Arbeitsrealität, das einerseits durch dezentrale, beteiligungsintensive Entscheidungsstrukturen, hohe Freiheitsgrade und lockere Arbeitsatmosphäre, andererseits durch einen „short terminism“ mit hoher Innovationsgeschwindigkeit, häufigem Beschäftigungswechsel und raschem Wissensverschleiß charakterisiert ist (Kanter 2001; PROKLA-Redaktion 2001). Im Mittelpunkt des Teilprojektes soll das Schicksal impliziten Wissens bzw. allgemeiner: die Erfahrung in der Arbeit unter derart entgrenzten Bedingungen stehen. Gefragt wird nach den spezifischen Handlungschancen und Verhaltenszumutungen für die Arbeitenden sowie nach den potenziellen Widersprüchen der Kontroll- und Vertrauensarrangements in dem hier betrachteten Teil des „Trendsektors“. Zu diesem Zweck soll auf Basis von Fallstudien eine Bestandsaufnahme und Typologisierung der arbeitsorganisatorischen Varianten von Autonomie und Bindung in Internet- und Multimedia-Betrieben unterschiedlicher Größe vorgenommen werden.

Zwar ist die allgemeine „New Economy“-Euphorie - nach Kursstürzen und ENRON-Zusammenbruch - inzwischen längst der Ernüchterung gewichen, und es ist zweifelhaft, ob sich die dortigen Management- und Arbeitspraktiken, die (als Extrempunkte der Auflösung überkommener Unternehmensstrukturen) rasch zu Leitbildern stilisiert worden sind, tatsächlich auch künftig

als „trendsetzend“ erweisen werden. Vielleicht aber haben wir es bei der jungen Internet- und Multimedia-Branche doch zumindest mit „trendverstärkenden“ Entwicklungen zu tun: Immerhin haben *Partizipation* und *Wissen* im Arbeitsprozess hier von Anfang an eine besonders wichtige Rolle gespielt. Inzwischen prägen ähnliche Partizipationsangebote bzw. neue Arbeitsformen wie Team- oder Gruppenarbeit auch viele „traditionelle“ Beschäftigungsbereiche (Wolf 1994; Dörre 2002), und das relative Gewicht von „Wissensarbeit“ wächst in der gesamten Ökonomie an (Willke 1998; Kocyba 2000). In beidem drückt sich aus, dass die immer raschere Schaffung und Nutzung von Wissen und damit ein systematischerer Zugriff von Organisationen auf Subjektivität und Kreativität ihrer Mitglieder für den Organisationserfolg allenthalben wichtiger werden (Moldaschl/Voß 2002). In diesem Sinne ist der Bereich der Internet- und Multimedia-Ausrüster durchaus weiterhin als „Trendsektor“ zu betrachten.

Die skizzierten Entwicklungen implizieren in mehrerer Hinsicht eine *Entgrenzung* von Arbeit. Es verwischen sich einerseits - durch den Anspruch auf die Kompetenzen des „ganzen“ Menschen - die Grenzen zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit. Andererseits wird durch die Partizipationsangebote ein neues Verhältnis zwischen Öffnung und Schließung von Handlungsoptionen in und jenseits der Arbeit geschaffen (Schumann 2001, 109 ff.). Die aktive *Begrenzung* der Arbeit wird zur offiziellen Aufgabe der Arbeitenden, die sich zunehmend dazu aufgefordert sehen, ihr Arbeitshandeln selbsttätig zu regulieren. Allerdings wirken dabei auch weiterhin extern gezogene Grenzen, selbst wenn der Schwerpunkt der Kontrolle sich von der direkten auf eine „systemische“ Ebene verlagert und dabei andere Formen annimmt, etwa als Rahmen- oder Kontextsteuerung, Zielvereinbarung oder Firmenkultur. Durch die vorangetriebene Nutzung des Internet als Organisationstechnologie sind vermutlich sogar Rezentralisierungstendenzen zu erwarten (Kanter 2001, 10).

Eine weitere Grenze der Entgrenzung von „Wissensarbeit“ liegt zudem darin, dass Beteiligungsprozesse und

die verstärkte betriebliche Nutzung von Wissen verlässliche Vertrauensstrukturen voraussetzen. Sie sind auf bilaterale soziale Tauscharrangements angewiesen, etwa auf den Tausch von arbeitsinhaltlichem Engagement und Innovationshandeln gegen soziale Sicherheit und Einkommens- und/oder Statussteigerung. „Der innerbetriebliche Vertrauensbedarf ist mit neuen Technologien, Personaleinsatzstrategien und (netzwerkartigen) Organisationsformen gewachsen. Mit anderen Worten: das für die Überlebensfähigkeit und den dauerhaften Erfolg von Unternehmen notwendige innerbetriebliche Vertrauensniveau ist gestiegen“ (Seifert/Pawlowsky 1998, 609). Vertrauen ist somit nicht nur Bedingung für Entgrenzung auf der Ebene des unmittelbaren Arbeitshandeln - vielmehr fungiert der Vertrauensbedarf gleichzeitig als Grenze für weiter reichende Entgrenzungen auf der Ebene der Beschäftigungsverhältnisse. Dafür spricht etwa der hierzulande hinter den Erwartungen zurückbleibende Umfang befristeter Beschäftigung (Bielenski 1998) und die nach wie vor lange durchschnittliche betriebliche Beschäftigungsdauer (Bosch 2001, 224). Sogar im neoliberalen, „deregulierten“ Großbritannien sind Zahl und Anteil der „Langzeitbeschäftigten“ (mit mehr als zehn Jahren Betriebszugehörigkeit) im vergangenen Jahrzehnt interessanterweise gestiegen (Doogan 2001).

Die neuen Konzepte „entgrenzter“ Arbeitsgestaltung, die in Internet- und Multimedia-Betrieben besonders weit verbreitet sind, stoßen jedoch, wie wir vermuten, auch in anderer Hinsicht an Grenzen: Durch den Mangel an stabilen Betriebsstrukturen, der mit Dezentralisierung, „Vermarktlichung“ und „Projektifizierung“ der Arbeit verbunden ist, bilden sich kaum traditionelle „Fixpunkte“ von Arbeitshandeln, beruflicher Sozialisation und Lernen in der Arbeit heraus - es fehlt folglich an Identifikation mit einer Firma, an stabilen Belegschafts- und Kooperationszusammenhängen oder an tradierten Arbeitskulturen. Diese haben jedoch bislang in anderen Bereichen einen wesentlichen Beitrag zu der wie selbstverständlich funktionierenden betrieblichen Wissensproduktion und -weitergabe geleistet. Daher wird nicht nur deren Erosion, sondern sogar die Dequa-

lizifizierung von Erfahrung in der Arbeit befürchtet, wenn betrieblich geprägte, relativ stabile Qualifizierungs- und Statuspassagen an Bedeutung verlieren (z. B. Gray 2000). Solche Tendenzen einer sozialen „Entbettung“ der Wissensproduktion könnten mittel- und längerfristig die Effizienz und Innovationsfähigkeit von Betrieben in Frage stellen. Daher liegt es unserer Ansicht nach im Eigeninteresse der Unternehmen, Entgrenzungstendenzen, die derartige Gefahren bergen, Grenzen zu setzen. Angesichts des wachsenden betrieblichen Wissensbedarfes muss eine „Rückbettung“ der soziokulturellen Reproduktion von Kompetenz und Wissen in der Arbeit forciert werden: Gesucht werden funktionale Äquivalente alter Vertrauensformen (die freilich nicht völlig verschwinden werden) und Formen der Kontrolle und Bindung, die eine nachhaltige betriebliche Verfügung über Wissen sicherstellen.

Wir vermuten, dass die Notwendigkeit der verstärkten Einbindung von Arbeits- und Kooperationserfahrungen sowie von implizitem Wissen der Arbeitenden sich im „Trendsektor“ der Internet- und Multimedia-Betriebe bereits heute zumindest in dreierlei Hinsicht in der Gestaltung von Organisationsprozessen niederschlägt: *Erstens* spielen Elemente „postbürokratischen“ Vertrauens, das stärker auf einheitsstiftenden Diskursen und einer erneuerten „Beruflichkeit“ als auf langfristiger enger Organisationsbindung basiert, hier eine beträchtliche Rolle (Grey/Carsten 2001). Entgegen der verbreiteten Annahme, dass „Lokalität“ in der globalen Ökonomie und bei immaterieller Arbeit an Bedeutung verliere, gehen wir *zweitens* davon aus, dass auch dichte arbeitsplatz- wie regionenbezogene soziale Netzwerke, die von den Beschäftigten geknüpft und aufrechterhalten werden, von erheblicher Bedeutung sind (Ó Riain 2000). Schließlich dürften sich *drittens* - als weiteres Element der Grenzziehung - neben neuen Entlohnungsmethoden auch Kontrollmuster herausgebildet bzw. verallgemeinert haben, bei denen Kontrolle aus der Distanz etwa in Form von Termin- und „deadline“-Festlegung ein umkämpftes Terrain arbeitsbezogener „Zeitpolitik“ schafft (Perlow 1998). Auf all diesen Ebenen lässt sich somit in der Internet- und Multimedia-Branche nicht nur der

„Trend“ zur Entgrenzung von Arbeit, sondern auch der „Trend“ zur Etablierung neuer Grenzen durch arbeitssoziologische Analysen bestimmen und zur Gesamtentwicklung, die unser Forschungsnetzwerk in den Blick nimmt, in Beziehung setzen.

## 6. Resümee und Ausblick

Steht die Zukunft der Arbeit im Zeichen ökonomischer, technischer wie organisatorischer Entgrenzungstendenzen und von neuen sozialen, politischen wie individuellen Grenzziehungen zugleich, dann wird bei der Erforschung dieser komplexen Doppelbewegung eine traditionelle und rein (teil-) disziplinbezogene Arbeitsforschung zunehmend selbst zur Erkenntnisbarriere. Die Arbeitsforschung muss sich neu orientieren und neu formieren. Daran will das skizzierte Vorhaben mitwirken, indem es einen neuen Typus netzwerkförmiger, empirisch-interdisziplinärer Arbeitsforschung exemplarisch erprobt. Untersucht werden die Entwicklungstendenzen von Arbeit im Bereich Neue Medien und Kulturindustrie auf verschiedenen, miteinander in Wechselwirkung stehenden Ebenen (Unternehmensorganisation, Erwerbsformen und Geschlechterarrangements, Arbeitsrecht, Interessenregulierung, Arbeitsorganisation, Arbeitsidentität). Als Orientierungspunkte gelten dabei skizzierten Leithypothesen und die Leitbegriffe „Grenzen der Entgrenzung“, „Autonomie“ und „Bindung“.

Trifft die Grundannahme zu, dass es sich bei dem Bereich der Neuen Medien und der Kulturindustrie insofern um einen „Trendsektor“ handelt, als sich dort allgemeine Entwicklungstendenzen besonders früh und besonders deutlich abzeichnen, so dürfte das skizzierte Forschungsvorhaben durchaus von allgemeinerem Interesse sein. Zwar sollte man gegenüber arbeitsmarktpolitischen „Trends“ und Prognosen stets misstrauisch bleiben, weil die konkrete künftige Gestalt der Arbeitswelt von unvorhersehbaren ökonomischen, politischen und sozialen Veränderungen mitbeeinflusst wird. Der Blick auf einen „Trendsektor“ mag aber dennoch lehren, wo die Entgrenzung von Arbeit bereits in der Vergangen-



heit an Grenzen gestoßen ist und aktuell an Grenzen stößt - und wo im Interesse der Beteiligten künftig Eingriffe und neue Grenzziehungen zu fordern sind.

## Literatur

- Auth, D. (2002): Wandel im Schnecken tempo. Arbeitszeitpolitik und Geschlechtergleichheit im deutschen Wohlfahrtsstaat. Opladen.
- Bielenski, H. (1998): Enttäuschte Hoffnungen, enttäuschte Befürchtungen. In: Keller, B.; Seifert, H. (Hrsg.): Deregulierung am Arbeitsmarkt. Hamburg, S. 56-70.
- Bosch, G. (2001): Konturen eines neuen Normalarbeitsverhältnisses. In: WSI-Mitteilungen, 54 (4), S. 219-230.
- Castells, M. (1996): The Rise of the Network Society. (The Information Age, Vol. I.) Cambridge/Oxford.
- Döhl, V.; Kratzer, N.; Sauer, D. (2000): Krise der NormalArbeit(s)Politik. Entgrenzung von Arbeit - neue Anforderungen an Arbeitspolitik. In: WSI-Mitteilungen, 53 (1), S. 5-17.
- Dörre, K. (2002): Kampf um Beteiligung ... Opladen.
- Doogan, K. (2001): Insecurity and Long-term Employment. In: Work, Employment & Society 15 (3), S. 419-441.
- GfA (2000): „Die Zukunft der Arbeit erforschen“. Ein Memorandum der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft zum Strukturwandel der Arbeit. Dortmund.
- Grey, C.; Carsten, C. (2001): Trust, Control and Post-bureaucracy. In: Organizational Studies, 22 (2), S. 229-250.
- Kocyba, H. (2000): Jenseits von Taylor und Schumpeter: Innovation und Arbeit in der „Wissensgesellschaft“. In: ISF u. a. (Hg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 2000. Berlin, S. 25-58.
- Mayer-Ahuja, N. (2002): Wieder dienen lernen? Vom westdeutschen „Normalarbeitsverhältnis“ zu prekärer Beschäftigung (1973-1998), Dissertationschrift, eingereicht an der Universität Göttingen (im Erscheinen).
- Moldaschl, M.; Voß, G.G. (Hg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit ... München und Mering.
- Ó Riain, S. (2000): Net-Working for a Living: Irish Software Developers in the Global Workplace. In: Burawoy, M. et al.: Global Ethnography. Berkeley etc. S. 175-202.
- Perlow, L.A. (1998): Boundary Control: The Social Ordering of Work and Family Time in a High-tech Corporation. In: Administrative Science Quarterly, 43, S. 328-357.
- PROKLA-Redaktion (2001): New Economy - neuer Kapitalismus? In: PROKLA 122, S. 2-6.
- Schumann, M. (2001): Kritische Industriesoziologie – theoretische Anknüpfungspunkte, exemplarische Befunde, neue Aufgaben. In: Hannoversche Schriften 4, Frankfurt/M., S. 95 ff.
- Seifert, M.; Pawlowsky, P. (1998): Innerbetriebliches Vertrauen als Verbreitungsgrenze atypischer Beschäftigungsformen. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31 (3), S. 599-611.
- Voß, G. G.; Pongratz, H. J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50 (1): 131-158.
- Voß, G. G. (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31 (3), S. 473-487.
- Willke, H. (1998): Organisierte Wissensarbeit. In: Zeitschrift für Soziologie, 27 (3), S. 161-177.
- Wolf, Harald (1994): Rationalisierung und Partizipation. In: Leviathan, 22 (2), S. 243-259.

## Anlaufende Forschungsvorhaben – Kurzcharakterisierung

### Grenzen der Entgrenzung von Arbeit – Notwendigkeit einer Neuformierung der Arbeitsforschung

Die Konsequenzen neuer Unternehmens-, Beschäftigungs- und Arbeitsformen werden gegenwärtig in erster Linie noch unter dem Blickwinkel der Entgrenzung alter Strukturmuster diskutiert, sei es, dass damit verbundene neue Freiheiten betont werden, sei es als Negativszenario. Diese Perspektive soll mit dem Projekt erweitert werden um die Frage nach neuen Regeln der Sozial- und Systemintegration, die sich in den veränderten Erwerbsarbeitsverhältnissen herauszubilden beginnen. Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Vorhaben folgt einer doppelten Leithypothese: 1. Auf allen Ebenen, auf denen sich Entgrenzungstendenzen zeigen, lassen sich auch bereits die Ansatzpunkte und ersten Elemente (zum Teil auch alternativen Möglichkeiten) neuer Normierungen und Regulierungen – d.h. neuer Grenzen – von Erwerbsarbeit identifizieren. 2. Diese neuen Grenzen werden von den Entwicklungen und Aushandlungsprozessen auf jeweils anderen Ebenen des übergreifenden Problemzusammenhangs der Neukonturierung von Arbeit und Organisation (mit)bestimmt. Die anstehende genauere Bestimmung der Grenzen der Entgrenzung von Arbeit und Organisation hat deshalb auch eine entschiedene – interdisziplinär und international ausgerichtete – Entgrenzung der Arbeitsforschung zur Voraussetzung.

Nachdem in einer ersten Projektphase eine entsprechende Forschungskonzeption entwickelt und ein interdisziplinäres Forschungsnetzwerk aufgebaut wurden, soll dieses Konzept in der Hauptphase (Beginn: 4/02) umgesetzt werden. Ein neuer Typus netzwerkförmiger, empirisch-interdisziplinärer Arbeitsforschung soll – unter Beteiligung der Disziplinen Arbeitssoziologie (Prof. Michael Schumann/PD Dr. Harald Wolf, SOFI), Betriebswirtschaftslehre (Prof. Jörg Sydow, FU Berlin), Frauenforschung und Arbeitsmarkt-/Erwerbssoziologie (Prof. Karin Gottschall, Universität Bremen), Arbeitsrecht (Prof. Thomas Blanke, Universität Oldenburg), Industrial-Relations-Forschung (Prof. Ludger Pries, Universität Bochum) sowie Arbeitspsychologie (Prof. Birgit Volmerg, Universität Bremen) – exemplarisch erprobt werden. Es geht um forschungsprozessorientierte Interdisziplinarität im Zugriff auf einen zukunftsweisenden Gegenstand: Sechs eng koordinierte Teilprojekte untersuchen die Entwicklungstendenzen von Arbeit im Trendsektor Neue Medien und Kulturindustrie auf verschiedenen, in Wechselwirkung stehenden Ebenen (Unternehmensorganisation, Erwerbsformen und Ge-

schlechterarrangements, Arbeitsrecht, Interessenregulierung, Arbeitsorganisation, Arbeitsidentität), orientiert an gemeinsamen Leithypothesen sowie an den Leitbegriffen „Grenzen der Entgrenzung“, „Autonomie“ und „Bindung“. Durch ein solches Konzept der empirisch-interdisziplinären Konzentration auf einen Trendsektor, in dem sich Zukunftsperspektiven vieler anderer Sektoren bereits heute konkret studieren lassen, bestehen gute Chancen, realistische Hinweise auf mögliche Modelle einer künftigen Arbeitswelt zu gewinnen und damit dazu beizutragen, dass Arbeitsforschung diagnose- und, in welchen engen Grenzen auch immer, prognosefähig bleibt.

### Mitarbeiterpartizipation in dezentralen Produktionskonzepten

Unter dem Druck turbulenter Märkte und einer zunehmenden Globalisierung der Produktion lässt sich gegenwärtig ein Wandel von funktionalen Fabrikstrukturen zu Produktionsnetzwerken beobachten. Solche Netzwerke sind vor allem in der IT-Industrie verbreitet, entstehen aber zunehmend auch in traditionellen Branchen wie der Automobil- und Elektroindustrie und dem Maschinenbau. Das Projekt konzentriert sich auf Produktionsnetzwerke in der metallverarbeitenden Industrie und will für diese Kernindustrie der deutschen Wirtschaft durch Handlungsempfehlungen die Planung und Gestaltung avancierter Fabrikkonzepte fördern. Es wird in Kooperation mit dem Institut für Fabrikanlagen und Logistik (IFA) der Universität Hannover (Prof. Dr. Hans-Peter Wiendahl) durchgeführt und vom Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur gefördert.

Dabei wird davon ausgegangen, dass Planung, Inbetriebnahme und Betrieb hochflexibler und vernetzter Fabriken in besonderem Maße die direkte Partizipation der Beschäftigten verlangen. Das Projekt will Chancen und Wege sowie Risiken und Grenzen der Mitarbeiterpartizipation in Produktionsnetzwerken aufzeigen und im Vorfeld einer neuen Generation von Fabriken Leitlinien für zukunftsfähige Produktionskonzepte entwickeln. Turbulente Märkte schränken die Möglichkeiten einer verlässlichen Zukunftsprognose und strategischen Planung jedoch ein. Eine Methode, die dem Rechnung trägt, ist das Szenariomanagement. Mit seiner Hilfe werden in dem Projekt die Faktoren, die Einfluss auf die Entwicklung von Produktionsnetzwerken haben, sowie alternative Gestaltungsfelder für die Mitarbeiterpartizipation ermittelt und Zukunftsprojektionen von Produktionsnetzwerken vorgenommen.

Die Szenarien werden unter Mitwirkung eines Expertenkreises entwickelt, der aus Vertretern aus Industrie und Wissenschaft besteht, und in Workshops in einem intensiven Dialog mit Praktikern auf ihre Praxistauglichkeit überprüft.

### **Kompetenzentwicklung in deutschen Unternehmen: Formen, Voraussetzungen und Veränderungsdynamik**

Ziel des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Vorhabens ist es, einen verlässlichen Überblick über Formen, Voraussetzungen und Veränderungsdynamik von Kompetenzentwicklung (KE) sowie deren Auswirkungen in deutschen Unternehmen zu gewinnen. Unter anderem geht es um die Beantwortung von Fragen nach dem Zusammenhang von Wettbewerbs-/Innovationsfähigkeit und verschiedenen Typen von KE, nach der Bedeutung von Branchen-, Produkt- und Größenmerkmalen sowie Unternehmenskulturen für verschiedene Formen und Varianten von KE sowie nach Möglichkeiten der Politik, KE insbesondere in kleineren Unternehmen zu unterstützen.

Das Projekt wird in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Sozialforschung Halle (ZSH) und dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB) durchgeführt. Die Arbeitsplanung sieht mehrere Arbeitspakete für das Gesamtprojekt vor, an denen das SOFI beteiligt sein wird. Es übernimmt vor allem die Verantwortung für die Konzeptionierung und Durchführung der Betriebsfallstudien, in denen die oben erwähnten Zusammenhänge tiefer ausgeleuchtet werden. Dabei geht es auch um die unterschiedlichen Perspektiven und Interessen, die verschiedene Akteure bzw. Akteursgruppen mit KE verbinden, ebenso um die Barrieren und Probleme, die sich im betrieblichen Durchsetzungsprozess ergeben.

### **Potentiale innovativer Finanz- und Verbunddienstleistungen für private Haushalte**

In Kooperation mit Pilotbetrieben aus der Sparkassengruppe werden neue Beratungskonzepte für private Haushalte der mittleren und unteren Einkommensgruppen entwickelt. Ausgegangen wird dabei von veränderten Problemlagen und Interessen auf Kundenseite, die in begrenztem Umfang über das traditionelle Feld von Finanzdienstleistungen hinausreichen, von den Unternehmen bisher aber nicht oder nur rudimentär aufgenommen wurden. Neben der Konzeptentwicklung werden Realisationsbedingungen (z.B. Tätigkeits- und Qualifikationsprofile) und -restriktionen untersucht.

Das Projekt wird in Kooperation mit dem Institut für Sozialwissenschaften der TU Braunschweig durchgeführt und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert.

### **Personal- und Organisationsentwicklung in Best-Practice-Betrieben**

Das Projekt ist Bestandteil des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ des BMBF. Mit der Durchführung des Programms wurde die Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (ABWF) in Berlin beauftragt. Die Einzelprojekte im Programmfeld „Lernen im Prozess der Arbeit“ zielen auf die Erforschung und Unterstützung betrieblicher Versuche der Zusammenführung von Arbeit und Lernen.

Im Rahmen des Projektes werden vom SOFI vier Unternehmen wissenschaftlich begleitet, die sich in einem mehrjährigen Vorläuferprojekt mit ihren Vorhaben zur Kompetenzentwicklung als „Best-practice-Unternehmen“ qualifiziert haben. Die Unternehmen haben im Vorläuferprojekt Formen der Gruppen- oder Teamarbeit realisiert, welche sowohl auf die Aktivierung individueller Kompetenzen (fachliche Kompetenzen; Fähigkeiten zur Selbstorganisation) als auch auf die kollektive Bündelung von Kompetenzen in der Kooperation zielten (Selbstorganisation als Gruppe; Verbesserung der Zusammenarbeit von Mitarbeitern und Vorgesetzten; bereichsübergreifende Zusammenarbeit). Gegenwärtig wollen sie weitere Schritte zur Kompetenzentwicklung in Richtung auf ein System lernender Organisation erproben.

Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitung ist es:

- Ausgangspunkt, Verlauf und Ergebnis der Kompetenzentwicklung in den einzelnen Unternehmensfällen zu dokumentieren und zu analysieren;
- die Unternehmen bei der Durchführung ihrer Maßnahmen zu unterstützen, indem Voraussetzungen, Konflikte und Hindernisse der Kompetenzentwicklung identifiziert und offen gelegt werden;
- auf der Basis eines fallübergreifenden Vergleichs verallgemeinerungsfähige Erkenntnisse über die Voraussetzungen und Bedingungen betrieblicher Kompetenzentwicklung zu gewinnen.

Der systematische Erfahrungsaustausch aller Programmteilnehmer im Rahmen des Forschungsverbundes „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ soll den übergreifenden Erfahrungstransfer wie auch den Nutzen für die Öffentlichkeit befördern.

### **Konflikte um die Offshore-Windkraftnutzung: Eine neue Konstellation der gesellschaftlichen Auseinandersetzung um Ökologie**

Die Offshore-Windenergienutzung, obwohl durchweg noch im Planungsstadium, befindet sich bereits heute im Brennpunkt neuartiger Umweltkonflikte, die ansatzweise bereits bei anderen regenerativen Energiegewinnungsarten, insbesondere bei der Windkraftnutzung an Land, zu beobachten sind, sich aber offshore noch einmal zuspitzen. Zu erkennen ist eine neue Konstellation der gesellschaftlichen Auseinandersetzung um Ökologie, die im wesentlichen auf drei Merkmalen beruht:

- Es handelt sich bei diesen Konflikten immer auch um „innerökologische“ Auseinandersetzungen, bei denen um die ökologischen Gewinne wie auch um die ökologischen Kosten regenerativer Energiegewinnung gestritten wird. Insofern verläuft der Graben hier „mitten durch die Reihen der Umweltschützer“, wobei die thematische Ausdifferenzierung des Umweltdiskurses dazu beiträgt, dass er in jeweils fragmentierter Form zur Legitimation ganz unterschiedlicher Interessen herangezogen werden kann.
- Das „David-gegen-Goliath“-Schema traditioneller Umweltkonflikte passt nicht mehr. Es bilden sich neuartige, nicht selten heterogene Koalitionen auf beiden Seiten, wobei häufig eine komplexe Gemengelage von „innerökologischer“ Kontroverse einerseits und diversen Nutzungskonflikten andererseits vorliegt.
- In diesen Konflikten herrscht auf *beiden* Seiten Risikoverdacht: Ebenso wie die Verfechter bestimmter regenerativer Energiegewinnungstechniken ihren Kritikern die Risiken der Klimakatastrophe vorgehalten, sehen sie sich selber einer nicht selten mehrdimensionalen Risikoperspektive konfrontiert, aus der heraus die Gefahren dieser Techniken für Natur und Mensch thematisiert werden. Am Beispiel der Offshore-Windkraftnutzung könnte eine besonders heftige Konfrontation beider Risikoperspektiven drohen, da der Wahrnehmung eines außerordentlich großen Klimaschutzeffekts durch die Offshore-Technologie die Befürchtung katastrophischer Risiken (z.B. durch mögliche Tankerunglücke) gegenübersteht.

Geplant sind mehrere Fallstudien zur sozialen Konfliktualität konkreter Entwicklungsvorhaben im Bereich der Offshore-Windenergienutzung. Erstens wird es darum gehen, zu einer genaueren, empirisch-analytisch abgesicherten Bestimmung des vermuteten Formwandels von Umweltkonflikten zu kommen und dabei insbesondere auch der Frage nachzugehen, ob sich in den Konflikten um die Windenergie im Offshore-Bereich Ansatzpunkte zu einer weniger fragmentierten Rezeption des Umweltdiskurses herausbilden. Zweitens soll die Konfliktodynamik in ihrer sozialen Prozesshaftigkeit genauer untersucht werden, auch in vergleichender Perspektive: Was sind z.B. die Ursachen unterschiedlicher Konfliktverläufe und Konfliktlösungen? Und schließlich sollen auch einige umweltpolitische Konsequenzen benannt werden, die sich im Interesse der Energiewende aus der spezifischen Konfliktualität der Offshore-Windenergienutzung ergeben könnten. Das Projekt wird vom Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur gefördert.

## SOFI-Neuerscheinungen

**Martin Baethge, Ingrid Wilkens (Hrsg.):**

**Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert?  
Perspektiven und Strategien für die  
Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung**

Opladen 2001 (Leske + Budrich)

Dienstleistungen stellen in der Beschäftigungsdebatte den Hoffnungsträger dar. Unklarheit herrscht jedoch über die Dynamik und die Potentiale der Dienstleistungsbeschäftigung und über die Qualität der augenblicklich und künftig entstehenden Arbeitsverhältnisse. Klarheit darüber ist die unabdingbare Voraussetzung für die Gestaltung und die politische Förderung von Dienstleistungsbeschäftigung. Diese Klarheit versucht das Buch zu schaffen.

Der Band greift die aktuelle Diskussion um die Dienstleistungsentwicklung auf. Er enthält viele über den Tag hinausweisende grundsätzliche Beiträge zum tertiären Sektor von namhaften Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gewerkschaften. Durch die Vielfalt der behandelten Themen erhält er den Charakter eines Kompendiums zu Perspektiven und Problemen von Dienstleistungsbeschäftigung und -arbeit in ihren diversen Feldern.

**Peter Kalkowski, Matthias Helmer,  
Otfried Mickler:**

**„Telekommunikation im Aufbruch. Wandel der  
Arbeitsstrukturen und Beschäftigungs-  
verhältnisse“**

Düsseldorf 2001 (edition der Hans-Böckler-Stiftung 50)

Die Ergebnisse dieser explorativen Untersuchung liefern ein Bild davon, wie in Deutschland TK-Unternehmen nach der vollständigen Liberalisierung des Marktes Anfang 1998 „von innen aussehen“, mit welchen Anforderungen und Problemen sie konfrontiert sind und welche Ansätze zur Bewältigung sie verfolgen.

Die Konvergenz der TIMES-Märkte (Telekommunikation, Informationstechnik, Medien, Entertainment, Sicherheit) und die Nachfragedynamik verlangen von den

TK-Unternehmen eine hohe strategische Reaktions- und Manövrierfähigkeit: Bei der *Organisationsgestaltung* sind in besonderer Weise Flexibilitätsanforderungen und Stabilitätsbedürfnisse auszutarieren. In den Betrieben, in denen vielfach 50 % der Beschäftigten Hochschulabsolventen sind, wird der *Personalentwicklung* ein sehr hoher Stellenwert für den Unternehmenserfolg zugemessen. Sie wird aber durch strategische Unsicherheiten gravierend beeinträchtigt. Angesichts der Anforderungen an die Reaktions- und Manövrierfähigkeit im turbulenten Umfeld sind *neue Steuerungs- und Führungsinstrumente* wie Balanced Scorecard, Führen mit Zielen, Mitarbeitergespräche und Personalbeurteilungen für TK-Unternehmen unverzichtbar. Die Nutzung dieser und weiterer Sozialtechniken, auf die in dem Buch eingegangen wird, stehen für einen veränderten Modus der Arbeits- und Leistungsregulation: im Spannungsfeld von erweitertem Beteiligungsanspruch und Bürokratie im neuen Gewand. Dabei sind die Arbeitsbeziehungen in der Branche (Netzbetreiber/Diensteanbieter) u.a. dadurch geprägt, dass es keinen Arbeitgeberverband gibt, mit dem Branchentarifverträge abgeschlossen werden könnten. Zudem konkurrieren Gewerkschaften um Einflussdomänen und haben ebenso wie Betriebsräte außerhalb des Kernbereichs der DTAG nur wenig Rückhalt bei den Beschäftigten. Das Gros der selbstbewussten qualifizierten Angestellten meint, die eigenen Interessen selbst direkt, d.h. auch ohne Gewerkschaften und Betriebsräte vertreten zu können.

**Martin Kronauer:**

**Exklusion. Die Gefährdung des Sozialen im  
hoch entwickelten Kapitalismus**

Frankfurt/New York 2002 (Campus Verlag)

Die soziale Frage am Übergang ins 21. Jahrhundert hat einen neuen Namen: Exklusion. Überall in Europa werden Ursachen und Folgen von prekärer Beschäftigung, Arbeitslosigkeit und Armut in Begriffen von sozialer Ausgrenzung diskutiert. „Exklusion“ und „Underclass“ sind die prominentesten unter ihnen. Sie verweisen auf tiefgreifende Veränderungen in der Erwerbsarbeit, den sozialen Beziehungen und den politischen Regelungsformen. Vor allem in den großen Städten spitzen sich die Probleme zu.

Wie die Begriffe „Exklusion“ und „Underclass“ zu verstehen sind, ist allerdings theoretisch und politisch heftig umstritten. Was ist anders an der Arbeitslosigkeit

und Armut heute, das es rechtfertigen würde, neue Begriffe einzuführen? Wie lässt sich der Gedanke einer durch Ausgrenzung gespaltenen Gesellschaft angemessen fassen? Droht er nicht die „Ausgeschlossenen“ zusätzlich zu diskriminieren? Was heißt gesellschaftliche Zugehörigkeit? Was bedeutet Ausgrenzung für die Betroffenen, was bedeutet sie für die Zukunft der Demokratie? Mit diesen Fragen setzt sich der Autor auseinander. Er legt dar, dass der Ausgrenzungsbegriff mehr als nur soziale Randphänomene bezeichnet. Vielmehr han-

delt es sich um eine zentrale Kategorie für die Analyse von Umbrüchen der Gegenwartsgesellschaft. Das Buch verfolgt drei Ziele: in die sozialwissenschaftliche Diskussion um die Begriffe „Exklusion“ und „Underclass“ einzuführen; den Ausgrenzungsgedanken in einer Auseinandersetzung mit dieser Diskussion begrifflich zu schärfen; schließlich und vor allem: einen Zugang zur sozialen Realität des Ausgrenzungsproblems in den hoch entwickelten kapitalistischen Gesellschaften der Gegenwart zu vermitteln.