

Mitteilungen Nr. 32**Dezember 2004****Inhalt**

	Seite
Martin Baethge Ordnung der Arbeit – Ordnung des Wissens: Wandel und Widersprüche im betrieblichen Umgang mit Humanressourcen	7
Michael Schumann/Martin Kuhlmann/Frauke Sanders/Hans Joachim Sperling AUTO 5000 – eine Kampfansage an veraltete Fabrikgestaltung	23
Peter Bartelheimer Teilhabe, Gefährdung und Ausgrenzung als Leitbegriffe der Sozialberichterstattung	47
Jürgen Kädtler Vom Fordismus zur Globalisierung – Schlüsselprobleme der deutschen industriellen Beziehungen	63
Nicole Mayer-Ahuja/Harald Wolf Jenseits des Hype: Arbeit bei Internetdienstleistern	79
Klaus-Peter Buss/Volker Wittke Ostdeutsche Klein- und Mittelbetriebe im Schatten der „Leuchttürme“	97
Peter Kalkowski Zur Regulation von Wissensarbeit – Explizite und implizite Vertragsverhältnisse	103
Rüdiger Mautz/Andreas Byzio Der Einstieg in die Offshore-Windkraftnutzung als Prüfstein der Energiewende – Konfliktthemen und Konfliktodynamiken	111
Natalie Grimm Flexibilität durch Leiharbeit: Zumutung oder Chance?	129
Peter Bartelheimer Sozio-ökonomische Berichterstattung – Arbeit und Lebensweisen. Ein Forschungs- und Tagungsbericht	141
Heidemarie Hanekop/Carmen Lanfer/Volker Wittke Auf dem Weg zur „Notebook University“? Zur Veränderung von Lehre und Lernen durch den Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien an Präsenzhochschulen	149
Thomas Hardwig Der Prozess des Organisationslernens bei Vorhaben zur betrieblichen Kompetenzentwicklung	163
Anlaufende Forschungsvorhaben	183
SOFI-Neuerscheinungen	189

Ordnung der Arbeit – Ordnung des Wissens: Wandel und Widersprüche im betrieblichen Umgang mit Humanressourcen*

Martin Baethge

Es war meines Wissens Daniel Bell, der als erster Wissen als systematische Kategorie in die Gesellschaftstheorie eingeführt hat. In seinem 1973 erschienenem Buch „The Coming of Post-Industrial Society“ argumentiert Bell, dass mit dem „theoretischen Wissen“ ein neues Entwicklungsprinzip auf den Plan getreten sei und die in der Industriegesellschaft dominierende Ordnung der Arbeit und des Kapitals (Privateigentum) sich abgelösen anschicke. Bell nannte dies das neue axiale Prinzip, das, worum sich die Gesellschaft in ihren zentralen Bereichen – Wirtschaft, Politik, Sozialstruktur – in Zukunft drehen würde (vgl. Bell 1975). Was bereits an dieser Stelle festzuhalten ist, weil es für meine weitere Argumentation von Belang ist: Bell spricht nicht allgemein und in unspezifischer Weise von Wissen, sondern hat eine besondere Art von Wissen im Auge, wenn er auf „theoretisches Wissen“ abstellt. Theoretisches Wissen ist ein systematisch außerhalb der unmittelbaren Arbeits- und Lebenswelt erzeugtes und reproduziertes Wissen, das einer eigenen Entwicklungslogik folgt. Seine Herstellungsstätten sind Schulen, Universitäten und Forschungseinrichtungen, also Institutionen, die – unter keinem unmittelbaren Handlungszwang stehend – Wissen und Erkenntnis hervorbringen und weitergeben sollen. Sie folgen damit einer anderen institutionellen Ordnung als Produktionsbetriebe oder andere Organisationen der Erwerbsarbeit, welche die gesellschaftliche Entwicklung der Industriegesellschaften – so Bell – mit ihrer Orientierung auf unmittelbare Wertschöpfung, Produktivität und Gewinnerzielung so wesentlich geprägt haben.

Den von Bell angesprochenen Wandel institutioneller Ordnungen wird man sich nicht als schlagartigen Austausch einer Ordnung – in unserem Fall derjenigen der Arbeit – durch eine andere – hier die des Wissens – vorstellen dürfen. Er vollzieht sich vielmehr als Verschiebung der Gewichte im praktischen Verhältnis der Ordnungen zueinander. Bezogen auf mein Thema interessiert mich dementsprechend die Frage, wie sich die Verschränkung der Ordnungen der Arbeit und des Wissens in der Praxis vollzieht und mit welchen Problemen und Widersprüchen dieser Prozess verbunden ist. Hierbei gehe ich davon aus, dass die Ordnung der Arbeit ebenso eine hohe Bedeutung für die Realität der Wissensentwicklung hat wie umgekehrt die Ordnung des Wissens für die Organisation der Arbeit.

Im Anschluss an Bell setzte eine breite populärwissenschaftliche Debatte über die Wissensgesellschaft große Hoffnungen über ein neues Zeitalter des Wissens – freilich im Gegensatz zu Bell in den meisten Wortmeldungen mit einem höchst unspezifischen Begriff von Wissen – in die Welt: Wissen würde zum beherrschenden Organisationsmedium aller gesellschaftlichen Bereiche werden und zugleich in der Erwerbsarbeit die unqualifizierten Jedermannstätigkeiten zum Verschwinden bringen. Die Realität sah anders aus. Sie war auf der einen Seite tatsächlich in den meisten frühindustrialisierten Gesellschaften von einer beträchtlichen Bildungsexpansion, auf der anderen vom Fortbestehen einer Ungelerntenpopulation und unqualifizierter Arbeit geprägt, wies also sozialstrukturelle eine stark gespaltene Bildungs-

* Vorlesung zum Abschluss meiner amtlichen Lehrtätigkeit am 5. November 2004.

bzw. Wissensentwicklung in neuen Ausdrucksformen auf, und die Ordnung der Arbeit dankte mitnichten ab.

Warum wachsen die Bäume der „Wissensgesellschaft“ nicht in jene Höhen, die die Rhetorik verspricht? Warum produziert die Zunahme von Wissen zugleich neue Formen des Unwissens? Ich meine das jetzt nicht im Sinne jener geläufigen wissenschaftstheoretischen Dialektik, dass jeder Erkenntnisfortschritt mit der Entdeckung neuer Fragen und neuer Zonen des Unbekannten verbunden ist, sondern vielmehr vor allem in der sozialstrukturellen Dimension, dass mit der Durchsetzung besserer Bildungschancen auch die „relative Ungleichheit von Bildungsergebnissen größer geworden ist“ (Mayer 2000, S. 205), und die Schattenseite der Expansion von Bildung in der Erhaltung bzw. Neuerschaffung eines Bildungspauperismus liegt, dass Bildungszertifikate an Marktwert und Relevanz für Statuszuweisung verlieren und große Areale unqualifizierter Arbeit erhalten bleiben, selbst wenn zugleich ein absoluter und – mehr noch – ein relativer Anstieg qualifizierter Beschäftigung unübersehbar ist.

Die Fragestellung erscheint nicht grundsätzlich neu. In den 60er Jahren lief vor allem im angloamerikanischen Raum eine intensive Debatte über soziale Verwerfungen im Gefolge einer konsequenten Zuordnung von gesellschaftlichen Positionen zu Bildungszertifikaten. Diese sogenannte „Bildungsmeritokratie“-Debatte (vgl. Arrow 1974, Blau 1974, Berg 1971, Young 1961) fand in den 70er und 80er Jahren in der Bundesrepublik einen Ableger in der Diskussion über einen Verdrängungswettbewerb, in dem Höherqualifizierte geringer Qualifizierte aus ihren Beschäftigungspositionen verdrängen. Wir haben damals genügend Argumente dafür vorgetragen, warum eine solche lineare Vorstellung einer negativen Bildungsspirale die Realität der Beziehungen zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem nicht trifft und die Bildungsangebotsseite eine produktive Rolle in der Beschäftigungsstruktur und Arbeitsorganisation spielen kann und auch tatsächlich gespielt hat (vgl. Baethge/Teichler 1984).

Unter den Bedingungen hochentwickelter, aber zugleich stark segmentierter Bildungssysteme wie das deutsche stellt sich heute das Problem neu und radikaler, und ist mit unserer damaligen Antwort auf die Debatte über Verdrängungswettbewerb nicht mehr angemessen zu beantworten.

Die Antwort auf diese Fragen ist nur empirisch zu geben, und genau hier liegt der Mangel der meisten theoretischen Konzepte zur Wissensgesellschaft. Sie sind im Ansatz zumeist makrotheoretisch fundiert. Das heißt, sie thematisieren den von ihnen behaupteten Wandel zur Wissensgesellschaft auf der Ebene der Sozialstruktur insgesamt und des Verhältnisses der großen Institutionen zueinander (Wissenschaft, Politik, Arbeit, Markt usw.), vernachlässigen damit aber fast zwangsläufig die Mikroebene der betrieblichen Organisation der Arbeit, des Zusammenlebens in Haushalten sowie der Alltagskommunikation. Sie verlieren damit aus dem Blick, wie struktureller und institutioneller Wandel in den konkreten Arbeits- und Lebensverhältnissen klein gearbeitet wird und wie diese Verarbeitung auf die Makroebene von Sozialstruktur und Institutionengefüge zurückwirkt. Dass dieses der Fall ist und dass die Mikrobereiche, auch wenn sie in institutionelle Regulierungen eingebunden sind, einen Eigensinn entwickeln, bedarf keiner Begründung mehr. Es ist gerade für den hier in Rede stehenden Zusammenhang von Arbeit und Bildung/Wissen sehr früh und prägnant durch die mittlerweile klassischen Untersuchungen von Kohn (Class and Conformity 1969) und Kohn/Schooler (Work and Personality 1983) in der Weise nachgewiesen worden, dass die Grade der Komplexität und umgekehrt der Restriktivität von Arbeit auf die elterlichen Erziehungsziele und Bildungsaspirationen durchschlagen und die Chancen von Kindern mit Vätern, die einer komplexen Tätigkeit mit hohen Dispositionsspielräumen nachgehen, eine bessere Ausbildung zu erhalten, deutlich größer sind als die der Kinder von Vätern, die unter restriktiven Arbeitsbedingungen stehen. In jüngster Zeit haben wir diesen Zusammenhang noch einmal für das Erwachsenenalter analysiert. Unsere Repräsentativ-Studie zum Verhältnis von Bildungsdispositionen und Kompetenzen

für Lebenslanges Lernen und Arbeitserfahrungen zeigt zu unserer eigenen Überraschung, dass die Lernförderlichkeit der Arbeit von allen geprüften Variablen das größte Gewicht bei den für Lebenslanges Lernen entscheidenden Kompetenzen der Selbstorganisationsfähigkeit und beim Weiterbildungsverhalten hat (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 2004).

Wollen wir die Entwicklung von Wissen und Kompetenz in der Gesellschaft verstehen, müssen wir sehr genau darauf schauen, was sich in den unterschiedlichen Mikrobereichen tatsächlich abspielt. (Dies ist –nebenbei bemerkt– auch die Legitimation und unersetzbare Funktion qualitativer, auf Mikroprozesse bezogener Sozialforschung für die Gesellschaftstheorie.) Unter der Prämisse, dass die Interdependenz von Arbeit und Wissen nach wie vor eine hohe Bedeutung für das Bildungsschicksal der Menschen hat, will ich den Blick auf die empirischen Zusammenhänge von Arbeitsorganisation und Wissensentwicklung in den Unternehmen richten und die Zusammenhänge in vier Schritten zu analysieren versuchen:

1. Analyse der Erwerbsarbeit unter dem Aspekt ihrer Wissensintensität
2. Strukturelle Ursachen für die Gleichzeitigkeit wissensintensiver und wissensarmer Arbeitsformen
3. Der strategische Wandel von implizitem zu explizitem Wissen
4. Die soziale Bedeutung des fortbestehenden Spannungsverhältnisses zwischen Wissen und Arbeit

1. Aktuelle Erscheinungsformen von Erwerbsarbeit

Den ersten Punkt möchte ich entlang der Frage abhandeln: Haben wir uns geirrt? Es ist vielleicht nicht verkehrt, sich in einer Abschiedsvorlesung auch mit der eigenen Vergangenheit auseinander zu setzen, soweit diese ins Zentrum des Themas stößt:

Mit dem „wir“ sind die Verfasser der beiden Studien zur Entwicklung der Arbeit angesprochen, mit denen das SOFI Mitte der 80er eine relativ breite Aufmerksamkeit in den wissenschaftlichen und politischen Diskussionen erregen konnte. Beide Studien, die von Horst Kern und Michael Schumann zur Entwicklung der industriellen Produktion, die unter dem Titel „Das Ende der Arbeitsteilung?“ bekannt geworden ist, und die von Herbert Oberbeck und mir zur Dienstleistungsarbeit („Zukunft der Angestellten“) kamen unabhängig voneinander und auf der Basis auch unterschiedlichen methodischen Vorgehens zu einer recht ähnlichen Interpretation der Entwicklung der Arbeit: die Zukunft der Arbeit werde nicht mehr bestimmt sein von tayloristischen Arbeitsformen, sondern von komplexen Tätigkeiten mit ganzheitlichen Aufgabenzuschnitten. Kern/Schumann sprechen von neuen, das meint ‚nachtayloristischen‘ Produktionskonzepten, die einen „Sprung in der Entfaltung der Produktivkräfte“ (S. 320) bewirken, und die zur „Wiedereinführung von Produktionsintelligenz“ (S. 322) führen würden. Dies geschehe nicht im Einzelfall, sondern auf breiter Ebene und liege begründet in strukturellen Zwängen, denen die Unternehmen unterworfen seien. Deswegen sprechen die Autoren von Paradigmenwechsel in der Arbeitsorganisation. Ihr Resümee: „Kapitalverwertung selbst erfordert den Umbruch in der Nutzung von Arbeitskraft. Je mehr die Produktkonzeptionen auf die Erzeugung hochkomplexer Qualitätsartikel hinauslaufen und die Produktionskonzepte auf den breitflächigen Einsatz der neuen Technologien abzielen, um so mehr bietet sich als optimales Arbeitseinsatzkonzept der ganzheitlichere Aufgabenzuschnitt und die breitere Verwendung von Qualifikationen an“ (ebenda, S. 323).

Ähnlich strukturalistisch – vielleicht nicht ganz so mutig – interpretierten Oberbeck und ich die in den Dienstleistungssektoren entdeckten Tendenzen zur Aufgabenintegration in den kaufmännischen und beratungsbezogenen Dienstleistungssektoren. Rundumsachbearbeitung und Kundenberatung aus einer Hand im Interesse eines besseren Service waren die Konzepte, die uns in den Managementzentralen von Großorganisationen im Ban-

ken-, Versicherungs-, Groß- und Einzelhandelsbereich, in Industrieverwaltungen, selbst in der Kommunalverwaltung nicht nur als Konzepte nahegebracht, sondern die auch in den operativen Bereichen ansatzweise umgesetzt wurden. Dies veranlasste auch uns zu einer relativ optimistischen Einschätzung zunehmender funktionaler Komplexität und Wissensintensität in der zukünftigen Arbeitsrealität der Angestellten.

Weder Kern/Schumann noch wir haben dabei je das Fortbestehen auch unqualifizierter Arbeit geleugnet. Aber wenn man von Umbruch oder Paradigmenwechsel in der Arbeit redet, dann behauptet man letztendlich doch einen eindeutigen Trend zu qualifizierter, d.h. wissensintensiver Arbeit.

Wenn wir uns nicht geirrt haben sollten, dann würde also von der Organisation der Arbeit her selbst ein gehöriger Push in Richtung auf Wissens- und Kompetenzentwicklung für den breiten Kern von Arbeitern und Angestellten in den Unternehmen ausgehen. So sind beide Studien auch im Sinne eines steifen Rückenwindes für die Bildungsreform in der bildungspolitischen Diskussion der 80er Jahre rezipiert worden – zu einem Zeitpunkt freilich, als die Bildungsreform faktisch bereits zum Erliegen gekommen war. Die Frage, ob unsere Interpretationen stimmen, behält für die Expansion von Wissen bis heute Bedeutung, wenn man wie ich davon ausgeht, dass Einsatz und produktive Nutzung von Wissen die zentrale Ressource für seinen Erhalt und seine Weiterentwicklung abgeben und umgekehrt die Nichtnutzung von Wissen zu seinem Verschleiß und zur Unterhöhlung von Lernmotivation führen. Also haben wir uns geirrt oder nicht?

Zunächst gibt es eine Reihe von äußeren Anhaltspunkten, die für Irrtum sprechen: In der industriellen Produktion haben die auf Produktionsintelligenz setzenden neuen Produktionskonzepte weniger Verbreitung gefunden, als wir angenommen hatten, konzentrierten sich auf „Fertigungsbereiche mit flexibel automatisierten Hochleistungsverfahren“, während sich die „arbeitsintensiven Fertigungslinien“ gegen „eine breite Nutzung der Pro-

duktionsintelligenz“ sperrten (Kern/Schumann 1996, S. 716 f.). Nicht von ungefähr taucht in neueren industriesoziologischen Untersuchungen immer häufiger der Begriff Re-Taylorisierung auf (Constanze Kurz 1999). Zwölf Jahre nach Erscheinen ihres sozialwissenschaftlichen Bestsellers sprechen selbst die Autoren von „Das Ende der Arbeitsteilung?“ wieder von „modernisierter Taylorisierung in der Arbeitsorganisation“ (Kern/Schumann 1996, S. 721). Auch die Einführung von Gruppenarbeit, mit der hohe Erwartungen an mehr Selbstständigkeit, Dispositionsfähigkeit und Qualifikation verbunden waren, erfüllt die hochgesteckten Hoffnungen nur begrenzt. Die am SOFI dazu durchgeführten Studien von Briken (2004) und Gerst (2004) zeigen dies deutlich, im einen Fall die begrenzte inhaltliche Reichweite selbst von strukturinnovativer Gruppenarbeit (Gerst), im anderen Fall, dass bei einer so wissensintensiven Branche wie der Chemischen Industrie auf der ausführenden Ebene strukturkonservative Gruppenarbeitsformen, die geringe individuelle Entfaltungschancen bieten, dominieren.

Ein Blick auf die Entwicklung im Dienstleistungssektor, der heute 70 % der Erwerbstätigen beschäftigt und der in der soziologischen Theorie als der große Hoffnungsträger für komplexe und wissensintensive Beschäftigung galt, macht deutlich, dass den verhalten optimistischen Aussagen von Oberbeck und mir zur Entwicklung der Angestelltenarbeit kein gnädigeres Schicksal beschieden war als den Industrieprognosen. Wir treffen bei unseren aktuellen Untersuchungen im Dienstleistungssektor Formen der Arbeitsorganisation an, die deutlich tayloristische Züge aufweisen. Zu ihnen gehören – außer wenigen Enklaven im Facheinzelhandel – die Mehrheit der Beschäftigungsverhältnisse im Einzelhandel, Call-Center mit einer oft entpersönlichten, fast „getakteten“ Kommunikation, die eine weite Verbreitung gefunden haben. Man kann sagen, dass in diesen Bereichen der Taylorismus gegenwärtig eine radikalere Anwendung findet als in früheren Phasen von Angestelltenarbeit. Selbst in den traditionell als hochqualifiziert und wissensintensiv geltenden Finanzdienstleistungen haben sich integrierte Kundenbetreuung, Allfinanz-

konzepte und eine qualifikationsintensive Service-Kultur („marktorientierte Absatzorganisation“)¹, die dem Kunden Probleme lösen helfen soll statt ihn „über den Tisch zu ziehen“, nur begrenzt durchgesetzt und sind heute eher wieder auf dem Rückzug, ohne dass freilich in diesen Bereichen eine tayloristische Fragmentierung der Arbeit die Tiefe wie beispielsweise in der Fließbandarbeit erreichte.

Die vor allem aus unseren eigenen Untersuchungen seit den 90er Jahren gegen uns aufgehäuften Beweislast scheint erdrückend. Sie ist es nicht. Wenn sie in meinen Augen nicht ausreicht, um die Frage nach Irrtum oder nicht eindeutig zu beantworten, so hat das im wesentlichen zwei Gründe:

- Zum einen haben wir zeitraumbezogene Studien gemacht, bei denen wir die sozialen und ökonomischen Bedingungen, die zur Hervorbringung der – von uns richtig beschriebenen – neuen Arbeitsformen und –organisationskonzepte beigetragen haben, benannt und bezogen auf die wir von Inkubations- oder Umbruchszeiten gesprochen haben. Vielleicht haben wir dabei erste Schwalben für den Frühling, und zwar für einen schönen, gehalten und die Trägheit institutioneller Regeln und Routinen unterschätzt. Dieses Risiko gehen Antizipationen oder ex-ante-Interpretationen, wie sie Kern/Schumann für die Verallgemeinerung ihrer Befunde reklamiert haben (Kern/Schumann 1984, S. 13 ff.) unvermeidlicher Weise ein.
- Zum anderen finden wir sowohl einen Anstieg hochqualifizierter Arbeit oberhalb der Fachkräfte-Ebene als auch die von uns analysierten qualifikationsintensiveren Arbeitsformen auf der mittleren Ebene auch heute noch vor und können zeigen, dass sie in ihren jeweiligen Anwendungskonstellationen ökonomisch sinnvoll sind und sogar höhere Produktivität hervorbringen können (vgl. Schumann 2004, S. 25). Es hat sich tatsächlich Neues vollzogen. Das letzte Wort über das, was sich auf

längere Sicht durchsetzen wird, ist noch nicht gesprochen. Die heute wieder vorfindlichen restriktiven Arbeitsformen stehen unter dem gleichen Vorläufigkeitsvorbehalt wie die Mitte der 80er Jahre analysierten neuen, komplexeren und wissensintensiveren. Dies – hoffe ich – wird in meiner weiteren Argumentation noch deutlich.

Worin wir uns dennoch in meinen Augen geirrt haben, ist eine *geheime Linearitätsannahme*, die wir im Rahmen einer strukturalistisch orientierten Analyse unseren Deutungen der Befunde in Begriffen wie „Paradigmenwechsel“ (Kern/Schumann) oder „Richtungswechsel“ (Baethge/Oberbeck) implizit unterlegt haben. Das heißt: Im Geheimen haben wir schon gedacht, dass sich das, was wir – im Einvernehmen übrigens mit einer ganzen Managergeneration – für progressiv sowie für technologisch intelligent und ökonomisch sinnvoll analysiert hatten, auch als neue Linie durchsetzen würde.

Da liegt in der Tat ein Schwachpunkt. Die Lehre daraus? Offensichtlich ist die Kontingenz bei Managemententscheidungen über die Arbeitsorganisation selbst bei steigender Technologieabhängigkeit und erhöhter Innovationsdynamik doch größer und dauern Übergangszeiten mit offenem Ausgang doch länger, als strukturalistisches Denken wahrhaben möchte. Die Welt als im Übergang befindlich zu erklären und auf Kontingenz zu verweisen, ist ebenso richtig wie für Sozialwissenschaftler auch zutiefst unbefriedigend. Geht tatsächlich alles in Kontingenz, und das heißt dann ja auch im je individuellen und situationsbezogenen Handeln der Akteure auf oder existiert dahinter doch noch etwas, das Bezugspunkte außerhalb der jeweiligen Situation und Akteursperspektive – oder auch durch sie hindurch – sichtbar macht?

1 Vgl. Baethge, M./Oberbeck, H. (1986), Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung. Frankfurt.

2. Strukturelle Ursachen für die Gleichzeitigkeit wissensintensiver und wissensarmer Arbeitsformen oder: der managerielle Kampf um die Bewältigung von Unsicherheit

Es gibt so etwas, und dieses etwas sind eingeschliffene Wahrnehmungs- und Verhaltensweisen, die man „institutionalisierte Entscheidungsregeln“ (Beckert, 1997, S. 89) oder „kognitive Schemata“ (Wittke 2003, S. 17) nennen kann, die sich auf dem Hintergrund institutioneller Ordnungen durch kontinuierliche Praxis herausbilden und als Orientierungsrahmen für das Handeln von Akteuren dienen, in unserem Fall für den Umgang des Unternehmens-Managements mit Arbeitsorganisation und Humanressourcen.

Die Formen dieses Umgangs lassen sich in meinen Augen als neue Variante eines grundsätzlichen Problems der kapitalistischen Ordnung der Arbeit verstehen. Es ist das zentrale Problem der Bewältigung der vom Kapitalismus selbst geschaffenen und immer wieder reproduzierten strukturellen Unsicherheiten. Sein Ziel und Motiv, Gewinnerzielung und Wirtschaftswachstum, kann der Kapitalismus nur erreichen, wenn er die für ihn konstitutiven Unsicherheiten einschränken bzw. bändigen kann.

Konstitutiv sind die Unsicherheiten, weil sie begründet sind in der doppelten Marktförmigkeit von Produktions- und Austauschverhältnissen: Zum einen der Konstitution und Ausweitung von Gütermärkten, zum anderen eines Arbeitsverhältnisses, das auf Aushandlung zwischen prinzipiell gleichberechtigten Vertragspartnern beruht. Es ist an dieser Stelle weder der Raum noch ist es auch nötig, die vielfältigen institutionellen Vorkehrungen durchzugehen, die der Kapitalismus im Laufe der Jahrhunderte entwickelt und ausdifferenziert hat, um diese beiden strukturellen Unsicherheitstypen beherrschbar zu machen – vom Geld, dessen überragende Rolle als Bedingung für Kalkulierbarkeit von Aushandlungsprozessen und Vergleichbarkeit von Produkten auf den Märkten Ch. Deutschmann (1999 und 2002) in

seinen jüngsten Arbeiten noch einmal herausgestellt hat, über das Recht bis zu Bildung und Wissenschaft. Mit der Institutionenökonomie und –soziologie hat sich eine eigene Disziplin herausgebildet, welche die außerhalb des Marktes liegenden (institutionellen) Bedingungen für das Funktionieren von Märkten untersucht hat und uns in die Lage versetzt, „die Bedeutung kultureller, sozialer und kognitiver Strukturen für die Effizienz von Marktwirtschaften angemessen zu verstehen“, wie Jens Beckert es in seinem Buch „Grenzen des Marktes“ (Beckert 1997, S. 15) ausdrückt.

In unserem Zusammenhang geht es um das Arbeitsverhältnis und die ihm eigenen Unsicherheiten. Dafür genügt es, unter dem Gesichtspunkt des Wissens der Frage nachzugehen, wie es den Unternehmen gelingt, die Unsicherheiten, die aus dem vertraglich fixierten Arbeitsverhältnis hervorgehen, zu meistern oder wenigstens zu reduzieren. Diese Frage wird in den Sozialwissenschaften seit langem unter der Chiffre „Transformationsproblem“ verhandelt (vgl. dazu ausführlich Deutschmann 2002, S. 95 ff.; auch Berger 1995). Das Transformationsproblem bezeichnet die Schwierigkeit, wie das erworbene Arbeitspotential in tatsächliche betriebliche Arbeitsleistung umgesetzt werden kann. Der Arbeitskontrakt kann den Arbeiter zwingen, die vereinbarten Arbeitszeiten einzuhalten und übertragene Aufgaben zu erfüllen. Aber kein juristischer Kontrakt und kein Geld können Arbeiter oder Angestellte zwingen, ihre Arbeitskraft, d.h. ihr Wissen und ihre Fähigkeiten, *optimal* für die Ziele des Betriebes einzusetzen.² Dass hieraus große Unsicherheiten für den Unternehmenserfolg resultieren können, war den Kapitaleignern immer ebenso klar wie dem modernen Management bewusst ist, dass die Unsicherheiten mit zunehmender Wissensbasierung der Arbeit wachsen und die Lösung des Transformationsproblems schwieriger wird, weil bei wissensintensiven Tätigkeiten die Kontrollmöglichkeiten für das Management abnehmen: Man kann mit der Stechuhr Arbeitsanwesenheit überprüfen und mit Akkordprämien vielleicht Anreize zu höherer Leistungsverausgabung bei einfa-

2 Dies Problem stellte sich bereits früh mit besonderer Schärfe bei Angestelltentätigkeiten (vgl. Berger/Offe 1984).

chen Tätigkeiten setzen, aber man kann damit nicht kontrollieren, ob ein Forscher sein Bestes im Industrielabor gibt, oder sicherstellen, dass ein Bankangestellter Kunden kompetent und freundlich berät. Das Problem der Kontrollierbarkeit selbst einfacher Formen von Wissensarbeit (z.B. Bürotätigkeiten) begleitet die Angestelltensoziologie seit ihren Anfängen (vgl. Kadritzke 1975; auch Baethge/Oberbeck 1986).

Unter den Bedingungen hoher Turbulenzen auf globalen Märkten, steigender Innovationsdynamik und beschleunigten Wissensverschleißes eskaliert die Unsicherheit für die Unternehmen auf mehreren Ebenen gleichzeitig. Unter diesen Voraussetzungen spricht einiges dafür, den Schlüssel zur Beantwortung der Ausgangsfrage, warum die zunehmende Wissensbasierung der Arbeitsprozesse nicht zu einer alle Wissenspotentiale aktivierenden Arbeitsorganisation im Betrieb führt, in den *Strategien des Managements zur Verringerung der größer werdenden Unsicherheiten und Abhängigkeiten bei Wissensarbeit* zu suchen. Entsprechend der These von der Verschränkung - und nicht Ablösung - institutioneller Ordnungen, ist hierbei zu erwarten, dass es neben neuen Formen des Umgangs mit Unsicherheit zum Rückgriff auf bewährte Muster der Kontrolle und Reduzierung von Wissen in der Arbeit kommt. Weil die alten Muster weiterwirken, muss man sich mit ihnen auseinandersetzen.

Bei der Suche nach solchen institutionalisierten Mustern der Kontrolle und Steuerung der Arbeit stößt man auf vier Strategien, die sich im Umgang mit den betrieblichen Humanressourcen als Muster zur Verringerung von Unsicherheit lesen lassen, ohne dass damit behauptet würde, sie seien intentional auf die Bewältigung mit Wissensunsicherheiten gerichtet gewesen:

- Arbeitsteilung, die auf die Reduktion komplizierter auf einfache Arbeit abzielt
- Bürokratisierung/Hierarchisierung
- Berufliche Sozialisation
- Privilegierung

Ad 1: Eine Arbeitsteilung, die auf die Reduktion komplizierter auf einfache Arbeit zielt, ist innerhalb der Industrialisierung die älteste und lange Zeit wirksamste Strategie zur Verringerung wissensinduzierter Unsicherheit. Marx hat dieses Muster für die Phase des Übergangs von Manufaktur zu Industrie mit einem der berühmtesten Sätze seines Hauptwerks charakterisiert: „Die geistigen Potenzen der Produktion erweitern ihren Maßstab auf der einen Seite, weil sie auf vielen Seiten verschwinden“ (Marx, Kapital I 1970, S. 382).³ Der Satz zielt auf die Scheidung von geistiger und körperlicher, von anweisender und ausführender Arbeit und liest sich – unbeabsichtigt – wie eine Gebrauchsanweisung für F.W. Taylor, der dann zu Beginn des 20. Jahrhunderts das Konzept der radikalsten Arbeitsteilung und Vereinfachung von Arbeit entwickelte. Dieses unter dem Namen Taylorismus in die Arbeits- und Industriegeschichte eingegangene Konzept prägte die Arbeitsorganisation des letzten Jahrhunderts in den großen Industriegesellschaften, weil es ökonomisch sehr erfolgreich war. Seine ökonomische Funktionalität verdankt der Taylorismus nicht zuletzt der Tatsache, dass er das Problem der Bewältigung von Unsicherheit gegenüber Wissen in doppelter Weise löste: Zum einen dadurch, dass die un- oder geringqualifizierte Arbeit relativ einfach kontrollierbar war, und zum anderen, indem er die personalpolitische Flexibilität durch beliebige Austauschbarkeit auf der Basis geringer Qualifikation erhöhte. Allein schon diese Funktionalität sicherte dem Taylorismus die Übertragung von der Produktion in den Dienstleistungsbereich, in dem mit dem direkten Kundenbezug eigentlich Barrieren für seine Einführung hätten aufgerichtet sein müssen, und auch seine Fortdauer und Wiederkehr in der Produktion selbst dort,

3 Der Satz ist innerhalb der marxistischen Diskussion vor allem in werththeoretischer Perspektive so interpretiert worden, dass die Reduktion komplizierter auf einfache Arbeit die Bildungs- und Reproduktionskosten der Ware Arbeitskraft senke. Unversehens ist das marx'sche Theorem durch die werththeoretische Argumentation - in meinen Augen zu Unrecht - zu dem einer allgemeinen und ehernen Tendenz kapitalistischer Organisation der konkreten Arbeit gemacht worden. Dabei wird übersehen, dass von der stofflichen Seite des Arbeitsprozesses eine reale Tendenz zu komplizierter Arbeit ausgehen kann. Eine kontroll- und herrschaftstheoretische Ausdeutung des Satzes, die nicht im Gegensatz zur werththeoretischen stehen muss, scheint mir für den konkreten historischen Umgang mit dem Problem der Zunahme von Wissensarbeit angemessener.

wo man ihn aufgrund steigender Komplexität der Arbeitsprozesse für überwunden glaubte (wie eben wir).

Ad 2: Bürokratisierung und Hierarchisierung meint, durch auf relative Dauer gestellte Über- und Unterordnung (Hierarchie) und durch klar definierte rationale Verfahrensregeln (Bürokratisierung) komplexe Wertschöpfungsprozesse – wie z.B. die in industriellen Großbetrieben – steuer- und kontrollierbar zu machen. Idealtypisch und im besten Fall sind hierarchisch-bürokratische Positionen und Kompetenzen egal wo – ob in Privatbetrieben, Staat oder Militär – nach Max Weber in Fachwissen und Fachschulung begründet (vgl. Weber 1964, S. 161 ff.), welche die Rationalität der Anweisungen und die Effizienz der Prozesskontrolle (auf die Williamson 1975 später hinweisen sollte) sicherstellen sollen. Sollte die unterstellte Rationalität bürokratischer Organisation bei zunehmender Komplexität der Wertschöpfungsprozesse nicht zur Farce werden, musste sie mit Spezialisierung und Differenzierung des Wissens bei Bürokraten oder – in unserem Kontext – im Management einhergehen. Dies ist auch der tatsächliche Weg des Managementwissens gewesen. Aber selbst unter dieser Bedingung darf man bezweifeln, dass das bürokratische Muster der Unsicherheitsbewältigung in der Realität eine optimale Nutzung des vorhandenen, geschweige denn eine Aktivierung neuen Wissens erfolgreich in die Wege leiten könnte. Ein Großteil der Kritik in den Theorien zum Organisationslernen deckt den ganzen Sünden katalog des bürokratischen Typs des Wissensmanagements auf: Etablierung von Denkgewohnheiten (mental models), Routinisierung des Wissens, obrigkeitliche Verhängung von Denkverboten, Geheimhaltung von Wissen zwecks individueller Statusabsicherung usw. (Antal/Lenhardt/Rosenbrock 2001).

Ad 3 Berufliche Sozialisation: Es war einer der genialsten Einfälle des deutschen Kapitalismus, in der take-off-Phase der Industrialisierung im Übergang vom 19. zum 20. Jahrhundert ein in seinem Kern zünftlerisch-handwerkliches – und das heißt in unserem Zusammenhang arbeits- und betriebsintegriertes – Ausbildungssystem in ein industrielles zu transformieren und

sich neben dem Zufluss von Fachkompetenz aus dem Handwerk einen eigenen Facharbeiter-, und später auch Fachangestelltenstamm heranzubilden. Dieser Typ von Berufsausbildung sicherte der deutschen Industrie ein Jahrhundert lang einen komparativen Vorteil gegenüber Mitwettbewerbern am Weltmarkt und schuf die für lange Zeit im Durchschnitt am besten qualifizierte Erwerbsbevölkerung der Welt (vgl. Schmidt 2000). Zugleich wurde dadurch in Deutschland eine ähnlich tiefgreifende Taylorisierung der Arbeit wie z.B. in USA verhindert. Da dieses Ausbildungssystem nicht nur fachliche Qualifikationen vermittelte, sondern eine umfassende Sozialisation der Jugendlichen in das ökonomische und soziale System des Betriebes vornahm, löste es das Unsicherheitsproblem durch Internalisierung der betrieblichen Normen gleichsam in einem Zug mit der Wissensvermittlung – und das auf einem relativ hohen Qualifikationsniveau im mittleren Sektor. Der verbleibenden Unsicherheit, die im Abfluss des investierten Humankapitals durch Betriebswechsel der Fachkräfte lag, begegnete man mit dem Konzept des internen Arbeitsmarktes, d.h. durch großzügige Übernahmeregelungen, Aufstiegschancen, Beschäftigungssicherheit durch betriebsinterne Mobilität. Es wird sich zeigen, dass die Leistungsfähigkeit dieses Typs beruflicher Sozialisation an einem bestimmten Typ von Wissen gebunden ist und heute teuer, vielleicht zu teuer bezahlt werden muss.

Ad 4: Unter dem Stichwort „Verringerung von Latenz“ durchzieht das Unsicherheitsthema wie ein roter Faden die deutsche Angestelltensoziologie. Verringerung von Latenz zielt auf die Erreichung der Verbindung von Wissen und Loyalität bei der zunächst im Vergleich zu den Arbeitern kleinen, aber dann ständig wachsenden Zahl von Angestellten in kaufmännischen und verwaltenden Tätigkeiten auf der unteren und mittleren Ebene der Betriebs hierarchie. Auch wenn es sich hier nicht um hochqualifizierte Tätigkeiten handelte, ließ ihr Charakter als immaterielle und kommunikative Arbeit sie als weniger rationalisierbar und kontrollierbar erscheinen und schien die Anwendung tayloristischer Prinzipien zu versperren, weil ihre Komplexität nur begrenzt reduzierbar erschien. Die Mechanismen der be-

trieblichen und gesellschaftlichen (arbeitsrechtlichen) Privilegierung sind hinreichend bekannt: Monatsgehalt statt Stunden- oder Akkordlohn, relative Beschäftigungssicherheit durch längere Kündigungsschutzfristen, Aufstiegs- und Karriereversprechen (also alles, was unter dem Begriff des impliziten oder psychologischen Arbeitsvertrags diskutiert wird). Eine zusätzliche Begründung erhielt diese Form der Privilegierung durch die Vorstellung, dass es sich bei diesem Typ von Angestelltentätigkeit um „delegierte Leitungsfunktionen“ handelte. Verringerung von Latenz müsste Erhöhung der Transparenz über das Wissen der Angestellten bedeuten. Der Privilegierungsmechanismus scheint dazu wenig geeignet, weil er eher im je individuellen Status- und Karriereinteresse Wissenszurückhaltung und -verdeckung als Offenheit nahe legt. Aber er half, Loyalität zu sichern und schuf Anreiz zur individuellen Weiterbildung.

Die breiten, seit gut 20 Jahren – vornehmlich in der Betriebswirtschaftslehre – geführten Debatten über Organisationslernen und Wissensmanagement und lernende Organisationen signalisieren ebenso wie jene von uns in den 80er Jahren beschriebenen Veränderungen in der Arbeitsorganisation – Stichwort: Posttaylorismus –, dass das hier skizzierte Ensemble von Strategien zur Bewältigung von Wissensunsicherheit den Anforderungen an eine moderne betriebliche Wissensorganisation nicht mehr genügt. Gleichzeitig aber demonstriert ihr Fortbestehen, dass man offensichtlich nicht von *dem* einen Modell moderner betrieblicher Wissensorganisation sprechen kann. Vielmehr finden wir eine starke Heterogenität selbst innerhalb ein und desselben Unternehmens, die von wissensaktivierenden bis zu wissenszerstörenden Organisationsformen reicht und damit für unterschiedliche Belegschaftsgruppen sehr unterschiedliche Lernchancen in der Arbeit eröffnet.

3. Der Wandel von implizitem zu explizitem Wissen

Diese Heterogenität hat etwas mit dem Wandel des strategischen Stellenwerts unterschiedlicher Wissensformen für die Unternehmen zu tun, welcher das Unsicherheitsproblem sowohl erhöht als ihm auch andere Formen verleiht. Nonaka/Takeuchi haben die (von M. Polanyi stammende) Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen für die neuere Diskussion über Organisationslernen und Wissensmanagement fruchtbar gemacht. Implizites Wissen nennen sie jenes Erfahrungswissen, das in praktischen Arbeits- und Lebenszusammenhängen entsteht, persönlich gebunden und schwer kommunizierbar ist. Demgegenüber zeichnet sich explizites Wissen dadurch aus, dass es systematisch gewonnen wird, theoretisch und kontextungebunden ist und prinzipiell durch organisierte Lernprozesse übertragen werden kann (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, S. 72 ff. – vgl. Bells Kategorie des „theoretischen Wissens“). Beide Wissensformen sind nach den Autoren nicht als strikt getrennt voneinander und konträr, sondern als komplementär zueinander zu verstehen (ebenda, S. 73). Gleichwohl verschiebt sich ihr Gewicht zu unterschiedlichen Zeiten und in unterschiedlichen Organisationskontexten.

Verwissenschaftlichung der Lebensgrundlagen einer Gesellschaft bedeutet die historisch langfristige Tendenz, implizites zu explizitem Wissen zu machen, d.h. arbeits- und lebensweltlich gebundenes zu systematisch begründetem und reproduzierbarem (in der Regel wissenschaftlichem) Wissen. Hierbei entstehen – entsprechend dem Komplementaritätsaxiom - mit jedem Schritt in diese Richtung auch neue Formen impliziten Wissens. Dies macht die Sache auch analytisch schwierig, weil es zu neuen und komplexen Kombinationen impliziten und expliziten Wissens kommt, die sich nicht einmal einfach nach der Differenzierung zwischen Produktions- und Dienstleistungstätigkeiten typisieren lassen, so gut man daran tut, sektor-, branchen- und berufsspezifische Differenzen nicht aus dem Auge zu verlieren.

Traditionell wird in der Industriesoziologie die Kategorie des impliziten Wissens mit handwerklichem und technischem Erfahrungswissen assoziiert, das im Umgang mit Material und Maschinen im Arbeitsprozess selbst gewonnen wird und für das bereits Popitz/Bahrth u.a. (1957) den Begriff der „technischen Sensibilität“ geprägt haben. Zu diesem Typ impliziten Wissens, der in der industriellen Produktion Bedeutung behält, treten andere Formen – und zwar auch für Produktionsarbeiter –, die sich auf den Umgang mit Organisationen, Kooperation und Kunden beziehen und die man vielleicht mit „kommunikativer Sensibilität“ bezeichnen kann (vgl. dazu Baethge 2001, S. 86 ff.). Auch bei ihr spielen Prozesse der Internalisierung, Habitualisierung und Routinisierung von Verhaltensweisen eine Rolle, wie sie sich etwa im Aufeinandereingespiltsein der beteiligten Akteure bis hin zum „blinden Vertrauen“, dass der Kooperationspartner erwartungsgemäß reagiert und handelt, äußern können. Allerdings basieren diese Erfahrungsprozesse auf einem anderen, sehr viel stärker reflexiven Typus von Wissen als bei produktiven Arbeitstätigkeiten, die Verinnerlichungsprozesse bleiben in stärkerem Maße bewusstseinspflichtig. Man darf die Routinisierung beispielsweise der Kundenansprüche nicht zu weit treiben, will man ihre je individuellen Bedürfnislagen und Handlungsparameter nicht übersehen. Die hier angesprochene andere Verbindung von implizitem mit explizitem Wissen mag einer der Gründe dafür sein, dass Unternehmen zunehmend formal besser vorgebildete Personen in Bereichen einsetzen, die früher vor allem betrieblich angelernten oder ausgebildeten Kräften offen standen. Die Unternehmen sind dem Wandel von implizitem zu explizitem Wissen unabdingbar unterworfen. Durch die hohe Dynamik in den Innovationszyklen werden sie (wie im übrigen auch ihre Beschäftigten) verstärkt mit der Herausforderung konfrontiert, zunehmend schneller und mehr explizites Wissen zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu aktivieren. Dies kann innerhalb des Unternehmens durch Intensivierung von Forschung und Entwicklung und, bezogen auf die Mitarbeiter, durch diverse Formen der arbeitsnahen Qualifizierung und Weiterbildung (Kompetenzentwicklung) geschehen, um welche Unternehmen nicht

herumkommen, weil Beschleunigung der Innovationszyklen auch heißt schnellerer Verschleiß von Wissensbeständen. Zugleich erhöht sich der Druck, mehr externes Wissen in Form beispielsweise von Forschungsergebnissen, neuen technischen Verfahren, spezialisierter Expertise über Marktentwicklungen und natürlich hochqualifiziertem Personal einzukaufen.

Der Wandel von implizitem zu explizitem Wissen in der strategischen Relevanz für die Unternehmen bedeutet – um einem folgenschweren Missverständnis vorzubeugen – nun keineswegs die Herrschaft externer Wissensproduzenten (Schulen, Hochschulen, Weiterbildungseinrichtungen) über die betriebsinterne Kompetenzentwicklung. Die hohe Dynamik von Innovation und Wissenserweiterung vollzieht sich zum großen Teil in den Unternehmen (Organisationen der Arbeit) und bringt es mit sich, dass sich die Weiterentwicklung auch des anwendungsbezogenen expliziten Wissens für die qualifizierten Teile der Belegschaften im Zusammenhang mit der Arbeit vollzieht, und dies umso mehr, weil sich jene neuen Kombinationen von implizitem und explizitem Wissen ergeben. Der Ausbau betrieblicher Weiterbildungseinrichtungen zu „corporate universities“, Unternehmens-Kollegs, Coaching-Gesellschaften dokumentiert diesen Sachverhalt ebenso wie vielfältige unmittelbar im Arbeitsprozess integrierte oder an ihm angelagerte Aktivitäten wie z.B. Qualitätszirkel u.a. Um an den neuen Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung teilhaben zu können, stellen sich für die Arbeitskräfte zwei zentrale Bedingungen: sie müssen die formalen kognitiven Voraussetzungen für diese spezifische Art von Wissenserweiterung mitbringen und sie müssen an einem qualifizierten Arbeitsplatz arbeiten. Bereits an dieser Stelle deutet sich die neue Spaltung der Belegschaften an, die schwerer zu überwinden ist als die zwischen Ungelernten und Gelernten unter der Vorherrschaft des impliziten Wissens. Der Bedeutungsverlust des impliziten Wissens hat – hierauf hat John Gray (2000) mit Nachdruck hingewiesen – beträchtliche Auswirkungen auf Sozialstruktur und gesellschaftliche Integration über berufliche Identität.

Die hier grob umrissene Konstellation, die steigende strategische Bedeutung expliziten Wissens, bedeutet nun in der Tat eine ungemeine Erhöhung von Unsicherheit im Unternehmen. Weder kann das Management sicher sein, die richtige externe Expertise auszuwählen, noch sie erfolgreich ins Unternehmen zu integrieren. Genauso wenig kann man den Erfolg von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung prognostizieren.

Das skizzierte traditionelle Ensemble zur Bewältigung von Wissensunsicherheit ist wenig zur erfolgreichen Bearbeitung der neuen Problemkonstellationen geeignet. Es gehört jener Phase an, in der Innovation noch relativ gemächlich (inkrementell) vonstatten ging und die Arbeit in einem hohen Maße auf implizitem (Erfahrungs-)Wissen beruhte. Erst aus heutiger Perspektive wird vollends sichtbar, wie sehr diese Formen eine dynamische Wissensentwicklung in den Unternehmen unterbinden. Über die tayloristische Arbeitsorganisation braucht man in diesem Zusammenhang kein Wort zu verlieren. Sie zerstört systematisch die Subjektivität der Arbeitskräfte, die für Wissensarbeit eine unerlässliche Voraussetzung bildet. Anders verhält es sich mit den restlichen Mechanismen. Sie alle setzen auf strukturelle Kontinuität der vorhandenen Wissens- und Kompetenzbestände, nicht auf Dynamik. Am deutlichsten wird das bei der beruflichen Sozialisation durch Ausbildung und bei dem Konzept des internen Arbeitsmarktes. Unter den Bedingungen der strategischen Dominanz impliziten Wissens war dies ökonomisch funktional. Unter den Bedingungen expliziten Wissens werden die Schwächen sichtbar: die Abschottung gegenüber den Institutionen des expliziten Wissens, Schulen und Hochschulen; die Schwierigkeiten, externes Wissen zu integrieren; das, was man die „Immobilitätsprämien“ des Konzepts des internen Arbeitsmarktes mit seiner Honorierung von Betriebstreue nennen könnte. Hierarchische Bürokratisierung, insbesondere in Verbindung mit Privilegierungsstrategien, verhindert oder erschwert jedenfalls erheblich hierarchie- und abteilungsübergreifende Kooperations- und Lernprozesse, die heute immer wichtiger werden, wenn man zur Steigerung die in einem Unternehmen versammelten unterschiedlichen Kompetenzen

nutzen will. (Es könnte sein, dass es dieses Festhalten an den Erfolgsmustern der Vergangenheit ist, welches die Zukunft Deutschlands als Innovationsstandort gefährdet.)

Warum dann Festhalten an einem traditionellen Muster von Arbeits- und Wissensorganisation? Einen Teil der Antwort haben John Child und Sally Heavens vor Jahren gegeben mit ihren organisationstheoretischen Hinweisen auf die Einbettung der betrieblichen Wissensentwicklung in die Organisation von Arbeit, in die durch sie konstituierten Status- und Machtinteressen von Managern und anderen Belegschaftsgruppen, in die etablierten Alltagsroutinen und Gruppenidentitäten, die aufzugeben auch für die Beschäftigten auf der ausführenden Ebene ein Problem darstellten kann (vgl. Child/Heavens 2001, S. 317. ff auch Antal u.a. 2001).

Festhalten an traditionellen Mustern heißt nicht, dass alles beim Alten bliebe. Die jüngere Betriebswirtschaftslehre – allen voran die bahnbrechenden Arbeiten von Picot/Reichwald/Wiegand (1996), Reichwald u. Mitarbeiter (1998) und Sydow (1993) – hat nicht zuletzt mit Blick auf die Veränderungen des human resources management weitreichende Veränderungen der Betriebsorganisation unter den Bedingungen des Informationszeitalters konstatiert: Öffnung nach außen, Netzwerkbildung, Dezentralisierung, Modularisierung, Projektarbeit, Outsourcing u.a. Sie scheint mir in der Thematisierung des Wissensproblems der Arbeits- und Industriosozio-logie voraus zu sein, teilt aber mit uns das Schicksal, keine validen Daten über den Verbreitungsgrad ihrer neuen Modelle und keine Prognosen über die Dynamik ihrer Durchsetzung beibringen zu können. Sie wie auch die betriebswirtschaftliche Teildisziplin „Wissensmanagement“ können Organisationsmerkmale für rationales Handeln unter der Bedingung zunehmender Wissensintensität von Arbeitsprozessen angeben. Ob in der jeweiligen Realität eines konkreten Unternehmens nicht noch ganz andere Rationalitätskriterien eine Rolle spielen, welche die wissensbezogenen außer Kraft setzen, muss offen bleiben.

Eine zweite Begründungsebene dafür, dass Lernentwicklung und Wissensverteilung in Unternehmen segmentiert bleiben, mag in der Größe und Komplexität des Unsicherheitsproblems liegen, die auch durch die vom Unternehmen eingesetzten neuen Formen des Wissensmanagements nicht angemessen bearbeitet werden können. Gerade wenn Unternehmen zentrale Parameter ihres Handels verändern müssen, liegt es nahe, andere relativ konstant zu halten, um weiterhin „bedingt rational“ (Simons) handeln zu können (vgl. Kädtler 2004).

Ich will Ihnen das Problem der hohen Komplexität an einem instruktiven und verblüffend einfachen Beispiel aus unserem laufenden Forschungsprojekt zur Kompetenzentwicklung in deutschen Unternehmen erläutern. Im Gespräch mit dem Leiter einer großen Fachabteilung einer größeren Versicherung rekonstruierten wir die Entwicklung der Arbeitsorganisation in den letzten 25 Jahren. In Übereinstimmung mit den Lehrsätzen einer guten Kundenbetreuung und einer rationalen Nutzung der neuen technischen Informations- und Kommunikationspotentiale hatte die Versicherung – wie andere auch – ein Konzept von „Rundumsachbearbeitung“ (RUMBA als heitere Abkürzung im firmeneigenen Jargon) eingeführt, in welcher der Kunde sämtliche Vorgänge seines Versicherungsvertrages aus einer Hand erledigt bekommt. RUMBA erscheint unter dem Gesichtspunkt kundenfreundlicher Wissensorganisation ein sehr rationales Konzept, das unter Aspekten langfristiger Kundenbindung auch produktiv sein kann. Dennoch plant das Unternehmen eine Reorganisation der Sachbearbeitung in Richtung Retaylorisierung, nicht mehr RUMBA, sondern wieder fragmentierte Vertragsverwaltung. Die Begründung des durchaus reflektierten Managers: „Bei dem benötigten und zunehmend komplexer werdenden Wissen geht es nicht mehr, dass alle Mitarbeiter alles wissen.“ Es geht zwar nicht um diese Überpointierung „dass alle Mitarbeiter alles wissen“, sondern viele etwas mehr, gleichwohl wird man das Argument ernst nehmen müssen, dass unter Effizienzgesichtspunkten (Ordnung der Arbeit) Wissen so komplex werden kann, dass es schwer bzw. nur mit steigenden Risiken aus einer Hand bewältigt werden kann.

Das heißt nicht, dass komplex organisierte Produktionsarbeit oder Sachbearbeitung nicht auch ökonomisch Sinn macht. Aber es gibt offensichtlich weder nur den einen Entwicklungspfad der Arbeitsorganisation noch eine einheitliche, über alle Belegschaftsgruppen hin gleichgerichtete Qualifizierungsstrategie. Steigende Abhängigkeit der Unternehmen von theoretischem (explizitem) Wissen, das für die Unternehmen schwerer zu integrieren ist als das arbeitsgebundene implizite Wissen, könnte einen neuen Schub „anforderungsreduzierender Arbeitsorganisation“ (Pawlowski 1992, S. 177 f.) – mit hin tayloristischer – freisetzen, um die unvermeidlich höheren Unsicherheiten und Kosten auf der einen, der der Hochqualifizierten, durch Risiko- und Kostenreduktion auf der anderen Seite zu kompensieren.

Orientierungsmuster für die Bewältigung von Unsicherheit sind keine festen Gesetze. Insofern ist es auch von jedem einzelnen Unternehmensmanagement abhängig, wie viel Risiko es im Interesse einer Steigerung von Wissensintensität und –ressourcen in Kauf nehmen will. Mir scheint das deutsche Management im Durchschnitt in dieser Hinsicht nicht sehr risikofreudig zu sein. Das führt dazu, dass Deutschland nicht allein das ihm von PISA bescheinigte Bildungsdefizit hat, sondern auch Defizite in der Nutzung vorhandenen Wissens, welche wiederum das Bildungsdefizit verschärfen.

4. Soziale Bedeutung des fortdauernden Widerspruchs zwischen der Ordnung der Arbeit und der Ordnung des Wissens

Man wird das Spiel um eine qualifikationsreduzierende oder –steigernde Arbeitsorganisation als relativ offen und weder technisch noch ökonomisch eindeutig determiniert bezeichnen können. Wie dieses Spiel von den unterschiedlichen beteiligten Akteuren gespielt wird, hat großen Einfluss auf die Lösung der eingangs gestellten Frage zur zukünftigen Verteilung von Wissen und Bildung in diesem Lande. Welche Relevanz hat mein Argument über die Sphäre der betrieblichen Arbeitsgestaltung hinaus für die Beantwortung dieser Frage? Warum

bleibt und welche soziale Bedeutung hat Nichtwissen in der Wissensgesellschaft? Zum Warum hoffe ich eine Antwort gegeben zu haben. Zur Bedeutung ist zunächst darauf hinzuweisen, dass die Weiterexistenz unqualifizierter Arbeit heute unter anderen Arbeitsstrukturen und gesellschaftlichen Bedingungen steht, als un- und geringqualifizierte Arbeit es in der Hochphase der fordistisch-tayloristischen Industrialisierung tat und dass dies ihren gesellschaftlichen Charakter bestimmt. Bildete sie seinerzeit im wesentlichen eine breite produktive Basis gesellschaftlicher Wertschöpfung, so gerät sie heute angesichts der zunehmenden Wissensbasierung der Arbeitsprozesse eher in eine gesellschaftliche Randlage, die sozialstrukturell umso risikoreicher wird, je mehr auch die institutionellen Bedingungen gesellschaftlicher Integration aus der fordistischen Phase der Industriegesellschaft aufweichen. An drei Punkten lassen sich die Gefährdungen, die entstehen, wenn es nicht gelingt, eine stärker wissens- und lernförderliche Arbeitsorganisation im mittleren und unteren Bereich betrieblicher Arbeit in die Wege zu leiten, verdeutlichen:

1. Das Konzept des internen Arbeitsmarktes, das für das deutsche Produktionsmodell konstitutiv war und viel zur sozialen Stabilisierung der deutschen Nachkriegsgesellschaft beigetragen hat, wird vor dem Hintergrund der skizzierten Wissensdynamik zunehmend durchlöchert. Dies äußert sich vor allem in zwei Sachverhalten: zum einen auf der Ebene der Berufsbildung in der Reduzierung des betrieblichen Ausbildungsplatzangebots, der Verringerung der Übernahmequoten und insgesamt der Erosion institutionalisierter Berufsbildungsprofile (vgl. Rützel 2001) – dadurch erklärt sich ein wenig das aktuelle Debakel des deutschen Berufsbildungssystems. Zum anderen in der Verringerung - bis hin zur Schließung - von Durchlässigkeit und Aufstiegsmöglichkeiten von der unteren zur mittleren und von dieser zur höheren Ebene der Belegschaftsstruktur. In der Vergangenheit konnte man auf der Basis betrieblicher Arbeitserfahrung einen gewissen innerbetrieblichen Aufstieg erfahren. Mit dem Übergang von impliziten zum expliziten Wissen schwinden diese Möglichkeiten in immer mehr Bereichen (vgl. auch Gray 2000).
2. Die Zone dessen, was man unter dem Gesichtspunkt ihrer Verwertbarkeit in der Arbeit *prekäre Bildung* nennen kann, verschiebt sich nach oben – bis in die Mittelschichten hinein. Prekäre Bildung meint, dass die erworbenen Bildungsabschlüsse und –zertifikate sich am Arbeitsmarkt immer schwerer einlösen und in zukunftssträchtige Beschäftigung umsetzen lassen und die Übergänge vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem länger und labiler werden. Man kann diese Verschiebung mit Allmendinger/Leibfried als relative Bildungsarmut oder im Anschluss an Baumert u.a. als implizite „Neudefinition bürgerlicher Grundbildung“ (Baumert u.a. 2003, S. 76) bezeichnen. Beide Begriffe – „Bildungsarmut“ und „Neudefinition bürgerlicher Grundbildung“ – zielen auf das Erreichen und Aufrechterhalten eines Bildungsstands, der für das Individuum die kognitive Voraussetzung dafür ist, sein Leben aus eigener Kraft auf dem allgemein anerkannten Durchschnittsniveau materieller, sozialer und kultureller Teilhabe zu gestalten. Da zum Aufrechterhalten immer mehr die Fähigkeit zu selbstorganisiertem Lernen im Erwachsenenalter gehört, kommt dem Grad der Wissensintensität der Arbeit eine zunehmende soziale Bedeutung zu. In diesem Sinne wird die soziale Differenz zwischen Hoch- und Geringqualifizierten größer.
3. Die Formel von „lebenslangem Lernen“ als Grundlage der wirtschaftlichen wie der individuellen Handlungs- und Entwicklungsfähigkeit in der gegenwärtigen Gesellschaft ist – manchmal möchte man es bedauern – keine Floskel, so sehr sie in den letzten Jahren politisch breit getreten worden ist. Aus der Arbeitspsychologie (vgl. Frieling/Bergmann) und von unseren eigenen Untersuchungen wissen wir, wie sehr die für lebenslanges Lernen unabdingbaren individuellen Kompetenzen und Verhaltensdispositionen der permanenten Lernbereitschaft, Selbstorganisations- und biographischen Planungsfähigkeit von den Erfahrungen in der Erwerbsarbeit beeinflusst werden, wie sehr der Grad

der Komplexität von Aufgaben und die in ihrer Bearbeitung eingeräumten Handlungsspielräume Selbstlernkompetenzen schaffen, stabilisieren oder - im Gegenteil - zerstören und verhindern. Nach meiner Schätzung auf Basis einer von uns in den letzten Jahren durchgeführten Repräsentativ-Studie zum Verhältnis von Arbeit und Lernen im Erwachsenenalter (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 2004) arbeitet etwa ein Drittel der Erwerbstätigen in Deutschland in restriktiven und kaum lernförderlichen Beschäftigungsverhältnissen. (Andere Schätzungen gehen noch weiter – Volkholz/Köchling 2001). Sie werden dadurch doppelt benachteiligt: in der Arbeit selbst und in der Zurichtung ihrer individuellen Lebensgestaltungs- und Lernbedingungen, die weniger leicht zu überwinden ist als in früheren Zeiten Klassen- oder Schichtgrenzen und die sich über den Sozialisationszirkel intergenerational bei den Kindern zu reproduzieren droht.

Soziologische Beweisführungen haben nicht den Charakter von Naturgesetzmäßigkeiten. Die in ihnen dargestellten Verhältnisse sind „bedingt“ gestaltungsoffen. Das gilt – wie uns ein Jahrhundert Kampf um bessere Arbeitsbedingungen gezeigt hat – in besonderem Maße für die Erwerbsarbeit. Hier liegt heute - über die unmittelbare Arbeitssituation hinausgehend - der tiefe politische und moralische Sinn etwa des *Ceterum censeo* Michael Schumanns für eine innovative Arbeitspolitik. Er korrigiert damit vielleicht praktisch am energischsten von uns unsere hoffnungsvolle Fehleinschätzung der 80er Jahre, dass stärker lernförderliche Arbeitsverhältnisse gleichsam ein Beiprodukt der Entwicklung zur Wissensgesellschaft seien. Offensichtlich müssen sie erkämpft werden, und offensichtlich sind die sozialen Auseinandersetzungen um sie angesichts eines globalen Kapitalismus mit seiner auf Kurzfristigkeit der Gewinnerwartung setzenden Shareholder-Value-Orientierung, die die Langfristigkeit, die die Ordnung des Wissens auszeichnet, untergräbt, nicht leicht zu führen.

Ein letztes Wort; mir ist bewusst: Meine Ausführungen haben an vielen Stellen hypothetischen Charakter. Vor

allem ist mir beim Schreiben klar geworden, welche große Aufgabe meiner eigenen Disziplin, der Arbeits- und Berufssoziologie, damit gestellt ist, Betriebe und Unternehmen konsequent als Wissensorganisationen zu entschlüsseln. Hier bleibt für die Disziplin viel zu tun.

Literatur

- Allmendinger/Leibfried (2002): Bildungsarbeit im Sozialstaat, in: Burhat, G./Wolf, J. (Hg.), *Lebenszeiten. Erkundungen zur Soziologie der Generationen*, Opladen, S. 287-315.
- Antal, A.B./Lenhardt, U./Rosenbrock, R. (2001): *Barriers to Organizational Learning*, in: Dierkes, M. u.a. (Hg.), *Handbook of Organizational Learning*, Oxford, S. 865-885.
- Arrow, K.J. (1974): *Higher Education as a Filter*. In: Lumsden, K.G. (Ed.), *Efficiency in University*, Amsterdam, S. 51 ff.
- Baethge, M. (2001): *Qualifikationsentwicklung im Dienstleistungssektor*, in: Ders./Wilkens, I. (Hg.), *Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung*, Opladen 2001, S. 85-106.
- Baethge, M./Baethge-Kinsky, V. (2004): *Der ungleiche Kampf um das Lebenslange Lernen*. Münster/New York (im Erscheinen).
- Baethge, M./Oberbeck, H. (1986): *Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung*, Frankfurt.
- Baethge, M./Teichler, U. (1984): *Bildungssystem und Beschäftigungssystem*, in: Baethge, M./Nevermann, K.; *Organisation, Recht und Ökonomie des Bildungswesens*; Bd. 5 *Enzyklopädie Erziehungswissenschaften*, Stuttgart, S. 206-225
- Baumert, J./Cortina, K.S./Leschinsky, A. (2003): *Grundlegende Entwicklungen und Strukturprobleme im allgemeinbildenden Schulwesen*, in: Cortina, K.S./Baumert, J. u.a. (Hg.), *Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland*, S. 52-147.
- Beckert, J. (1997): *Grenzen des Marktes*, Frankfurt/New York.
- Berg, I. (1971): *Education and Jobs: The Great Training Robbery*, Boston.
- Berger, J. (1995): *Warum arbeiten die Arbeiter? Neomarxistische und neodurkheimianische Erklärungen*, in: *Zeitschrift für Soziologie* 24, S. 407-421.
- Berger, J./Offe, C. (1984): *Die Zukunft des Arbeitsmarktes. Zur Ergänzungsbedürftigkeit eines versagenden Allokationsmechanismus*, in: Offe, C. (Hg.) *„Arbeitsgesellschaft“: Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven*. Frankfurt/M., S. 87-118.

- Blau, P.M. (1974): Presidential Address: Parameters of Social Structure. In: *American Sociological Review* 39, S. 615 ff.
- Briken, K. (2004): Perspektiven für die Arbeit in der Chemischen Industrie, Göttingen (Diss.)
- Child, J./Heaven, S.J. (2001): The Social Constitution of Organizations and its Implications for Organizational Learning, in: Dierkes, M./Antal, A.B./Child, J./Nonaka, I. (Hg.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford, S. 308-326.
- Deutschmann, C. (1999): Die Verheißung des absoluten Reichtums. Zur religiösen Natur des Kapitalismus. Frankfurt/M.
- Deutschmann, C. (2002): Postindustrielle Industriessociologie, Weinheim und München.
- Gerst, D. (2004): Von der direkten Kontrolle zur indirekten Steuerung. Eine empirische Untersuchung der Arbeitsfolgen teilautonomer Gruppenarbeit. Göttingen (Diss.)
- Gray, J. (2000): Die Erosion impliziten Wissens im Spätkapitalismus und die Zukunft der Arbeit, in: Kocka, J./Offe, C. (Hg.), *Geschichte und Zukunft der Arbeit*, Frankfurt/M.
- Kadritzke, U. (1975): Angestellte – die geduldigen Arbeiter, Frankfurt/M.
- Kädtler, J. (2004): Erosion, Kontinuität, Neufundierung – Entwicklungsperspektiven kollektiver Arbeitnehmervertretung im Zeichen des Postfordismus, Göttingen (Habilitationsschrift).
- Kern, H./Schumann, M. (1996): Vorwärts in die Vergangenheit? Zustand der Arbeit – Zukunft der Arbeit, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 11-12'96, S. 715-724.
- Kohn, M. (1969), *Class and Conformity*, Chicago.
- Kohn, L./Schooler C. (1983): *Work and Personality. An Inquiry into the Impact of Social Stratification*. Norwood.
- Kurz, C. (1999): Repetitivarbeit – unbewältigt. Betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitstyps. Berlin.
- Mayer, K.U. (2000): Die Bildungsgesellschaft, in: Pongs, A. (Hg.), *In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich?* Bd. 2, München, S. 195-218.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997): *Die Organisation des Wissens*, Frankfurt/New York.
- Pawlowski, P. (1992): Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen, in: Staehle, W.H./Conrad, P. (Hg.), *Managementforschung* 2, Berlin/New York, S. 179-237.
- Picot, F.A./Reichwald, R./Wigand, R.T. (1996): *Die grenzenlose Unternehmung*. Wiesbaden.
- Popitz, H./Bahrdt, H.P./Jüres, E.A./Kesting, H. (1957), *Technik und Industriearbeit*, Tübingen.
- Reichwald, R./Möslein u.a. (1998): *Telekooperation: Verteilte Arbeits- und Organisationsformen*, Berlin/Heidelberg/New York.
- Rützel, J. (2001): Pädagogische Anforderungen an die Benachteiligtenförderung, in: *Arbeitsstab Forum Bildung* (Hg.), *Qualifizierte Berufsausbildung für alle. Zukunft der Berufsausbildung von benachteiligten Jugendlichen*, Bonn, S. 44-65.
- Schmidt, H. (2000): The Future of Labor-Management Relations, Training and Labor Market Institutions, in: Berg, P. (Ed.), *Crating Competitive Capacity*, Berlin, P. 91-100.
- Schumann, M. (2004): Vorwort, in: Kuhlmann, M./Sperling, J.J./Balzert, S., *Konzepte innovativer Arbeitspolitik*, Berlin.
- Steinkamp u.a. (1991): *Sozialstruktur und Sozialisation*, in: Hurrelmann, K./Ulich, D. (Hg.), *Neues Handbuch der Sozialisationsforschung* 4, Weinheim/Basel, S. 251-277.
- Sydow, J. (1993): *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*. Wiesbaden.
- Volkholz, V./Köchling, A. (2001): Lernen und Arbeiten, in: *Arbeitsgemeinschaft Qualifikationsentwicklungs-Management (QUEM), Kompetenzentwicklung 2001*, Münster/New York, S. 17-59.
- Weber, M. (1964): *Wirtschaft und Gesellschaft*, Köln/Berlin.
- Williamson, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*
- Wittke, V. (2003): *Innovationsmodelle und nationale Kapitalismen: Zur Frage der Pfadabhängigkeit industrieller Restrukturierung am Beispiel der Mikroelektronik*. Habilitationsschrift, S. 17
- Young, M. (1961): „Es lebe die Ungleichheit (The Rise to Meritocracy)“, Düsseldorf.

AUTO 5000 – eine Kampfansage an veraltete Fabrikgestaltung

Michael Schumann, Martin Kuhlmann, Frauke Sanders, Hans Joachim Sperling

Vor drei Jahren entwickelten der Personalvorstand und der Betriebsrat von Volkswagen mit der IG Metall-Bezirksleitung Hannover das Tarifprojekt „5000 x 5000“. Ziel war, eine wettbewerbsfähige Produktion am Standort Deutschland sicherzustellen. Gefördert durch die Volkswagen AG, die IG Metall, die Hans Böckler Stiftung sowie die VolkswagenStiftung führt das SOFI seit September 2002 die sozialwissenschaftliche Begleitforschung durch. Bestandteil des Tarifvertragswerks ist eine Bezahlung auf dem Niveau des niedersächsischen Flächentarifs sowie ein ganzes Bündel von Neuerungen in den Bereichen Arbeitszeitregelung, Qualifizierung, Entgeltsystem, Arbeits-, Betriebs- und Geschäftsprozessorganisation.

Erste Ergebnisse unserer Begleitforschung (veröffentlicht auf der SOFI-Homepage unter <http://www.sofi-goettingen.de/frames/Texte/Auto5000.pdf>) zeigen, dass das arbeitsmarktpolitische Ziel für das Projekt, Arbeitslose einzustellen, erreicht wurde. Die 3.800 Beschäftigten, die bei AUTO 5000 derzeit den Touran (ein MPV der Golf-Klasse) mit einer Tagesleistung von ca. 800 Fahrzeugen produzieren, sind überwiegend ehemals Arbeitslose. Der vorliegende Text stellt zentrale Befunde der im Herbst 2004 abgeschlossenen dritten Untersuchungsphase vor, in der erstmals breit die Arbeitserfahrungen in der Fabrik untersucht wurden. Empirische Basis der vorliegenden Veröffentlichung sind Expertengespräche, qualitative Einzelinterviews und Gruppendiskussionen mit den verschiedenen Akteursgruppen sowie Ergebnisse von Arbeitsplatzanalysen in 18 und einer schriftlichen Befragung in 63 der insgesamt rund 260 Teams, die das Spektrum der Tätigkeiten in der Fabrik abbilden (n=656).

Der Automobilbau steht heute im Zentrum der Debatte um die Zukunftsfähigkeit des Industriestandorts Deutschland. Die Auseinandersetzungen dieses Jahres bei DaimlerChrysler, Opel und VW um die Bedingungen, unter denen es für die Unternehmensleitungen gerechtfertigt erscheint, auch für die Zukunft noch Fertigungen in deutschen Werken zu planen, stehen für die Belegschaften unter dem Vorzeichen von Verzicht. Für die Unternehmen geht es um Senkung der Arbeitskosten. Beschäftigungsperspektiven werden gebunden an weniger Lohn und längere, flexiblere Arbeitszeiten. Um nicht die Abwanderung der Fertigungen in Billigkostländer zu riskieren, sehen sich unter dem Druck der Arbeitsmarktkrise die (noch) Beschäftigten gezwungen, diesen Deal zu akzeptieren.

Intern stehen längst auch Arbeits- und Betriebsorganisation auf der Agenda für Kosteneinsparungen. In der intensiv geführten Debatte um wettbewerbsfähige Fabrikstrukturen ist seit einigen Jahren auch arbeitspolitische Rekonventionalisierung angesagt. Retaylorisierung findet vielerorts im neuen Gewand eines „Toyotismus“ statt: mit traditionellen Methoden der Arbeitsintensivierung, sehr kurzen Taktzeiten und Arbeitszyklen, einer Rückkehr zu rein ausführenden Tätigkeiten und feingliedrigen Kontrollen. Gruppenarbeit geht dann nicht mehr mit erweiterten Handlungsspielräumen und Mitwirkungsmöglichkeiten einher, sondern reduziert sich auf die Verpflichtung zur Leistungssteigerung. Ökonomische Vorteile werden in Mehrarbeit und Arbeitsverdichtung gesucht – auch hier auf Kosten der Beschäftigten.

Parallel zu den Retaylorisierungstendenzen haben sich in den letzten Jahren aber auch die Versuche mit arbeitspolitisch innovativen Konzepten verbreitet. In ihnen geht es darum, Wettbewerbsvorteile durch Innovationen im Bereich der Arbeits- und Betriebsorganisation und durch eine bessere Nutzung der Potenziale der Beschäftigten zu erschließen. Das ist auch der ausdrückliche Anspruch von AUTO 5000. Von der IG Metall wird das Projekt mit der Zielsetzung verknüpft, ein Gegengewicht zu den Retaylorisierungstendenzen der letzten Jahre zu schaffen. Das von der Unternehmensleitung und der Interessenvertretung gemeinsam formulierte Ziel heißt: Produktivitätszugewinne durch dezidierte anti-tayloristische Arbeitsgestaltung. Im Tarifvertragssystem zu AUTO 5000 wurden „abwechslungsreiche und ganzheitliche Arbeitsinhalte“, Teamarbeit mit „erweiterten Handlungs-, Dispositions- und Entscheidungsspielräumen“ sowie „eine flache Hierarchie“ und eine „lernförderliche Qualifizierungsorganisation“ vereinbart. Angestrebt werden betriebliche Kostenverbesserungen durch die aktive, mitverantwortliche Einbeziehung der Beschäftigten in Prozessoptimierung und Rationalisierung.

Die Frage ist: Konnte dieser arbeitspolitische Gestaltungsanspruch tatsächlich eingelöst werden? Gelingt dem Projekt eine anti-tayloristische Arbeitsstrukturierung, die ihre Zukunftsfähigkeit durch eine gestiegene Arbeitsproduktivität beweist und dabei nicht zu Lasten der Beschäftigten geht? Wie bewerten die Beschäftigten selbst diese Arbeitspolitik, die ihren Aufgaben- und Verantwortungszuschnitt erweitert und sie selbst für einen Beitrag zur betrieblichen Wettbewerbsverbesserung in die Pflicht nimmt? Wie ist die allgemeine Bedeutung des Einzelfalls für die Suche nach Fabrikmodernisierung einzuschätzen? Schließlich: Wie ist die neu geschaffene Arbeitsrealität im Kontext der industriesoziologischen Debatte um den Umbruch in der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit (Stichwort: Subjektivierung) zu bewerten?

1. Die innovative Arbeits- und Betriebsgestaltung bei AUTO 5000: Ein neuer Typus moderner Fabrikorganisation

Die Arbeits- und Betriebsgestaltung bei AUTO 5000 sucht also höhere Wirtschaftlichkeit mit einer verbesserten Arbeitssituation zu kombinieren. Das Konzept setzt auf Aufgabenerweiterung, Integration von direkten und indirekten Funktionen, Teamarbeit mit hoher Gruppenselbstorganisation und Gruppenverantwortung, gewählte Gruppensprecher und regelmäßige Gruppengespräche sowie eine aktive Einbeziehung der Beschäftigten in Planungs- und Optimierungsprozesse.

Diese arbeitsorganisatorischen Gestaltungsansätze werden ergänzt um eine veränderte Betriebsorganisation. Die erste Führungsebene der Meister, bei AUTO 5000 „Betriebsingenieure“ (BI) genannt, übernimmt neben Personalführung und -entwicklung auch Verantwortung im Bereich technische Planung, Optimierung sowie Budgeteinhaltung. Die operativen Aufgaben der Produktionssteuerung und Arbeitseinsatzplanung gehen weitgehend ans Team. Oberhalb der Meisterebene ist die Betriebshierarchie auf zwei Ebenen reduziert und eine prozessnahe Ansiedlung von Fachfunktionen in „Lernfabriken“ eingeführt. Damit sitzen direkt vor Ort produktionsunterstützende „indirekte“ Fachkräfte der Instandhaltung, Qualitätssicherung und Logistik, zudem Planer, Produktbetreuer, Industrial-Engineering-Experten, Personaler und Controller.

Knapp ein Jahr nach dem Erreichen der Kammlinie, d.h. der geplanten Volllast der Produktion, konnten mit der Realisierung dieser Gestaltung positive Ergebnisse erreicht werden. Wichtiger vielleicht noch: In keinem Punkt führten die bisher gemachten Praxiserfahrungen dazu, dass den Projektbeteiligten eine Abkehr von den ursprünglichen, sehr ehrgeizigen Konzeptideen notwendig erscheint.

Die Gestaltung der Produktionsprozesse in den Montagen ist zwar auch bei AUTO 5000 wie überall in der Automobilindustrie durch Fließbandfertigung mit kur-

zen Takten und Arbeitszyklen unterhalb von zwei Minuten geprägt, doch es wurden durchaus eigene Akzente gesetzt: Die Fließfertigung gliedert sich beispielsweise in Unterabschnitte mit kleineren Zwischenpuffern und an wichtigen Stellen finden sich Ausschleusmöglichkeiten, die eine liniennahe Fehlerbeseitigung ermöglichen. Entscheidend ist freilich die gewählte Arbeitsorganisation. 1 1/2 Jahre vor Projektende ist zwar der Umsetzungsstand noch unterschiedlich, Teamarbeit wurde jedoch in allen Bereichen eingeführt. In den Teams wird fast durchweg über die verschiedenen Arbeitsplätze hinweg rotiert; bei einigen Gruppen sind darüber hinaus auch bereits Zusatzfähigkeiten insbesondere der Wartung und Instandhaltung integriert worden, die Abwechslung in die eher einförmige Montagearbeit bringen. Bei den im Aufgabenzuschnitt anspruchsvolleren Anlagenführertätigkeiten, die für die Technikbetreuung im Karosseriebau, in der Lackierung und in einigen Automationsstationen in der Montage zuständig sind, ist die Funktionsintegration von direkten und indirekten Aufgaben schon recht weit fortgeschritten.

Im Vergleich mit anderen Automobilfabriken ist vor allem die Selbstorganisation der Teams flächendeckend sehr weitgehend realisiert. Gewählte Teamsprecher sind in der Funktion eines Klassensprechers, Koordinators und Moderators etabliert. Zudem existieren regelmäßige, von den Teams selbst organisierte Teammeetings zur wechselseitigen Information, Absprache und für Problemlösungen. Arbeitseinsatz- und Anwesenheitsplanung sowie die Festlegung der Arbeitsweise liegen zu weiten Teilen in der Hand der Teams. Diese haben zudem eine hohe Eigenständigkeit bei der Planung von Qualifizierungsmaßnahmen und der Nutzung von Qualifizierungszeiten für Problemlöseaktivitäten. Vergleicht man die bei AUTO 5000 erreichten Gestaltungsprofile der Arbeitsorganisation mit denen aus anderen Gruppenarbeitsbereichen der Automobilindustrie (wobei es sich ebenfalls um Fälle handelt, die mit dem Konzept innovativer Gruppenarbeit antraten), so fällt auf, dass die Mittelwerte der Gestaltung bei AUTO 5000 fast durchweg etwas höher liegen (vgl. Grafik 1.1 und 1.2). Von den Organisationspraktiken des Taylorismus sind

sie in vielen Teildimensionen der Gestaltung weit entfernt. Während die Unterschiede in den aufgabenbezogenen Aspekten weniger groß sind, liegen die Profile bei den Gruppenarbeitsregularien sehr weit auseinander. Hier befinden sich selbst die untersten Werte von AUTO 5000 noch über dem sonst erreichten Mittelwert.

Im Vergleich der Gestaltungsprofile in den technisierten und manuellen Bereichen wird deutlich, dass es zwar große Unterschiede bei der Organisation der Tätigkeiten selbst gibt, die Selbstorganisationselemente der Teamarbeit jedoch in beiden Bereichen auf einem ähnlich hohen Niveau realisiert wurden. Wie sehr die Gestaltungsprofile in wichtigen Aspekten nach wie vor durch stofflich-tätigkeitsbezogene Besonderheiten unterschiedlicher Tätigkeitstypen geprägt sind, veranschaulicht Grafik 1.3. Insbesondere in den Bereichen Aufgabenintegration und Möglichkeiten der Belastungsregulation bieten etwa Nacharbeits- und Anlagenführungstätigkeiten erheblich bessere Voraussetzungen als repetitive Fließbandmontage oder einfache Einlegetätigkeiten. Umso bemerkenswerter ist daher der Sachverhalt, dass es bei den Teamarbeitsregularien nur geringe Unterschiede gibt.

Wie bewerten die Beschäftigten selbst die Einführung der Gruppenarbeit und die erweiterten Ansprüche an ihren Arbeitseinsatz? Unsere Ergebnisse zeigen, dass die Fabrik alles in allem auf einem guten Weg bei der Umsetzung der Konzeptideen ist. Gerade verglichen mit Ergebnissen aus Untersuchungen in anderen Automobilwerken und angesichts der Debatte um mögliche Negativeffekte von Gruppenarbeit (hoher Gruppendruck, Ausgrenzung von Schwächeren) ist die positive Beurteilung der Gruppensituation bei AUTO 5000 bemerkenswert (vgl. Tabelle 1.1). Auch die Einschätzungen der Beschäftigten belegen, dass es gelungen ist, die beiden zentralen Gestaltungselemente von Gruppenarbeit, gewählte Sprecher und selbstorganisierte Gruppengespräche („Teammeetings“), auf einem durchgängig hohen Niveau zu verankern (vgl. Tabelle 1.2). Ohnehin wird Kritik am Konzept der innovativen Arbeitspolitik kaum

geäußert. Problematisch erscheint in erster Linie die bisher noch zu zögerliche, unvollständige Umsetzung.

Deutlich wird an unseren Untersuchungsergebnissen jedoch auch, dass einige problemhaltige Grundelemente von Produktionsarbeit in der Automobilfertigung auch bei AUTO 5000 bislang nicht außer Kraft gesetzt werden konnten. Dieser Sachverhalt bestimmt auch die Beurteilung der Arbeitssituation, die sich deutlich je nach Tätigkeitstyp unterscheidet. Während Anlagenführer, Instandhalter und die Beschäftigten aus den Nacharbeitsbereichen durchweg zu einer recht positiven Bewertung ihrer Arbeitssituation kommen, findet sich bei den eher repetitiven Tätigkeiten ein hohes Maß an Kritik bezogen auf die fachlichen Anforderungen und teilweise auch bei den Belastungen (vgl. Tabelle 1.3). Da Anlagenführer, Instandhalter und Nacharbeiter auch bei AUTO 5000 nur eine Minderheit der Beschäftigten darstellen, bleiben die meisten Tätigkeiten in fachlicher Hinsicht immer noch unbefriedigend. Umso bemerkenswerter ist, dass beim Blick auf das Gesamturteil über die Arbeitssituation bei AUTO 5000 die Positiveinschätzungen überwiegen. Dies macht deutlich, dass sich die gewählte Arbeitspolitik schon jetzt für die Beschäftigten auszahlt (vgl. Tabelle 1.4).

Arbeitspolitische Gestaltungsmöglichkeiten bestehen also auch dort, wo es sich um kurzgetaktete Fließbandarbeit handelt, bei der immer wieder gleiche Handgriffe zu wiederholen sind. Deutliche Unterschiede bei der Beurteilung der Arbeitssituation ergeben sich in Abhängigkeit davon, wie weit wichtige Konzeptbestandteile innovativer Arbeitspolitik (Rotation, Funktionsintegration, Gruppenselbstorganisation, Mitsprache bei betrieblichen Entscheidungen) umgesetzt werden. Nimmt man die Gruppe der Beschäftigten, die nicht in den arbeitsinhaltlich privilegierten Automatisierungs- und Nacharbeitsbereichen arbeitet, zeigen sich bei hoher Umsetzung von innovativer Arbeitspolitik in nahezu allen Teilaspekten und im Gesamturteil bessere Bewertungen der Arbeit. Wo die vorhandenen Gestaltungsspielräume intensiv genutzt wurden, reichen die Positiveinschätzungen in einigen Aspekten sogar an die der höherqualifizierten Tätig-

keiten heran (vgl. Tabelle 1.5). Da sich auch in den als „eher umgesetzt“ eingestuften Bereichen an der Organisation der Arbeitsabläufe (kurze Takte, kurze Arbeitszyklen) nichts geändert hat, verkennt die in der Retaylorisierungsdebatte mitunter zu findende Fokussierung auf die Frage der Arbeitsumfänge beim Montieren die nach wie vor bestehenden organisatorischen Spielräume. Neben der Ausgestaltung der Gruppenarbeitsregularien geht es dabei vor allem um die Reichweite der Integration indirekter Tätigkeiten sowie die Mitwirkung der Beschäftigten an Planungs- und Optimierungsprozessen. Gerade diese Spielräume werden bei AUTO 5000 in einigen Bereichen schon heute genutzt und sollen in Zukunft schrittweise noch erweitert werden.

Während die Innovationen im Bereich Arbeitsorganisation bislang nicht sehr weit über das hinaus weisen, was sich auch in anderen avancierten Fällen innovativer Arbeitspolitik finden lässt, gehen die Gestaltungslösungen bei den betriebsorganisatorischen Aspekten weit über die in der deutschen Automobilindustrie immer noch vorherrschenden Praktiken hinaus. Im Mittelpunkt steht dabei der erweiterte Aufgabenzuschnitt der ersten Führungsebene (Meister/Betriebsingenieure) und der prozessnahe Einsatz von Fachexperten in Lernfabriken. Wichtig ist, dass bei der Bewertung beider betriebsorganisatorischen Innovationen die Beteiligten nahezu einhellig die Vorteile betonen. Man sieht sich näher am Geschehen und könne daher schneller und besser reagieren. Betont wird auch der Abbau von Bereichsegoismen und die verbesserte Kooperation der verschiedenen Spezialisten untereinander. Gerade innerhalb der Lernfabriken haben die zu bewältigenden Anlaufprobleme offensichtlich zu einer verbesserten Zusammenarbeit und einem tieferen Verständnis für die unterschiedlichen Problemsichten geführt.

Fragt man danach, wie sich die Umsetzung der betriebsorganisatorischen Innovationen aus Sicht der Teams darstellt, so fällt zunächst die in der Tendenz recht positive Beurteilung der Betriebsingenieure auf. Während andere Betriebe nicht selten Probleme mit der Einbindung der Meisterebene bei neuen Arbeitsformen artiku-

lieren, scheint man bei AUTO 5000 auf einem guten Weg zu sein, ein höheres Maß an Teamselfstorganisation nicht in Konflikte mit den Vorgesetzten münden zu lassen (vgl. Tabelle 1.6). Weniger stark ausgeprägt ist allerdings bisher die Zusammenarbeit zwischen den Produktionsteams und den Experten der Lernfabrik (vgl. Tabelle 1.7). Hier gibt es zwar erste Ansätze in Teilbereichen, in Summe wurden gerade diese Potenziale der neuen Organisationsform aber noch nicht ausgeschöpft.

Geplant ist im Rahmen der weiteren Ausgestaltung des Betriebsingenieurkonzeptes und des Lernfabrikansatzes, die Teams noch stärker als bisher in betriebliche Planungen und Entscheidungen einzubinden. Es geht dabei um eine aktive Mitwirkung bei der Arbeits-, Prozess- und Technikgestaltung. Sollte es hierdurch gelingen, das traditionelle Statusgefälle sowie die Kooperationslücken und -blockaden zwischen planenden und ausführenden Bereichen abzubauen (wofür die in der Realisierung befindlichen Strukturen durchaus Chancen bieten), würde es sich bei AUTO 5000 tatsächlich um eine Fabrik handeln, bei der erstmals in umfassender Weise ein Bruch mit traditionellen tayloristischen Strukturen gelungen wäre.

Alles in allem stellt sich die Umsetzung der arbeitspolitischen Innovationen bei AUTO 5000 bereits zum jetzigen Zeitpunkt positiv dar. Auch wenn der Realisierungsgrad bei den drei Gestaltungselementen Teamarbeit, Rollen-/Funktionsprofil der Betriebsingenieure und Mitwirkung bei betrieblichen Entscheidungen noch unterschiedlich ist (vgl. Tabelle 1.8), zeigt sich in der Tendenz jedoch eine deutliche Abkehr von traditionellen Strukturen. Und für die Bilanz aus Sicht der Beschäftigten entscheidend: je stärker die Elemente innovativer Arbeitspolitik bereits greifen, umso positiver ist auch die Beurteilung der Arbeitssituation (vgl. Grafik 1.4).

2. Die Qualifizierungspolitik: Eine neue Kombination von Arbeit und Lernen

Die besondere Rolle, die das Thema Qualifizierung bei AUTO 5000 spielt, zeigt sich am Qualifizierungstarifvertrag, der zusätzlich zum Projektarbeitsvertrag abgeschlossen wurde. Dieser Qualifizierungstarifvertrag schien vor allem notwendig, um das arbeitsmarktpolitische Ziel, für dieses Projekt ausschließlich Arbeitslose einzustellen, erreichen zu können. Die Arbeitslosen wurden in einer Vor- und Grundlagenqualifizierung bei verschiedenen Bildungsträgern auf ihre neue Arbeit vorbereitet. Außerdem zielt das Projekt auf eine Neujustierung von Arbeit und Lernen. Damit soll den gestiegenen Anforderungen der Arbeit in selbstorganisierten Gruppen, dem beschleunigten Fertigungswandel und den wachsenden prozessspezifischen Zusatzkenntnissen Rechnung getragen werden.

Auch im Fabrikalltag hat Qualifizierung ein besonderes Gewicht. Die Beschäftigten erfahren eine fortlaufende Qualifizierung von durchschnittlich 3 Stunden pro Woche. Diese wird zur Hälfte zusätzlich zur Arbeitszeit vergütet, die anderen 1,5 Stunden haben die Beschäftigten als Qualifizierungszeit selbst einzubringen.

Lernen im Betrieb soll als „prozesshaftes Lernen“ dazu befähigen, die Arbeitsschritte fehlerfrei zu beherrschen, den hohen Qualitätsansprüchen gerecht zu werden und technische, arbeitsorganisatorische, aber auch zwischenmenschliche Störungen mit spezifischer Methoden- und Sozialkompetenz zu lösen. Durch begleitendes Lernen bezogen auf den Fertigungsprozess wird zudem die Fähigkeit zur Produktionsoptimierung erhöht. Bei der Umsetzung dieses Qualifizierungskonzepts hat sich AUTO 5000 für einen kontinuierlichen Lernprozess in der Fabrik entschieden, der durch Kurzschulungen, externe Schulungen, eine allgemein zugängliche Intranet-Plattform und IHK-Kurse gefördert wird. Entsprechend der Dynamisierung der Arbeitsorganisation, der selbstorganisierten Teamarbeit sowie der verstärkten Dezentralisierung von Aufgaben und Verantwortung stehen in den Lernangeboten besonders Problemlösungskompetenz,

Flexibilität, Selbstständigkeit und Kommunikationsfähigkeit im Vordergrund.

Nachdem die Beschäftigten drei Stufen der Qualifizierung - Industrietauglichkeit, Automobiltauglichkeit und prozesshaftes Lernen - absolviert haben, kann eine Zertifizierung des Lernerfolges als „Fachkraft für Automobilbau“ erfolgen. Diese Zertifizierung wird in enger Kooperation mit der IHK vorgenommen. Für das aus den Arbeits- und Qualifizierungsprozessen erworbene Wissen und die Lösung einer „betrieblichen Situationsaufgabe“, die als Verbesserungsprozess in die Fabrik eingebracht wird, gibt es

- das IHK-Zertifikat „Automobilbauer/Automobilbauerin“
- bei fachspezifischer Erstausbildung das IHK-Zertifikat „Prozessinstandhalter/Prozessinstandhalterin Automobilbau“ und
- für Betriebsingenieure zusätzlich das IHK-Zertifikat „Prozessmanager/Prozessmanagerin Automobilbau“.

Mehr als 1000 Beschäftigte der AUTO 5000 GmbH haben sich für diese Zertifizierung bereits angemeldet.

Das Besondere dieser Zertifikate besteht darin, dass sie nicht abgekoppelt vom Betriebsgeschehen bei Bildungsträgern erworben werden, sondern direkt in den Fabrikprozess eingebunden sind. Die Bewährung dieser Zertifikate auf dem externen Arbeitsmarkt steht noch aus. Daher ist die Beurteilung der Beschäftigten entsprechend skeptisch. Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen, dass fast die Hälfte das IHK-Zertifikat eher als Vorteil für die berufliche Perspektive innerhalb des Betriebs sieht und nicht als Vorteil für Bewerbungen außerhalb von AUTO 5000 (vgl. Tabelle 2.1). Es wird sich also erst noch zeigen müssen, ob sich die IHK-Zertifizierung für die Verknüpfung von Arbeit und Lernen in der Fabrik auf dem Arbeitsmarkt außerhalb von VW bewährt.

Insgesamt stehen die Beschäftigten dem Qualifizierungskonzept überwiegend positiv gegenüber; nur eine kleine Minderheit urteilt explizit negativ. Ursächlich für dieses positive Gesamturteil über das AUTO 5000-Qualifizierungskonzept sind die Erfahrungen, dass es sich bei den angebotenen Aktivitäten tatsächlich um „echte Qualifizierung“ und nicht nur um ein Ableisten der vorgeschriebenen drei Stunden Kommunikations- und Weiterbildungszeit handelt. Dabei werden vor allem das Anlernen am Arbeitsplatz, Teamsitzungen zur Problemlösung und Kurzschulungen als wirksames Bildungsangebot begriffen (vgl. Tabelle 2.2).

Kritik wird an einzelnen Regelungen der Qualifizierungspraxis geübt: Nicht für jeden seien alle Schulungen offen und vor allem für die an einfacheren Bandmontagen Beschäftigten und die Einleger erscheinen die Angebote noch zu eng auf die (geringen) Anforderungen des eigenen Arbeitsplatzes beschränkt. Dass drei Stunden Qualifizierungszeit pro Woche vorgesehen sind, erscheint insgesamt der Mehrheit als zu viel (vgl. Tabelle 2.3). Die Finanzierungsregelung, dass 1,5 Stunden von den Beschäftigten selbst eingebracht werden müssen, hält die Mehrheit zwar nicht für fair, doch die Regelung verursacht bislang auch keinen größeren Unmut.

Diejenigen Beschäftigten, die die angebotenen Qualifizierungsmöglichkeiten häufig nutzen, haben ein durchweg positiveres Urteil über ihre Erfahrungen mit Arbeit und Lernen bei AUTO 5000 als diejenigen, die das Lernkonzept eher als Pflichtübung begreifen und die vorgegebene Qualifizierungszeit selten oder nie mit Kurzschulungen, Arbeiten am PC, externen Seminaren, IHK- oder Teamsitzungen ausfüllen (vgl. Tabelle 2.4).

Bei der Beurteilung der eigenen Selbstorganisations- und Mitsprachemöglichkeiten heben die Beschäftigten hervor, dass die Qualifizierungsplanung zeitlich und inhaltlich in hohem Maß in der Verantwortung der Teams liegt. Um eine optimale Prozessorientierung und Problemlösung beispielsweise bei Störungen zu erreichen, können Beschäftigte selbst zu bestimmten Themen

Kurzschulungen ausarbeiten und ihre Kollegen zeitnah schulen. An diesen Prozessverbesserungen durch betriebliches Lernen beteiligt sich eine Mehrheit der Beschäftigten bei AUTO 5000 aktiv. Der Weg, Verbesserungsvorschläge und Qualifizierungen zu verknüpfen, steht derzeit noch am Anfang. Erste Bewertungen werden deswegen erst nach der Stabilisierungsphase möglich sein.

Das Qualifizierungskonzept bei AUTO 5000 ist im Zusammenhang mit der allgemein zu beobachtenden Aufwertung von betrieblicher Weiterbildung zu sehen. Denn gerade in der Tarifpolitik spielten Fragen der Qualifizierung bisher eine eher nachgeordnete Rolle hinter den traditionellen Regelungsbereichen Arbeitszeit und Lohnpolitik. Zu beobachten ist neuerdings aber eine zunehmende Verbindung von Qualifikation mit der wirtschaftlichen Standortfrage. Betriebliche Weiterbildung wird damit verstärkt in den Blickpunkt der betrieblichen und gewerkschaftlichen Regelungen gerückt.

Der beruflichen Anpassung an den technologischen und wirtschaftlichen Strukturwandel und den damit gestiegenen Anforderungen an die betriebliche Qualifizierung versucht AUTO 5000 mit seinem Qualifizierungskonzept Rechnung zu tragen. Die Regelungen gehen über bisherige tarifliche Vereinbarungen weit hinaus: Dafür stehen vor allem die drei Stunden Qualifizierung pro Woche und die festgeschriebenen weitreichenden Qualifizierungsinhalte (Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz). Bemerkenswert ist außerdem das hohe Maß an Selbstorganisation und Verantwortung der Beschäftigten bei der Planung und Durchführung der betrieblichen Weiterbildung sowie die Verknüpfung mit einer aktiven Teilnahme an Optimierungsprozessen.

Dieser Wandel zu einer weitreichenden Etablierung betrieblicher Kommunikationszeiten und Qualifizierungsinhalte, der auch als deutliches Zeichen einer Abkehr von der eher als „bildungsfeindlich“ einzuschätzenden Taylorismusphase gesehen werden kann, prägt bei AUTO 5000 den Fabrikalltag in nicht unerheblichem Maße.

3. Die Lohn-Leistungspolitik: Entdifferenzierung und „Programm“- Verantwortung

Als spektakulär wurde seinerzeit das zwischen den Tarifparteien vereinbarte Tarifsystem nicht nur wegen seiner Beschäftigungsperspektive für 5.000 Arbeitslose wahrgenommen, sondern auch, weil es eine einheitliche Entgelthöhe von damals 5.000 DM (heute 2.557 €) für alle Produktionsbeschäftigten für die Laufzeit des Projekts von 3 1/2 Jahren vereinbarte. Die Abkehr vom Tarifniveau des Haustarifvertrages von Volkswagen und die Orientierung am Niveau des niedersächsischen Flächentarifvertrages der Metall- und Elektroindustrie lässt sich rechnerisch als Kostenentlastung von etwa 20 % beziffern.

Darüber hinaus aber entfalten weitere Neuregelungen zum Komplex von Entgelt, Arbeitszeit und Leistung auch arbeitspolitische Wirkungen und Effekte: Bei AUTO 5000 ist nicht nur die (Brutto-)Lohnhöhe festgeschrieben, sondern es wird auch auf eine Entgeltdifferenzierung im Produktionsbereich verzichtet. Vor der Kontrastfolie der jüngst abgeschlossenen einheitlichen Entgelt-Rahmentarifverträge in der Metallindustrie wird deutlich: Hier ist bewusst auf aufwendige und aushandlungsintensive Eingruppierungsverfahren verzichtet und ein hohes Maß an flexiblem Arbeitseinsatz erreicht worden. Damit werden aber auch Tätigkeitsveränderungen oder Qualifikationszuwächse nicht mehr entgeltwirksam. Diese minimalistische Variante der Entgeltfestlegung wirkt in jedem Fall lohnkostenstabilisierend. Es bleibt offen, ob sie auf Dauer den sich verändernden Ansprüchen der Beschäftigten, die sich mit einem wachsenden Kompetenzerwerb verbinden können, gerecht werden kann.

Nach unseren Befunden stellt die Höhe des Entgelts bei der Mehrheit der Beschäftigten von AUTO 5000 keine Quelle gravierender Unzufriedenheit dar. Für die große Mehrheit ist die Verdiensthöhe bei AUTO 5000, nicht zuletzt vor dem Hintergrund früherer Verdienste und verglichen mit dem, was andernorts gezahlt wird, in

Ordnung. Es spricht für eine Haltung von skeptischem Realismus, wenn die Mehrzahl die Lohndifferenz gegenüber Volkswagen für „vorerst akzeptabel“ ansieht. Auch die Vereinheitlichung bei den Lohngruppen wird vom Gros der Belegschaft gestützt. Nur jene, die auf höherwertige Einstufungen rechnen könnten – insbesondere die Instandhalter und Anlagenführer – plädieren mehrheitlich für größere Differenzierung.

Neben der Entgelthöhe und der Entgeltstruktur richtete sich das Interesse der Öffentlichkeit auf jene Regelung bei AUTO 5000, die zumeist nicht ganz korrekt unter dem Begriff des Programmengelts oder eines Pensumlohns wahrgenommen wurde. Das Tarifsystem AUTO 5000 kennt den Begriff Programmengelt nicht. Es spricht von Programm Erfüllung. Gemeint ist damit: eine stärkere Einbeziehung der Beschäftigten in die Produktionsverantwortung. „Die Teams sind dafür verantwortlich, dass während einer Schicht das Programm hinsichtlich Stückzahl und Qualität erfüllt wird. (...) Sollten Stückzahl und Qualität nicht erreicht worden sein, sind die Beschäftigten verpflichtet, auch über das festgesetzte Schichtende hinaus Nacharbeit zu leisten.“ Sind die „Leistungsmängel“ (d.h. Nichterreichen von Stückzahl und Qualität) vom Unternehmen verursacht, werden die Nacharbeitsstunden als positiver Zeitsaldo den Beschäftigten auf ihren individuellen Flexibilitätskonten gutgeschrieben. Haben die Teams Leistungsmängel verursacht, ist die Nacharbeitszeit von ihnen selbst zu tragen, d.h. es entstehen dann für das Unternehmen keine Vergütungsverpflichtungen. Es ist in jedem Einzelfall zu klären und zu entscheiden, wer die Leistungsverfehlungen verursacht hat. Zu diesem Zweck ist zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung bereits in der Anfangsphase ein sogenanntes Prozesspapier, was einer Betriebsvereinbarung entspricht, vereinbart worden, in dem „das Verfahren zur Erfassung und Zuordnung möglicher Leistungsverfehlungen auf die Verursacher“ detailliert geregelt wird mit dem Ziel, „Streitigkeiten im Betrieb über die Verantwortung einer Leistungsverfehlung zwischen Beschäftigten und Unternehmen zu verhindern“.

Festzuhalten ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt, dass sich die Programm Erfüllung in der betrieblichen Praxis von AUTO 5000 nicht zu einem gewichtigen Streitgegenstand entwickelt hat. Inwieweit die Programm Erfüllung die in sie gesetzten Erwartungen erfüllt, ist noch nicht abschließend zu beurteilen. Bei notwendig werdender Nacharbeit trägt im Zweifelsfall meist der Betrieb Verantwortung und Kosten. Zudem zeigt sich, dass in der weit überwiegenden Mehrheit der Fälle nicht die Beschäftigten für Mängel verantwortlich sind (vgl. Tabelle 3.1).

Nicht zuletzt diese Praxis hat den Boden vorbereitet für eine wachsende Akzeptanz der Programm Erfüllung (vgl. Tabelle 3.2). Darin kommt auch die Sichtweise zum Ausdruck, dass „gegen die Grundidee des Programmlohns nichts einzuwenden ist“, die Umsetzung allerdings noch erheblich verbessert werden muss (vgl. Tabelle 3.2).

Mit der zunehmenden Stabilisierung des Normalbetriebs der Fertigung geht mittlerweile der in der Anlaufphase noch hohe Anteil von Programm Erfüllung zurück. Damit entdramatisiert sich die Programm Erfüllung im betrieblichen Alltag. Wichtig erscheint aber vor allem, dass sich das Konzept in der Praxis nicht als Instrument der Risikoabwälzung auf die Belegschaft erweist. Vielmehr trägt es dazu bei, die Verantwortlichkeit der Teams zur Programmeinhaltung zu stärken und eine zeitliche Einsatzflexibilität zu gewährleisten.

4. Das betriebliche Selbstverständnis der Belegschaft: Zum Mitmachen bereit

Von Anbeginn an war deutlich: Bei der Belegschaft von AUTO 5000 handelt es sich um eine besondere Mannschaft. Der gemeinsame Erfahrungshintergrund von teilweise längerer Arbeitslosigkeit, der erfolgreich durchlaufene Bewerbungs- und Auswahlprozess und die breite Qualifizierung vor Arbeitsaufnahme hatten eine positive Grundhaltung gegenüber dem Projekt geschaffen. Die überwiegende Mehrheit war „stolz“ darauf, bei

AUTO 5000 zu arbeiten; sie war zudem bereit, „sich besonders anzustrengen“, um zum Erfolg von AUTO 5000 beizutragen.

Aber ebenso deutlich war auch: Es handelt sich keineswegs um Beschäftigte, die auf ihre interessenbedingten Ansprüche umstandslos zu verzichten bereit gewesen wären, nur weil sie aus der Arbeitslosigkeit in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis wechseln konnten. Ihre ausgeprägte positive Motivation sowie die Bereitschaft zu einem hohen Leistungsengagement verknüpften die Neueingestellten mit der Einlösung des Anspruchs auf sichere Beschäftigung, angemessene Entlohnung, akzeptable Arbeitszeiten, anspruchsvolle Arbeitstätigkeiten und betriebliche Beteiligung. Die typischen Ansprüche des Lohnarbeiters bleiben also durchaus dominant; hinzu tritt aber ein erweitertes betriebliches Rollenverständnis: Der Unternehmenserfolg gilt tendenziell als Bestandteil der eigenen Aufgabe und Zuständigkeit.

Freilich bleibt das Urteil über die praktische Umsetzung dieses Innovationsanspruchs einer erweiterten Interessenkoalition zwischen Unternehmen und Belegschaft noch vorläufig. Erst mit dem Übergang zum Vollbetrieb nach erreichter Kammlinie Anfang 2004, nach Abschluss also des aufgrund technischer und organisatorischer Probleme verzögerten Produktionsanlaufs, begann der Normalbetrieb. Jetzt können sich Konturen eines neuen Betriebs- und Selbstverständnisses stabilisieren. Die Erwartungen der Beschäftigten waren hochgespannt und die Umsetzung der Innovationsansprüche erwies sich nicht selten als schwieriger als vorgestellt: Das letzte Wort ist noch nicht gesprochen.

Gefragt danach, wie die Hoffnungen, die die Beschäftigten mit ihrer Arbeit bei AUTO 5000 verbanden, aus heutiger Sicht beurteilt werden, sind die Anteile zwischen „erfüllt“, „noch unentschieden“ und „enttäuscht“ etwa gleich groß (vgl. Tabelle 4.1). Und auch hinsichtlich einer aktuellen Bilanz ergibt sich ein ähnliches Bild. Ein Drittel stimmt der Meinung zu: „Alles in allem bringt AUTO 5000 für die Belegschaft eher Nachteile.

Man muss mehr leisten als in anderen Automobilfabriken und bekommt weniger Geld“. Ein Drittel votiert für: „Auch wenn noch nicht alle Projektideen von AUTO 5000 umgesetzt sind, überwiegen für die Belegschaft die Vorteile. Insofern ist AUTO 5000 alles in allem auch für die Belegschaft ein vernünftiger Deal“ (vgl. Tabelle 4.1).

Interessant ist aber: die Skepsis ergibt sich nicht daraus, dass die Interessen und Ansprüche hinsichtlich Entlohnung und Leistungsanforderung, Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen nicht erfüllt wurden, sondern dass der Belegschaft noch zu wenig Egalität und nicht ausreichende Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten eingeräumt werden. Denn für die Beschäftigten von AUTO 5000 steht das „Mitmachen“ nicht mehr zur Debatte. Nahezu alle wollen sich „mit eigenen Ideen und Vorschlägen an der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Kostensenkung beteiligen“. Mehrheitlich sehen sie durch ihre aktive Beteiligung an Prozessoptimierung und Rationalisierung verbesserte Möglichkeiten, „größeren Einfluss auf die Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes zu nehmen“, die eigene Tätigkeit „interessanter und qualifizierter“ zu machen und die „Wirtschaftlichkeit“ des Werkes und damit die „eigene Beschäftigungssicherheit zu steigern“. Diese Beteiligungsbereitschaft erhöht sich noch einmal deutlich bei den Beschäftigten aus jenen Arbeitsbereichen, in denen die innovative Arbeitspolitik bereits auf hohem Niveau realisiert wurde (vgl. Tabelle 4.2). Insofern eröffnet die Einbeziehung der Belegschaft in die Prozessoptimierung und die betriebliche Rationalisierung bei AUTO 5000 für die Beschäftigten selbst eine doppelte Perspektive: Sie gilt als wichtiger eigener Beitrag zur Beschäftigungssicherung und vergrößert gleichzeitig die Chancen auf interessante, fachliche herausfordernde und selbstverantwortliche Arbeit.

5. (Zwischen-)Resümee: Für Betrieb und Belegschaft zeichnet sich ein Erfolg ab

Die wettbewerbsfähige Fertigung des Touran am Standort Wolfsburg kommt trotz der weitreichenden Innovationsansprüche des Projektes nicht ohne Verzicht der Belegschaft aus. Es wird, verglichen mit dem VW-üblichen Entgelt, weniger Lohn bezahlt. Einen Teil der zusätzlichen Wochenarbeitszeit für Qualifizierung trägt die Belegschaft selbst. Das Produktionsprogramm muss auch dann eingehalten werden, wenn es Überzeit erfordert. Bei selbstverschuldeten Fehlern hat die Belegschaft dafür geradezustehen.

Das bringt für den Betrieb AUTO 5000 spezifische Kostenvorteile. Unsere Befragung zeigt: Im Interesse einer gesicherten Beschäftigung trägt die Belegschaft diese Einschränkungen ohne allzu dezidierte Kritik. Für das Werk ergibt sich der sich abzeichnende wirtschaftliche Erfolg vor allem aus der innovativen Arbeitspolitik; sie führt zu höherer Arbeitsproduktivität und zu einem effektiveren Umgang mit den Produktivitätsressourcen. Für die Beschäftigten fällt die Bewertung auch heute schon eher positiv aus, weil sie den aufgeklärteren betrieblichen Umgang mit der Ressource Mensch anerkennen. Die Mehrkosten für das breite Investment in die prozessspezifische Erstqualifizierung und die permanente systematische Weiterbildung sowie für die zeitaufwendige Gruppenselbstorganisation zahlen sich offenkundig aus. Das erweiterte betriebliche Selbstverständnis der Belegschaft, durch Prozessoptimierung und Rationalisierungsvorschläge selbst einen aktiven Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit der Fabrik zu leisten, beginnt Früchte zu tragen.

Es ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt zu früh, von einem Modell oder dessen genereller Übertragbarkeit zu sprechen. Es bleibt noch gut ein Jahr, die Projektansätze insbesondere in puncto breiterer Funktionsintegration und erhöhter Mitwirkung bei der Arbeits- und Prozessgestaltung sowie betriebspolitischer Beteiligung weiter auszureizen. Das wird positive Wirkungen zeigen auch auf die von der Belegschaft zu ziehende Bilanz. Erst nach

Ablauf dieser Zeit kann also abschließend bewertet werden.

Dennoch ist in der Auseinandersetzung um eine zukunftsrichtige Arbeitspolitik, d.h. welche Richtung an der Weggabelung zwischen Rekonventionalisierung und Modernisierung einzuschlagen ist, durch die Erfahrungen bei AUTO 5000 bereits eine kleine Vorentscheidung gefallen. Im gerade ausgehandelten „Tarifvertrag zur nachhaltigen Zukunfts- und Beschäftigungsentwicklung (Zukunftstarifvertrag)“ zwischen der Volkswagen AG und der IG Metall Bezirksleitung Niedersachsen und Sachsen-Anhalt vom 3. November 2004 wurde ausdrücklich ein Paragraph über „Innovative Arbeitsorganisation“ aufgenommen. In den darin niedergelegten Vereinbarungen sind wichtige Eckpunkte der bei AUTO 5000 bereits praktizierten Arbeitspolitik festgeschrieben. In diesem Automobilkonzern ist damit, zumindest beim Aufbau neuer Fertigungen, die Messlatte für Arbeitsgestaltung auf die richtige Höhe gelegt.

6. AUTO 5000-Bezüge zum industriesoziologischen Diskurs

Die Ablösung des fordistischen Produktionsmodells und ihre Folgen für die Organisation der Arbeit treiben die Industriesoziologie immer noch um. Über einen stattfindenden Umbruch der Arbeit gibt es Konsens; kontrovers bleibt seine Reichweite und Wirkung für die Beschäftigten. Der Fall AUTO 5000 stellt nur einen schmalen Wirklichkeitsausschnitt dar im Gesamtfeld der mit dieser Debatte angesprochenen Problemlagen. Dennoch gibt es unseres Erachtens Sinn, ihn unter den Aspekten „Reichweite“ und „Wirkungen“ zu verorten.

Wofür steht AUTO 5000 im Kontext der *Reichweite* des Umbruchs? Den Tatbestand, dass das Projekt einen dezidiert anti-tayloristischen arbeitspolitischen Gestaltungsweg eingeschlagen hat, interpretieren wir als Ausdruck der heute geltenden Offenheit und Pluralität bei der Konzeptwahl in den Unternehmen. Weder gibt es noch den traditionellen one best way, noch haben Neue

Produktionskonzepte die Lufthoheit in der Betriebs- und Arbeitsgestaltung gewinnen können. Das Projekt wäre jedenfalls falsch gedeutet, wollte man es als Signal für einen auf breiter Front erkennbaren Durchbruch innovativer Arbeitspolitik verstehen. Das Modellvorhaben belegt nur, dass unter ganz bestimmten Branchen-, Regional- und Unternehmensbedingungen, aber auch besonderer Verfasstheit der industriellen Beziehungen und ihrer personellen Repräsentanten, eine Entscheidung zugunsten der innovativen Variante von Arbeitspolitik getroffen werden kann – und zudem ökonomisch gut begründet ist. Ein Befund übrigens, den wir branchenübergreifend bereits feststellen konnten.¹ Doch auch wenn den Tarifparteien wichtig war, in den „Zukunftstarifvertrag“ von 2004 für Volkswagen einen Passus über „innovative Arbeitsorganisation“ zu verankern, so ist in Zukunft selbst bei VW allenfalls zu erwarten, dass beim Aushandeln über die Organisationsgestaltung neuer Produktionen entsprechende Überlegungen und Richtlinien appellationsfähig sind und entsprechend leichter von Akteuren in Planungen eingebracht werden können.

Insgesamt sind gegenwärtig, jedenfalls in der deutschen Automobilindustrie, im polaren Spektrum zwischen tayloristischen und innovativen Gestaltungsansätzen sehr unterschiedliche Konzeptionen von Arbeitspolitik anzutreffen. Je nach konkreter Handlungs- und Akteurskonstellation entscheiden sich die Unternehmen für die eine oder andere Option. Die unternehmerischen Antworten auf den durch die weltweiten Überkapazitäten dieser Branche forcierten Zwang zur Kostenreduktion beschränken sich nicht auf Lohnreduzierung und Arbeitszeitverlängerung. Begünstigt durch die Krise des Arbeitsmarktes geht es auch um arbeitspolitische „Billig“-Lösungen. Mit tayloristischer Organisationsgestaltung, auch wenn sie in toyotistischer Variante daherkommt, scheint es am einfachsten, das Human-Ressource-Invest zu minimieren und die vom Finanzmarkt geforderten Kurzfrist-Gewinnmargen einzulösen. Insofern könnte für die Mehrzahl der Automobilarbeiter eine durchaus konventionell inszenierte Arbeitsintensivierung ins

Haus stehen. Die Beschäftigten bleiben in jeder Hinsicht „Objekte“ der betrieblichen Nutzung.

Im Zentrum der gegenwärtigen wissenschaftlichen Debatte über postfordistische Arbeit steht aber die Subjektivitätsthese. Es geht ihr um neue Gefahren einer stärker werdenden Indienstnahme der Gesamtperson durch die Unternehmen. Prototypisch dafür steht der Selbstunternehmer der New Economy. Betont werden in dieser Diskussion neue Ambivalenzen, Paradoxien und wachsende Selbstentfremdung.

Wir resümieren die *Arbeitswirkungen* bei AUTO 5000 (sowohl auf der Basis der eigenen Arbeitsanalysen wie der Bewertung der Arbeitsveränderungen durch die Belegschaft) als in der Grundtendenz positiv. Gestützt wird unsere Einschätzung besonders durch steigende Arbeitsverbesserungen und Zustimmungsquoten in jenen Betriebsbereichen und Teams, in denen die neuen Organisationsformen auf hohem Niveau umgesetzt werden konnten. Unsere Positiv-Einschätzung dieser Politik gilt ohne Wenn und Aber; wir erkennen in ihrer aktuellen Umsetzung zumindest keine beunruhigenden Widersprüchlichkeiten. Sicherlich sind diese Befunde auch mit der Spezifik von AUTO 5000 zu erklären. Sie repräsentieren Industriearbeiter in Normalarbeitsverhältnissen, die durchweg auch Arbeitslosigkeitserfahrungen gemacht haben. Sie wissen um den „Vorzug“ einer Beschäftigung. Ihre Arbeitserfahrungen haben sie sensibel gemacht für unterschiedliche Arbeitsformen und die Restriktivität traditioneller Industriearbeit.

Schon durch die Projektziele war AUTO 5000 für die Bewerber besonders attraktiv, weil in ihnen dem Wunsch nach interessanter, qualifizierter, vor allem auch selbstständiger, eigenverantwortlicher Tätigkeit entsprochen wurde. Es ist bezeichnend, dass Kritik an der Umsetzung des Versprechens fast durchweg dessen noch nicht hinreichende Einlösung moniert. Das entspricht unseren Arbeits- und Betriebsanalysen. Die Defizite des Projekts liegen am ehesten noch in zu begrenzter Entscheidungspartizipation und in nach wie vor geltenden Status- und Machtbarrieren bei der Koopera-

¹ Vgl. Kuhlmann, M.; Sperling, H.J.; Balzert, S.: Konzepte innovativer Arbeitspolitik, Berlin 2004.

tion und Kommunikation, besonders dort, wo mehr Durchlässigkeit gefordert wäre.

Das dennoch erreichte „Mehr“ an Subjektivität, dem die positive Erfahrung entspricht, ernster genommen zu werden, respektierter und auch anerkannter zu sein und als Person angesprochen zu werden, ist bisher nicht in Gefahr, sich durch überfordernde Indienstnahme der subjektiven Potenziale ins Gegenteil zu verkehren. Gerade die heute nicht mehr verbotene (informelle bzw. nur geduldete), nun aber erlaubte und sogar gewollte gruppeninterne und –übergreifende Zusammenarbeit und Hilfestellung bringt deutliche Arbeitsverbesserungen. Die auf Diskussion und Konsensbildung angewiesene Teamsteuerung bietet Schutz gegenüber Ausgrenzungsmechanismen und problematischer Hierarchisierung. Nicht zuletzt diese Bedingungen eröffnen wichtige Spielräume für Arbeitsregulationen und Belastungsausgleiche, schützen also vor erhöhter Vernutzung und ermöglichen Erleichterungen.

Dass auch gut umgesetzte innovative Arbeitspolitik die Widersprüche der Lohnarbeit nicht aufzuheben vermag, wird nicht zuletzt von der Belegschaft selbst artikuliert. Da verwechselt keiner den Betrieb mit seinem Schützenverein. Doch die erfahrenen „kleinen“ Schritte der Verbesserung verlieren deswegen nichts an Bedeutung. Die real gestärkte Subjektivität mündet gerade nicht bei der „vereinnahmten“ Belegschaft. Vielmehr stärkt sie Interessenbewusstsein und selbstbewusstes individuelles und kollektives Verhalten. Der „moderne Arbeitnehmer“, der sich hier durchaus abgrenzbar zum „traditionellen Lohnarbeiter“ herausbildet, ist in einer Dimension tatsächlich betrieblich stärker eingebunden: Die Wettbewerbssituation des Unternehmens ist ihm nicht mehr gleichgültig, und das Arbeitsplatzangebot gilt ihm nicht mehr als selbstverständlich. Der Arbeitsplatzzerhalt wird unter den veränderten gesellschaftlich-ökonomischen Rahmenbedingungen auch zum eigenen Geschäft – denn nur Konkurrenzfähigkeit des Betriebes kann ihn sichern helfen. Anders als der traditionelle Lohnarbeiter ist er bereit, Prozessoptimierung mit wirt-

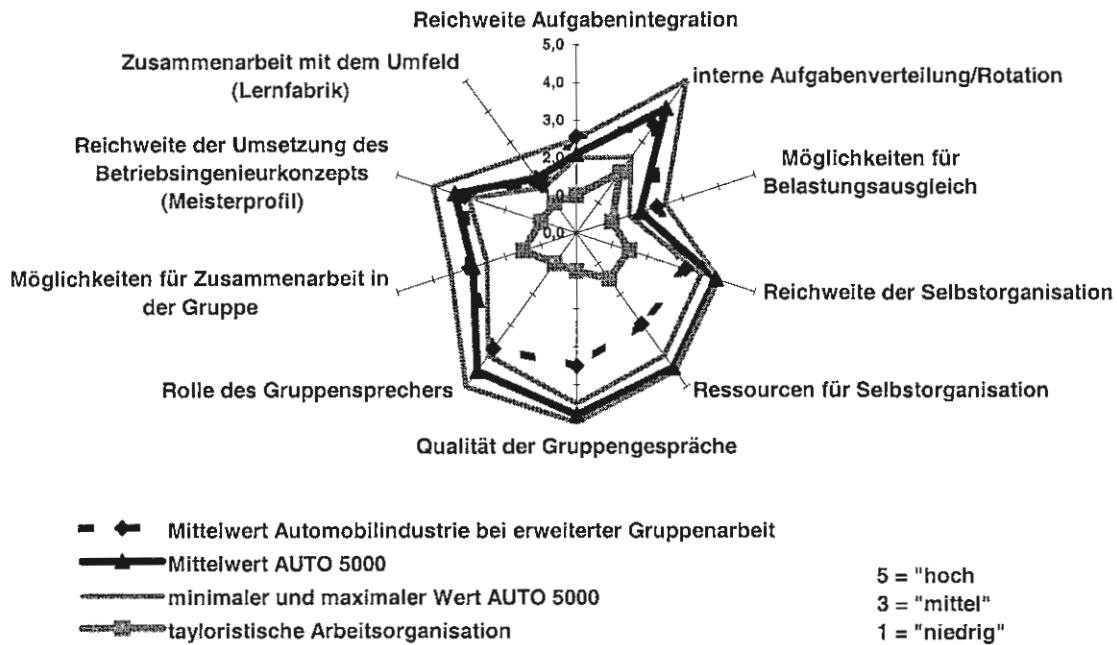
schaftlicher Zielsetzung als Aufgabe zu übernehmen. Dies fällt ihm umso leichter, weil gerade die damit nachgefragten Tätigkeiten ihn als Person und Fachmann herausfordern.

Darin liegt tatsächlich ein entscheidender Unterschied zum fordistischen Produktionsmodell. In ihm wurde über den Verkauf der Arbeitskraft und damit über Arbeitsbedingungen, nicht über Leistungen zum Erhalt des Arbeitsplatzes verhandelt. Unsere Ergebnisse zeigen: Der „postfordistische“ Arbeitnehmer beginnt, auf diese Veränderungen zu reagieren.

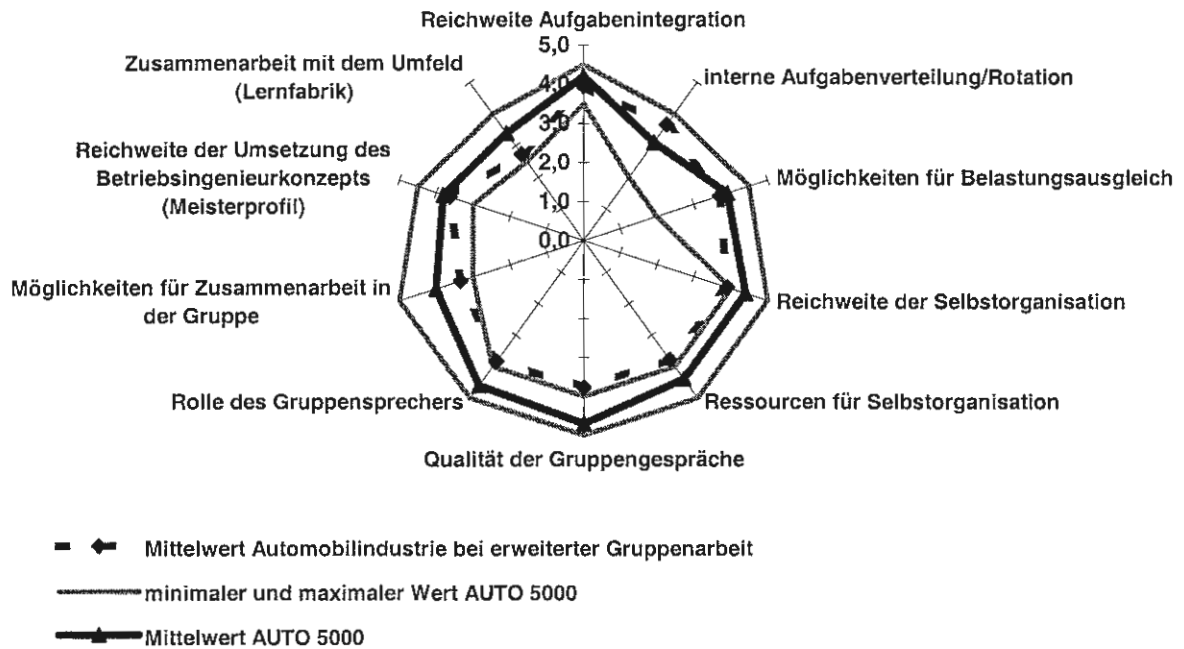
Für die industriesoziologische Debatte um die Reichweite und Wirkungen postfordistischer Arbeitspolitik stützen die Befunde des Falls AUTO 5000 zunächst all jene Positionen, die die heterogene Syndromatik von Arbeit und die steigende Pluralität der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen hervorheben. Auch unsere Projektbefunde sollten als Warnsignal verstanden werden vor allzu undifferenzierten Globaleinschätzungen. Dies meint insbesondere die Einebnung der gleichermaßen historischen wie arbeits- und beschäftigungsstrukturellen Differenzen zwischen Industriearbeit und dem weiten Spektrum technischer, administrativer und kaufmännischer Dienstleistungen.

Für das Segment der Industriearbeiter lassen unsere Ergebnisse vermuten: Soweit traditionelle Arbeitsgestaltung weiter gilt oder sogar Rekonventionalisierung angesagt ist, findet die Debatte um wachsende Subjektivität jenseits der Problemlagen und Veränderungserfahrungen dieser Beschäftigtengruppen statt. Soweit aber tatsächlich mit innovativer Arbeitspolitik reale und entsprechend wahrgenommene Arbeitsverbesserungen erreicht werden, erscheint uns die Stoßrichtung einer Diskussion, die sich auf die Gefahren überschüssiger und instrumentalisierte Subjektivität konzentriert, eher kontraproduktiv. Denn, soweit diese Debatte überhaupt praktische Wirkung hat, macht sie eine Politik der kleinen Fortschritte nicht gerade leichter.

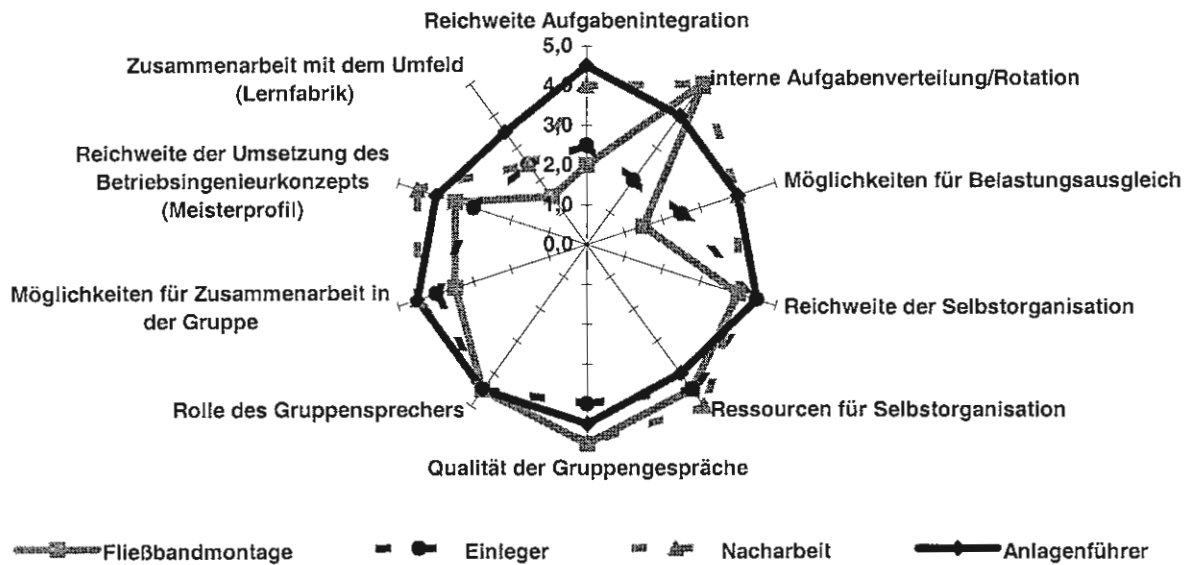
Grafik 1.1: Gestaltungsprofile Arbeitsorganisation (Teamarbeit) in Fließbandarbeitsbereichen



Grafik 1.2: Gestaltungsprofile Arbeitsorganisation (Teamarbeit) in technisierten Bereichen



Grafik 1.3: Gestaltungsprofile Arbeitsorganisation (Teamarbeit): typische Fälle



Erläuterungen der Einstufungen der Grafiken 1.1 bis 1.3

Dimension	Ausprägung „niedrig“ (1,0)	Ausprägung „hoch“ (5,0)
Reichweite Aufgabenintegration	sehr kurze Arbeitszyklen (1 Min.); keine Integration indirekter, dispositiver, planender Aufgaben	ganzheitliche Produktionsaufgabe; weitgehende Integration indirekter, dispositiver, planender Aufgaben
interne Aufgabenverteilung/Rotation	keine Rotation, keinerlei Flexibilität, hohe Spezialisierung	volle Rotation (jede Person beherrscht jeden Arbeitsplatz)
Möglichkeiten für Belastungsausgleich	kaum Regulationsmöglichkeiten bei Belastungen (in zeitlicher, sachlicher, sozialer Hinsicht)	hohe Regulationsmöglichkeiten durch Tätigkeitswechsel, zeitl. und sachl. Dispositionsspielräume sowie gegenseitige Unterstützung
Reichweite der Selbstorganisation	keine Entscheidungskompetenzen der Gruppe	weitreichende Entscheidungskompetenzen der Gruppe
Ressourcen für Selbstorganisation	geringe Möglichkeiten der Gruppenselbstorganisation	hohe Möglichkeiten der Gruppenselbstorganisation
Qualität der Gruppengespräche	keine Gruppengespräche	regelmäßige, selbstorganisierte Gruppengespräche; hohe Diskursivität, gute Gesprächskultur; betriebliche, fachliche und soziale Themen
Rolle des Gruppensprechers	(Quasi-)Vorarbeiter (Sonderfunktionen, höhere Bezahlung)	gewählter, integrierter Gruppensprecher (Rolle: Klassensprecher)
Möglichkeiten für Zusammenarbeit in der Gruppe	Einzelarbeitsplatz ohne Kooperationsmöglichkeiten	ständige, intensive Kooperationsmöglichkeiten
Reichweite der Umsetzung des Betriebsingenieurkonzepts (Meisterprofil)	ausschließlich hierarchischer Vorgesetzter; enger Funktions-/Kompetenzzuschnitt	disziplinarischer Vorgesetzter und Coach; mit erweitertem Funktions-/Kompetenzzuschnitt (ökonomisch, planerisch)
Zusammenarbeit mit dem Umfeld	keine direkte Zusammenarbeit mit indirekten Bereichen und Fachabteilungen	kontinuierliche, intensive Zusammenarbeit mit indirekten Bereichen und Fachabteilungen

Grafik 1.4: Zusammenhang zwischen Umsetzungsniveau Arbeitspolitik und Bewertung der Arbeitssituation

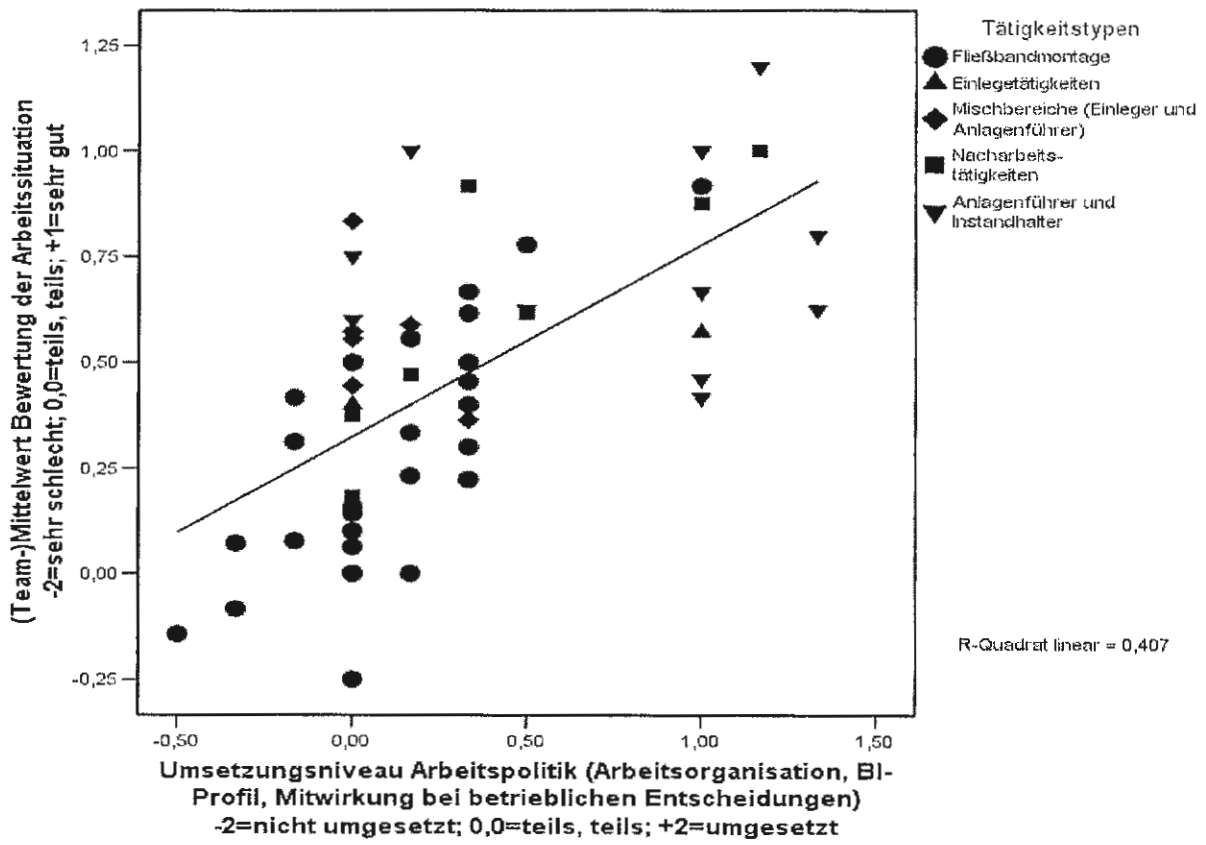


Tabelle 1.1: Gruppensituation (Angaben in %) (n=656)

	(eher) ja	teils, teils	(eher) nein
<i>Es gibt ausreichend gegenseitige Hilfe und Unterstützung im Team.</i>	75	18	6
<i>Wichtige Entscheidungen werden vom ganzen Team getroffen.</i>	58	26	17
<i>Bei Meinungsverschiedenheiten wird fair diskutiert und nach einem Kompromiss gesucht.</i>	55	28	17
<i>Auf Kollegen, die weniger leistungsfähig sind, wird Rücksicht genommen.</i>	50	32	18
<i>Die Kollegen übernehmen Verantwortung für das Team insgesamt.</i>	47	37	16

Tabelle 1.2: Teamsprecher, Teammeetings (Angaben in %)

	(eher) ja	teils, teils	(eher) nein
<i>Der Teamsprecher spricht sich mit dem Team ab.</i>	76	14	10
<i>Der Teamsprecher engagiert sich zu wenig für die Belange des Teams.</i>	16	19	64
<i>Der Teamsprecher steht dem BI näher als dem Team.</i>	26	21	53
<i>Der Teamsprecher hat ausreichend Möglichkeiten, die Interessen des Teams zu vertreten.</i>	35	35	30
<i>Das Team kann die Themen des Teammeetings frei bestimmen.</i>	90	8	2
<i>In die Teammeetings wird von außen reinregiert.</i>	5	12	83
<i>Im Teammeeting kann man wirklich offen reden.</i>	78	15	7
<i>Die Teammeetings sind nützlich für das Team.</i>	58	29	13
<i>Im Teammeeting wird zu viel über betriebliche Themen und zu wenig über das Miteinander im Team geredet.</i>	25	43	33

Tabelle 1.3: Bewertung der Arbeitssituation (Angaben in %)

		Gesamt	Tätigkeitstypen			
			repetitive Fließarbeit n=334	Einlege- tätigkeiten n=48	Nacharbeits- tätigkeiten n=117	Anlagenführer und Instandhalter n=119
<i>Abwechslungs- reichtum Interessantheit</i>	gut	35	20	27	56	66
	teils, teils	43	49	52	36	28
	schlecht	22	32	21	8	6
<i>fachliche Heraus- forderungen</i>	gut	33	17	21	52	72
	teils, teils	39	45	46	36	20
	schlecht	27	38	33	12	8
<i>Arbeitsbelastungen insgesamt</i>	gut	33	22	52	49	43
	teils, teils	48	50	35	42	52
	schlecht	18	28	13	9	5
<i>Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegen- seitig zu helfen</i>	gut	66	56	68	75	83
	teils, teils	27	33	28	22	15
	schlecht	7	11	4	3	2
<i>Erfüllbarkeit der Leistungs-/Zielvor- gaben</i>	gut	56	52	63	66	59
	teils, teils	38	41	33	33	34
	schlecht	6	7	4	2	7
<i>Zusammenarbeit mit den Kollegen</i>	gut	79	79	81	78	76
	teils, teils	17	19	13	16	21
	schlecht	3	2	6	7	3
<i>Beschäftigungs- sicherheit</i>	gut	41	36	40	41	57
	teils, teils	42	43	46	43	38
	schlecht	16	21	15	16	5
<i>Höhe der Bezahlung</i>	gut	39	37	46	42	34
	teils, teils	40	40	42	38	40
	schlecht	21	23	13	20	25
<i>Qualifizierungs- möglichkeiten</i>	gut	52	51	34	58	57
	teils, teils	34	35	34	28	33
	schlecht	14	14	32	15	10

Tabelle 1.4: Bilanz der Arbeitssituation (Angaben in %)

		Gesamt	Tätigkeitstypen			
			repetitive Fließarbeit	Einlege- tätigkeiten	Nacharbeits- tätigkeiten	Anlagenführer und Instandhalter
<i>Alles in allem: Wie beurteilen Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt?</i>	gut	48	40	55	54	58
	teils, teils	45	48	43	41	39
	schlecht	8	12	2	5	3
<i>Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Tätigkeit bei AUTO 5000?</i>	gut	66	59	73	75	75
	teils, teils	23	26	17	22	19
	schlecht	11	16	10	3	5
<i>Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit der Umsetzung der Teamarbeit in Ihrem Bereich?</i>	gut	59	55	70	60	61
	teils, teils	31	35	19	28	30
	schlecht	10	10	11	12	9

Tabelle 1.5: Arbeitssituation entlang Umsetzungsniveau Arbeitspolitik (Angaben in %)

		nicht taktgebundene Tätigkeiten	Nur Bereiche mit getakteter Fließbandarbeit: aufgeschlüsselt entlang Umsetzungsniveau der Arbeitspolitik		
			Anlagenführer, Instandhalter, Nacharbeiter n=236	eher umgesetzt n=116	teils, teils n=131
<i>Abwechslungsreichtum Interessantheit</i>	gut	61	29	18	5
	teils, teils	32	51	50	40
	schlecht	7	20	32	54
<i>fachliche Herausforderungen</i>	gut	62	17	19	12
	teils, teils	28	52	36	39
	schlecht	10	30	45	49
<i>Arbeitsbelastungen insgesamt</i>	gut	46	32	16	13
	teils, teils	47	51	52	45
	schlecht	7	18	32	43
<i>Möglichkeiten, sich bei der Arbeit gegenseitig zu helfen</i>	gut	79	72	54	33
	teils, teils	18	22	36	42
	schlecht	3	6	10	25
<i>Erfüllbarkeit der Leistungs-/ Zielvorgaben</i>	gut	62	56	49	42
	teils, teils	34	42	43	40
	schlecht	4	2	8	18
<i>Zusammenarbeit mit den Kollegen</i>	gut	77	83	80	72
	teils, teils	18	14	18	26
	schlecht	5	3	2	2
<i>Beschäftigungssicherheit</i>	gut	56	55	31	28
	teils, teils	40	42	50	58
	schlecht	4	4	19	14
<i>Höhe der Bezahlung</i>	gut	60	68	55	32
	teils, teils	29	23	37	51
	schlecht	11	10	8	18
<i>Qualifizierungsmöglichkeiten</i>	gut	75	70	53	44
	teils, teils	21	22	27	30
	schlecht	4	8	21	26

Tabelle 1.6: Beurteilung des Betriebsingenieurs (BI) (Angaben in %)

	(eher) ja	teils, teils	(eher) nein
<i>Der BI lässt das Team selbstständig arbeiten.</i>	73	19	8
<i>Der BI hat immer ein offenes Ohr für unsere Probleme.</i>	51	30	18
<i>Der BI vertritt Interessen des Teams nach außen.</i>	33	38	29
<i>Der BI unterstützt das Team zu wenig.</i>	30	32	37

Tabelle 1.7: Lernfabrik (Angaben in %)

		Gesamt
<i>Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit der Lernfabrik insgesamt?</i>	Dass die verschiedenen Fachbereiche (Planung, QS, IE usw.) in der Lernfabrik direkt vor Ort sind, erleichtert die Zusammenarbeit.	27
	Die Lernfabrik steht zwar in den Produktionshallen, aber man hat trotzdem keinen besonderen Kontakt zu den verschiedenen Fachbereichen	73
<i>Zusammenarbeit mit Planung/Planern</i>	gut teils, teils schlecht	17 45 38
<i>Die Möglichkeiten, eigene Vorstellungen in die Arbeitsgestaltung einzubringen</i>	gut teils, teils schlecht	20 41 39
<i>Das Team hat die Möglichkeit, Einfluss auf Entscheidungen übergeordneter Instanzen zu nehmen</i>	(eher) ja teils, teils (eher) nein	15 37 48

Tabelle 1.8: Überblick über Niveaueinstufungen zur Umsetzung der Arbeitspolitik

Analysedimension	Einstufungen	Anzahl Teams	% der Befragten
A: Einstufungen Arbeitsorganisation (Teamarbeit)			
Gestaltungsprofil Arbeitsorganisation (Teamarbeit) (Basis: Arbeitsanalysen, vgl. Grafik 1.1-3))	4,5	4 Teams	25 %
	4,0 hoch	4 Teams	9 %
	3,5	8 Teams	45 %
	3,0 mittel	3 Teams	21 %
Umsetzungsniveau Arbeitsorganisation (Teamarbeit) (Basis: Befragung der Teams – <i>Umsetzungsgrad in den Bereichen: Abwechslungsreichtum; Rotation; Aufgaben-/Funktionsintegration; Selbstorganisation</i>)	<i>umgesetzt</i> <i>eher umgesetzt</i> <i>teils, teils</i>	10 Teams 15 Teams 34 Teams	14 % 25 % 61 %
B: Einstufung Mitwirkung bei betrieblichen Entscheidungen			
Umsetzungsniveau Mitwirkung bei betrieblichen Entscheidungen (Basis: Befragung der Teams – <i>Mitwirkungsmöglichkeiten in den Bereichen: Arbeitsplatzgestaltung; Arbeitsabläufe; Werkzeuge; Produktionstechnik</i>)	<i>hoch</i> <i>mittel</i> <i>niedrig</i>	10 Teams 44 Teams 7 Teams	13 % 75 % 12 %
C: Einstufungen BI-Profil			
Gestaltungsprofil Rollen- und Funktionszuschnitt des Betriebsingenieurs (BI-Profil) (Basis: Arbeitsanalysen, vgl. Grafik 1.1-3)	4,0 hoch	6 Teams	39 %
	3,5	5 Teams	37 %
	3,0 mittel	4 Teams	24 %
Umsetzungsniveau BI-Profil (Basis: Befragung der Teams – <i>Einflussmöglichkeiten auf Entscheidungen des BI; lässt der BI das Team selbstständig arbeiten; vertritt er Interessen des Teams nach außen; hat der BI genügend Einfluss im Betrieb</i>)	<i>umgesetzt</i> <i>eher umgesetzt</i> <i>teils, teils</i> <i>eher nicht umgesetzt</i>	7 Teams 11 Teams 32 Teams 5 Teams	11 % 21 % 60 % 9 %
ABC: Gesamteinstufung Umsetzung Arbeitspolitik			
Gesamtprofil Arbeitspolitik (Basis: Mittelwert A,B,C)	<i>umgesetzt</i> <i>eher umgesetzt</i> <i>teils, teils</i> <i>eher nicht umgesetzt</i>	10 Teams 19 Teams 17 Teams 6 Teams	15 % 38 % 34 % 13 %

Tabelle 2.1: Beurteilung der IHK-Zertifizierung "Automobilbauer/in" bzw. "Prozessinstandhalter/in"
(Angaben in %)

	(eher) ja	teils, teils	(eher) nein
"Das IHK-Zertifikat ist von Vorteil für meine berufliche Perspektive bei AUTO 5000."	46	27	28
"Das IHK-Zertifikat ist von Vorteil für Bewerbungen außerhalb von AUTO 5000."	25	26	49
"Das IHK-Zertifikat bringt keinen zusätzlichen Nutzen."	45	29	25

Tabelle 2.2: Gesamturteil über die Erfahrungen mit dem Qualifizierungskonzept (Angaben in %)

		Gesamt
<i>"Wie beurteilen Sie die derzeitige Qualifizierung im Fabrikalltag?"</i>	gut	47
	teils, teils	37
	schlecht	17
<i>Anlernen am Arbeitsplatz</i>	ist echte Qualifizierung ist nur Ableisten von Stunden	87 13
<i>Teamsitzungen zur Problemlösung</i>	ist echte Qualifizierung ist nur Ableisten von Stunden	81 19
<i>Kurzschulungen (in der Gruppe)</i>	ist echte Qualifizierung ist nur Ableisten von Stunden	76 24
<i>Üben an Modellen</i>	ist echte Qualifizierung ist nur Ableisten von Stunden	68 32
<i>Externe Seminare</i>	ist echte Qualifizierung ist nur Ableisten von Stunden	68 32
<i>Arbeiten/Lernen am PC (Wissensportal im Intranet)</i>	ist echte Qualifizierung ist nur Ableisten von Stunden	54 46

Tabelle 2.3: Kritik an der Qualifizierung (Angaben in %)

		Gesamt
<i>Umfang der Qualifizierungszeit (3 Std.)</i>	zu viel	64
	gerade richtig	33
	zu wenig	2
<i>"Für mich gibt es zu wenig passende Qualifizierungsangebote"</i>	(eher) ja	55
	teils, teils	32
	(eher) nein	14
<i>"Ich finde es nicht gut, dass bestimmte Schulungen nicht für alle offen sind."</i>	(eher) ja	55
	teils, teils	30
	(eher) nein	15
<i>"Die 50%-Regelung bei der Bezahlung der Qualifizierungszeit ist ..."</i>	(eher) fair	35
	weder noch	18
	(eher) unfair	47

Tabelle 2.4: Qualifizierung im Vergleich (Angaben in %)

		Gesamt	Umfang der Qualifizierung			
			Viel-qualifizierer ¹ n=143	eher Team-qualifizierer ² n=114	eher PC-Qualifizierer ³ n=221	Wenig-qualifizierer ⁴ n=169
<i>Gesamturteil Qualifizierung</i>	gut	47	67	59	40	29
	teils, teils	37	26	31	45	40
	schlecht	17	7	11	14	31
<i>"Bringt das Qualifizierungskonzept von AUTO 5000 Arbeit und Lernen wirksam zusammen?"</i>	(eher) ja	40	57	46	37	23
	teils, teils	45	35	47	46	53
	(eher) nein	15	8	7	17	24

1 Befragte, die alle Qualifizierungsformen "häufig" nutzen.

2 Befragte, die vor allem teamorientierte Qualifizierungsformen (Kurzschulungen, Problemlösungsgruppen) nutzen.

3 Befragte, die vor allem Selbststudium am PC/Intranet nutzen.

4 Befragte, die alle Qualifizierungsformen seltener nutzen.

Tabelle 3.1: Umsetzung Programmlohn (Angaben in %)

		Gesamt
<i>"Wird der Programmlohn in Ihrem Bereich bereits angewendet?"</i>	ja	61
	nein	39
<i>"Musste Ihr Team (oder Einzelne im Team) schon einmal Nacharbeit auf eigene Rechnung leisten?"</i>	nein, noch nie	54
	ja, berechtigt	23
	ja, unberechtigt	23

Tabelle 3.2: Beurteilung Programmlohn (Angaben in %)

		Gesamt
<i>"Alles in allem finde ich das Programmlohnsystem ..."</i>	(eher) gut	38
	teils, teils	49
	(eher) schlecht	13
<i>"Der Programmlohn bringt zu viel bürokratischen Aufwand und Streitereien mit sich."</i>	(eher) ja	52
	teils, teils	34
	(eher) nein	14
<i>"Der Programmlohn erzeugt zu viel Druck und Disziplinierung."</i>	(eher) ja	28
	teils, teils	41
	(eher) nein	31
<i>"Gegen die Grundidee des Programmlohns ist nichts einzuwenden, die Umsetzung muss allerdings noch erheblich verbessert werden."</i>	(eher) ja	63
	teils, teils	30
	(eher) nein	8

Tabelle 4.1: Bilanz AUTO 5000 (Angaben in %)

		Gesamt
<i>"Nach der Auswahl- und Qualifizierungsphase, also bevor Sie den Betrieb selbst kannten, verbanden Sie sicher bestimmte Erwartungen und Hoffnungen mit der Arbeit bei AUTO 5000. Wenn Sie diese Hoffnungen und Erwartungen mit der heutigen Realität vergleichen: Wie fällt da Ihr Urteil aus?"</i>	Die Hoffnungen wurden (eher) erfüllt.	32
	teils, teils	36
	Die Hoffnungen wurden (eher) enttäuscht.	32
<i>"Wie sieht Ihre derzeitige Bilanz bei AUTO 5000 aus? Welcher Meinung stimmen Sie eher zu?"</i>	"Alles in allem bringt AUTO 5000 für die Belegschaft eher Nachteile. Man muss mehr leisten als in anderen Automobilfabriken und bekommt weniger Geld."	36
	weder noch	25
	"Auch wenn noch nicht alle Projektideen von AUTO 5000 umgesetzt sind, überwiegen für die Belegschaft die Vorteile. Insofern ist AUTO 5000 alles in allem auch für die Belegschaft ein vernünftiger Deal."	38

Tabelle 4.2: Mitwirkung am betrieblichen Rationalisierungsprozess (Angaben in%)

		Gesamt	Niveau der Umsetzung Arbeitsorganisation (Teamarbeit)			Niveau der Mitwirkung bei betrieblichen Entscheidungen			Niveau der Umsetzung BI-Profil			Gesamtniveau der Umsetzung der Arbeitspolitik				
			umgesetzt	eher umgesetzt	teils, teils	hoch	mittel	gering	eher realisiert	teils, teils	eher nicht realisiert	umgesetzt	überwiegend umgesetzt	eher umgesetzt	teils, teils	eher nicht umgesetzt
			n=87	n=157	n=377	n=80	n=474	n=74	n=184	n=352	n=52	n=27	n=91	n=167	n=219	n=61
<i>"Durch eine aktive Beteiligung an Prozessoptimierung und Rationalisierung habe ich die Möglichkeit, größeren Einfluss auf die Gestaltung meines Arbeitsplatzes zu nehmen."</i>	(eher) ja	48	66	47	44	66	47	34	51	47	29	70	59	49	41	29
	unentschieden	29	21	29	31	18	30	34	27	30	35	19	19	31	33	31
	(eher) nein	23	14	24	25	16	22	32	21	23	35	11	22	20	25	41
<i>"Durch aktive Beteiligung an Prozessoptimierung und Rationalisierung wird meine Tätigkeit interessanter und qualifizierter."</i>	(eher) ja	52	76	51	45	76	51	37	52	52	29	78	69	47	47	31
	unentschieden	30	16	34	32	14	32	34	30	29	45	11	21	36	32	37
	(eher) nein	18	8	14	22	10	18	29	18	18	25	11	10	17	21	32
<i>"Durch aktive Beteiligung an Prozessoptimierung und Rationalisierung erhöht sich die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens und dadurch steigt die Beschäftigungssicherheit."</i>	(eher) ja	63	69	66	61	70	64	51	68	61	57	67	71	68	58	49
	unentschieden	28	25	24	30	21	27	37	26	28	31	26	22	25	29	39
	(eher) nein	9	6	10	9	9	9	12	6	10	12	7	7	7	12	12

Teilhabe, Gefährdung und Ausgrenzung als Leitbegriffe der Sozialberichterstattung

Peter Bartelheimer

Es gehört zu den Kernaufgaben von Sozialberichterstattung, den Ertrag wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklung für die individuelle Lebenssituation zu messen. Dazu werden Begriffe benötigt, welche die Stellung von Personen und Haushalten im Gefüge sozialer Ungleichheit angeben. Sozialwissenschaftliche Begriffe zur Beobachtung sozialer Ungleichheit, wie sie etwa für die Armuts- und Reichtumsberichterstattung benötigt werden, haben stets theoretische und politische Wurzeln. Sie berühren das „soziale Bewusstsein“ (De Swaan 1993) der Gesellschaft, also die vorherrschenden Vorstellungen von Gerechtigkeit, und gesellschaftliche „Toleranzgrenzen“ (Allmendinger/Hinz 1998) für Ungleichheit. Und sie sind immer auf Sozialpolitik bezogen, sollen sie doch nicht zuletzt Maßstäbe für die Leistungsfähigkeit der Systeme sozialer Sicherung liefern.

Stand das Konzept der Lebensqualität, das Zapf (1972) für die Wohlfahrtsmessung vorschlug, noch in Verbindung mit offensiven Gestaltungsansprüchen wie qualitatives Wachstum und aktive Gesellschaftspolitik (Noll/Schröder 1994, Zapf 1999), so bestimmen heute eher Defensivziele wie die Bekämpfung von Armut und Ausgrenzung die gesellschaftspolitische Tagesordnung. Dabei hat sich der Schwerpunkt des Interesses in der Sozialberichterstattung von der Erfassung der allgemeinen Lebensbedingungen zur Beobachtung von Ungleichheit und von Lebenslagen „des untersten Segments der Gesellschaft“ (Hauser 1998) verlagert. Zum neuen Erscheinungsbild der ‚sozialen Frage‘ findet sich jedoch kein gefestigter sozialwissenschaftlicher Forschungsstand. Daher unterliegt auch das Vokabular, mit dem Politik und Wissenschaft zu fassen versuchen, wie sich die Gesellschaft unter dem Einfluss von Arbeitslosigkeit und Armut ändert, seit den 80er Jahren einem ständigen Wandel. Sozialwissenschaften und Sozialberichterstattung haben eine Reihe neuer Begriffe für soziale Spaltungslinien angeboten, die neben ‚klassische‘ Kategorien der Sozialstruktur wie Schicht oder Klasse treten: Armut, Deprivation, Unterklasse, Anomie und Ausgrenzung (Bieling 2001).

1. Die „neue soziale Frage“ im politischen und wissenschaftlichen Diskurs

1.1 Europäische Union: Bekämpfung von Armut und Ausgrenzung

Für die Europäische Union hat die soziale Frage seit Anfang der 90er Jahre einen neuen Namen: Exklusion oder Ausgrenzung (Kronauer 2001: 9). Mit der Thematisierung von Armut strebte die EU in einem Bereich nach sozialpolitischer Kompetenz, der durch die großen, für die Sozialstaatsregime der Mitgliedsstaaten kennzeichnenden Institutionen sozialer Sicherung weniger stark vorgeprägt war. Eine weite Definition von Armut

lag den ersten beiden Armutsbekämpfungsprogrammen der EU (1975-1980 und 1986-1989) zugrunde. In Anlehnung an Townsend (1979: 31, 88) bezeichnete die EU Personen, Familien und Gruppen als arm, „die über so geringe (materielle, kulturelle und soziale) Mittel verfügen, dass sie von der Lebensweise ausgeschlossen sind, die in dem Mitgliedsstaat, in dem sie leben, als Minimum annehmbar ist“ (Rat der Europäischen Gemeinschaft 1984, vgl. Kommission 1991: 4). Das dritte Armutsbekämpfungsprogramm der EU und die Einrichtung des „European Observatory on National Policies to Combat Social Exclusion“ (1990 bis 1994) markieren auf europäischer Ebene eine Begriffsverschiebung. Ziele der Begriff Armut auf Verteilungsfragen und fehlen-

de Ressourcen, stehen nun mit dem Konzept der sozialen Ausgrenzung „mangelnde soziale Teilhabe, fehlende soziale Integration und fehlende Macht“ im Vordergrund (Room 1998: 271).

1992 verständigten sich elf Mitgliedstaaten (ohne Großbritannien) in einem Zusatzabkommen zum Maastricht-Vertrag auf weiter gehende sozialpolitische Ziele, darunter die „Bekämpfung von Ausgrenzungen“ (EU 1992: 238 f.). Dieser Zielkatalog der EU-Sozialpolitik ging 1999 in Artikel 136 des Amsterdamer Vertrags ein (EU 2002).¹ Seit 2000 bildet die Bekämpfung von Armut und Ausgrenzung ein zentrales Moment der „Lissabon-Strategie“ zur Modernisierung des europäischen Sozialmodells und eines der sozialpolitischen Ziele, die im Rahmen der EU-Sozialagenda mit der „offenen Methode der Koordinierung“ verfolgt werden sollen (Rat der EU 2001; Hauser 2002).

In der Vorbereitung des Gipfels von Lissabon führt die EU-Kommission (2000, 2000a) als „Ausgrenzungsfaktoren“ Langzeitarbeitslosigkeit, den erzwungenen Rückzug vom Arbeitsmarkt, den häufigen Wechsel zwischen Zeiten von Arbeitslosigkeit oder Nichterwerbstätigkeit und Zeiten niedriger Erwerbseinkommen bzw. ungesicherter Arbeitsverhältnisse an. Als „multidimensionales Phänomen“ werde Ausgrenzung sichtbar in „Benachteiligungen und ... Hemmnissen, die der vollen Beteiligung in Bereichen wie z.B. Bildung, Gesundheitsversorgung, Umwelt, Wohnungswesen, Kultur, Zugang zu Rechten oder Familienzulagen sowie Berufsbildung und Beschäftigungsmöglichkeiten entgegenstehen“. Auch „Diskriminierung und Fremdenfeindlichkeit“ sowie die unterschiedliche Qualität des Zugangs zu öffentlichen und privaten Dienstleistungen tragen zu „Ausgrenzungserfahrungen“ bei. (Kommission 2000a: 6 f.) Im Dezember des gleichen Jahres legte der Rat der Eu-

ropäischen Union (2001a) einen ersten gemeinsamen EU-Bericht über die soziale Eingliederung vor und beschloss auf seiner Sitzung in Laeken einen Satz von 18 Indikatoren zur Beobachtung sozialer Integration (Rat der EU 2001b, Atkinson 2002, 2002a). Sieben dieser Indikatoren sollen im System der EU-Strukturindikatoren (Eurostat 2002) das Politikfeld ‚Sozialer Zusammenhalt‘ abbilden. Allerdings erfassen die verabredeten Indikatoren vor allem die Einkommensverteilung und den Erwerbsstatus, also nur einen Teil des von der EU-Kommission angesprochenen „umfassenden“ und „multidimensionalen“ Problems.²

1.2 Deutschland: Neue Armut, benachteiligte Lebenslage, Ausgrenzung

In der Bundesrepublik werden materielle Notlagen bzw. Sozialhilfebezug infolge von Arbeitslosigkeit und prekärer Beschäftigung seit Anfang der 80er Jahre zunächst als ‚neue Armut‘ erörtert (Hauser u.a. 1981; Balsen u.a. 1984; vgl. Bieback/ Milz 1995).³ Der Begriff wurde vor allem von der neuen sozialwissenschaftlichen Spezialdisziplin der Armutsforschung verwendet, sozialpolitisch dagegen zumindest auf Bundesebene lange zurückgewiesen (Deutscher Bundestag 1995).

Armutsmasse standen im Mittelpunkt der Armuts-, Sozialhilfe- und Sozialberichte, die regional vor allem von den Kommunen, aber auch den Ländern (zusammenfassend: Hauser 1997, Hanesch 1999, Bartelheimer 2001), auf Bundesebene zunächst von den Wohlfahrtsverbänden getragen wurden (Hauser/Hübinger 1993a, 1993b;

1 Laut Artikel 136 des EU-Vertrags in der Fassung von 1999 verfolgt die Union folgende Ziele „die Förderung der Beschäftigung, die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, um dadurch auf dem Wege des Fortschritts ihre Angleichung zu ermöglichen, einen angemessenen sozialen Schutz, den sozialen Dialog, die Entwicklung des Arbeitskräftepotentials im Hinblick auf ein dauerhaft hohes Beschäftigungsniveau und die Bekämpfung von Ausgrenzungen“ (EU 2002).

2 Von den 18 primären und sekundären Indikatoren sozialer Integration, die in Laeken verabredet wurden, betreffen neun die Einkommensverteilung, fünf den Erwerbsstatus, zwei den Bildungsstatus und zwei den Gesundheitsstatus. (Zur Kritik: Hanesch/Jung 2003.) Bei einem Teil der Indikatoren handelt es sich zudem um Makroindikatoren (z. B. landesweite Durchschnitte), also nicht um Merkmale auf Personen- oder Haushaltsebene, die sich für eine „verknüpfende Betrachtungsweise“ eignen (Semrau, Müllenmeister-Faust 2002: 15). Der EU-Beschluss verweist die Mitgliedsstaaten auf die Möglichkeit, in ihren Nationalen Aktionsplänen für die soziale Eingliederung weitere ‚tertiäre‘ Indikatoren „zu besonderen Aspekten“ darzustellen, die nicht auf EU-Ebene harmonisiert werden (Rat der EU 2001b).

3 Dagegen verortet Geißler (1976) vor dem Erfahrungshintergrund langjähriger Vollbeschäftigung die ‚neue soziale Frage‘ noch bei den arbeitsmarktfernen Bevölkerungsgruppen.

Hanesch u.a. 1994; Hübinger /Neumann 1997; Hanesch u.a. 2000, Hock u.a. 2000). In den 90er Jahren festigte sich in der bundesdeutschen Armutsforschung der Konsens darüber, Armut als *relative*, also auf einen mittleren Lebensstandard bezogene, und als *mehrdimensionale*, also nicht nur finanzielle Benachteiligung aufzufassen (Hauser/Neumann 1992; Hanesch u.a. 1994; Heidel/Jakobi 2001; Sell 2002). Armut als mehrfache Unterversorgung (Deprivation) zu definieren, findet in der deutschen Forschungstradition seine Grundlage im Lebenslagenkonzept von Weisser (1978) und Nahnsen (1975; vgl. Andretta 1991). Die Lebenslage Armut steht für eine Einschränkung des Spielraums, der dem Einzelnen in einer gegebenen Gesellschaft zur Entfaltung und Befriedigung seiner wichtigen Interessen mindestens zur Verfügung stehen sollte, bzw. für das Unterschreiten entsprechender Minimalstandards. Nahnsen (1975: 148) schlägt vor, hierbei den Versorgungs- und Einkommensspielraum, den Kontakt- und Kooperationsspielraum, den Lern- und Erfahrungsspielraum, den Muße- und Regerationsspielraum sowie den Dispositionsspielraum zu unterscheiden. Die Dauer von Phasen mit unzureichendem Einkommen oder Unterversorgung und deren Lage im Lebensverlauf ergeben eine weitere, unverzichtbare *zeitliche* Dimension für die Definition von Armut und die Beobachtung sozialer Spaltung (Leibfried/Leisering u.a. 1995).

Für die bundesdeutsche Sozialberichterstattung der letzten 15 Jahre ist also das Bemühen kennzeichnend, einfachere und komplexere Konzepte der Armutsmessung miteinander zu kombinieren. Den Varianten zur Berechnung von Einkommensarmut nach dem *Ressourcenansatz* ist gemeinsam, dass von den verfügbaren finanziellen Ressourcen indirekt darauf geschlossen wird, welches Maß an gesellschaftlicher Teilhabe Haushalten gelingt. Dabei können die Schwellenwerte der Einkommensarmut entweder vom statistischen Abstand zum durchschnittlichen oder mittleren, nach Haushaltsgröße gewichteten Nettoeinkommen, von politischen Mindesteinkommensstandards wie dem sozialhilferechtlichen Bedarf oder von Umfragedaten über das als unbedingt notwendig erachtete Einkommen abgeleitet werden

(Veit-Wilson 1998; Semrau/Stubig 1999; Strengmann-Kuhn 2003). Darüber hinaus soll nach dem *Lebenslagenansatz* Deprivationsarmut anhand direkter Indikatoren des Lebensstandards oder des Handlungsspielraums gemessen werden, den Haushalte als Ergebnis der Ressourcenverwendung tatsächlich realisieren. Dabei soll einbezogen werden, wie diese ihre soziale Lage subjektiv wahrnehmen. (Vgl. Allmendinger/Hinz 1998; Andreß/Lipsmeier 2000; Sen 2000; Voges 2002; Hanesch/Jung 2003.) Diese mehrdimensionale Vorgehensweise verlangt die Definition einer Vielzahl von Unterversorgungsschwellen. Über Bevölkerungsumfragen erheben einige Studien, welcher Lebensstandard gesellschaftlich als notwendig für ein Mindestmaß an Teilhabe gilt (Andreß 1999; Böhnke, Delhey 1999, Böhnke 2002a).

Ausgehend von Sens Konzept der Verwirklichungschancen schlagen Volkert u.a. (2003) für die Armut- und Reichtumsberichterstattung des Bundes eine neue Variante der Operationalisierung von Armut und Reichtum nach dem Lebenslagenkonzept vor. Sie unterscheiden individuelle und gesellschaftliche Bestimmungsgründe für die Verwirklichung von Lebenszielen: Zu den individuellen zählen sie materielle und nicht-materielle Ressourcen, zu den gesellschaftlich bedingten politische und ökonomische Chancen, soziale Zugangschancen (etwa zu Bildung) sowie durch das System sozialer Sicherheit garantierte Chancen. Armut ist demnach gleichbedeutend mit einem Mangel an Verwirklichungschancen, was sich als „Erleiden von Ausgrenzung“ interpretieren lässt, Reichtum mit einem sehr hohen Maß an Verwirklichungschancen, was gleichbedeutend mit „Privilegierung oder Macht“ wäre (ebd.: iii).

Die Umsetzung jedes dieser erweiterten Armutskonzepte im Rahmen der Sozialberichterstattung erfordert Entscheidungen über Einkommens- oder Unterversorgungsschwellen, die sich letztlich nicht wissenschaftlich begründen lassen. Den Maßstab dafür, bei welchem Einkommen, Lebensstandard oder Handlungsspielraum Ungleichheit nicht mehr hingenommen werden kann, liefern gesellschaftlichen Wertvorstellungen oder sozialpolitischen Normen. Da die außerwissenschaftliche Ver-

ständigkeit hierüber aussteht und in der Sozialberichterstattung verschiedene Maße, Indikatoren und Indizes verwendet werden, findet schon die einfache Frage nach dem Ausmaß von Armut keine einfache Antwort. So stellt der Erste Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung 16 mögliche Berechnungsvarianten für Einkommensarmut dar, die für Westdeutschland im Jahr 1998 Quoten zwischen 5,3 % und 20,0 % annehmen (BMA 2001: 27). Beim breiten Publikum entsteht so ein Eindruck von „Beliebigkeit sozialwissenschaftlicher Erkenntnis“ (Heidel/Jacobi 2001: 20), während Kritiker des Armutsbegriffs diesen für grundsätzlich „überfordert“ erklären (Krämer 2000). Und tatsächlich wäre die Sozialwissenschaft damit überfordert, ohne Einbindung in eine politische oder gesellschaftliche Meinungsbildung die Wertentscheidungen zu treffen, die für eine indikatorgestützte Armuts- und Sozialberichterstattung erforderlich sind.

Zugleich wird es mit zunehmender Komplexität des verwendeten Armutsbegriffs schwerer, „ein gesellschaftlich tragfähiges Konzept von Armut zu verabreden“ (Heidel/Jacobi 2001: 26) und rasch aussagekräftige Befunde zu liefern. Aus wissenschaftlicher Sicht stehen der Operationalisierung und empirischen Umsetzung des Lebenslagenkonzeptes erhebliche theoretische und methodische Defizite entgegen (Hanesch u.a. 1994; Voges 2002). Konzeptionell befinden sich Armutsforschung und Armutsberichterstattung nach Sell (2002: 19 ff.) immer noch in einer „eher ‚heuristischen‘ Phase, in der es um die Herstellung begrifflicher Klarheit und eine der Lebenswirklichkeit nahekommende Armutstypologie geht“. Empirisch bewegen sie sich noch „ausschließlich im Segment des Versorgungs- und Einkommensspielraums“ - gleich ob sie mit der differenzierten quantitativen Darstellung von Einkommensarmut nach dem Ressourcenkonzept oder mit der „additiven Deskription von Unterversorgungslagen“ nach dem Lebenslagenansatz arbeiten (ebd.). Darum ist die Besorgnis verständlich, staatliche Sozialpolitik könne einen ausweiteten Armutsbegriff zum Anlass nehmen, auf die Festlegung und Überprüfung einer monetären Armutsgrenze zu verzichten und sich bei der Armutsbekämpfung

für ebenso überfordert zu erklären, wie sich die Wissenschaft bei ihrer Definition zeigt (Hauser/Neumann 1992: 262; Veit-Wilson 1998, Hauser 2001).

Fehlte dem wissenschaftlichen Armutsvokabular bis Ende der 90er Jahre in Deutschland die politische Anbindung, so hat sich die Situation inzwischen umgekehrt. Armut und Ausgrenzung bzw. Teilhabe, Inklusion oder „inklusive Gesellschaft“ (Giddens 1999) sind zu fast selbstverständlichen Begriffen der Zeitdiagnose und der „großen Politik“ aufgestiegen. Die „neue Mitte, die niemanden ausgrenzt“, Chancen auf gesellschaftliche Teilhabe sichert und den sozialen Zusammenhalt wahrt (Schröder 1998), die Mobilisierung der Zivilgesellschaft gegen soziale Ausgrenzung (Bundesregierung 2002: 31), ein auf „neuer Ermächtigung, neuer ökonomischer Effizienz und neuer Inklusion“ beruhendes „inklusives Gemeinwesen“ (Scholz 2003) - so lauten gängige Programmformeln. Der erste Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung (BMA 2001) und die zwei Nationalen Aktionspläne zur Bekämpfung von Armut und sozialer Ausgrenzung (Bundesrepublik Deutschland 2001, 2004), die von der Bundesregierung im Rahmen der „offenen Methode der Koordinierung“ der EU vorgelegt wurden, haben die Begriffe Armut und Unterversorgung, soziale Ausgrenzung und gesellschaftliche Teilhabe sowie den Lebenslagenansatz als Methode zu ihrer Beobachtung in der Bundespolitik verankert. Sie bilden aus Sicht des zuständigen Bundesressorts den Rahmen eines „Berichtssystems zur sozialen Ausgrenzung“, das jedoch noch insbesondere einer Übereinkunft darüber bedarf, „wie soziale Ausgrenzung in verschiedenen Lebensbereichen gemessen werden kann und (...) welche Indikatoren hierfür in Frage kommen“ (Semrau/Müllenmeister-Faust 2002: 11, 13).⁴

4 Der Nationale Aktionsplan 2003 schlägt bereits acht Gruppen von Tertiärindikatoren vor, welche die von der EU in Laeken beschlossenen Indikatoren sozialer Integration für Deutschland ergänzen sollen (Bundesrepublik Deutschland 2004). Vorgeschlagen werden aber ganz überwiegend zusätzliche Einkommensindikatoren; nur die Arbeitslosenquoten ausgewählter Bevölkerungsgruppen, die Erwerbstätigenquote von Frauen und Versorgungsquoten bei Kinderbetreuung berühren andere Dimensionen. Zur Kritik vgl. Hanesch/Jung 2003.

Aus sozialwissenschaftlicher Sicht hat die methodische Fundierung der „Ausgrenzungsterminologie“ nicht mit ihrer raschen Ausbreitung Schritt gehalten, und auch „soziale Inklusion ist kein gut durchdachtes Thema“ (Sennett 2000: 431). Zwar sei es vielversprechend, das „Konzept der sozialen Exklusion“ mit dem „gesellschaftstheoretischen Gehalt des Lebenslagen-Konzepts“ zu verbinden (Sell 2002: 7), doch könne die bisherige „additive Abhandlung der einzelnen lebenslagenrelevanten Bereiche“ im Armuts- und Reichtumsbericht „nicht zufriedenstellen“, und mit der „erkennbaren Inflationierung des Begriffs der ‚Lebenslagen‘“ drohe das Konzept inhaltsleer zu werden (ebd.: 20 ff., 39). Verwende man Ausgrenzung synonym mit Armut und „pauschal für alle Facetten von Benachteiligung“, so werde sie zum analytisch unbrauchbaren „Allzweckwort“ (Böhnke 2002b: 46 f.). So lange die definitorische Klärung und die Indikatorensuche noch in den Anfängen stecke, stünden auch die Zeitdiagnosen zu sozialer Spaltung und Ausgrenzung auf einem „dürftigen empirischen Fundament“ (ebd.). Die vielseitige Verwendungsweise der Ausgrenzungsmetapher mache es jedenfalls notwendig, „Exklusionsprozesse sorgfältig (zu) unterscheiden vom Ensemble der Bestandteile, die heute die soziale Frage in ihrer Gesamtheit ausmachen“ (Castel 2000a: 11, 24 f.).

Eine Reihe von Autoren hat in den letzten Jahren versucht, den Begriff der Ausgrenzung und die positive Norm gesellschaftlicher Zugehörigkeit, an der er zu messen ist, für Zwecke der empirischen Forschung und der datenbasierten Sozialberichterstattung zu präzisieren (Silver 1996; Habich 1996; Castel 2000b; Leisering 2000; Kronauer 2002; Vranken u.a. 2001; Böhnke 2002b; Siebel u.a. 2003; Steinert/Pilgram 2003; Noller u.a. 2004). Als Konsens lassen sich fünf Anforderungen festhalten.

- Normative Maßstäbe von Teilhabe und Schwellenwerte der Armut, Unterversorgung oder Ausgrenzung sind historisch relativ, also auf die ökonomischen Möglichkeiten und die vorherrschende Lebensweise einer gegebenen Gesellschaft bezogen.
 - Ob Teilhabe gelingt oder scheitert, ist mehrdimensional zu beurteilen, also unter Einbezug der wichtigsten Formen gesellschaftlicher Zugehörigkeit und der wichtigsten Spielräume zur Gestaltung von Lebensweisen.
 - Moderne Ungleichheitsstrukturen sind nicht mit einfachen Bildern von „Drinnen“ und „Draußen“ zu erfassen, sondern als abgestufte soziale Lagen, die von gesicherten Positionen über unterschiedliche Gefährdungssituationen bis hin zur Ausgrenzung reichen.
 - Teilhabe oder Ausgrenzung beschreiben weniger Zustände als vielmehr Verläufe, die nach ihrer zeitlichen Dynamik zu bewerten sind, also nach ihrer Dauer und nach dem biografischen Muster, in das sie sich einfügen.
 - Da Teilhabe, Handlungsspielraum, Verwirklichungschancen oder Ausgrenzung handlungsorientierte Begriffe sind, schließt ihre Beobachtung das Verhalten gesellschaftlicher Akteure und Institutionen und subjektive Wahrnehmungen und Erfahrungen ein.
- Einkommensarmut, benachteiligte Lebenslage und Ausgrenzung stellen verschiedene, einander ergänzende Diagnosekonzepte dar, die kombiniert werden müssen, damit Sozialberichterstattung diesen fünf Anforderungen Rechnung tragen kann. Diese Konzepte auf Strukturen sozialer Benachteiligung anzuwenden und entsprechende Daten und Indikatoren zu ihrer Beobachtung bereitzustellen, kann nur in einem längerfristigen Arbeits- und Forschungsprogramm geleistet werden.

2. Teilhabe, Gefährdung, Ausgrenzung - Vorschlag für eine theoretische Klärung

„Das Thema Exklusion bezeichnet innerhalb der Europäischen Union die aktuellsten Wohlfahrtsprobleme und die moderne Form von Ungleichheit: nicht mehr nur Abstand, sondern Ausschluss vom gesellschaftlichen Leben, nicht mehr nur Ausschluss durch Armut und Arbeitslosigkeit (d.h. durch Ressourcendefizit), sondern

Ausschluss auch durch Diskriminierung und Verweigerung von Zugangschancen (...).“ (Zapf 1999: 26.) Für die deutsche Sozialberichterstattung geht es mit der Aufnahme dieser Begriffe auch darum, Anschluss an internationale Debatten zu finden. Die Einführung der europäischen Ausgrenzungsterminologie in den deutschen Sprachgebrauch ist aber mit einer theoretischen Klärung zu verbinden, die auf die Bedürfnisse von Sozialberichterstattung bestehende Ansätze und Begrifflichkeiten von Sozialwissenschaften und Sozialpolitik Rücksicht nimmt. Der nachstehende Vorschlag zu einer theoretischen Klärung des Verhältnisses von Begriffen wie Armut, Lebenslage, Ausgrenzung wurde für den ersten Bericht zur sozioökonomischen Entwicklung der Bundesrepublik entwickelt und dort auf seine Eignung für die konzeptionelle Integration von Berichterstattung erprobt (Bartelheimer 2004).

Im Folgenden ist von ‚(sozialer) Ausgrenzung‘ und von ‚(sozialer) Teilhabe‘ als notwendigem positiven Gegenpart die Rede. Vermieden werden sowohl die Bezeichnungen ‚Exklusion‘ und ‚Inklusion‘ als auch die - in der deutschen Fassung offizieller EU-Dokumente wechselnd gebrauchten - Ausdrücke ‚(soziale) Integration‘ und ‚(soziale) Eingliederung‘. Für diese Wortwahl⁵ gibt es zwei Gründe.

Erstens ist der Gebrauch der Begriffe Inklusion und Exklusion in den deutschen Sozialwissenschaften systemtheoretisch geprägt. Nach Luhmann (2002) haben moderne, funktional differenzierte Gesellschaften keine Zentralinstanz der Inklusion, die jedem Gesellschaftsmitglied ihren Platz anweist. Kennzeichnend für diese Gesellschaften sei vielmehr „Multiinklusion“ (Nassehi 2003), also eine individuell zu bewältigende, unterschiedlich weit reichende Einbindung in eine nicht hierarchisch geordnete Vielzahl von Funktionssystemen. Vollinklusion ist dabei ebenso unmöglich wie ein Komplettausschluss aus der Gesellschaft; vielmehr stellen sich individuelle Biographien als wechselnde Mischun-

gen aus partieller Inklusion und Exklusion in verschiedene Rollen dar (Schroer 2003). Ausgrenzung und Desintegration bilden in diesem Theoriegebäude den Normalfall moderner Gesellschaften, also eine ihrer Funktionsbedingungen und nichts, was den Sozialstaat auf den Plan rufen müsste, etwa zur Bekämpfung von Armut und Langzeitarbeitslosigkeit in einer bestimmten sozio-ökonomischen Konstellation (Kronauer 2002: 124). Da Systemtheorie und Ungleichheitsforschung in der Ausgrenzungsdebatte unterschiedliche Erkenntnisinteressen verfolgen, kann es die Verständigung im deutschen Sprachraum nur erleichtern, wenn beide Seiten bei ihrer je eigenen Terminologie bleiben.

Zweitens ist der Begriff Integration theoretisch mehrdeutig. In den Sozialwissenschaften wird er vorwiegend auf die Gesellschaft als ganze angewandt, wobei z.B. zwischen Sozial- und Systemintegration unterschieden wird (Friedrichs/Jagodzinski 1999). Die Dokumente der EU ziehen inzwischen für die gesamtgesellschaftliche Ebene den Ausdruck ‚sozialer Zusammenhalt‘ (‚social cohesion‘) vor. Integration kann auch Gruppenbildungen auf der mittleren Ebene bezeichnen: Milieus oder gesellschaftspolitische Lager (Vester u.a. 2001). Sozialberichterstattung nimmt aber eine Perspektive „von unten“ ein (Vranken u.a. 2001: 34; dagegen: Noll 2000: 7f.). Sie fragt zunächst nach der Lage von Individuen bzw. Haushalten und nach ihren Beziehungen zur Gesellschaft. Erst wenn Veränderungen auf dieser mikroanalytischen Ebene empirisch erfasst sind, können in einem zweiten Schritt Makroindikatoren zur Qualität der Gesellschaft gebildet und „als Konsequenzen mikrosoziologischer Dynamik“ verstanden werden (Rohwer 1992: 367). Doch auch bezogen auf Individuen ist der Gebrauch des Begriffs Integration nicht eindeutig: Er kann - als Gegenbegriff zu (sozialer) Isolation - die Einbindung in soziale Netzwerke meinen (Hübinger 1996), aber auch - im Sinne von Eingliederung - einseitige Anpassung von Minderheiten an Normen und Lebensweise der Mehrheitsgesellschaft. Der zugleich aktive und eindeutig am Individuum ansetzende Begriff der Teilhabe soll diese Mehrdeutigkeiten vermeiden. Für seine Verwendung spricht, dass ‚Teilhabe‘ im deutschen Sozial-

5 Bei der Behandlung einzelner Teilhabeformen empfiehlt es sich jedoch, eingeführte Begriffe wie z.B. Arbeitsmarktintegration beizubehalten.

recht die Grundrechtsnorm ‚Menschenwürde‘ konkretisiert: als Recht auf Teilnahme am Leben in der Gemeinschaft (§ 9 SGB I). Das sozio-kulturelle Existenzminimum wird durch das Recht auf materielle Teilhabe und Teilhabe als Persönlichkeit entsprechend der herrschenden Lebensgewohnheiten bestimmt (Birk u.a. 1998 (LPK-BSHG), § 1 Rz 6-14).

Teilhabe lässt sich an den Chancen oder Handlungsspielräumen messen, eine individuell gewünschte und gesellschaftlich übliche Lebensweise zu realisieren.⁶ Gefährdet („prekär“) wird Teilhabe dann, wenn sich die äußeren wie verinnerlichten sozialen Anforderungen an die eigene Lebensweise und die tatsächlichen Möglichkeiten zu ihrer Realisierung auseinanderentwickeln. Diese Gefährdung schlägt in Ausgrenzung um, wenn Personen oder Gruppen dauerhaft, biographisch unumkehrbar von gesellschaftlich üblichen Teilhabeformen ausgeschlossen sind, die sie individuell anstreben (vgl. Ganßmann 1999: 93). Wie die Lebenslage, so ist Teilhabe mehrdimensional zu definieren. In Anlehnung an Kronauer (2001: 151 ff.) lassen sich für die Zwecke der Sozialberichterstattung vier Grundformen sozialer Teilhabe unterscheiden (vgl. Abbildung 1): gesellschaftliche Arbeit, soziale Nahbeziehungen, Rechte und Kultur.

Die Einbeziehung in gesellschaftliche Arbeitsteilung bewirkt nicht nur ökonomische Teilhabe. Arbeit – Erwerbsarbeit wie Eigenarbeit im Haushaltszusammenhang – ist aus soziologischer Sicht „ein System, das Menschen vergesellschaftet, indem es sie mit Einkommen und entsprechenden Konsumchancen ausstattet, aber auch indem es sie mit systematischen Aufgaben konfrontiert und ihre Kompetenz fordert, ihren Alltag regelhaft strukturiert, sie in soziale Beziehungen – Ko-

operation ebenso wie Konflikt und Abhängigkeit – einbindet, ihnen einen gesellschaftlichen Ort anweist und ihre Identität prägt“ (Kohli 1990: 388). Gesellschaftliche Zugehörigkeit entsteht also über Kooperationsbeziehungen, die auf wechselseitiger, wenn auch meist ungleicher ökonomischer Abhängigkeit beruhen (Kronauer 2001: 44).

Dagegen werden informelle soziale Beziehungen durch persönliche, gegenseitige Verpflichtung begründet. Gemeinsam ist beiden primären Teilhabeformen, dass sie auf Beziehungen der Wechselseitigkeit beruhen; sie können daher als relational bezeichnet werden. Ein Zusammenhang ergibt sich auch, weil Arbeit wichtige Gelegenheitsstrukturen für Sozialbeziehungen außerhalb der Familie schafft.

Teilhabechancen werden aber in modernen Sozialstaaten auch durch politisch-institutionell geregelte Rechtsansprüche verteilt, die aus dem Staatsbürgerstatus folgen. Grundlage dieser ‚distributiven‘ Teilhabeform ist die von Marshall (1950) analysierte Ausweitung bürgerlicher Rechte, die zunächst bloße Abwehrrechte gegenüber staatlichem Handeln waren, um politische und soziale Elemente. Politische Rechte wie das Wahlrecht regeln den Zugang zu den Institutionen der politischen Macht. Mit den sozialen Rechten entsteht „eine staatliche Mitverantwortung für die Schaffung und Erhaltung der realen Voraussetzungen für den Gebrauch der Grundrechte“ (Denninger, nach Birk u.a. 1998 (LPK-BSHG), § 1 Rz 6). Nach Marshall (1992: 40) reicht diese soziale Dimension des Bürgerrechts: „vom Recht auf ein Mindestmaß an wirtschaftlicher Wohlfahrt und Sicherheit, über das Recht auf einen vollen Anteil am gesellschaftlichen Erbe, bis zum Recht auf ein Leben als zivilisiertes Wesen entsprechend der gesellschaftlich vorherrschenden Standards“. Die Bekämpfung von Armut durch Sicherung eines Minimums an materiellem Lebensstandard zählt zu den wesentlichen sozialstaatlichen Teilhabegarantien. Der Sozialstaat bildet also eine zentrale Instanz gesellschaftlicher Teilhabe, auch wenn soziale Rechtsansprüche als sekundäre Teilhabeform misslingende Arbeitsmarkt- oder Sozialintegration nur

6 Volkert u.a. (2003: ii) nehmen in ihrem Vorschlag zur konzeptionellen Ausrichtung der Armut- und Reichtumsberichterstattung auf das Konzept der Verwirklichungschancen (nach Sen 2000) eine ähnliche Perspektive ein: „Verwirklichungschancen sind ... die Möglichkeiten oder umfassenden Fähigkeiten (...) der Menschen, ein Leben zu führen, für das sie sich mit guten Gründen entscheiden konnten, und das die Grundlagen der Selbstachtung auf keinen Fall in Frage stellt.“ Trotz großer konzeptioneller Nähe zu dem hier vorgestellten wirft ihr Vorschlag aber auch neue theoretische Probleme auf, etwa bei der Unterscheidung individueller und gesellschaftlich bedingter Chancen.

teilweise ausgleichen können. Doch indem soziale Sicherungen in die ungleiche Verteilung von Chancen und Ressourcen eingreifen und Ungleichheit reduzieren, schaffen sie zugleich neue Ungleichheiten und Teilhabeprobleme „zweiter Ordnung“ (Kaufmann 2001, Esping-Andersen 1990). Unter Bedingungen entwickelter Sozialstaaten sind aus Teilhabennormen auch Qualitätskriterien zur Bewertung verschiedener Formen sozialer Leistungen abzuleiten. Der Wohlfahrtsstaat ist nicht, wie Luhmann (1981: 27) meint, bereits „realisierte politische Inklusion“. Als „Pfortnerinstanz“ kann er an Ausgrenzung beteiligt sein, indem er Gruppen (etwa Nichtbürger) von politisch-institutioneller Teilhabe ausschließt, und er kann „innere Ausgrenzung“ (Bourdieu 1993) bewirken, indem er bestimmte Personengruppen oder soziale Risiken Leistungssystemen minderer Qualität zuweist, die zugleich einschließen und ausschließen (Kronauer 2002: 189).

Will man gelingende oder gefährdete Teilhabe als subjektive Erfahrung verstehen, muss man kulturelle Teilhabeformen berücksichtigen. Damit ist zum einen der Erwerb kultureller Fähigkeiten als Voraussetzung für gesellschaftliche übliche Formen der Teilhabe gemeint, etwa von Sprachkompetenz in einer Einwanderungssituation oder von Qualifikationen als Voraussetzung der Arbeitsmarktintegration. Zum anderen steht kulturelle Teilhabe für die Orientierung an gesellschaftlich allgemein anerkannten Lebenszielen und den institutionalisierten Mitteln der Zielerreichung (Merton 1965). Diese zweite Bedeutung kultureller Teilhabe wirft die Frage auf, ob in einer Gesellschaft eine bestimmende Lebensweise Ziele und Normen vorgibt, oder ob verschiedene Kulturen koexistieren. Denn wird jemand von „gesellschaftlich favorisierten Lebenszielen“ (Kronauer 2002: 201) ausgeschlossen, hängt die Ausgrenzungserfahrung davon ab, wie stark diese Ziele geteilt werden, oder ob eine „Gegenkultur“ alternative Wertvorstellungen anbietet.

Abbildung 1: Teilhabeform, Wohlfahrtsproduktion, Lebenslage

Teilhabeform	vorrangig beeinflusste Wohlfahrtsproduzenten	vorrangig beeinflusste Lebenslagedimension
gesellschaftliche Arbeit - Erwerbsarbeit - Eigenarbeit	Markt Staat private Haushalte	Einkommen, Wohnen, Gesundheit, soziale Netzwerke
soziale Nahbeziehungen	private Haushalte intermediäre Organisationen	soziale Netzwerke
Rechte - bürgerliche - politische - soziale	Staat intermediäre Organisationen	Bildung, Einkommen, Wohnen, Gesundheit, politische Partizipation
Kultur	Staat Haushalte intermediäre Organisationen	Bildung
Analysekonzepte		
Gesellschaftliche Zonen - Teilhabe - Gefährdung - Ausgrenzung	Wohlfahrtsproduktion Wohlfahrtsmix	Armut (Ressourcenansatz) Unterversorgung, Deprivation (Lebenslagenansatz)

Die hier vorgeschlagene Unterscheidung von Teilhabeformen greift das Ziel des Lebenslagenansatzes auf, neben Versorgungslagen auch Handlungsspielräume zu untersuchen. Die meisten Versorgungsdimensionen, die in lebenslagenorientierten Sozialberichten unterschieden werden, lassen sich gut als Ergebnis gelingender oder gefährdeter Teilhabe auffassen (siehe Abbildung 1).⁷ Teilhabeformen und ihr Ergebnis sind auf einander bezogen. Eine „Zugangs-“ oder „Beteiligungsgerechtigkeit“, die nicht zu „Verteilungsgerechtigkeit“ führt, wäre kein sinnvolles Konzept. Sichert etwa Erwerbsbeteiligung oder der Bezug von Sozialtransfers nicht den sozio-kulturellen Mindestversorgungsstandard, so kann von gelingender Teilhabe nicht die Rede sein. Gleichzeitig werden mit dieser Unterscheidung begriffliche Probleme vermieden, die bisher bei der Umsetzung des Lebenslagenkonzepts auftraten. So war es offensichtlich problematisch, die „Versorgung“ mit Erwerbsarbeit oder Teilnahme am gesellschaftlichen Leben mit Wohnungs- oder Gesundheitsversorgung gleichzustellen (Hanesch u.a. 1994: 25; Hanesch/Jung 2003: 6). Und sicher ist es von Vorteil, konzeptionell zwischen Bildungsverhalten als einer Form kultureller Teilhabe und erworbenem Bildungsabschluss als einem Merkmal der sozialen Lage und der individuellen Beschäftigungsfähigkeit unterscheiden zu können.

Auch das von Zapf (1978) entwickelte Konzept der Wohlfahrtsproduktion und des Wohlfahrtsmix lässt sich auf das hier erörterte Konzept von Teilhabe anwenden: Bei den Teilhabeformen Arbeit, Nahbeziehungen, Rechte und Kultur wirken die „Wohlfahrtsproduzenten“ Markt, Staat, intermediäre Organisationen⁸ und private Haushalte zu unterschiedlichen Anteilen zusammen (vgl. Abb. II.1-1). Ihr Zusammenspiel kann als gesell-

schaftlicher Teilhabemodus bezeichnet werden. In den Jahrzehnten hoher Wachstumsraten, hoher Ausschöpfung des Arbeitskräfteangebots und steigenden Lebensstandards haben sich nicht nur normative Vorstellungen von angemessener Teilhabe an den gesellschaftlich möglichen Lebenschancen ausgebildet, sondern auch Normalitätsannahmen über den jeweiligen Beitrag, den Markt, Sozialstaat und Haushalte hierzu leisten sollten. So kann kein Sozialstaat Arbeitsmarktzugang oder informelle Unterstützungsleistungen garantieren. Sozialstaatliche Leistungen beruhen aber auf Annahmen über Leistungen des Arbeitsmarkts, etwa Vollbeschäftigung, und des persönlichen Nahbereichs. Die Stabilität eines gesellschaftlichen Teilhabemodus hängt vor allem von einem Gleichgewicht zwischen primären und sekundären Teilhabeformen ab. In einer Situation des gesellschaftlichen Umbruchs verändern sich nun gleichzeitig die ökonomischen Bedingungen für Teilhabe, die Lebensweisen, in denen Ansprüche an Lebenschancen und Gerechtigkeitsvorstellungen wurzeln, und die Verfahrensregeln der sozialen Sicherungssysteme, die diese stützen sollen. ‚Veraltet‘ ein historisch entstandener Teilhabemodus gegenüber veränderten wirtschaftlichen und sozialen Gegebenheiten, so kommt es zu Störungen im Zusammenspiel der Wohlfahrtsproduzenten - etwa wenn Veränderungen der Lebensweise nicht mehr mit den Normalitätsannahmen der sozialen Sicherungssysteme übereinstimmen oder wenn der Sozialstaat bestimmte Gefährdungslagen nicht als sicherungswürdig anerkennt.

Die Unterscheidung von Teilhabeformen ist für empirische Forschung und für Sozialberichterstattung nur von analytischem Wert, wenn sie dazu führt, wechselseitige Verstärkungen zwischen den verschiedenen Medien gesellschaftlicher Zugehörigkeit zu erkennen. So betont Kronauer (2002: 151), dass die internationale Diskussion um ‚Exklusion‘ und ‚Underclass‘ stets einen Zusammenhang zwischen drei Momenten annimmt: „Marginalisierung am Arbeitsmarkt, bis hin zum gänzlichen Ausschluss von Erwerbsarbeit; Einschränkung der sozialen Beziehungen, bis hin zur Vereinzelung und sozialen Isolation; Ausschluss von Teilhabemöglichkeiten an

7 Voges (2002: 271) bezeichnet die Lebenslage sowohl als zu erklärende „Folge ungleicher Verteilung von Gütern, Fähigkeiten und Chancen“ wie als erklärende „Ursache für unterschiedliche Wahrnehmung von Chancen der Ausgestaltung individueller Handlungsspielräume“. Nach Sen (2000: 37, 49, 64) bemisst sich Lebensstandard an den tatsächlichen Möglichkeiten und Fähigkeiten des Menschen, „das Leben zu führen, das er führen möchte“. Der Güterbedarf hierfür ergibt sich erst „instrumentell“ aus dem Ziel, die Fähigkeit zur Lebensgestaltung zu sichern.

8 Z.B. Verbände und freie Träger der Wohlfahrtspflege, zum Begriff Kaufmann 1987.

gesellschaftlich anerkannten Lebenschancen und Lebensstandards“.

Für eine mehrdimensionale Analyse gelingender oder gefährdeter Teilhabe erscheint der Vorschlag von Castel besonders geeignet, drei gesellschaftliche Zonen im Gefüge sozialer Ungleichheit zu unterscheiden. Für Castel (2000b: 13; 360) beschreibt das Zusammenfallen von stabiler Erwerbsarbeit und Einbindung in soziale Beziehungen die Zone der ‚Integration‘. Für den Übergangsbereich der ‚Verwundbarkeit‘ und der ‚Fürsorge‘ sind prekäre Erwerbsarbeit, Schwächung der sozialen Nahbeziehungen und ein unfreiwilliges Einrichten im Provisorium der Maßnahmen für Problemgruppen typisch. In der Zone der ‚Ausgrenzung‘⁹ geht der Ausschluss von jeder ‚produktiven‘ Erwerbsarbeit mit sozialer Isolation einher. Die gesamte Gesellschaft wird in den Blick genommen, nicht nur ihr untere oder oberer Rand. Weder der ‚Stabilitätsblock‘ der Gruppen, deren gesellschaftliche Teilhabe ungefährdet scheint, noch der gesellschaftliche Randbereich der bereits vom ‚mainstream‘ getrennten Gruppen bilden stabile soziale Zonen. Vielmehr dürfte in der Situation des Umbruchs in der Mitte der Gesellschaft eine Zone sozialer Gefährdung wachsen, in der individuelle Ressourcen und Fähigkeiten der Teilhabe verloren gehen und Prozesse sozialen Abstiegs beginnen, die in Ausgrenzung enden können (vgl. Galie/Paugam 2002). Für jede dieser Zonen müssten sich idealtypische Merkmalskombinationen etwa aus Arbeitsmarktintegration, sozialen Beziehungen und sozialrechtlichem Status identifizieren lassen. Für die Beurteilung individueller Lebenslagen dagegen dürfte es entscheidend darauf ankommen, ob Personen zwischen den Zonen der Teilhabe und der Gefährdung wechseln oder ob sich ihre soziale Lage in der Zone der Ausgrenzung biographisch verfestigt.

3. Was leisten diese Leitkonzepte in der Berichterstattung?

Sozialberichterstattung kann nicht warten (und hat nicht gewartet), bis die Sozialwissenschaften ihr für ihre Beobachtungsgegenstände ein schlüssiges und stabiles theoretisches Konzept bieten können. Andererseits lässt sich die für Sozialberichterstattung notwendige Integration und Kontinuität von Beobachtungskonzepten nicht ohne theoretische Klärung erreichen.

Dem Modell gesellschaftlicher Zonen der Teilhabe, Gefährdung und Ausgrenzung liegt die Annahme zugrunde, dass die Grenzen und Übergänge zwischen diesen Lagen für die gegenwärtige Gesellschaft wesentliche Linien sozialer Ungleichheit bilden, gegenüber denen z.B. die fortbestehende soziale Ungleichheit innerhalb der Teilhabezone von geringerer Konsequenz ist. Diese „Brüche, Schwellen und Stufen im Ungleichheitsspektrum“ (Leisering 2000: 15) theoretisch zu bestimmen und empirisch zu vermessen, stellt das zentrale Problem einer an diesem Konzept orientierten Sozialberichterstattung dar (Vranken u.a. 2001). Die hier vorgeschlagene Begrifflichkeit weist für eine gesellschaftliche Situationsdeutung eine Reihe von Vorzügen auf:

- Indem sie nach dem Teilhabemodus fragt, der für eine Gesellschaft in einer gegebenen historischen Situation prägend ist, bindet sie die extremen Ausprägungen sozialer Ungleichheit, Armut und Reichtum, an das Geschehen in der „Mitte“ der Gesellschaft, an den Normfall ihres Funktionierens, statt sie als Extremzustände oder als bloße gesellschaftliche „Unfallfolgen“ zu isolieren.
- Sie verknüpft das Konzept der Wohlfahrtsproduktion, d.h. die Frage nach den „Inputs“, die zu bestimmten sozioökonomischen Resultaten führen, mit dem Konzept der Lebenslage oder des Lebensstandards, die sich als „Outcomes“ gesellschaftlicher Wohlfahrtsproduktion und individuellen Handelns verstehen lassen. Gerade in einer Phase des Umbruchs in der sozioökonomischen Entwicklung der Gesellschaft kann sich die Berichterstattung

⁹ Castel (1995; 2000) zieht es vor, von „Abkopplung“ (désaffiliation) zu sprechen.

nicht auf „Outcomes“ oder „Güterverwendung“ – also Ergebnisse wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklung für die Wohlfahrt der Individuen - beschränken.

- Sie weist der Beobachtung des Sozialstaats ihren systematischen Ort in der Sozialberichterstattung zu, ohne dass darüber die Leistungen (oder das Versagen) anderer Wohlfahrtsproduzenten aus dem Blick geraten müssen. Um zu verstehen, wie Teilhabe gelingt oder scheitert, muss sie vielmehr die Beiträge verschiedener „Wohlfahrtsproduzenten“, etwa die „Inputs“ von Ökonomie (Markt), sozialstaatliches Institutionensystem und alltägliche Lebensführung im Haushalt einbeziehen.
- Indem sie der relativ breiten Zone der Gefährdung strategische Bedeutung für die gesellschaftliche Situationsanalyse beimisst, entlastet sie die Berichterstattung von dem Druck, rasch konsensfähige Schwellenwerte für Extremzustände wie Armut bzw. Ausgrenzung einerseits oder Reichtum andererseits festzulegen, was mit den heute verfügbaren Daten und Methoden nicht für alle wesentlichen Teilhabeformen gleich gut und zuverlässig quantifizierbar gelingen kann.

Auch in den nächsten Jahren werden die wissenschaftlichen Bemühungen um begriffliche Klarheit über die neuen Formen der sozialen Frage in der derzeitigen gesellschaftlichen Umbruchssituation weiter gehen. Wie jeder andere, so kann auch der hier vorgestellte theoretische Klärungsversuch die konzeptionellen Fragen nicht endgültig beantworten. Er schafft jedoch einen theoretischen Rahmen, der die im heutigen sozialpolitischen Diskurs zentralen Begriffe - Armut, Lebenslage, Ausgrenzung, Teilhabe - zueinander in Beziehung setzt und methodisch fundiert. Viel spricht für die Annahme, dass in der aktuellen historischen Konstellation Gefährdungen vor allem vom Arbeitsmarkt und vom Veralten der darauf bezogenen Normalitätsannahmen sozialer Sicherung ausgehen, dass also der Schwerpunkt einer am Konzept der Teilhabe orientierten Sozialberichterstattung auf Problemen der Erwerbsbeteiligung und deren sozialstaatlicher Flankierung liegen muss. Doch bietet

das vorgestellte Konzept einen Rahmen, innerhalb dessen verschiedene Ansätze der Sozialberichterstattung ihrem Zweck entsprechende weitere oder engere Beobachtungsfelder wählen, die Auswahl von Arbeitsschwerpunkten begründen und ein langfristiges Arbeitsprogramm verfolgen können.

Literatur

- Allmendinger, J./Hinz, T. (1999): Der Lebenslagen-Ansatz: Darstellung, sozialpolitische Bedeutung und Nutzung im Material- und Analyseband zur sozialen Lage in Bayern, Material- und Analyseband zur sozialen Lage in Bayern 1998, München.
- Andreß, H.- J. (1999): Leben in Armut, Analysen der Verhaltensweisen armer Haushalte mit Umfragedaten., Opladen.
- Andreß, H.- J./Lipsmeier, G. (2000): Armut und Lebensstandard, Forschungsprojekt zum ersten Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung, Bonn.
- Andretta, G. (1991): Zur konzeptionellen Standortbestimmung von Sozialpolitik als Lebenslagenpolitik, Regensburg.
- Atkinson, T. (2002): Developing Comparable Indicators for Monitoring Social Inclusion in the European Union (Vortragstyposkript), Berlin.
- Atkinson, T./Cantillon/Marlier, E./Nolan, B. (2002): Social Indicators - The EU and Social Inclusion, Oxford.
- Balsen, W./Nakielski, H./Rössel, K./Winkel, R. (1984): Die neue Armut, Ausgrenzung von Arbeitslosen aus der Arbeitslosenunterstützung, Köln.
- Bartelheimer, P. (2000): Kommunale und staatliche Sozialberichterstattung - Ansätze für eine Integration, Thesen für die Tagung des MASQT zur Weiterentwicklung der Sozialberichterstattung in Nordrhein-Westfalen (Düsseldorf, 02.11.2000), www.masqt.nrw.de/bibliothek/download/material/doku_fachtagung_teil_02.
- Bartelheimer, P. (2001): Sozialberichterstattung für die ‚soziale Stadt‘, Methodische Probleme und politische Möglichkeiten, Frankfurt am Main/New York.
- Bartelheimer, P. (2004): Teilhabe, Gefährdung, Ausgrenzung; in: SOFI, IAB; INIFES, ISF (Hg): Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Entwicklung, Arbeit und Lebensweisen, Wiesbaden (im Erscheinen).
- Bieback, K.-J./Milz, H. (Hg.) (1995): Neue Armut, Frankfurt am Main/New York.
- Bieling, H.-J. (2000): Dynamiken sozialer Spaltung und Ausgrenzung, Gesellschaftstheorien und Zeitdiagnosen, Münster.

- Birk, U.-A. u.a. (1994): *Bundessozialhilfegesetz, Lehr- und Praxiskommentar (LPK-BSHG)*, Baden-Baden.
- Böhnke, P. (2002a): *Lebensstandard*, in: Statistisches Bundesamt (DESTATIS) (Hg.) *Datenreport 2002*, Bonn, S. 464-473.
- Böhnke, P. (2002b): *Die exklusive Gesellschaft, Empirische Befunde zu Armut und sozialer Ausgrenzung*, in: Sell, S. (Hg.) *Armut als Herausforderung, Bestandsaufnahmen und Perspektiven der Armutsforschung und Armutsberichterstattung*, Berlin, S. 45-64.
- Böhnke, P./Delhey, J. (1999): *Lebensstandard und Armut im vereinten Deutschland*, WZB discussion paper FS III 99-408, Berlin.
- Bourdieu, P. (1993): *Les exclus de l'intérieur*, in: al., d.e. (Hg.) *La Misère du monde*, Paris, S. 913 ff.
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (BMA) (2001): *Lebenslagen in Deutschland, Der erste Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung*, Berlin.
- Bundesregierung (2002): *Perspektiven für Deutschland, Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung*, Berlin.
- Bundesrepublik Deutschland (2001): *Nationaler Aktionsplan zur Bekämpfung von Armut und sozialer Ausgrenzung (NAPinCl) 2001-2003*, Berlin.
- Bundesrepublik Deutschland (2004): *Strategien zur Stärkung der sozialen Integration, Nationaler Aktionsplan für Deutschland zur Bekämpfung von Armut und sozialer Ausgrenzung (NAPinCl) 2003-2005 (Aktualisierung 2004)*, Berlin. (http://www.bmgs.bund.de/deu/gra/themen/sicherheit/nat_aktionsplan/)
- Castel, R. (2000a): *Die Fallstricke des Exklusionsbegriffs*, *Mittelweg* 36, Vol. 3/2000, S. 11-25.
- Castel, R. (2000b): *Die Metamorphosen der sozialen Frage, Eine Chronik der Lohnarbeit*, Konstanz.
- Castel, R. (2001): *Überlegungen zum Stand der sozialen Frage heute: Aushöhlung, Zusammenbruch oder Reorganisation der sozial abgesicherten Erwerbsarbeit*, *Mitteilungen des Instituts für Sozialforschung*, Vol. 12/2001, S. 81-117.
- De Swaan, A. (1993): *Der sorgende Staat, Wohlfahrt, Gesundheit und Bildung in Europa und den USA der Neuzeit*, Frankfurt am Main/New York.
- Deutscher Bundestag (1995): *Bundestagsdrucksache 13/3339 vom 28.11.1995, Antwort der Bundesregierung auf die Große Anfrage der Abgeordneten Konrad Gilges, Gerd Andres, Ernst Bahr, weiterer Abgeordneter und der Fraktion der SPD – Drucksache 13/1527*, Bonn.
- Esping-Andersen, G. (1990): *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Princeton (N.J.).
- Europäische Union (1992): *Die Vertragstexte von Maastricht*, Bonn.
- Europäische Union (2002): *Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft - (Konsolidierte Fassung)*, *Amtsblatt Nr. C 325 vom 24. Dezember 2002*, S. 33-184.
- EUROSTAT (2002): *Strukturelle Indikatoren*, Luxemburg.
- Ganßmann, H. (1999): *Arbeitsmarkt und Ausgrenzung*, in: Herkommer, S. (Hg.) *Soziale Ausgrenzungen, Gesichter des neuen Kapitalismus*, Hamburg, S. 92-110.
- Geißler, H. (1976): *Die neue soziale Frage, Analysen und Dokumente*, Freiburg i. Br.
- Giddens, A. (1999): *Der dritte Weg, Die Erneuerung der sozialen Demokratie*, Frankfurt am Main.
- Habich, R. (1996): *Problemgruppen und Armut: Zur These der zwei-Drittel-Gesellschaft*, in: Zapf, W., Habich, R. (Hg.) *Sozialstruktur, sozialer Wandel und Lebensqualität*, Berlin, S. 161 ff.
- Hanesch, W. (1999): *Strategische Dimensionen kommunaler Sozialberichterstattung*, in: Dietz, B./Eißel, D./Naumann, D. (Hg.): *Handbuch der kommunalen Sozialpolitik*, Opladen, S. 45 ff.
- Hanesch, W./Adamy, W./Martens, R./Rentzsch, D./Schneider, U./Schubert, U./Wißkirchen, M. (1994): *Armut in Deutschland (hg. vom Deutschen Gewerkschaftsbund und dem Paritätischen Wohlfahrtsverband - Gesamtverband - in Zusammenarbeit mit der Hans Böckler Stiftung)*, Reinbek.
- Hanesch, W./Jung, I. (2003): *Indikatoren sozialer Ausgrenzung aus Betroffenenansicht, Konzeption, Ergebnisse und Einordnung einer Erhebung bei Betroffenen und Fachkräften, Projektbericht für das Diakonische Werk der EKD*, Darmstadt.
- Hanesch, W./Krause, P./Bäcker, G./Maschke, M./B., O. (2000): *Armut und Ungleichheit in Deutschland, Der neue Armutsbericht der Hans Böckler Stiftung, des DGB und des Paritätischen Wohlfahrtsverbands*, Reinbek.
- Hauser, R. (1997): *Armut*, in: Noll, H.- H. (Hg.) *Sozialberichterstattung in Deutschland, Konzepte, Methoden und Ergebnisse für Lebensbereiche und Bevölkerungsgruppen*, Weinheim, München.
- Hauser, R. (1998): *Thesen zum Vortrag „Armutberichterstattung - Pro und Contra“*, Tutzing.
- Hauser, R. (2001): *Armut von Familien*, *Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit*, Heft 4/2001, S. 31-48.
- Hauser, R. (2002): *Soziale Indikatoren als Element der offenen Methode der Koordinierung zur Bekämpfung von Armut und sozialer Ausgrenzung in der Europäischen Union*, *Zeitschrift für Sozialreform*, Vol. 48. Jg., S. 251-261.
- Hauser, R./Cremer-Schäfer, H./Nouvellet, U. (1981): *Armut, Niedrigeinkommen und Unterversorgung in der Bundesrepublik Deutschland – Bestandsaufnahme und sozialpolitische Perspektiven*, Frankfurt am Main, New York.

- Hauser, R./Hübinger, W. (Hg.) (1993a): Arme unter uns, Teil I, Ergebnisse und Konsequenzen der Caritas-Armutuntersuchung, Freiburg.
- Hauser, R./Hübinger, W. (Hg.) (1993b): Arme unter uns, Teil 2, Dokumentation der Erhebungsmethoden und der Instrumente der Caritas-Armutuntersuchung, Freiburg.
- Hauser, R./Neumann, U. (1992): Armut in der Bundesrepublik Deutschland, Die sozialwissenschaftliche Thematisierung in der Bundesrepublik Deutschland, in: Leibfried, S./Voges, W. (Hg.): Armut im modernen Wohlfahrtsstaat, Sonderheft 32, Opladen, S. 237-271.
- Heidel, K./Jakobi, T. (2001): Wird „Armutsbekämpfung“ trendy? Paradigmenwechsel auf dünnem Eis, in: Deutsches NRO-Forum Weltsozialgipfel (Hg.) Social Watch Report 2001, Bonn, S. 20-40.
- Hock, B./Holz, G./Simmedinger, R./Wüstendörfer, W. (2000): Gute Kindheit - Schlechte Kindheit? Armut und Zukunftschancen von Kindern und Jugendlichen in Deutschland, Abschlussbericht zur Studie im Auftrag des Bundesverbandes der Arbeiterwohlfahrt, Frankfurt am Main.
- Hübinger, W. (1996): Prekärer Wohlstand, Neue Befunde zu Armut und sozialer Ungleichheit, Freiburg i. Brsg.
- Hübinger, W./Neumann, U. (1997): Menschen im Schatten, Lebenslagen in den neuen Bundesländern (hg. vom Diakonischen Werk der EKD e.V. und vom Deutschen Caritasverband e.V.), Freiburg i. Brsg.
- Friedrichs, J./Jagodzinski, W. (Hg.) (1999): Soziale Integration, Opladen/Wiesbaden.
- Kaufmann, F.-X. (Hg.) (1987): Staat, intermediäre Instanzen und Selbsthilfe, München.
- Kaufmann, F.-X. (2001): Der Begriff Sozialpolitik und seine wissenschaftliche Deutung, Bd. 1: Grundlagen der Sozialpolitik, in: Bundesministerium für Arbeit/Sozialordnung und Bundesarchiv (Hg.): Geschichte der Sozialpolitik in Deutschland seit 1945, Baden-Baden, S. 3-101.
- Kohli, M. (1990): Das Alter als Herausforderung an die Theorie sozialer Ungleichheit, in: Berger, P.A./Hradil, S. (Hg.): Lebenslagen, Lebensläufe, Lebensstile; Soziale Welt, Sonderband 7, Göttingen, S. 387-408.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1991): Schlussbericht des Zweiten Europäischen Programms zur Bekämpfung der Armut 1985-1989, Brüssel.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2000a): Ein Europa schaffen, das alle einbezieht, Mitteilung der Kommission, KOM (2000) 79 endgültig, Brüssel.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2000b): Zur Auflage eines Aktionsprogramms der Gemeinschaft zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen Mitgliedstaaten bei der Bekämpfung der sozialen Ausgrenzung, Vorschlag für einen Beschluss des Europäischen Parlaments und des Rates, COM (2000) 368 endgültig, Brüssel.
- Krämer, W. (2000): Armut in der Bundesrepublik Deutschland, Zur Theorie und Praxis eines überforderten Begriffs, Frankfurt am Main, New York.
- Kronauer, M. (2002): Exklusion. Die Gefährdung des Sozialen im hoch entwickelten Kapitalismus, Frankfurt am Main, New York.
- Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik (LDS) (2004): Leistungsbeschreibung, Beschränkte Ausschreibung „Neukonzeptionierung der Sozialberichterstattung des Landes NRW“, Düsseldorf (Typskript).
- Landtag Nordrhein-Westfalen (1992): Einführung einer Landessozialberichterstattung, Drucksache 11/3750 vom 18.05.1992, beschlossen am 13.05.1992, Düsseldorf.
- Landtag Nordrhein-Westfalen (2001): Informationsgrundlage für die Sozialpolitik verbessern – Sozialberichterstattung problemorientiert weiterentwickeln, Drucksache 13/889 vom 15.03.2001, einstimmig beschlossen am 14.11.2001 (Plenarprotokoll 13/40), Düsseldorf.
- Leibfried, S./Leisering, L./u.a. (Hg.) (1995): Zeit der Armut, Frankfurt am Main.
- Leisering, L. (2000): 'Exklusion' - Elemente einer soziologischen Rekonstruktion, in: Büchel, F./u.a.H. (Hg.) Zwischen drinnen und draußen, Arbeitsmarktchancen und soziale Ausgrenzungen in Deutschland, Opladen, S. 11-22.
- Luhmann, N. (1981): Politische Theorie im Wohlfahrtsstaat, München, Wien.
- Luhmann, N. (2002): Einführung in die Systemtheorie (hg. von Dirk Baecker), Heidelberg.
- Marshall, T.H. (1992): Bürgerrechte und soziale Klassen, Zur Soziologie des Wohlfahrtsstaats, Frankfurt am Main, New York.
- Merton, R.K. (1965): Social Theory and Social Structure, Revised Edition, Glencoe, Ill.
- Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie (MASQT) (2001): Dokumentation der Fachtagung zur Weiterentwicklung der Sozialberichterstattung in NRW, Düsseldorf. (<http://www.mgsff.nrw.de/soziales/sicherung/sozialpolitik/sozialberichte.htm>)
- Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (MAGS) (Hg.) (1992a): Landessozialbericht NRW, Bd. 1 Armut im Alter (Naegele, G. u.a.), Düsseldorf.
- Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (MAGS) (Hg.) (1992a): Landessozialbericht NRW, Bd. 2, Wohnungslosigkeit und Obdachlosigkeit, Soziale Folgeprobleme und Entwicklungstendenzen, Düsseldorf.
- Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (MAGS) (Hg.)

- (1993a): Landessozialbericht NRW, Bd. 3, Allein-erziehende - Lebenslagen und Lebensformen (Heidrun Czock, H., Thünte, P.- I., Düsseldorf.
- Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (MAGS) (Hg.) (1993b): Landessozialbericht NRW, Band 4, Verschuldung, Überschuldung und Schuldnerberatung (PROGNOS), Düsseldorf.
- Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (MAGS) (Hg.) (1994a): Landessozialbericht NRW, Band 5, Soziale Situation kinderreicher Familien, Düsseldorf.
- Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (MAGS) (Hg.) (1994b): Landessozialbericht NRW, Band 6, Ausländerinnen und Ausländer in Nordrhein-Westfalen, Die Lebenslage der Menschen aus den ehemaligen Anwerbeländern und die Handlungsmöglichkeiten der Politik Thränhardt., D. u.a.), Düsseldorf.
- Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (MAGS) (Hg.) (1998a): Landessozialbericht NRW, Band 7, Arbeitnehmer und Arbeitnehmerhaushalte mit Niedrigeinkommen (Bäcker, G., Hanesch, W.), Düsseldorf.
- Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (MAGS) (Hg.) (1998b): Landessozialbericht NRW, Band 8, Arbeitslose, Langzeitarbeitslose und ihre Familien (Bosch, G., u.a.), Düsseldorf.
- Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (MASSKS) (1999a): Sozialberichterstattung für das Land Nordrhein-Westfalen, Wege aus der Sozialhilfe - Hilfe zur Arbeit (Hartmann, H.), Düsseldorf.
- Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (MASSKS) (1999b): Sozialbericht '98 für das Land Nordrhein-Westfalen, Materialband (Hartmann, H. Strohmeier, K. u.a.), Düsseldorf.
- Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Nordrhein-Westfalen (MGSFF) (2004a): Landessozialbericht 2003, Menschen in NRW in prekärer Lebenslage, Düsseldorf.
- Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Nordrhein-Westfalen (MGSFF) (2004b): Anforderungen an eine Neukonzeptionierung der Sozialberichterstattung (Eckpunktepapier des Referats VI vom 8. September 2004), Düsseldorf.
- Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Nordrhein-Westfalen (MGSFF) (2004c): Sozialbericht NRW 2004, Armuts- und Reichtumsbericht, Düsseldorf.
- Nahnsen, I. (1975): Bemerkung zum Begriff und zur Geschichte des Arbeitsschutzes, in: Osterland, M. (Hg.) Arbeitssituation, Lebenslage und Konfliktpotential, Köln, S. 145 ff.
- Nassehi, A. (2003): Inklusion: Von der Ansprechbarkeit zur Anspruchsberechtigung, in: Lessenich, S. (Hg.) Wohlfahrtsstaatliche Grundbegriffe, Historische und aktuelle Diskurse, Frankfurt am Main/New York, S. 331-352.
- Noll, H.-H. (2000): Konzepte der Wohlfahrtsentwicklung: Lebensqualität und ‚neue‘ Wohlfahrtskonzepte (WZB-Papers P00-505), Berlin.
- Noll, H.-H./Schröder, H. (1994), Sozialberichterstattung in der Bundesrepublik Deutschland: Bestandsaufnahme und konzeptionelle Empfehlungen für einen Bericht zur sozialen Lage in Baden-Württemberg, Mannheim.
- Noller, P./Vogel, B./Kronauer, M. (2004): Zwischen Integration und Ausgrenzung - Erfahrungen mit Leiharbeit und befristeter Beschäftigung, Göttingen.
- Rat der Europäischen Gemeinschaft (1984): Beschluss vom 19. Dezember 1984, Abl. Nr. L 2/24.
- Rat der Europäischen Union (2001): Europäische Sozialagenda (auf der Tagung des europäischen Rates in Nizza am 7., 8. und 9. Dezember 2000 angenommen), Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften vom 30.05.2001, Amtsblatt Nr. C 157, S. 4-12.
- Rat der Europäischen Union (2001a): Gemeinsamer Bericht über die soziale Eingliederung, Brüssel.
- Rat der Europäischen Union (2001b), Bericht über Indikatoren im Bereich Armut und soziale Ausgrenzung, Brüssel.
- Room, G. (1998): Armut und soziale Ausgrenzung: (Die neue europäische Agenda für Politik und Forschung), Zeitschrift für Sozialreform, Vol. 44. Jahrgang, S. 268-278.
- Rohwer, G. (1992): Einkommensmobilität und soziale Mindestsicherung, Einige Überlegungen zum Armutsrisiko, in: Leibfried, S./Voges, W. (Hg.): Armut im modernen Wohlfahrtsstaat, Sonderheft 32/ 1992 der Kölner Zeitschrift für Soziologie, Opladen, S. 367-379.
- Scholz, O. (2003): Gerechtigkeit und solidarische Mitte im 21. Jahrhundert, Frankfurter Rundschau vom 07.08.2003.
- Schröder, G. (1998): Regierungserklärung von Bundeskanzler Gerhard Schröder vom 10. November 1998 vor dem Deutschen Bundestag.
- Schroer, M. (2003): Martin Kronauer, Exklusion (Rezension), Soziologische Revue, Vol. 26, S. 367-371.
- Sell, S. (2002): Armutsforschung und Armutsberichterstattung aus Sicht einer lebenslagenorientierten Sozialpolitik, in: Sell, S. (Hg.) Armut als Herausforderung, Bestandsaufnahme und Perspektiven der Armutsforschung und Armutsberichterstattung, Berlin, S. 11-42.

- Semrau, P./Müllenmeister-Faust, U. (2002): Armuts- und Reichtumsbericht und Nationaler Aktionsplan (NAP'incl.) - Koordinierung und Zukunftsperspektiven, Vortrag bei der Konferenz „Verteilungsberichterstattung - Perspektiven aus deutscher und europäischer Sicht“ am 14./15.2.2002 in Berlin, Berlin.
- Semrau, P./Stubig, H.-J. (1999): Armut im Lichte unterschiedlicher Messkonzepte, Allgemeines Statistisches Archiv, Vol. 83, Nr. 3, S. 324-337.
- Sen, A. (2000): Der Lebensstandard, Hamburg.
- Sennett, R. (2000): Arbeit und soziale Inklusion, in: Kocka, J.O., C. (Hg.) Geschichte und Zukunft der Arbeit, Frankfurt am Main, New York, S. 431-446.
- Siebel, W./Gestring, N./Janßen, A./Polat, A. (2003): Zwischen Integration und Ausgrenzung – Lebensverhältnisse türkischer Migranten der zweiten Generation (Zwischenbericht), in: Heine, H./Schumann, M./Wittke, V. (Hg.): Niedersächsischer Forschungsverbund Technikentwicklung und gesellschaftlicher Strukturwandel I: Programm, Projekte und erste Zwischenergebnisse, Göttingen, S. 173-207.
- Silver, H. (1996): Culture, Politics and National Discourses of the New Urban Poverty, in: Mingione, E. (Hg.) Urban Poverty and the Underclass, Oxford, Cambridge (MA), S. 105 ff.
- Sommer, R. (2001): Weiterentwicklung der Sozialberichterstattung/Weiterentwicklungsbedarf; in: Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie (MASQT) 2001: Dokumentation der Fachtagung zur Weiterentwicklung der Sozialberichterstattung in NRW, Düsseldorf, S. 212-219.
- Steinert, H./Pilgram, A. (Hg.) (2003): Welfare Policy from Below, Struggles Against Social Exclusion in Europe, Aldershot.
- Strengmann-Kuhn, W. (2003): Armut trotz Erwerbstätigkeit, Analysen und sozialpolitische Konsequenzen, Frankfurt am Main / New York.
- Strohmeier, K. P.; Kersting, V. (2000): Armutsberichterstattung in Nordrhein-Westfalen. In: Gesundheit und soziale Benachteiligung: Informationssysteme - Bedarfsanalysen - Interventionen; Tagungsband einer Tagung / veranstaltet vom Deutschen Verband für Gesundheitswissenschaft, Bielefeld und dem Verein für Sozialplanung. Speyer. Schriftenreihe Gesundheit - Pflege - Soziale Arbeit ; Bd. 6, Lage, S. 187-200.
- Townsend, P. (1979): Poverty in the United Kingdom, A Survey of Household Resources and Standards of Living, Harmondsworth.
- Veit-Wilson, J. (1998): Armutsgrenze oder Mindesteinkommensstandards? Das Problem eines Diskurs-Konflikts, Zeitschrift für Sozialreform, Vol. 44, Heft 4-6, S. 247-267.
- 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.
- Voges, W. (2002): Perspektiven des Lebenslagenkonzeptes, Zeitschrift für Sozialreform, Vol. 48, S. 262-278.
- Volkert, J./Klee, G./Kleimann, R./Scheurle, U./Schneider, F. (2003): Operationalisierung der Armuts- und Reichtumsmessung, Schlussbericht an das Bundesministerium für Gesundheit und soziale Sicherung, Tübingen.
- Vranken, J./De Keulenaer, F./Estvil, J./Aiguabella, J./Breuer, W./Sellin, C. (2001): Towards a policy-relevant European database on forms of social exclusion, Antwerpen.
- Weisser, G. (1978): Beiträge zur Gesellschaftspolitik, ausgew. von S. Katterle, W. Mudra und L.F. Neumann, Göttingen.
- Zapf, W. (1972): Zur Messung der Lebensqualität, in: Zeitschrift für Soziologie 1/1972, 353-376.
- Zapf, W. (1978): Einleitung in das SPES-Indikatorensystem, in: ders. (Hg.) Lebensbedingungen in der Bundesrepublik, Sozialer Wandel und Wohlfahrtsentwicklung, Frankfurt am Main, New York, S. 11-27.
- Zapf, W. (1999): Sozialberichterstattung in der Bundesrepublik Deutschland, in: ZUMA-Nachrichten 45, Vol. 23, S. 23-31.
- Zapf, W./Habich, R. (Hg.) (1996): Sozialstruktur, sozialer Wandel und Lebensqualität, Berlin.

Vom Fordismus zur Globalisierung - Schlüsselprobleme der deutschen industriellen Beziehungen

Jürgen Kädtler

Der Aufstieg von Gewerkschaften und kollektiven Arbeitnehmervertretungen allgemein zu breit anerkannten, machtvollen und einflussreichen Regulierungsinstitutionen kapitalistischer Industriegesellschaften ist untrennbar verbunden mit den Wachstums- und Vollbeschäftigungsjahrzehnten nach dem 2. Weltkrieg, für die sich im Gefolge der Regulations- theorie der Begriff des Fordismus durchgesetzt hat. Der nach Ländern durchaus unterschiedlich institutionalisierte, auf unterschiedlichen Arbeits-, Qualifizierungs- und Produktionssystemen aufruhende Kompromiss von Kapital und Arbeit stand im Zentrum einer international verflochtenen, aber im nationalstaatlichen Rahmen politisch regulierten, gesamtwirtschaftlichen Wachstums- und Beschäftigungsdynamik, die ihrerseits die Voraussetzungen für die Durchsetzungsfähigkeit von Arbeitnehmervertretungen in diesem Rahmen bot.

Die ‚Krise des Fordismus‘ begründet damit zugleich eine grundlegende Krise der mit ihm eng verbundenen Systeme industrieller Beziehungen. Makroökonomische Rahmenbedingungen verlieren ihre Stabilität, und die ganz auf sie zugeschnittenen Instrumente gewerkschaftlicher und betriebsrätlicher Arbeitnehmervertretung laufen mehr oder weniger leer oder führen zu anderen als den vormals mit ihnen verbundenen Ergebnissen. Stellte sich diese Beeinträchtigung kollektiver Arbeitnehmerpositionen zunächst noch als Begleiterscheinung allgemeiner wirtschaftlicher Verwerfungen und des damit verbundenen Drucks der Massenarbeitslosigkeit dar, so erscheint sie im Zeichen der ‚Globalisierung‘ als Kehrseite der von ‚der Wirtschaft‘ gefundenen Lösungen. Abbau von Handelsbeschränkungen, Deregulierung der globalen Märkte, leistungsfähigere und zugleich billigere Logistik und die weltweite Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien hätten - so ganz grob der Kern des Arguments - die Unternehmen von ortsgebundener Arbeitskraft unabhängig gemacht und damit die auf diese gegründete Primärmacht als unabdingbare Grundlage kollektiver Arbeitnehmervertretung irreversibel unterminiert.

Gegenüber dieser Deutung der als solcher unbestreitbaren Krise der industriellen Beziehungen (nicht nur) in Deutschland soll hier ein doppeltes Argument vertreten werden:

- *Soweit diese Krise durch dauerhafte Millionenarbeitslosigkeit bedingt ist, handelt es sich nach wie vor um die unverarbeitete Konsequenz aus dem Niedergang des Fordismus. Nicht dass heute mehr Arbeitsplätze als früher verlagert werden, sondern dass nicht in ausreichendem Maße neue entstehen, ist hier das Problem. Das Abstellen auf Globalisierung in diesem Zusammenhang verkehrt Ursache und Wirkung, mit politisch durchaus problematischen Implikationen.*
- *Soweit Entwicklungen, die unter Globalisierung gefasst werden können, tatsächlich dazu beitragen, kollektive Arbeitnehmervertretung in neuer Weise infrage zu stellen, sind nicht neue geographische Verschiebemöglichkeiten entscheidend, sondern eine grundlegende Neuausrichtung von Unternehmensstrategien, auf der Basis neuer Rationalitäts- und Legitimitätsvorstellungen und unter primärer Bezugnahme auf die globalen Finanzmärkte.*

Da zu Ursachen und Wirkungen der Krise des Fordismus hinreichend Analysen vorliegen, stellt der Beitrag den Aspekt der Globalisierung in den Mittelpunkt. Nicht der Verfall latenter Primärmacht, sondern die Fähigkeit, diese zu konsolidieren und als Machtressource zu nutzen, ist dabei das zentrale Problem kollektiver Arbeitnehmervertretung.

Einleitung

Das Gewicht kollektiver Arbeitnehmervertretungen beruht auch innerhalb des deutschen Systems industrieller Beziehungen in letzter Instanz auf der Fähigkeit, durch selektive Kooperationsverweigerung Druck auszuüben. Entsprechend sind sie dort gut fundiert, wo Unternehmen von bestimmten Beschäftigtengruppen oder Belegschaften abhängig sind, und wo betriebliche Arbeitneh-

mervertreter und Gewerkschaften in der Lage sind, diese Abhängigkeit als Machtressource zu nutzen. Je stärker und dauerhafter Unternehmen sich auf die Kooperation und das Engagement jener Beschäftigten verlassen müssen und in der Regel auch können, desto schwerer wiegt allein die Drohung der Kooperationsverweigerung, sofern diese Drohung glaubwürdig ist. Die hier angelegte Doppelrolle kollektiver Arbeitnehmervertretung, verlässliche Kooperation als Normalfall garantie-

ren und zugleich glaubwürdig mit der Ausnahme drohen zu können, ist eine grundlegende Voraussetzung für die relativ hohe Regulierungskraft des konfliktpartnerschaftlichen Modells industrieller Beziehungen in der Vergangenheit.

Die Neuausrichtung von Unternehmensstrategien im globalen Rahmen und insbesondere die veränderte Nutzung geographischer Handlungsspielräume durch die Unternehmen heben die Abhängigkeit der Unternehmen von bestimmten Beschäftigengruppen oder Belegschaften und ihren spezifischen Kompetenzen nicht auf. Soweit es hier zu Verschiebungen der Machtbalancen kommt, beruhen diese darauf, dass infolge von Produktivitätsentwicklung, Konzentration auf Kernkompetenzen oder pauschalen Kostensenkungsprogrammen die Nachfrage auch nach qualifizierten Arbeitskräften unsicherer wird und die Abhängigkeit der Beschäftigten von ihrem jeweiligen Arbeitsplatz unter dem Eindruck massenhafter Dauerarbeitslosigkeit zunimmt.

Dagegen kommt es im Gefolge der neuen Unternehmensstrategien zu einer teilweisen Erosion zweier anderer Bedingungen: der Fähigkeit von Betriebsräten und Gewerkschaften, die Abhängigkeit der Unternehmen als Machtressource zu nutzen, und des relativ großen gemeinsamen Nenners zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in bestimmten Grundsatzfragen, der bislang eine wesentliche Grundlage der Konfliktpartnerschaft gewesen war. Insbesondere vier Problemkomplexe lassen sich in diesem Zusammenhang identifizieren, die wesentliche Parameter des Systems industrieller Beziehungen in den exportorientierten Kernbranchen der deutschen Industrie einschneidend verändern, mit Wirkungen darüber hinaus:

- der Bruch der Unternehmen mit wesentlichen Elementen jenes übergreifenden Konventionenbestandes, der dem Prinzip der Sozialpartnerschaft in seiner bisherigen Form zugrunde lag, und den man mit Boltanski und Chiapello als den ‚Geist‘ des sozialpartnerschaftlich regulierten Kapitalismus bezeichnen kann;

- die forcierte Aufspaltung vormals einheitlich regulierter Wertschöpfungs- und Branchenzusammenhänge mit der Konsequenz einer Ausdifferenzierung von Aushandlungsarenen und Aushandlungsgegenständen sowie von Entgelt- und Vertretungsstandards;
- die systematische Nutzung von Benchmarking und Standortkonkurrenz bei der Steuerung bestehender transnationaler Wertschöpfungszusammenhänge nach permanenten Kostensenkungs- und Konsolidierungszielen;
- schließlich jenseits betrieblicher und unternehmensbezogener Aushandlungszusammenhänge, für deren Rahmung und Abstützung aber zentral, die Destabilisierung der industriellen Beziehungen in ihrer Rolle als allgemein anerkannter, zentraler gesellschaftlicher Regulierungsinstanz.

Auf keinem der damit abgesteckten Felder ist bloße Abwehr von Beeinträchtigungen eine realistische oder auch nur praktikable Perspektive. Die Erosion zentraler Funktionsvoraussetzungen der unter den Bedingungen des Fordismus entwickelten und bewährten Instrumente ist irreversibel. Und sie führt nur dann nicht zur gänzlichen Entwertung dieser Instrumente selbst, wenn diese - im Sinne von Giddens' Zusammenspiel von Struktur und Strukturierung - genutzt werden können, um Handlungsfähigkeit kontinuierlich neu zu begründen, unter den Bedingungen eines Kapitalismus im Umbruch, dessen Konsolidierung in einem neuen, stimmigen Regulationsmodell nicht absehbar ist und grundsätzlich auch als Trend nicht vorausgesetzt werden kann.

1. Sozialpartnerschaft - Vom stabilen zum instabilen Gleichgewicht

Arbeitnehmervertretungen sind seit den 1990er Jahren damit konfrontiert, dass langjährige Voraussetzungen und Routinen der Interessenaushandlung von Seiten der Unternehmen infrage gestellt werden. Das strategische Management steigt aus dem bisher gemeinsamen Koordinatensystem aus, unter Berufung auf die neuen Leit-

bilder und Rationalitätsbedingungen der Globalisierung. Die Kehrseite der Ausrichtung von Unternehmensstrategien an Unternehmenswert und (unterstellten) Finanzmarktimperativen ist die Verabschiedung von Gemeinwohlorientierung als einem originären Unternehmensziel neben den im engeren Sinne betriebswirtschaftlichen.

Gemeinwohlorientierung steht an dieser Stelle nicht für einen über den konkurrierenden materiellen Interessen stehenden Wertekosmos höherer Ordnung, auch wenn das Beschwören eines so interpretierten Gemeinwohls zum Standardrepertoire politischer und gesellschaftlicher Auseinandersetzungen gehörte und gehört. Gemeint ist hier vielmehr der gemeinsame Nenner hinter den Kontroversen um den jeweils konkreten Inhalt des Gemeinwohls: ein Verständnis volkswirtschaftlicher und sozialer Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Handelns auf der Unternehmensebene als Kollektivgut, zu dem die unterschiedlichen Akteure *volens nolens* beitragen müssen, damit sich diese allgemeinen - und damit eben auch die eigenen - Handlungs- und Interessenvertretungsmöglichkeiten nicht verschlechtern.

Gesellschaftliche Wohlfahrt mit Bezug auf Unternehmen lediglich als externen Effekt eines konsequent an Renditezielen orientierten Wirtschaftens zu betrachten, das in dieser Ausschließlichkeit dadurch zugleich legitimiert wird, bedeutet einen tiefen Bruch mit bislang tragenden gesellschaftlichen Legitimitätsvorstellungen. Die Balance im Rahmen der industriellen Beziehungen verändert sich prinzipiell in dem Maße, in dem Standortqualität nicht mehr als umfassendes, wohlfahrtsstaatliche Normen einschließendes und im Prinzip alle gesellschaftlichen Akteure verpflichtendes Kollektivgut gilt, sondern als allein in betriebswirtschaftlichen Kategorien bewertete Bringschuld der übrigen gesellschaftlichen Akteure gegenüber den Unternehmen. Wo bislang beide Seiten der Notwendigkeit unterlagen, ihre jeweiligen Interessen unter Bezugnahme auf übergeordnete Gemeinwohlziele zu legitimieren, was ausdrücklich nicht heißt, das eigene Interesse einem eindeutigen, normativ bindenden Gemeinwohl unterzuordnen, erhalten

an Finanzmarktnormen ausgerichtete Unternehmensziele die zusätzliche Legitimität, im allgemeinen Standortinteresse zu sein.

Einen weiteren Bruch mit bislang tragenden Säulen der Sozialpartnerschaft begründet die Verdrängung technisch-industrieller und technisch-naturwissenschaftlicher Gesichtspunkte durch Finanzmarktparameter als vorrangige Rationalitätskriterien in der Realwirtschaft. Der Grundsatz, dass das technisch-industriell Mögliche ausschlaggebend dafür sei, was sich an Renditen erzielen ließ, war zwischen von Technikern und Ingenieuren dominiertem Management und Industriebeschäftigten und ihren Interessenvertretern ebenso unstrittig, wie bei den Inhalten technisch-industrieller Rationalität weitgehende Übereinstimmung herrschte. Mit der Erosion der gemeinsamen technisch-industriellen Grundorientierung und dem Vormarsch von Finanzfachleuten im strategischen Management bricht eine wichtige Brücke weg, die bislang interessen- und hierarchieübergreifende Rationalitäts- und damit zugleich auch Legitimitätskriterien begründet hatte.

In dem Maße aber, in dem grundlegende Gemeinsamkeiten zwischen Arbeitnehmervertretern und Management ausgedünnt werden und konventionelle Bezüge für die Begründung kollektiver Arbeitnehmerpositionen und tragfähiger gemeinsamer Nenner weniger hergeben, rückt auf der Betriebs- und Unternehmensebene die Frage verfügbarer und mobilisierbarer Primärmachtpositionen stärker als bisher in den Mittelpunkt.

Von einem allgemeinen Verfall solcher Primärmachtpositionen kann in den Kernbranchen der deutschen Industrie nicht die Rede sein. So stringent Unternehmensziele aus Finanzmarktanforderungen abgeleitet sein mögen; mit der Notwendigkeit, strategische Ziele über realwirtschaftliche Produktstrategien zu verwirklichen, kommen auch in finanzmarktgetriebenen Unternehmen die produktionsökonomischen Voraussetzungen der Herstellung von Gütern und Dienstleistungen ins Spiel, und damit auch Fragen von Standortbindung und Standortmobilität. Die Finanzialisierungs- und Internationali-

sierungsstrategien der Unternehmen führen vielfach zu einer Schwächung oder gar Aufhebung jener Abhängigkeiten im konkreten Fall; sie heben aber die grundlegende Abhängigkeit der Unternehmen von lokalen, an bestimmte Standorte und Belegschaften gebundenen Kompetenzen nicht grundsätzlich auf. Die erweiterten Handlungsspielräume sind unmittelbar auch mit der Entstehung neuer Dilemmata und damit neuer Ungewissheitszonen verbunden, über deren Kontrolle andere Akteure Macht ausüben können (Crozier/Friedberg 1993; Friedberg 1993). Nicht der Bestand, sondern die Nutzung von Primärmachtpositionen im Rahmen kollektiver Interessenvertretung gerät hier verstärkt zum neuralgischen Punkt.

Diese Fähigkeit steht prinzipiell dort infrage, wo die Position der kritischen lokalen Kompetenzträger an traditionell gewerkschaftsferne Beschäftigtengruppen wie höher oder hoch qualifizierte Angestellte übergeht bzw. wo die nachfolgende Generation gewerkschaftlich bislang hoch organisierter Schlüsselgruppen nicht gewonnen werden kann. Dabei handelt es sich nicht in erster Linie um ein Problem mehr oder weniger effizienter gewerkschaftlicher Werbestrategien. Schwerer wiegt, dass es sich bei der Neuorientierung des Managements mit Blick auf die industriellen Beziehungen nicht allein um die einseitige Aufkündigung eines kollektiven Verhandlungsarrangements handelt, sondern zugleich auch um den Versuch, ein alternatives Deutungsangebot für Interessen und Interessenausgleich zu etablieren, das gerade auf jene Schlüsselgruppen zielt. Luc Boltanski und Eve Chiapello (1999) sprechen in diesem Zusammenhang von dem für eine bestimmte Ausprägung des Kapitalismus jeweils prägenden ‚Geist des Kapitalismus‘. Ein ‚neuer Geist des Kapitalismus‘ entstehe heute dort, wo Managementhandeln nicht mehr über industrielle Logik und gesellschaftlichen Nutzen begründet werde und werden müsse, sondern über die Bezugnahme auf Marktbewertung und individuelle Kreativität, und wo dies von wichtigen Arbeitnehmergruppen als attraktives Angebot angesehen und aufgegriffen werde. Der für kollektive Arbeitnehmervertretung grundlegende, aber stets prekäre Kompromiss zwischen (relativem) Gleich-

heitsanspruch und dem Streben nach individueller Entfaltung stößt hier auf einen machtvollen Gegenentwurf, der mit Zielvereinbarungen, individualisierten Anreizsystemen, entstandardisierten Arbeitszeitangeboten usw. in unmittelbare Konkurrenz zu den kollektiven Regulierungsinstrumenten tritt. Nicht die Aufhebung von Interessengegensätzen und Interessenverletzungen steht hier zu erwarten, wohl aber die Möglichkeit, dass diese nicht oder nicht mehr als kollektive gedeutet und mit einer Perspektive kollektiver Interessenvertretung verbunden werden könnten.

Ein anders gelagertes Vertretungsproblem betrifft die konkreten sozialen Beziehungen in einzelnen Betrieben und Unternehmen und rührt von der Instabilität der neuen globalen Unternehmensstrukturen her. Mit dem Zurücktreten von Strategien internen Wachstums gegenüber Finanzmarktorientierung und Portfoliomanagement wird Umbruch zum Normalzustand der Unternehmensentwicklung, im strategischen Management überhöht als Permanenz von Dynamik und Wandel, die der vermeintlichen Statik der Vergangenheit gegenübergestellt werden. Die Tendenz zum permanent Provisorischen stellt das deutsche System industrieller Beziehungen auf der betrieblichen Ebene grundlegend infrage. Es kommt zur Verbindung eines Überforderungs- mit einem Vertrauensproblem, wobei beide sich wechselseitig verstärken.

In dem Maße, in dem das strategische Konzernmanagement den operativen Bereichen als Vertreter globaler Finanzmarktrationalität entgegentritt, und in dem Portfoliomanagement gegenüber längerfristigem organischem Wachstum und der Orientierung an internen Synergien die strategische Ausrichtung bestimmt, wird die Schnittmenge gemeinsamer Orientierungen geringer und die Basis für Aushandlungsprozesse instabiler. Wo die Aushandlungsarena nicht verlässlich justiert werden kann, weil permanent über die Geschäftsgrundlage selbst verhandelt werden muss, werden Arbeitnehmervertreter zunehmend überfordert. Eine Konsequenz sind jene Standortabkommen, die von Betriebsräten ausdrücklich deshalb abgeschlossen werden, weil sie die Möglichkeit

bieten, sich bei grundlegenden Punkten eine Zeit lang „Ruhe“ zu verschaffen. Wo das Management schließlich selbst nicht weiß, wie das Unternehmen in zwei Jahren aussehen wird, und der einzelne Manager nicht weiß, wo innerhalb des Konzerns er dann sein wird, verlieren belastbare Vertrauensbeziehungen ihre objektive Grundlage.

Allerdings beeinträchtigt diese Zunahme an Ungewissheit nicht allein die Position der Arbeitnehmerseite im Rahmen der industriellen Beziehungen. Zum einen liegen in solchen Instabilitäten von Fall zu Fall auch neue Einflusschancen für Arbeitnehmervertreter. Denn je größer die Distanz zwischen strategischem Top-Management und operativen Bereichen wird, desto näher rücken verbreitet operatives Management und Arbeitnehmervertreter zusammen. Und da Finanzmarktrationalität vom Prinzip her keine klaren Direktiven für das operative Geschäft hergibt, ist das, was aus ihr folgt, oft auch auf Vorstandsebene umstritten. Auch hier eröffnen sich gelegentlich Bündnismöglichkeiten quer zur herkömmlichen Schlachtordnung, auch wenn diese nachgelagerten Aushandlungsspielräume die Verengung der primären nicht aufwiegen. Schwerer noch wiegt die Tatsache, dass die Erosion der Voraussetzungen belastbarer Vertrauensbeziehungen auch das strategische Management selbst an einer empfindlichen Stelle trifft.

Je nachdrücklicher Unternehmensstrategien auf anspruchsvolle, kollektive Beschäftigtenkompetenzen setzen müssen, desto mehr sind sie auf solche belastbaren Vertrauensbeziehungen angewiesen und damit in der Gefahr, durch zuviel Unverbindlichkeit die eigenen Schlüsselressourcen zu untergraben. Denn gerade wenn Beschäftigte sich auf permanente Veränderungen einlassen, diese gar aktiv betreiben und gestalten sollen, setzt dies - worauf Horst Kern hingewiesen hat - ein solides Grundvertrauen voraus (Kern 1996). Wo dieses nicht mehr auf allgemein anerkannte gesellschaftliche Selbstverständlichkeiten gestützt werden kann, wird die bewusste Herstellung und Pflege der Voraussetzungen eines solchen Grundvertrauens zu einer Art zweiter Ebene in der Aushandlungsarena der betrieblichen bzw.

unternehmensbezogenen industriellen Beziehungen selbst.

Die Fälle, in denen unter diesen Bedingungen eine Neufundierung belastbarer Vertrauensbeziehungen gelungen ist, belegen zweierlei: Die Neujustierung der Aushandlungsbeziehungen erfolgt weder über eine Rückkehr zu langfristig stabilen Strukturen, noch dadurch, dass die Arbeitnehmervertretungen ihre (Re)Aktionsgeschwindigkeit an die Vorgaben des Managements angleichen. Sie erfolgt vielmehr durch die Institutionalisierung neuer Aushandlungsprozeduren, in deren Rahmen Restrukturierungsrisiken für die Beschäftigten präventiv und kontinuierlich kleingearbeitet werden. Und eine wesentliche Voraussetzung der Etablierung wie der Regulierungsfähigkeit dieser Prozeduren besteht in der Bereitschaft und der Fähigkeit der Arbeitnehmervertretungen, es angesichts drohender Überforderung durch permanenten, diffusen Restrukturierungsdruck auf exemplarische Konflikte ankommen zu lassen. Unter Bedingungen, unter denen die Bedeutung selbstverständlicher gemeinsamer Rationalitätsvorstellungen und Normen sowie langjähriger persönlicher Erfahrungen im Umgang miteinander zurückgeht, sind stabile Vertrauensbeziehungen zwischen den Vertretern gegensätzlicher Interessen umso wahrscheinlicher, je verlässlicher beide Seiten bei einseitiger Verfolgung ihrer Ziele mit dem Störpotential der jeweils anderen rechnen können und müssen, ein kritisches Minimum an gemeinsamen Interessen oder gemeinsamer zeitlicher Perspektive vorausgesetzt.¹ Wo selbst diese letzteren Bedingungen nicht gegeben sind oder im Sinne organisationalen Lernens nicht erlangt werden können, stehen verbreitete innere Kündigung und die Schwächung anspruchsvoller Kooperations- und Kompetenzzusammenhänge zu erwarten.

¹ Die kooperative Auflösung des Gefangenendilemmas, das hier herangezogen wird, setzt ein Minimum an nicht kalkuliertem Kooperationswillen oder eine zeitlich offene Perspektive für den Umgang miteinander voraus. Alle empirischen Untersuchungen zeigen, dass insbesondere die erste Bedingung weitaus häufiger erfüllt ist, als nach strengem spieltheoretischem Kalkül rational wäre, relativ am wenigsten bei akademisch ausgebildeten Ökonomen. Deren zunehmender Einfluss auf Unternehmensstrategien könnte Kooperation daher zusätzlich erschweren.

Als vorläufiges Fazit lässt sich festhalten, dass die Tendenz zur Überforderung betrieblicher Arbeitnehmervertretungen durch permanenten Restrukturierungsdruck bei erodierender Basis für Vertrauensbeziehungen allgemein wächst, mit der speziellen Ausnahme einzelner Familienunternehmen, die in beiden Punkten bewusst andere Akzente setzen. Unter den übrigen Unternehmen schneiden nach unseren Untersuchungsergebnissen in der Chemie- und Pharma und der Metallindustrie konfliktpartnerschaftliche Vertretungskonstellationen unter sonst gleichen Bedingungen eindeutig besser ab, was das Zustandekommen tragfähiger Arrangements der Grundvertrauenssicherung angeht. Konfliktfähige Arbeitnehmervertretungen erweisen sich als wichtige Agenturen bei der Neubestimmung und Stabilisierung konventioneller Grundlagen der Kooperation, wo die bisherigen im Gefolge des Ausstiegs des Managements an Stabilität und Bindekraft verloren haben. Der Konflikt wirkt in diesen Fällen als Anlass für organisationales Lernen. Dies setzt freilich bereits vorhandene, etablierte kollektive Vertretungsstrukturen sowie in den untersuchten Fällen umfangreiche, komplexe industriellen Produktionszusammenhänge voraus. Wo diese Voraussetzungen nicht gegeben sind, stellen sich die bereits diskutierten Probleme der Begründung solcher kollektiven Vertretungsstrukturen unter den Bedingungen eines ‚neuen Geists des Kapitalismus‘. Zahlreiche Betriebsratsgründungen in Betrieben der *New Economy* sind ein Indiz dafür, dass ökonomische Krisenerfahrung und das damit verbundene Aufbrechen von Gegensätzen auch bei gewerkschaftsfernen, hoch qualifizierten Beschäftigtengruppen Anstoß für die kollektive Interpretation und Vertretung von Interessen sein können. Dass solche Anstöße ausreichen werden, traditionellen gewerkschaftlichen Vertretungsstrategien und Deutungsangeboten in der Konkurrenz mit denen jenes ‚neuen Geists des Kapitalismus‘ zu neuer gesellschaftlicher Bindekraft zu verhelfen, kann allerdings ausgeschlossen werden.

2. Zur Konsolidierung von Durchsetzungsmacht in segmentierten Aushandlungsarenen

Die andere gravierende Beeinträchtigung der Position kollektiver Arbeitnehmervertretungen als Folge der globalen Neuausrichtung von Unternehmensstrategien liegt auf der Ebene der Unternehmen bzw. der realwirtschaftlichen Wertschöpfungszusammenhänge selbst. Im Mittelpunkt stehen dabei die Reorganisation der Unternehmen auf der Grundlage transnationaler wirtschaftlicher Geschäftseinheiten und die damit verbundene Herabstufung konkreter Standorte zu bloßen Schnittstellen im Organigramm, verbunden mit der Ausgliederung solcher Teile des Wertschöpfungszusammenhangs, die nicht (mehr) zu den Kernkompetenzen gezählt werden. Diese transnationale Neukonfiguration bildet auch den Rahmen für die strategische Nutzung geographischer Ansiedlungs- und Verlagerungsspielräume. Verglichen mit der Neuschneidung der Unternehmensgrenzen und den Belegschaftsstrukturverschiebungen, die mit dieser organisatorischen Globalisierung verbunden sind, ist die Bedeutung der geographischen Mobilitätsspielräume für die Machtpositionen von Arbeitnehmervertretungen aber begrenzt.

Zunächst einmal gilt keineswegs, dass Produkte, die man überall auf der Welt produzieren kann, deshalb auch allein dort produziert werden können, wo es weltweit am billigsten ist, auch nicht im Rahmen globaler Konzerne. Das betrifft nicht nur lokal anfallende Dienstleistungen, die nun einmal unmittelbar vor Ort erbracht werden müssen. Solange man z.B. große Mengen von Grundchemikalien, von Billigkunststoffen mit neunzig Volumenprozenten Luft, aber auch von Verpackungsmaterialien in Hochlohnländern braucht, werden diese auch in Hochlohnländern produziert. Selbst im kontinentalen Rahmen spielen Hafenanschlüsse, die Entfernung zu den Abnehmern usw. bei Standortentscheidungen eine ausschlaggebende Rolle.

Wo solche Mobilitätseinschränkungen nicht zutreffen, können wir auf Basis der Typologie von Produktstrate-

gien, die unseren Analysen zugrunde liegt, unter Mobilitäts Gesichtspunkten drei Konstellationen unterscheiden, die die Position von Betrieben, aber auch von lokalen Einheiten einzelner Geschäftsbereiche großer Unternehmen charakterisieren²:

- die Herstellung industrieller Standardprodukte ohne die Erfordernisse komplexer, technologisch anspruchsvoller und kapitalintensiver Anlagen- und Infrastrukturvoraussetzungen; dazu zählen in den hier untersuchten Branchen, einfache Pharmafertigungen, Standardprodukte und Standardeinzelanlagen in der Chemieindustrie, Billigkunststoffe, die Herstellung der meisten Textilfarben sowie die Standardprodukte in der Reifenindustrie, und eben auch die bereits genannten Grundchemikalien oder Standardverpackungsmaterialien;
- die Herstellung von Spezialprodukten für bestimmte Kunden, auf der Basis hoch spezifischer und breit einsetzbarer Kompetenzen, sowie industrielle Standardproduktion auf der Basis komplexer, langfristig aufgebauter, kapitalintensiver Kompetenz- und Anlagenvoraussetzungen; dazu zählen bei den hier diskutierten Branchen durchweg die F&E-Bereiche, die Wirkstoffsynthesen und komplexe Fertigungsstätten in der Pharmaindustrie, technologisch sehr aufwendige und komplexe Chemieanlagen sowie High-tech-Produkte in der Reifenindustrie, aber auch lokale Zulieferer dieser Branchen, die über spezifische, strategisch wichtige Kompetenzen verfügen;
- schließlich standortbezogene Instandhaltungs-, Infrastruktur- und Zulieferleistungen, die keine spezifischen, für das Unternehmen insgesamt strategisch wichtigen Kompetenzen voraussetzen oder begründen, die aber vor Ort zuverlässig vorhanden sein müssen; hierunter fallen z.B. auch große Teile der Logistikfunktionen, aber auch bisherige Kompetenzzentren wie die Zentralforschungen in der Che-

mieindustrie, wenn mit der Konzentration auf einen oder wenige Kernarbeitsbereiche der Bezug für diese Querschnittsfunktion verloren geht.

Diese drei Mobilitätskonstellationen können als unterschiedliche ‚Standortligen‘ begriffen werden: Die erste ist die globale Verlagerungsliga; in der zweiten findet eine Konzentration an Hochlohn- und zu Lasten von Peripheriestandorten statt, wo nicht - wie in Mexiko oder Osteuropa - spezifische regionale Differentiale zwischen Wirtschaftsräumen genutzt werden können. Standortkonkurrenz gibt es jeweils innerhalb dieser beiden Ligen; und dort nimmt sie im Rahmen der global ausgerichteten Geschäftseinheiten und Führungsstrukturen auch verbreitet zu. Es gibt aber kaum Standortkonkurrenz zwischen diesen beiden Ligen. Wo es Standorte der westeuropäischen Hochlohnliga mit Niedriglohnkonkurrenz aus Ostmitteleuropa zu tun haben, stehen dahinter hoch entwickelte, an die inländische anschlussfähige Industriekulturen in räumlicher Nähe, die sich unter den Bedingungen von politischer und Währungsabgrenzung im Verhältnis Westeuropa zu Niedrigkostenregionen entwickelt haben. Diese Konstellation spielt in der Chemie- und Pharmaindustrie kaum, in der Automobil- oder Automobilzulieferindustrie z. B. eine erhebliche Rolle.

Die dritte der von uns unterschiedenen Ligen schließlich entsteht dort, wo - und in dem Maße wie - die betreffenden Anforderungen als solche nach unspezifischen Standardprodukten definiert werden (können). Wo das geschieht, findet eine drastische Absenkung von Vertretungsstandards statt, wo diese nicht ohnehin schon erheblich niedriger sind. Allerdings agieren die Unternehmen hier aus unterschiedlichen strategischen Annahmen heraus unterschiedlich.

Der Einfluss von Arbeitnehmervertretungen findet ganz allgemein dort definitive Grenzen, wo es um den Abstieg aus der Hochlohn- in die globale Verlagerungsliga geht. Soweit gesetzliche Bestimmungen und anderweitig im Unternehmen begründete Machtpositionen in diesem Zusammenhang genutzt werden können, bezieht

2 In Anlehnung an Salais, R. / M. Storper (1993). *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*. Paris, Editions des Hautes Études en Sciences Sociales, Storper, M./R. Salais (1997). *Worlds of production. The action frameworks of the economy*. Cambridge (Mass.) / London, Harvard University Press.

sich das auf soziale Folgenbewältigung. Das ist aber im Prinzip nichts neues, und solche Prozesse nicht zu behindern, sondern sie unter der Bedingung sozialer Abwicklung mit zu tragen, gehört zu den Konstanten deutscher gewerkschaftlicher Politik. Der Versuch, Standortkonkurrenz an dieser Stelle als Regimekonkurrenz aufzunehmen, könnte nicht anders als in vertretungspolitische Abwärtsspiralen führen. Wo Kernarbeitsbereiche nicht in den Niedrigkostenbereich diffundieren, sondern - wie in der weit überwiegenden Zahl der hier vorgestellten Bereiche - als globale Zusammenhänge von Kompetenzzentren an Hochlohnstandorten konsolidiert werden, wird Standortkonkurrenz im Zeichen organisationaler Globalisierung zwar zu einem Standardinstrument der Unternehmenssteuerung; diese Konkurrenz spielt sich aber zwischen Standorten in entwickelten Industrieländern ab.

Gravierende Beeinträchtigungen der Durchsetzungsfähigkeit kollektiver Arbeitnehmervertretung ergeben sich aus Verschiebungen zwischen Hochlohn- und Verlagerungsliga, in erster Linie aus Veränderungen der Beschäftigungsstrukturen: wenn der Abstieg gewerkschaftlich traditionell hoch organisierte Kernsektoren bzw. Kernbelegschaften betrifft, während die Angehörigen neuer oder expandierender Schlüsselgruppen nicht gewonnen werden können - das im vorigen Abschnitt erörterte Problem. Von zumindest gleichrangiger Bedeutung ist die weitaus feingliedrigere und differenziertere Bewertung, die die unterschiedlichen Funktionen innerhalb des Wertschöpfungszusammenhangs an ein und demselben Standort erfahren. Die im wesentlichen einheitliche Regulierung von Arbeits- und Entgeltverhältnissen auf Unternehmens- und Branchenebene beruhte bislang auf einer relativ pauschalen, funktionalen Sicht auf Wertschöpfungsbeziehungen vor Ort. Das Herunterrechnen von Kosten- und Ertragszielen auf immer kleinere Einheiten und die damit verbundene virtuelle oder reale Aufspaltung der Prozessketten in der Chemie- und Pharmaindustrie, aber auch in anderen Branchen³ schaffen

Voraussetzungen für eine systematischere Nutzung geographischer Verlagerungsoptionen und ermöglicht zugleich eine verstärkte Differenzierung zwischen denjenigen Segmenten transnationaler Wertschöpfungsbeziehungen, die noch oder nicht mehr zum global operierenden Kernunternehmen gehören.

Innerhalb fortbestehender Unternehmenszusammenhänge bietet sich dem Management die Möglichkeit, die prekäre Position einzelner Segmente im Unternehmen oder auch am einzelnen Standort als Druckmittel auf die allgemeinen Entgelt- und Arbeitsbedingungen zu nutzen. An die Stelle der auf der Unternehmensseite tabuisierten ‚Quersubventionierung‘ zwischen einzelnen Segmenten tritt dann eine Quersubventionierung auf der Arbeitnehmerseite: Diese haftet kollektiv für die realen oder errechneten Kosten- oder Ertragsprobleme einzelner Bereiche.

Gravierender sind die Konsequenzen, die sich aus der zunehmenden Entkoppelung von transnationalem Wertschöpfungs- und Unternehmenszusammenhang ergeben. Diese Verschiebungen betreffen in erster Linie Ausgliederungen bisheriger Kerntätigkeiten in die ‚dritte Liga‘ unspezifischer - bzw. als unspezifisch bewerteter - Standarddienstleistungen vor Ort. In der Konsequenz zeichnet sich die Erosion eines Grundprinzips des Systems der industriellen Beziehungen in seiner bisherigen Form ab: der Brancheneinteilung als Grundlage einer relativ eindeutigen Unterscheidung klar definierter Regulierungsbereiche. Mit der Ausweitung einer differenzierten Dienstleistungsperipherie um reduzierte industrielle Kernbereiche öffnet sich ein breites Aushandlungsspektrum zwischen klassischem individuellem Flächentarif und Logistik- oder Speditions-, Handwerks- und sonstigen Servicebereichen. Und vor dem Hintergrund der Spannen zwischen diesen tariflichen Regulierungsebenen oder gar zwischen Flächentarif und tariffreier Sphäre werden Unternehmens- und Branchenprofile selbst zum Aushandlungsgegenstand. Eine spezielle Facette dieser Entwicklung stellt die von den betriebli-

3 In Montageindustrien wie etwa der Automobilindustrie sind geographische Verlagerungsspielräume von den Produkteigenschaften her größer. Aber auch hier besteht eine starke Tendenz zur Kombination konzentrierter Kernstandorte mit lokal eng an-

gebundenen Zulieferparks, also zu verminderter Fertigungstiefe im Kernunternehmen bei stabiler oder gar steigender Produktion vor Ort.

chen Interessenvertretungen zunehmend mitbetriebene Schaffung eines Schutzkordons aus befristeten Arbeitsverhältnissen um die eigentlichen Kernbelegschaften dar. Denn hier wird ein Beschäftigungssegment planmäßig in die Wertschöpfungsketten eingebaut, das über lange Zeit bewusst nicht tariflich reguliert worden ist.

Auf der Betriebs- und Unternehmensebene für den Verbleib im Unternehmenszusammenhang und im Geltungsbereich der betreffenden betrieblichen und tariflichen Regelungen zu streiten oder spezifische - und das bedeutet in jedem Fall: abgesenkte - Regulierungen als Auffangnetz für die tendenziell wachsende industrie-nahe Dienstleistungsperipherie zu betreiben, sind somit nicht prinzipiell unvereinbare Alternativen, sondern auch komplementäre Strategien für unterschiedliche Konstellationen. Nichtsdestoweniger kommt mit dem Auf- und Ausbau jener abgesenkten Auffangnetze eine Abstufungsdynamik in Gang, die zwar kontrolliert verläuft, die aber mit der Spreizung und Ausdifferenzierung von Entgelt- und Arbeitsbedingungen in bislang weitgehend einheitlich regulierten Bereichen zugleich das Problem der Formulierung und Konsolidierung gemeinsamer Interessenperspektiven in verschärfter Form aufwirft.

Das wiegt umso schwerer, als diese Entwicklung nicht allein randständige Segmente betrifft. Das Problem des Verschwimmens zwischen Industrie- und Dienstleistungsbereichen, das sich in diesem Punkt stellt, liegt quer zu dem der ‚Tertialisierung‘ der Industrie durch den wachsenden Anteil von Dienstleistungstätigkeiten in der Industrie. Es sind gerade klassische gewerbliche und technische Angestelltentätigkeiten, die auf diese Weise zunehmend als Dienstleister aus den Kernunternehmen ausgelagert werden, während der Anteil hoch qualifizierter Angestelltentätigkeiten dort zunimmt. Überdurchschnittlich gut organisierte Teile der klassischen industriegewerkschaftlichen Klientel finden sich damit vermehrt in den lokalen Dienstleistungsbereichen wieder und stehen in den Kernunternehmen als Rückhalt kollektiver Arbeitnehmervertretung nicht mehr zur Verfügung. Und die neuen Schlüsselgruppen in den

Kernunternehmen stehen der gruppenübergreifenden, kollektiven Arbeitnehmervertretung überwiegend fern.

Ähnlich schwer wiegen für die zukünftige Entwicklung des Systems industrieller Beziehungen Spannungen, die sich aus dem Verschwimmen zwischen Industrie- und Dienstleistungsbranchen als Regulierungsbereichen ergeben. Denn im Zuge dieser Entwicklung treten ‚reine‘ Dienstleistungstarife mit Industrietarifen für bestimmte Sektoren in unmittelbare Konkurrenz. Der in der Chemieindustrie zunächst in Haustarifverträgen beschrittene und in anderen Industriegewerkschaften anvisierte Weg, diesen Zwischenbereich durch eigene Dienstleistungstarife zwischen den beiden Polen zu regulieren, ist eine gangbare Zwischenlösung mit prekärer längerfristiger Perspektive. Denn die Abgrenzung zwischen branchenspezifischen und allgemeinen industrienahen Dienstleistungen an Unternehmen ein und derselben Branche wird nur in einer Minderheit der Fälle eindeutig möglich sein. Dort wo diese Abgrenzung nicht eindeutig möglich oder wo der Unterschied arbeitsorganisatorisch kleinzuarbeiten ist, wird das Spannungsverhältnis zwischen unterschiedlichen Regulierungsniveaus innerhalb der Dienstleistungsperipherie weiter genutzt werden.

Diese Entwicklung erhält dadurch zusätzliche Brisanz, dass sich diese unterschiedlichen Niveaus im gewerkschaftlichen Bereich mit unterschiedlichen Organisationszuständigkeiten verbinden. Das deutsche System der Branchengewerkschaften, in dem die eindeutige und exklusive Zuordnung zu Branchen nicht nur die fachliche Zuständigkeit, sondern auch die ökonomische Bestandsgrundlage der einzelnen Organisation, und damit per saldo der Gewerkschaften insgesamt bestimmt, gerät mit dem Zerfließen eindeutiger Branchenprofile im Zentrum der jeweiligen Organisationsbereiche an definitive Grenzen. Nachdem sich die Fusion bestehender Branchengewerkschaften - und damit die Bestätigung der exklusiven Branchenzuständigkeit als Existenzgrundlage - als Prinzip gewerkschaftlicher Organisationsreform durchgesetzt hat (Müller/Wilke 2003), ist eine Auflösung dieses Dilemmas nicht abzusehen. Regimekonkurrenz bzw. *concession-bargaining* zwischen

unterschiedlichen Gewerkschaften könnte sich von daher aus einem bislang eher randständigen Phänomen⁴ zu einem Schlüsselproblem der industriellen Beziehungen im Inland entwickeln.

3. Standortkonkurrenz und die Perspektiven europäischer Arbeitnehmervertretung

Auch wenn hier die These untermauert wird, dass die Abhängigkeit auch transnational operierender Unternehmen von konkreten, lokal gebundenen Kompetenzen nicht ab-, und in den High-tech-Sektoren der Chemie- und Pharmaindustrien eher zunimmt; das Ausspielen realer oder potentieller Standorte gegeneinander ist ein in den hier untersuchten Unternehmen mit durchaus unterschiedlicher Intensität genutztes Steuerungsmittel des strategischen Managements. Der betreffende Machtgewinn des Managements trotz eigener Standortabhängigkeit speist sich aus zwei Quellen: Der Wert des einzelnen Standorts besteht immer in Bezug auf bestimmte Geschäftsstrategien, und in diesem Punkt sind unter dem Motto der Um- oder Neudefinition von Kernkompetenzen abrupte Wechsel nicht selten. Darüber hinaus ist den Beschäftigten am einzelnen Standort die eigene Abhängigkeit von diesem unmittelbar deutlich, während sichere Einschätzungen über den entsprechenden Handlungsspielraum des transnational ausgerichteten Managements mit gleicher Sicherheit kaum zu gewinnen sind. Dies gilt umso mehr, als dabei auch die Interessen und Handlungsspielräume der Belegschaften anderer Standorte ins Spiel kommen. Unter beiden Aspekten besteht ein relativ höheres Maß an Ungewissheit auf Seiten der Beschäftigten und ihrer Vertretungen, das für sich genommen bereits einen Machtnachteil begründet, unabhängig davon, wie es mit realen Abhängigkeiten bestellt sein mag.

Allerdings zielt die Steuerung über Standortkonkurrenz nur zum Teil auf die Aushandlungsarenen der industriellen Beziehungen. Der Wettbewerb etwa zwischen Pharma-Forschungsstandorten um Investitions- und Personalmittel zielt auf Forschungsoutput, bewertet in Erfolgsaussichten und Ertragspotential. Wenn Entscheidungen in diesem Bereich zum Thema der industriellen Beziehungen werden, dann eher, weil sie von der Arbeitnehmerseite dazu gemacht werden. Entsprechendes gilt in aller Regel bei Konflikten um Standortstilllegungen im Rahmen transnationaler Unternehmenszusammenhänge. Auch diese werden zumeist erst dadurch zum Aushandlungsgegenstand, dass strategische Entscheidungen des Managements von Seiten der betroffenen Arbeitnehmer und ihrer Vertreter infrage gestellt. Besonders brisante Anlässe bilden hier regelmäßig Fusionen und Übernahmen sowie die unter dem Stichpunkt „Nutzung von Synergien“ damit verbundenen Konsolidierungsmaßnahmen. Demgegenüber setzt die systematische Nutzung von Standortvergleichen und Standortkonkurrenz im Rahmen der industriellen Beziehungen im allgemeinen an Gegenständen unterhalb dieser Ebene an, in erster Linie der internen Ausschreibung von Aufträgen und der internen Konkurrenz um Investitionsmittel, gebunden an Mindeststandards insbesondere bei Betriebsnutzungszeiten. Mittelbar steht freilich auch hier stets der langfristige Bestand von Standorten im Hintergrund.

Unabhängig davon, ob Standortinteressen von Arbeitnehmervertretungen oder vom Management zum Thema gemacht werden; im Rahmen transnationaler Unternehmenszusammenhänge stellt sich die Frage, wie und mit welcher Reichweite sich Standortinteressen gegenüber einem strategischen Management zur Geltung bringen lassen, das zu allen Standorten gleichermaßen auf Distanz gegangen ist. Die Frage nach der Möglichkeit einer Regulierung latenter oder manifester Standortkonkurrenz auf Arbeitnehmerseite und das damit aufgeworfene Informations- und Interessenaggregationsproblem stellen sich für deutsche Arbeitnehmervertretungen im Wesentlichen als europäische; entsprechend sind hier in

4 Eine zweite Tendenz zur Verallgemeinerung und Verschärfung des Problems ergibt sich innerhalb der traditionellen Dienstleistungssektoren selbst zwischen den Gewerkschaften *verdi* und *transnet* im Zusammenhang mit der Privatisierung des öffentlichen Nahverkehrs.

erster Linie Perspektiven von Eurobetriebsräten und europäischer Gewerkschaftspolitik von Belang.

Auf der Grundlage der Analyse bestehender Eurobetriebsratsstrukturen lassen sich eine Reihe gemeinsamer Bedingungen für deren Entwicklung zu vertretungswirksamen Vertretungsinstitutionen formulieren: Konfliktfähigkeit bzw. bedeutende eigenständige Machtpositionen der Arbeitnehmervertretungen an wichtigen Standorten, insbesondere auch den Hauptsitzen von Unternehmen; die Bereitschaft der Arbeitnehmervertreter dort, aus wohlverstandener Eigeninteresse eigene Machtpotentiale in die europäische Kooperation zu investieren; schließlich die Möglichkeit, wechselseitiges Vertrauen über längere Fristen aufbauen zu können, auf der Grundlage personeller Kontinuität und ohne durch allzu brisante und konflikträchtige Probleme frühzeitig überfordert zu werden. Die Bedeutung dieser Voraussetzungen wird durch Entwicklungen in anderen Branchen bestätigt: Die bislang avancierteste koordinierte Interessenvertretung auf europäischer Ebene, der Abschluss eines verbindlichen Rahmenabkommens für die Restrukturierung der Europäischen General-Motors-Werke durch den EBR, geht auf demonstrierte, koordinierte Konfliktfähigkeit zurück, und diese wiederum auf einen langjährigen Prozess des Lernens von Kooperation an zunächst zweit- und dritrangigen Themen.

Die Notwendigkeit, der relativen Entwertung solide befestigter Vertretungspositionen im nationalen Rahmen durch „weiche“ Formen der Koordination auf europäischer Ebene zu begegnen, die in erster Linie auf interner Vertrauens- und Konsensbildung beruhen, darf nicht als bloße Notlösung angesichts bislang unzulänglich institutionalisierter verbindlicher Aushandlungsarenen auf der europäischen Ebene angesehen werden. Im Gegenteil: Wie Franz Traxler und Bernhard Kittel (Traxler 2000; Traxler/Kittel 2000) auch für die Entwicklungsperspektiven transnationaler Tarifbeziehungen gezeigt haben, kann die Kombination relativ harter, gesetzlich gestützter Koordinations- und Vertretungspositionen im nationalen bzw. lokalen Rahmen mit „weichen“ Formen transnationaler Koordination als die aussichtsreichste

Strategie angesehen werden, weil alle Formen verbindlicherer Regulierung auf dieser letzteren Ebene an unüberwindlichen Problemen der Interessenintegration scheitern würden. Das gilt in zumindest gleichem Maße für den Bereich betriebs- und unternehmensbezogener Aushandlungsbeziehungen. Die gegenüber ursprünglichen Plänen und insbesondere auch gewerkschaftlichen Forderungen schwächere Ausstattung der EBR-Ebene allein mit Informationsaufgaben und -rechten stellt für die Entwicklung praktisch wirksamer Formen europäischer Arbeitnehmervertretung einen angemessenen Rahmen bereit und damit nicht ein Handicap, sondern eine Chance dar.⁵

Denn der Wert, den weitergehende Einwirkungs- oder Mitbestimmungsrechte im Rahmen der industriellen Beziehungen haben können, hängt für kollektive Arbeitnehmervertretungen davon ab, dass sich die Beteiligten auf ein Mindestniveau gemeinsamer Interessen und Vertretungsperspektiven verständigen können. Je disparater und heterogener Interessenlagen sind, desto weniger hilft ein Mehr an Rechtspositionen allein weiter. Im Gegenteil: Die Möglichkeit, sich auf Rechtspositionen zurückzuziehen, kann die kollektiven Lernprozesse behindern oder blockieren, in denen die Fähigkeit gegebenenfalls erworben werden kann, kollektive Interessen zu definieren und praktisch zu verfolgen. Das gilt in besonderem Maße im internationalen Rahmen, wo zu dem Problem disparater konkreter Interessenlagen das zusätzliche kommt, dass die Beteiligten sich auf unterschiedliche konventionelle Kontexte beziehen bei der Bestimmung ihrer Interessen, bei der Wahl der Mittel zu ihrer Durchsetzung, bei der Wahl der Kriterien, nach denen eine bestimmte Lösung eines Problems tatsächlich als Lösung gilt etc.

Ein EBR, der, mit starken Rechtspositionen ausgestattet, auf Unternehmensentscheidungen über Entlassungen, Restrukturierungen, die Verteilung von Kapazitätsabbau

⁵ Das gilt übrigens in gleicher Weise für das Verhältnis von Gesamt- und örtlichen Betriebsräten im nationalen Rahmen, wo die Handlungsfähigkeit des GBR als Vertreter übergreifender Interessen an die Fähigkeit gebunden ist, die institutionell stärker ausgestatteten lokalen Betriebsräte von einer gemeinsamen, koordinierten Politik zu überzeugen.

oder gar Standortschließungen wirksam Einfluss nehmen könnte, wäre vor dem Hintergrund der skizzierten Interessenintegrationsprobleme weniger eine Hilfe als vielmehr ein Problem. Je unterschiedlicher oder gegensätzlicher die unmittelbaren Interessen der Beschäftigten unterschiedlicher Standorte und nationaler Belegschaften in einem bestimmten Punkt sind, und je weniger die Kompetenz ausgebildet ist, mit dieser Heterogenität umzugehen, desto mehr würde die Frage mit jenen Rechten zu einer Frage von Mehrheitsentscheidungen und in der Konsequenz von internen Allianzen und ausgeschlossenen Minderheiten. Erwiesen sich die betreffenden Konstellationen als stabil, dann wären dauerhafte Fraktionierung und die Ausgrenzung einer mehr oder weniger großen Minderheit die Folge. Blicke es bei ad-hoc-Allianzen und wechselnden Mehrheiten von Fall zu Fall, wäre eine Situation allgemeinen und dauerhaften gegenseitigen Misstrauens die Konsequenz, die Konstellation des Gefangenendilemmas ohne zeitliche Perspektive, in der nicht zu kooperieren die rationale Verhaltensoption ist.

Außerdem wäre es in dem Maße, in dem die Mehrheitsverhältnisse im Gremium weit reichende, unmittelbare Bedeutung für Beschäftigteninteressen hätten, aus Sicht der Vertreter großer Standorte und Landesgesellschaften irrational und gegenüber der eigenen unmittelbaren Klientel schlichtweg nicht durchzuhalten, nicht auf proportionaler Repräsentanz entsprechend den jeweiligen Beschäftigtengewichten zu bestehen, mit der Konsequenz, dass die Vertreter kleinerer Ländergruppen marginalisiert oder gar nicht vertreten wären. Und da die Großen in der Lage wären, Interessen ihrer Klientel über ihr Stimmengewicht auch allein durchzusetzen, bestünde von ihrer Seite kein Interesse, in die Entwicklung kollektiver Vertretungskompetenz auf europäischer Ebene zu investieren.

Effektive „weiche“ Koordinierung im europäischen Rahmen kann - das macht das angeführte Beispiel von Opel deutlich - die Basis für manifeste Konfliktfähigkeit von Arbeitnehmervertretungen auf länderübergreifender Ebene schaffen. Die angesprochene Rahmenvereinba-

rung, die als zentralen Bestandteil eine Bestandsgarantie für alle europäischen Standorte enthält, wäre ohne einen demonstrativen, europaweiten Warnstreik nicht zu haben gewesen. Und es spricht nichts dagegen, aus diesem einmal geführten Machbarkeitsnachweis auf eine verallgemeinerbare Handlungsperspektive zu schließen, vergleichbare Bedingungen vorausgesetzt.

4. Das System industrieller Beziehungen und die gewerkschaftliche Rolle als politischer Verband

Außer auf der Fähigkeit, durch selektive Kooperationsverweigerung auf der Betriebs- und Unternehmensebene Druck auszuüben, beruht der bislang beträchtliche Einfluss kollektiver Arbeitnehmervertretung in Deutschland auf einer spezifischen Rolle industrieller Beziehungen, die als eines der gemeinsamen Merkmale des ‚europäischen Sozialmodells‘ gelten kann. Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände gelten und fungieren nicht - wie insbesondere in angelsächsischer Perspektive - allein als Bargaining-Kontrahenten im privaten Raum, sondern - zumindest auch - als Träger gesamtgesellschaftlicher Integrations- und Ordnungsfunktionen, als intermediäre Organisationen (Pirker). Sie gelten als partikulare Interessenvertretung und als Träger gesamtgesellschaftlicher Gemeinwohlfunktionen, und zwar sowohl in der Selbstbeschreibung und Selbstlegitimierung wie in der öffentlichen Wahrnehmung. Diese Zuschreibung ist eine ganz wesentliche Grundlage für den Einfluss kollektiver Arbeitnehmervertretungen in diesen Gesellschaften. Sie begründet zum einen die Fähigkeit, Arbeitnehmerinteressen im Rahmen staatlichen Handelns wirksam zur Geltung zu bringen, und sie bietet zugleich im engeren Rahmen der industriellen Beziehungen die Möglichkeit, die eigene Position unter Berufung auf allgemeine gesellschaftliche Anerkennung zu stärken. Nicht zuletzt aber ist sie eine wichtige Voraussetzung für die Mitgliedergewinnung und -bindung dort, wo Milieubindungen und Organisationstraditionen nicht oder nicht mehr greifen bzw. nie bestanden haben.

Die Trendumkehr, die den bereits in den 1960er Jahren von massivem Mitgliederschwund bedrohten deutschen Gewerkschaften seit dem Ende jenes Jahrzehnts zumindest in der Industrie und den Arbeiterbereichen gelang, beruhte zum einen auf den Anstößen durch arbeitspolitische und Verteilungskonflikte auf der Betriebs- und Unternehmensebene, die vielfach an den Gewerkschaften und Betriebsräten vorbei brisant geworden waren. Die Grenzen der eigenen Integrations- und Befriedungsfähigkeit entpuppten sich unter den Bedingungen einer notorisch angespannten Arbeitsmarktlage als Machtressource par excellence. Hinzu kam aber, dass die Schubkraft dieser Konflikte wie der allgemeinen politischen Aufbruchstimmung jener Jahre von den Gewerkschaften gerade in Deutschland genutzt werden konnte, ihre Rolle als politischer Verband zu stärken und wirksam zu befestigen. Mit dem IG-Metall-Kongress „Qualität des Lebens“, der *de facto* ein Kongress der DGB-Gewerkschaften insgesamt war, vermochten sie seit 1972 eines der zentralen Leitmotive sozialer Reformpolitik im Folgejahrzehnt zu etablieren (Wiesenthal/Clasen 2003: 306). Über die breite Verankerung in den Volksparteien gelang ihnen die Durchsetzung wesentlicher Mitwirkungspositionen auf Betriebs- und Unternehmensebene sowie grundlegender Reformen im sozialpolitischen Bereich. Nicht zuletzt wurde gewerkschaftliches Engagement zu einem bevorzugten Handlungsfeld für diejenigen, die unter den Bedingungen dieser politisch-gesellschaftlichen Umbruchphase nach Möglichkeiten praktischer politischer Teilhabe suchten. Die zentralen Träger vertretungsstarker betrieblicher Arbeitnehmervertretungen - darauf wurde bereits hingewiesen - gehen zum größten Teil auf den damit verbundenen Rekrutierungs- und Aktivierungsschub zurück. Betriebliche Mobilisierungsfähigkeit und Vertretungsfähigkeit im staatlich-politischen Bereich verstärkten sich auf diese Weise wechselseitig.

Aus der unter diesen Voraussetzungen eroberten politisch-gesellschaftlichen Einflussposition rücken insbesondere die Gewerkschaften unter den Bedingungen des ungleich tieferen und umfassenderen Umbruchs seit den 1990er Jahren zunehmend an den Rand. Das hängt nur

zum Teil mit der spätestens seit den 1980er Jahren dauerhaften Millionenarbeitslosigkeit zusammen, so wichtig deren Einfluss auf die gesellschaftlichen Machtverhältnisse ist. Und auch der Wandel der Beschäftigtenstrukturen trägt als eigenständige Erklärung nur so weit, wie man die Nichtorganisierbarkeit von Dienstleistungsbranchen und hoch qualifizierten Angestellten für per se gegeben annimmt. Einzelne Beispiele aus dieser Untersuchung sowie die Organisationsverhältnisse in einigen nord- und westeuropäischen Ländern (vgl. Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 243) widersprechen diesen Annahmen. Gleichwohl: Traditionell gewerkschaftsferne Sektoren und Beschäftigtensegmente zu erschließen sowie Attraktivität bei der neu ins Erwerbsleben eintretenden Generation zu gewinnen, ist unabdingbar für den Erhalt der Gewerkschaften als politisch und gesellschaftlich relevanter Organisationen.

Von erheblicher Bedeutung dafür, dass sich die deutschen Gewerkschaften in ihrer Rekrutierungsfähigkeit seit den 1980er einschneidend verschlechtert haben, ist, dass sie ihre gesellschaftliche Akzeptanz als Träger genereller Gemeinwohlfunktionen weitgehend verloren haben. Wo sie in den 70er und 80er Jahren als Reformmotor relativ allgemein anerkannt waren, sehen sie sich zu Beginn des 21. Jahrhunderts nicht nur von Parteien, Medien und arbeitgebernahen Interessenverbänden, sondern auch von weiten Teilen der Bevölkerung als der entscheidende Bremsklotz notwendiger gesellschaftlicher Reformen dingfest gemacht. Und wer Gewerkschaftsmitglied wird, wird es nicht mit dem, sondern gegen den gesellschaftlich dominierenden Meinungstrend.

Beträchtlichen Anteil an dieser Entwicklung haben der objektive Verfall zentraler Funktionsvoraussetzungen keynesianischer Nachfragepolitik im nationalstaatlichen Rahmen und die Renaissance der neoklassischen Angebotsorientierung als Leitparadigma in Ökonomie und Politik. Und insofern, als es sich dabei um eine maßgeblich von globalen Institutionen, Organisationen und Deutungsgemeinschaften getragene Bewegung handelt, lässt sich hier sehr wohl von der Wirkung einer in diesem spezifischen Sinne verstandenen Globalisierung

sprechen. Wie die betreffenden Impulse in einer bestimmten Gesellschaft aufgenommen und wirksam werden, in welchem Ausmaß sie die dort bislang vorherrschenden Normen und Deutungsmuster entwerfen oder aber diesen gemäß interpretiert und gegebenenfalls umgemodelt werden, entscheidet sich auf der Ebene einzelner Gesellschaften. So sehr sich die Deutungsgemeinschaften von Top-Managern, Zentralbankern, Analysten, Management- und Politikberatern etc. auf der Ebene transnationaler sozialer Räume („*transnational social spaces*“) (Pries 2001; Pries 2001) konstituieren mögen, die von der konkreten Realität einzelner Gesellschaften entkoppelt sind; ihre allgemeine politische und gesellschaftliche Orientierungswirkung richtet sich nach ihrer Aufnahme durch die Öffentlichkeit eben jener konkreten Gesellschaften. Die Marginalisierung der deutschen Gewerkschaften, ihrer Strategie- und Deutungsangebote ist deshalb kein globales, sondern ein Organisationsproblem vor Ort. Gewerkschaftliche Politik- und Deutungsangebote werden in Deutschland – durchaus im Unterschied zu einer Reihe anderer europäischer Staaten - von einem wachsenden Teil der Erwerbsbevölkerung nicht als angemessene Antworten auf die eigenen Fragen oder Probleme angesehen. Und wenn jene individualisierenden Deutungsangebote, die wir im Anschluss an Boltanski/Chiapello als ‚neuen Geist des Kapitalismus‘ apostrophiert haben, bei wichtigen Beschäftigtengruppen besser verfangen als die etablierten gewerkschaftlichen, dann reicht das Insistieren auf der guten Begründung der letzteren nicht aus.

Das „Modell Deutschland“ und die Rolle, die die Gewerkschaften in seinem Rahmen einzunehmen vermochten, beruhten maßgeblich darauf, dass sich Interessen und Belange der industriellen Exportökonomie mit guten Gründen als gesamtwirtschaftliche bzw. gesamtgesellschaftliche vertreten ließen. Insbesondere konnte auch die starke Vertretungsposition von Betriebsräten und Gewerkschaften in diesen Sektoren die Grundlage für eine hinreichend allgemeine Arbeitnehmervertretung bilden. Solange die Exportindustrien beschäftigungsintensiv genug waren, um der Binnenwirtschaft ausreichend Kaufkraftimpulse und sekundäre Beschäftigungs-

effekte zu vermitteln, profitierten die Beschäftigten in der übrigen Wirtschaft mit. Zwar verdiente man insbesondere in den humanbezogenen Dienstleistungsbereichen deutlich weniger, man bewegte sich aber im Geleitzug nach oben mit. In dem Maße, in dem sich mit immer weniger Beschäftigten weiterhin kontinuierlich hohe Exportüberschüsse erzielen lassen, verkehrt sich dieser Zusammenhang. Hohe Exportüberschüsse und ihre langfristigen Wechselkurseffekte ergeben Preis- und Arbeitskostenstrukturen, die zwar von global operierenden Zentralunternehmen mit ihrer unterdurchschnittlichen Personalintensität gut verkraftet werden, nicht aber von vielen überdurchschnittlich personalintensiven Unternehmen im industriellen wie im Dienstleistungsbereich. Dabei geht diese Auseinanderentwicklung nicht allein auf die Produktivitätsentwicklung in der Exportindustrie zurück, sondern auch auf die oben analysierte Tendenz zur Auseinanderentwicklung von globalen Produktions- und Unternehmenszusammenhängen.

Das damit aufgeworfene Dilemma übersteigt grundsätzlich das, was sich auf tariflicher und Unternehmensebene mit ‚Bordmitteln‘ wie Öffnungsklauseln, Stufentarifverträgen, Standortvereinbarungen, Produktivitätspakten usw. bewältigen lässt, so sinnvoll und notwendig diese als Mittel sind, um der zunehmenden Heterogenität einzelbetrieblicher Situationen Rechnung zu tragen. Um sich unter diesen Bedingungen auseinander driftender, originärer Verteilungsspielräume glaubwürdig als allgemeine Arbeitnehmervertretungen zu behaupten und Anerkennung als Gemeinwohlinstanzen zurück zu gewinnen, brauchen Gewerkschaften mehr denn je eine eigenständige Reformperspektive für den Sozialstaat, die sich nicht allein in der reaktiven Abwehr neoliberaler Ansätze und Zumutungen erschöpft.

Die besonderen Schwierigkeiten der deutschen Gewerkschaften, mit diesem Dilemma umzugehen, beruhen auf einem weiteren. Während die Ansprüche an die reformpolitische Leitbild- und Strategiefähigkeit zunehmen, geht diese Fähigkeit kontinuierlich zurück. In der Vergangenheit beruhte die Stärke und Kampagnenfähigkeit

der Gewerkschaften im tarifpolitischen wie im allgemeinpolitischen Bereich darauf, dass es gelang, branchenspezifisch unterschiedliche Ziele und Vertretungspraktiken mit einem koordinierten und fokussierten Eintreten für gemeinsame, hinreichend konkrete und konsistente, übergreifende Projekte zu verbinden. Diese Fähigkeit ist in der Folge der Auseinandersetzungen um die richtige Strategie beschäftigungswirksamer Arbeitszeitpolitik zu Beginn der 1980er Jahre nachhaltig verloren gegangen. Während das eine Lager um die IG Metall damals auf einen breiten politisch-gesellschaftlichen Konflikt zur Durchsetzung der 35-Stunden-Woche setzte, betrieb ein anderes um die IG CPK unter Aufnahme entsprechender Kooperationsangebote von Staat und Wirtschaft das Projekt einer tariflich-gesetzlich regulierten Verkürzung der Lebensarbeitszeit.

Wichtiger als Implikationen und Konsequenzen dieser Spaltung - gescheitert sind unter beschäftigungspolitischer Perspektive letztlich beide Strategien⁶ - ist, dass kooperativer Reformismus und Konfliktorientierung als komplementäre Seiten gewerkschaftlicher Politik sich zu Polarisierungsmerkmalen entwickeln. Die historischen Scheinalternativen ‚kooperative oder konfliktorientierte Gewerkschaftspolitik‘ bzw. ‚Ordnungsfaktor oder Gegenmacht‘ haben sich zu politisch-programmatischen Abgrenzungsprinzipien zwischen unterschiedlichen Gewerkschaften verdichtet, während sie zuvor eher unterschiedliche Strömungen markiert hatten, innerhalb der einzelne Gewerkschaften je spezifische Balancen bildeten. ‚Chemiepartnerschaft‘ und die Absetzung von der IG Metall wurden zum wesentlichen Mittel der politischen Selbstprofilierung der IG CPK nach innen und außen, und die Absetzung von Positionen der IG CPK avancierte innerhalb der IG Metall zu einem prominenten Mittel der organisationspolitischen Binnen- bzw. Lagerintegration. Entsprechendes galt mehr oder weniger für die anderen Organisationen der jeweiligen ‚La-

ger‘, und gemeinsame Positionen auf DGB-Ebene gerieten zu notdürftig diplomatisch verbrämten Dissensbündelungen bzw. minimalistischen gemeinsamen Nennern.

Mit Blick auf die Frage der reformpolitischer Leitbild- und Strategiefähigkeit über den eigenen Bereich und die jeweilige Traditionsklientel hinaus ist die Bilanz der konkurrierenden strategischen Ansätze durchweg negativ. Die Gewerkschaften haben auf dieser Ebene – anders als gegebenenfalls im Branchenkontext - durch Programm- und Leitbildkonkurrenz untereinander nichts zu gewinnen. Kooperationsbereitschaft ohne die Möglichkeit, auch anders zu können, führt zu einer Mischung von politischen Appellen und Anpassungsverhalten. Und Konfliktfähigkeit ohne positives Kooperationsprojekt in die gesellschaftliche und politische Mitte hinein droht in politisch folgenlosem Protestkampagnentum zu versanden. Was mit dem Beschwören von ‚Gegenmacht‘ und der Vision einer neuen ‚außerparlamentarischen Opposition‘ beginnt, könnte da leicht als eine Art Fischerchöre der Arbeitnehmervertretenden, bei niedrigeren Einschaltquoten allerdings. Die Fähigkeit, gewerkschaftsübergreifende politische Reformprojekte zu entwickeln und damit gesellschaftlich breit anerkannte sozialpolitische Deutungskompetenz im nationalen Rahmen wiederzugewinnen, ist eine unabdingbar notwendige Bedingung für gewerkschaftliche Politik, die über die mehr oder weniger reaktive Abarbeitung von ‚Globalisierungsfolgen‘ bzw. ‚Zwängen der Globalisierung‘ auf Branchenebene hinausgeht.

Hinreichend ist sie freilich nicht. Denn in dem Maße, in dem Sozialpolitik im nationalen Rahmen sich vor allem als Konkretisierung von Umbauvorgaben darstellt, die von der EU-Ebene weitgehend vorgegeben sind, hängt die gewerkschaftliche Politikfähigkeit im nationalen Rahmen mehr und mehr an der Fähigkeit, als politisch ernstzunehmender europäischer Akteur auf der EU-Ebene präsent zu sein. Über die bislang - nicht nur bei deutschen Gewerkschaften - vorherrschende Praxis, sich auf die hinhaltende Verteidigung nationaler Standards und Regulierungen gegen die Eingriffe der europäischen

6 Die flächendeckende Nutzung des Vorruhestands zum ‚unblutigen Personalabbau‘ ist neben der Finanzierung von Kosten der deutschen Einigung eine weitere wesentliche Ursache für die Krise der Sozialkassen. Und dass sich bei der Verrechnung von Wochenarbeitszeitverkürzung, Produktivitäts- und Flexibilisierungseffekten ex ante gerechnet ein mehr als zweitrangiger, positiver Beschäftigungssaldo ergibt, erscheint fraglich.

Ebene zu konzentrieren und Europapolitik als diplomatisch-deklamatorisches Zusatzgeschäft zu betreiben, ist die Entwicklung des politischen Systems definitiv hinaus. Politische Handlungsfähigkeit auf der europäischen Ebene setzt einen hinreichend großen gemeinsamen Nenner an substanziellen politischen Gestaltungsperspektiven voraus, die die gewerkschaftliche Politik auf der nationalen Ebene nicht nur ergänzen, sondern beide Ebenen systematisch auf einander beziehen. Das setzt - in Analogie zu dem, was zu den Bedingungen transnationaler Interessenkoordination im Unternehmensrahmen bereits gesagt wurde - voraus, das im lokalen und nationalen Rahmen (noch) handlungsfähige Gewerkschaften substanziell in die europäische Vertretungsebene investieren. Ob das eine realistische Perspektive ist, muss zum gegenwärtigen Zeitpunkt im besten Fall offen bleiben.

Literatur

- Boltanski, L./E. Chiapello (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard.
- Crozier, M./E. Friedberg (1993). *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*. (1. Aufl. 1977). Frankfurt/Main, Anton Hain.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle*. Paris, Éditions du Seuil.
- Kern, H. (1996). „Vertrauensverlust und blindes Vertrauen: Integrationsprobleme im ökonomischen Handeln.“ *SOFI Mitteilungen* 18(24): 7-14.
- Lecher, W./H.-W. Platzer (2003). *Europäische Betriebsräte. Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland*. Ein Handbuch. W. Schroeder/B. Weßels. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag: 588-613.
- Müller, H.-P./M. Wilke (2003). *Gewerkschaftsfusionen: Der Weg zu modernen Multibranchengewerkschaften. Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland*. Ein Handbuch. W. Schroeder/B. Weßels. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag: 122-141.
- Müller-Jentsch, W./P. Ittermann (2000). *Industrielle Beziehungen. Daten, Zeitreihen, Trends*. Frankfurt/Main, Campus.
- Pries, L. (2001). *The Approach of Transnational Social Spaces: Responding to New Configurations of the Social and Spacial*. *New Transnational Social Spaces*. L. Pries. London, New York, Routledge: 3-33.
- Pries, L., Ed. (2001). *New Transnational Social Spaces*. London, New York, Routledge.
- Salais, R./M. Storper (1993). *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*. Paris, Éditions des Hautes Études en Sciences Sociales.
- Schroeder, W./B. Weßels (2003). *Das deutsche Gewerkschaftsmodell im Transformationsprozess. Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland*. Ein Handbuch. W. Schroeder/B. Weßels. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag: 11-39.
- Storper, M./R. Salais (1997). *Worlds of production. The action frameworks of the economy*. Cambridge (Mass.)/London, Harvard University Press.
- Traxler, F. (2000). *Das Tarifverhandlungssystem in der Wirtschafts- und Währungsunion: Von nationalen zu supranationalen Institutionen? Die Europäisierung nationaler Gesellschaften*. M. Bach. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag: 93-111.
- Traxler, F./B. Kittel (2000). „The Bargaining System and Performance: A Comparison of 18 OECD Countries.“ *Comparative Political Studies* 33: 1154-1190.
- Wiesenthal, H./R. Clasen (2003). *Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft. Von der Gestaltungsmacht zum Traditionswächter? Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland*. Ein Handbuch. W. Schroeder/B. Weßels. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag: 296-322

Jenseits des Hype: Arbeit bei Internetdienstleistern¹

Nicole Mayer-Ahuja und Harald Wolf

Wir präsentieren im Folgenden ausgewählte Zwischenergebnisse des Forschungsprojektes „Arbeitsorganisatorische Varianten von Autonomie und Bindung bei ‚Wissensarbeit‘“.² Um das weite Spektrum von Unternehmens- und Arbeitsorganisation bei Internet-Dienstleistern, dem sich das Projekt widmet, angemessen zu erfassen, wurden 12 Intensivfallstudien in älteren wie jüngeren Firmen durchgeführt, die sich auf Webdesign, Programmierung, E-Learning oder E-Business-Anwendungen spezialisiert haben (zu Details siehe Tabellen 1 und 2 in Abschnitt IV). Der Zwischenauswertung lagen rund 40 leitfadengestützte qualitative Interviews mit Beschäftigten, 20 mit Managern und 10 mit Branchenexperten aus Gewerkschaften, Verbänden und aus der Wissenschaft zugrunde. Da die Datenerhebung zum Zeitpunkt dieser Auswertung noch nicht abgeschlossen war, haben manche unserer Ergebnisse noch vorläufigen Charakter, während andere bereits gründlicher ausgearbeitet sind.

I. Einleitung

Das Neue und der radikale gesellschaftliche Wandel stehen im Zentrum der Diskussion über aktuelle und künftige Entwicklungstendenzen von Arbeit. Die gehandelten Vorstellungen von einer anbrechenden „Informationsgesellschaft“ reichen von „Netzwerkgesellschaft“ (Castells 1996) bis „Wissenskapitalismus“ (Burton-Jones 1999), und stets schwingt die Annahme eines Paradigmenwechsels mit: hin zu „post-fordistischen“ und „post-bürokratischen“ Formen von Organisation und Arbeit und zu einem „neuen Geist“ des Kapitalismus, der statt auf vertikale (hierarchische) Dominanz auf horizontale Koordination (etwa manifestiert in Projektarbeit) setze (Boltanski/Chiapello 1999).

Solche Konzepte implizieren grundlegende Veränderungen im Verhältnis von (Wirtschafts-)Organisationen zu ihrer Umwelt. Erwartet wird etwa eine zunehmende „Fi-

nanzialisierung“ (im Sinne größerer Abhängigkeit von Kapitalmärkten), eine „Vermarktlichung“ von Organisationsstrukturen, verstanden als direktere Konfrontation von Arbeitenden mit Markt- und Kundenanforderungen, sowie ein Bedeutungszuwachs von kleinen Organisationseinheiten und Unternehmensnetzwerken. Im Bereich der Arbeitsgestaltung wird schließlich eine radikale Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen (und entsprechend diskontinuierliche Erwerbsverläufe) bei gleichzeitiger „Befreiung“ von bürokratischer Kontrolle im Rahmen von Projektarbeit diskutiert. „Post-fordistisch“ Arbeitende könnten demnach Arbeitsprozess und Art des Beschäftigungsverhältnisses autonomer bestimmen, während für Unternehmen die erweiterten Spielräume im Personaleinsatz zugleich mit größeren Schwierigkeiten verbunden wären, Arbeitende zu kontrollieren und einzubinden.

1 Der vorliegende Text ist eine überarbeitete und erweiterte deutsche Fassung unseres Aufsatzes: „Beyond the Hype. Working in the German Internet Industry“, der voraussichtlich 2005 in „Critical Sociology“ erscheinen wird.

2 Das Projekt wird im Rahmen des Förderschwerpunkts „Zukunftsfähige Arbeitsforschung“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung finanziert und vom Projektträger im DLR, „Arbeitsgestaltung und Dienstleistung“, betreut. Es ist Teil des vom SOFI koordinierten Forschungsverbands „Grenzen der Entgrenzung von Arbeit“ (Wolf/Mayer-Ahuja 2002; www.netzwerk-arbeitsforschung.de).

Allerdings stammen solche Charakterisierungen und Annahmen oft aus dem Managementdiskurs, der zwar Haltung und Handeln von Akteuren beeinflussen mag, aber (auch nach eigenem Verständnis) nicht unbedingt die Arbeitswirklichkeit oder gar die ganze Vielfalt von Arbeits- und Organisationspraktiken widerspiegelt, mit der wir es aktuell zu tun haben. Beispiele für neue Formen von Arbeit, welche die skizzierten Trends bestätigen sollen, werden aber schon heute in einigen, vermutlich noch an Bedeutung gewinnenden Bereichen wie der IT-, Biotechnologie- oder Kulturindustrie ausgemacht. Speziell Internet-Dienstleistungen - in der US-Konstellation der „wilden 1990er“ mit ihrer neoliberalen Verklärung der Markthegeemonie, ihrer Shareholder-Value-Orientierung und „New Economy“-Rhetorik entstanden - galten eine Zeit lang als Trendsetter für „neue Arbeit“. Inzwischen ist der Hype, der das World Wide Web umgab, allerdings Geschichte, und so fällt es leichter, einen nüchternen Blick auf die prosaische Arbeitsrealität in diesem Sektor zu werfen. Sinnvoll ist er allemal, verspricht er doch gewisse Aufschlüsse darüber, welche Chancen auf Realisierung oder gar auf Verallgemeinerung die erwähnten Konzepte von Unternehmens- und Arbeitsorganisation auf längere Sicht haben dürften.

Bevor wir uns den in Internetfirmen angewendeten Kontrollmethoden und deren Konsequenzen für die Möglichkeiten von Beschäftigten zuwenden, ihre Arbeit im Wortsinne autonomer zu gestalten, indem sie eigene Regeln setzen, sind Größe, Struktur und Finanzierungsmodi der in Deutschland entstehenden „Internet-Industrie“ knapp zu umreißen (II.) sowie ein Überblick über zentrale Aufgaben, Jobprofile und Kompetenzen unter Bedingungen von „Projektifizierung“ zu geben (III.). Im Hauptteil des Textes geht es dann um ausgewählte Aspekte von Hierarchie und Kontrolle, wobei unter anderem nach Spuren von „Vermarktlichung“, „Entbürokratisierung“ und „selbstbestimmter Arbeit“ Ausschau zu halten ist (IV.). Abschließend wird auf Basis der Hauptergebnisse argumentiert, dass Arbeitsorganisation bei deutschen Internet-Dienstleistern durch ein Gemisch verschiedenster Kontrollmethoden geprägt ist.

Dabei gerät der Versuch vieler Unternehmen, den Arbeitsprozess hierarchischer zu regulieren, oftmals mit der von Unternehmern, Managern wie Beschäftigten prinzipiell akzeptierten Notwendigkeit in Konflikt, Kreativität durch gleichberechtigtere Formen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation zu fördern (V.).

II. Internet- und Multimedia: Eine Branche lernt Laufen

Die Ursprünge von Internet- und Multimedia-Unternehmen können grob auf die frühen 1990er Jahre datiert werden, als das World Wide Web seine heutige Gestalt annahm (Zerdyck 1999). Dass manche diese Branche als „Internet-Sektor“ bezeichnen, während andere von „Neuen Medien“ sprechen, hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass sie sich durch eine neuartige Kombination von „elements of computing technology, telecommunications, and content“ auszeichnet, wobei das verbindende Element in der Erzeugung von Produkten und Dienstleistungen besteht, „which can be used interactively by consumers and business users“ (Batt u.a. 2001, 7).

Obwohl die Herausbildung dieser Branche (und insbesondere die schiere Masse der dort entstehenden Start-ups) nicht zuletzt deshalb so große Aufmerksamkeit erregte, weil sie die Annahme zu belegen schien, dass eine „Neue Ökonomie“ der Wirtschaftskrise ein Ende setzen und „Massenbeschäftigung“ schaffen könne, ist die quantitative Entwicklung des Internet- und Multimedia-sektors alles andere als klar: Offizielle Statistiken liegen bislang nicht vor, und die verfügbaren Daten sind disparat, unvollständig und im statistischen Sinne nicht repräsentativ. Eine der Hauptschwierigkeiten bei entsprechenden Angaben besteht zudem darin, dass in den späten 1990er Jahren oft schon eine IT-Infrastruktur bzw. deren Vernetzung mit Kunden oder Subunternehmern ausreichte, um als „Multimedia-Unternehmen“ oder als Teil der „Internet-Ökonomie“ betrachtet (und gezählt) zu werden (Schnorr-Bäcker 2001). Allerdings würde es zu kurz greifen, die verschwommenen Gren-

zen dieser Branche lediglich als statistisches Artefakt abzutun - immerhin sind die Übergänge tatsächlich oft fließend, etwa in Fällen, in denen Internet-Dienstleistungen „in-house“ von Unternehmen erledigt werden. Dies macht es schwierig, eine spezialisierte „Kernbranche“ zu identifizieren, zumal etwa für Schweden argumentiert worden ist, dass „in-house interactive media operations are just as large, and most likely larger, than the [...] sector of specialised interactive media producers“ (Augustsson/Sandberg 2004, 13). Darüber hinaus sind viele spezialisierte Internet-Dienstleister engstens mit älteren und traditionelleren Unternehmen verbunden und von diesen beeinflusst, wobei sich vor allem vier „Gründungsbranchen“ identifizieren lassen: In Hamburg zum Beispiel stammten 34% der Gründer von Internet-Firmen aus den klassischen Medien (Druck und AV-Medien), weitere 32% aus dem IT-Sektor, 26% aus der Werbewirtschaft und 10% aus der Telekommunikationsbranche (Läpple/Thiel 2002, 20). Trotz all dieser Einschränkungen kann man aber durchaus von einem „Kern“ spezialisierter Internet-Dienstleister ausgehen, die mehrheitlich in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre gegründet wurden und deren Hauptaktivitäten im Bereich E-Business, Web-Design, Hosting, E-Learning oder anderen Internet-bezogenen Dienstleistungen liegen. Der Fokus des vorliegenden Artikels richtet sich auf diesen Typ von Unternehmen, die von Kanter (2001, 2) als „dotcom-enablers“ bezeichnet worden sind, bzw. auf eine der dort genannten Unterkategorien: Nicht auf „Technologie-Provider“ (wie Sun, Cisco etc.), sondern auf „Internet-Service-Provider“ („Internet-Dienstleister“), verstanden als Individuen oder Unternehmen, die andere (hauptsächlich durch Software-Produktion und Beratung) zur Nutzung des Internet befähigen. Explizit ausgeschlossen sind von dieser Definition die vieldiskutierten „Dotcoms“ (wie eBay, Amazon oder Yahoo), die hauptsächlich online-Geschäfte abwickeln, sowie Unternehmen, die Internet-Dienstleistungen „in-house“ für den eigenen Bedarf erledigen lassen, also zum Beispiel ihre eigene Webseite produzieren.

Selbst wenn wir uns dergestalt auf den „Kern“ der Internet- und Multimediabranche konzentrieren, ist dessen

quantitative Vermessung aufgrund seiner verschwommenen Grenzen noch kaum möglich. Was zum Beispiel die Zahl der in der Branche *Beschäftigten* betrifft, so soll sie einer Erhebung zufolge von 14.500 im Jahre 1997 auf 72.000 im Jahre 2001 zugenommen haben (Michel 2002, 32), während eine andere Studie von 70.000 Beschäftigten im Jahre 1999 und 151.000 Beschäftigten in 2001 ausgeht - zuzüglich der auf etwa 67.000 Personen veranschlagten Gruppe der Freelancer (Krafft 2000, 13; Krafft 2001a, 5). So unbefriedigend diese Angaben auch sein mögen, vermitteln sie doch einen ungefähren Eindruck vom Umfang der Beschäftigung in der Branche, die offenbar bei weitem nicht so stark zugenommen hat wie erwartet. Nach Einsetzen der tiefgreifenden Krise im Jahre 2000/01 verschlechterte sich die Datenlage weiter, aber es gibt zumindest Anhaltspunkte dafür, dass die Gründungsaktivitäten zurückgingen (zu den 1990ern siehe: Michel 2002, 30, 32; zur Krise in Hamburg: Läpple/Thiel 2002, 20). Was die Unternehmensgröße betrifft, so war die durchschnittliche Beschäftigtenzahl in der Expansionsphase von 9 (1995) auf 13 (1998) gestiegen (Michel 1999, 13), und ein Jahr später nahmen insbesondere Unternehmen mit mehr als 15 Beschäftigten eine Erweiterung ihrer Belegschaften vor (Michel 2000, 13). Obwohl auch einige Unternehmen mit mehreren Hundert Beschäftigten entstanden, blieb die Branche doch von *Klein- bis Kleinstunternehmen* geprägt. Laut Krafft (2001b) gab es im Jahre 2000 etwa 15.000 „Internet- und E-Commerce“-Startups, von denen 10.000 weniger als 10 Personen fest beschäftigten, weitere 4.000 zwischen 10 und 50 Personen, und nur in 160 Unternehmen wurden mehr als 50 Festangestellte gezählt. Nach dem Wendepunkt im Jahre 2001 scheint die Dominanz kleiner Unternehmen fortgewirkt zu haben: Einer Erhebung aus dem Jahre 2003 zufolge hatten 50% der von Oertel (u.a. 2003, 52-53) befragten „Web-Selbständigen“ überhaupt keine Angestellten, und 57% der im Bereich „Neue Medien“ Beschäftigten, die sich an einer Gewerkschaftsumfrage beteiligten, gaben an, dass in ihrem Betrieb (noch) bis zu 50 Personen arbeiteten, nachdem jedes zweite Unternehmen Arbeitsplätze abgebaut hatte - allein 10% von ihnen waren allerdings in Unternehmen mit bis zu 5

Personen tätig (Brasse 2003, 14).³ Obwohl solche Erhebungen keine statistische Repräsentativität beanspruchen können, scheint es doch plausibel zu sein, dass die Gründungsaktivitäten nach 2001 zurückgingen und dass die deutsche Internet- und Multimedia-Branche bis heute vorwiegend aus Kleinbetrieben besteht, von denen viele in den späten 1990ern expandierten und mit Beginn der Krise Arbeitsplätze abbauten. Diese Struktur sollten wir im Hinterkopf behalten, da sie offensichtlich nicht ohne Einfluss darauf ist, wie Arbeit organisiert wird.

Trotz unklarer Grenzen und des weiten Spektrums von Dienstleistungen, die viele Unternehmen anbieten, ist von der Herausbildung einer eigenen *Branchenidentität* auszugehen: Immerhin geben 43% der Vertreter von Internet- und Multimediafirmen, die für den "I-Business Executive Summary 8/2003" (6) interviewt wurden, an, ihr Unternehmen gehöre zur „Internet- und Multimedia-Branche“, was angesichts der Tatsache, dass Individualität und „anders aufgestellt Sein“ in der Branchensprache geradezu als Synonym für „Qualität“ und „Innovation“ gebraucht wird, ein recht beeindruckender Anteil ist. Zudem mögen die Aktivitäten von Organisationen wie dem Deutschen Multimedia Verband (dmmv) diese Selbstwahrnehmung gestärkt haben, etwa indem sie eine bestimmte „In-Group“ konkurrierender Internet- und Multimedia-Unternehmen definierten, die im jährlichen „dmmv-Service Ranking“ vertreten sind.

Die 12 Unternehmen unseres Samples sind in mehrerer Hinsicht typisch für die neu entstehende Branche: Alle gehören zu dem oben umrissenen „Kern“, und sie sind (nach herkömmlichen Vorstellungen) Kleinbetriebe, da sie zum Zeitpunkt der Erhebung zwischen 6 und 79 Personen beschäftigten, nachdem die meisten von ihnen Stellen abgebaut hatten (siehe Tabelle 1). Darüber hinaus sind sie, wie hier nur kurz erwähnt werden kann, auch insofern typisch, als sie keine ausgeprägte Tendenz zur „Finanzialisierung“ aufweisen. Im Jahre 2001 hatten nur ca. 2.000 von knapp 15.000 deutschen „E- Startups“

Zugang zu Risikokapital oder wurden von „Business Angels“ bzw. strategischen Investoren unterstützt (Krafft 2001b, 3-4), während die von uns untersuchten Unternehmen sämtlich zu der überwiegenden Mehrheit gehören, die keine derartigen Ressourcen nutzt. Stattdessen finanzieren sie sich durch (teilweise private) Bankkredite, und keines der Unternehmen ging an die Börse, obwohl zwei Aktiengesellschaften (A, D) dies ernsthaft erwogen, bevor der deutsche Nemax (Neuer Markt Index) kollabierte.

Zusammenfassend ist also festzuhalten, dass sich im späten 20. Jahrhundert tatsächlich eine eigenständige und unterscheidbare Internet- und Multimedia-Branche herausgebildet hat. Da die dort erbrachten Internet-Dienstleistungen sich gerade durch das neuartige Ineinanderfließen von IT, Telekommunikation, Werbung und Medien auszeichnen, müssen Unternehmen verschiedene Kompetenzen vereinen und beschäftigen daher normalerweise Programmierer, Designer, Projektmanager und teilweise auch Content-Spezialisten, deren Aufgaben und Kompetenzen wir uns im folgenden zuwenden wollen.

III. Internet-Dienste zum Laufen bringen: Aufgaben, Prozesse, Jobprofile

Ein Merkmal der Internet-Branche, das selbstverständlich erscheinen mag, aber doch Erwähnung verdient, ist zunächst die Tatsache, dass dort *mit* dem Internet *für* das Internet gearbeitet wird, weil die Dienste auf dieser speziellen Informationstechnologie basieren und auf sie zugeschnitten sind. Für Arbeitende ist das Internet demnach das Element, in dem sie sich bewegen, und nicht nur das Werkzeug, das sie nutzen: Die Unterschiede zwischen Mitteln und Zielen verschwimmen, da fast alle Aufgaben im Rahmen von Computersystemen erledigt werden.

Ein weiteres gemeinsames Merkmal der Arbeit in Internetfirmen ist die *Projektförmigkeit* fast aller Arbeitsabläufe und Aktivitäten. Diese Projektförmigkeit ist auf

³ Diese Zahlen sind umso eindrucksvoller als die Befragung von Personen (statt Unternehmen) es wahrscheinlich macht, dass größere Belegschaften überrepräsentiert sind.

die Nähe zum Kunden und die hohe Spezifität der meisten zu erarbeitenden Lösungen zurückzuführen (Kalkowski/Mickler 2002). Innerhalb des hier diskutierten organisatorischen Rahmens können fünf Aufgabenkomplexe identifiziert werden: Zunächst sind *Kundenkontakt* (Koordination mit dem Kunden) sowie *Planungs- und Organisationsfunktionen* (Verteilung von Finanz-, Zeit- und Arbeitskraftressourcen) zu nennen. Weiterhin gibt es *Konzeptionsaufgaben*, darunter die Definition von Schlüsselideen, von Kommunikationsstrategien für Produkt oder Dienstleistung des Kunden, von Textgestaltung und Informationsstruktur. Kurz gesagt muss entschieden werden, welcher Inhalt mit Hilfe welchen Textes und in welcher Struktur transportiert werden soll. Unter den *Designaufgaben* sticht die Ausarbeitung visueller und graphischer Schlüsselkonzepte sowie der Informationsstruktur (Benutzeroberfläche, Logo, Image, Usability) hervor. Zu guter Letzt umfassen *Programmierung und technische Umsetzung* eine weite Spannweite von softwareerzeugenden und computerbezogenen Aktivitäten (wie Front-End-Programmierung, Applikationsprogrammierung, Quellcode-Dokumentation und Tests).

Theoretisch besteht eine Webseiten-Produktion (als Beispiel für ein typisches Projekt), wie sie in den Handbüchern oder Prozessablaufplänen vieler Internetfirmen kodifiziert ist, aus den drei klar abgegrenzten Phasen der Definition, Konzeption und Implementierung. Die *Definitionsphase* beginnt mit einer Kundenanfrage oder der Aufforderung, Angebote einzureichen, gefolgt von der Präsentation einer groben Vorabversion der Webseite sowie mehreren Feedback- und Redefinitionsschleifen, die schließlich in der Erstellung eines Angebots und (im Erfolgsfall) in einem Auftrag münden. Im Anschluss daran beginnt die *Konzeptionsphase*: Ein grobes Konzept wird ausgearbeitet (einschließlich der Festlegung von Kommunikationsstrategie, Inhalten, Funktionsmerkmalen, visueller Grundidee und technischem Rahmen) und dem Kunden präsentiert. Akzeptiert er es, so schließt sich eine Phase der Feinkonzeption an: Inhaltliches Material wird gesammelt, Interaktions-, Design- und Technikmerkmale konzeptionell geklärt, und

in manchen Fällen wird zudem ein Extranet für den Kunden eingerichtet und ein Prototyp konstruiert. Die *Implementationsphase* markiert schließlich den zeitaufwändigsten und entscheidenden Teil des Prozesses: Sie beinhaltet das Verfassen von Texten, Frontend- und Anwendungsprogrammierung, die Quellcode-Dokumentation, Testläufe, Korrekturen durch den Kunden, teilweise Trainingsmaßnahmen und natürlich die abschließende Ergebnisdokumentation.

Diese Abfolge von Produktionsphasen ist allerdings eine formalorganisatorisch mal mehr, mal weniger relevante Typisierung, denn unter den Bedingungen eines meist sehr engen Zeitbudgets und unvollständiger Information kann der Umgang mit Projekten variieren, etwa je nach deren Größe und Komplexität. Darüber hinaus zeichnet sich Projektarbeit generell durch permanente Wiederholung und das Zurückspringen in frühere Stadien aus. Festzustellen ist insgesamt die Tendenz, die auf Definition und Konzeption entfallende Zeit zu reduzieren und Anstrengungen zunehmend auf die Implementation zu konzentrieren. Dies hat zumindest teilweise mit der wachsenden Bedeutung von Bestandskunden zu tun, deren Wünsche bereits bekannt sind. Selbst wenn die Anforderungen solcher Kunden mit deren eigenen Internetkenntnissen zunehmen, führt dies selten zu einer völlig neuen Leistungsdefinition und -konzeption, sondern eher dazu, dass Aufgaben strikter von außen vorgegeben werden und damit stärker Implementations- bzw. Umsetzungscharakter annehmen.

Betrachtet man nun die Jobdefinitionen, zu denen diese Aufgaben normalerweise gebündelt werden, so sind hauptsächlich drei Bereiche auszumachen: Der sogenannte *Kreativbereich* (inhaltliche Konzeption, graphische Konzeption und Design); der Bereich der *Softwareentwicklung* und das *Projektmanagement*. Die gemeinsame Aufgabe der „Kreativen“ besteht zunächst in der Festlegung, was mit einer Webseite gesagt werden und wie dies geschehen soll. In manchen Firmen ist diese Aufgabe nur einem Job zugeschrieben, in anderen ist sie zwischen *Konzeptern* und *Designern* aufgeteilt, wobei Erstere für die Grundidee und die Grobfassung des

Inhalts, teilweise auch für das Abfassen von Texten, zuständig sind, während Zweitere das graphische Konzept ausarbeiten (Layout, Farben, Bilder). Beide Tätigkeiten erfordern Grundkenntnisse in Marketing/Werbung und natürlich Kenntnisse über das Internet selbst, doch diese Kompetenzen müssen mit Vorstellungskraft und kreativer Intuition verbunden sein, weil es oft vorkommt, dass im Tagesgeschäft neue Lösungen entwickelt werden müssen. Zwar ist Improvisation offensichtlich keine neue Arbeitsanforderung, aber man kann durchaus argumentieren, dass sie in Internetfirmen eher die Regel als die Ausnahme darstellt (van Treeck 2002). Kreativ Arbeitende müssen demnach Improvisationstalent mit einer analytischen und konzeptionellen Herangehensweise verbinden und zudem (im Falle von Designern) graphische Fertigkeiten mitbringen. Darüber hinaus ist das Verhältnis von Konzeptern, Designern und in ähnlicher Weise auch von Softwareentwicklern (siehe unten) zu ihrer Arbeit durch eine quasi-künstlerische Haltung sowie durch eine starke Orientierung an ästhetischen oder technischen Normen, Werten und Moden geprägt. Dies gilt, obwohl es im Kreativbereich eine übergreifende - vom Management ausgehende bzw. artikulierte - Tendenz zur Betonung von Strukturierung und analytischem Denken zu geben scheint, die kreative Fähigkeiten und Orientierungen kanalisiert.

Softwareentwicklung ist ein breiterer und in quantitativer Hinsicht der größte Aufgabenbereich in den Internetfirmen unseres Samples, und Zahl wie Bedeutung der Softwareentwickler scheinen weiter zuzunehmen. Ausgehend von verschiedenen Job-Differenzierungen sind wir auf *Systemarchitekten*, *Entwickler* und *Programmierer* mit vielfältigen Spezialisierungen gestoßen, darunter Java-Programmierung, Front-end- oder HTML-Programmierung sowie die Entwicklung von Datenbanken und Content Management Systemen. Die technologische Komplexität hat im Software-Bereich unseres Samples enorm zugenommen - nicht zuletzt deshalb, weil Lösungen mehr und mehr in die Arbeitsabläufe und die Informations-Infrastruktur des Kunden eingebunden werden müssen, was zu Problemen mit Kompatibilität und Prozessanpassung führen kann. Die Kompetenzen

und das Wissen von Softwareentwicklern scheinen jedoch beträchtliche Unterschiede aufzuweisen, und manche Jobs beinhalten mehr Routine als andere. Grundsätzlich sind analytische Fertigkeiten und die Kenntnis der sich rapide verändernden Programmiersprachen jedoch essentiell zur Bewältigung der relativ komplexen Aufgabe technischer Problemlösung, während die Bedeutung sozialer Kompetenz für diese Jobs meist von Branchenexperten und Programmieren gleichermaßen heruntergespielt wird.

Die zahlreichen Planungs- und Kontrollfunktionen, die zur Koordination der verschiedenen Jobs nötig sind, werden schließlich zunehmend Bereichsleitern oder ganzen Bereichen (wie dem Qualitätsmanagement) zugeschrieben, die damit Managementaufgaben übernehmen. Obwohl es eine deutliche Tendenz gibt, eine solche Arbeitsteilung zu fördern (siehe Abschnitt IV), sind dem Unterfangen doch Grenzen gesetzt, speziell durch das hohe Maß an Unsicherheit und die Komplexität der Arbeitsumgebung. Aus diesem Grund bleibt ein Teil der Planungs- und Kontrollfunktionen in die operativen Arbeitsabläufe selbst integriert, auch wenn man sie formal im Zuständigkeitsbereich sogenannter *Projektmanager* konzentriert. Die Bezeichnung „Projektmanager“ ist etwas irreführend, denn die Betreffenden haben normalerweise weder wirkliche Managementpositionen noch direkte Weisungsbefugnis. Entsprechend werden sie in manchen Unternehmen als „Kundenbetreuer“ bezeichnet, was ihren Aufgabenbereich viel angemessener umschreibt. Projektmanagement ist eine Art von Verbindungsposition, in der Vertriebsfunktionen mit internen Organisationsaufgaben kombiniert sind. In denjenigen Unternehmen unseres Samples, die „PMs“ beschäftigen, stellen diese 10-20% der Belegschaft. Ein Projektmanager ist manchmal für bestimmte Kunden oder für alle Kunden aus einem speziellen Wirtschaftssegment zuständig, da die meisten Firmen die Kundenkontakte und -beziehungen auf diese Personen zu konzentrieren suchen („one face to the customer“). Die Kompetenzen, die von diesen „Managern“ erwartet werden, umfassen das Wissen über den Geschäftsbereich ihrer Kunden, über Grundlagen der Werbung und des Controlling so-

wie über Chancen und Grenzen des Internet. Darüber hinaus ist soziale Kompetenz von herausragender Bedeutung, um Kundenbeziehungen und die Arbeit von Projektteams zu koordinieren. Wenden wir uns jedoch nun der Frage zu, wie die damit angesprochenen sozialen Beziehungen in Internetfirmen reguliert, hierarchisch strukturiert und kontrolliert werden.

IV. Beschäftigte zum Laufen bringen: Grenzen der Selbstbestimmung in Internetfirmen

Eine der in Hinblick auf neue Arbeitsformen meistdiskutierten Fragen betrifft die Möglichkeit von Beschäftigten, ihre Arbeit im wörtlichen Sinne autonomer zu gestalten, indem sie sich (individuell oder kollektiv) eigene Regeln setzen (griech: *autos* = selbst; *nomos* = Regel, Gesetz). In den späten 1990er Jahren haben (nicht nur) die Massenmedien ein Bild von Internet- und Multimediafirmen gezeichnet, das durchaus auf solch autonome Arbeit schließen ließ: Gründer und Angestellte, so hieß es, seien oft Freunde, die in ihren Zwanzigern das Studium abgebrochen hätten, um ihr eigenes,

hochlukratives Geschäft zu gründen. Bei diesen jungen Leuten handelte es sich den Berichten zufolge um kreative Geister, um Inkarnationen unabhängigen Unternehmertums, die sich nicht durch gewöhnliche Arbeitsverträge knebeln oder in formelle Hierarchien pressen ließen, sondern es vorzögen, als „Freie“ in virtuellen Netzwerken zu kooperieren. Falls sie überhaupt für ein Unternehmen arbeiteten, müsse dies eine egalitär organisierte Firma sein, die mit attraktiven Extras locke. Dort arbeite man dann Tag und Nacht, getrieben von der Begeisterung über die Möglichkeiten der Internet-Technologie und die hochproduktive, vielbeschriebene und -bewunderte Szene, die diese Branche hervorbrachte (zur Kritik siehe: Meschnig/Stuht 2001; Ladendorff 2003). In einigen unserer Interviews werden solche Erzählungen bemüht, um an die Atmosphäre der Expansionszeit zu erinnern, obwohl schwer zu entscheiden ist, ob damit auf eine (frühere) Selbstwahrnehmung oder auf eine (frühere) Praxis verwiesen wird. Ein Manager zum Beispiel berichtet über die späten 1990er Jahre, als man Geld „übrig gehabt“ habe, um den Angestellten Wochenendtrips, wöchentliche Massagen und ein allmorgendliches Frühstück zu spendieren: „Wir haben das

Tabelle 1: Belegschaftsgröße von Gründung des Unternehmens bis 2003¹

Betrieb	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Personen (Jahr der Gründ.)	60 (1996)	3-4 (1996)	3 (1996)	60 (1996)	120 (2000)	2 (1970)	5 (1993)	4 (1995)	4 (1998)	800 (1998)	4 (1996)	? (1992)
Personen 2000/2001	180	16	?	230	120	120	35	17	9	110	26	180
Personen 2003	62	22	30	45/230	100	100/79	15	12/2	7	75	19/13	60

¹ Alle Angaben stammen aus Geschäftsführer-Interviews. Fragezeichen stehen überall dort, wo keine Angaben gemacht wurden. Betrieb D hatte 2003 noch 45 Angestellte, stand aber kurz vor einer Fusion, durch welche die Belegschaft anwachsen sollte. Betrieb F hatte 79 Angestellte, kooperierte aber eng mit einem Tochterunternehmen mit weiteren 21 Angestellten, und die Betriebe H und K befanden sich zum Zeitpunkt der Erhebung in einer Phase des Personalabbaus.

gemacht, weil wir profitabel waren und weil wir gerne was abgeben“.⁴ In anderen Unternehmen wurde die „Corporate Identity“ selbst in der Expansionsphase weniger spektakulär gepflegt, doch nach dem Wendepunkt im Jahre 2001 scheint sich die Arbeitsorganisation überall verändert zu haben. Die folgenden Abschnitte sollen einige erste Hinweise darauf geben, wie sich Arbeitsverhältnisse, horizontale und vertikale Differenzierung sowie Methoden der Kontrolle von Arbeitszeit und Arbeitsprozess entwickelt haben.

Auf der Suche nach Part-Timern und Freelancern. Die meisten unserer 12 Untersuchungsbetriebe haben seit 2001 ihr Personal massiv reduziert. Nur die Betriebe B und C scheinen kontinuierlich gewachsen zu sein, und bei C wird das Krisenjahr nicht einmal explizit als Wendepunkt erwähnt.

Der Abbau fest angestellter Belegschaften, der für die gesamte Branche festzustellen ist (siehe oben), wird allerdings offenbar nicht durch freie Mitarbeit kompensiert. So belief sich Läßle und Thiel (2002, 25-26) zufolge der Freelancer-Anteil in Hamburger Internet- und Multimediafirmen im Jahre 2002 auf nur 11%. Michel geht sogar davon aus, dass in Multimedia-Unternehmen vier Festangestellte auf einen Freelancer kommen, während dieses Verhältnis in den „klassischen“ Medien mit 1:3 fast umgekehrt ausfalle (Michel 2002, 31). In unserem Sample sind die Freelancer-Zahlen ebenfalls gering: Zwei Betriebe (B, J) pflegen keinerlei Kooperation mit freien Mitarbeitern, und vier kleinere Betriebe nutzen die Dienste einiger weniger Personen (C:2; G:6; I:4; K:1).⁵ Nur drei (größere) Unternehmen unterhalten einen ganzen „Freelancer-Pool“ (D:?, E:100; F:100), teilweise im Bemühen, Abhängigkeit von individuellen Kompetenzen zu vermeiden. Als Begründung für diese

eher zögerliche Herangehensweise erwähnt ein Geschäftsführer sein Ziel,

möglichst viel intern zu machen, also ohne Freie, soweit es geht. Weil die Freien eigentlich immer dann keine Zeit haben, wenn man sie braucht, und dann immer anrufen, wenn man sie nicht braucht. Weil die halt von vielen Agenturen leben. Ist immer ein wenig schwierig, das zu koordinieren, aber man kommt halt nicht drumherum, um damit Spitzen abzufedern.

Eine andere Geschäftsführerin gibt an, dass Kunden teilweise „sensible Daten“ zur Verfügung stellten, die man nur einem „Kernteam“, also Festangestellten oder Freien von besonderer Verlässlichkeit, anvertrauen könne. Dem Leiter einer Programmierabteilung zufolge gefährde die Vergabe von Aufträgen an Freelancer schließlich sogar die Qualität der Produkte und die Weiterentwicklung von Kompetenzen im Unternehmen:

Wenn ich jetzt das an einen Externen rausgebe und der gibt mir ein fertiges Modul zurück, dann hört sich das gut an, aber in der Regel gibt's dann immer noch Änderungen oder wir müssen aufpassen, dass wir das auch selbst verstehen, damit wir es wieder verwenden können. Jedes Stück Software, das bei uns entsteht, ist eine Investition, die uns das Kalkulieren von neuen Projekten einfacher und korrekter macht. Und deswegen ist das Herausgeben an Externe für uns ungünstig, weil ich das dann nicht kontrollieren kann. Ich muss das Know-how hier haben, und er arbeitet zu, dann kann er nur Fragmente liefern, die in der Regel nicht eigenständig sind.

Probleme des Qualitätsmanagements und der Koordination sowie mangelndes Vertrauen scheinen also dafür verantwortlich zu sein, dass Unternehmen eher auf Festangestellte setzen.⁶ Unter den festen Arbeitsverträgen nimmt wiederum das „Normalarbeitsverhältnis“, verstanden als unbefristete Vollzeitarbeit, eine herausragende Stellung ein. Teilzeitarbeit ist hingegen in den Betrieben unseres Samples kaum verbreitet - wo es Teilzeitstellen gibt, ist dies entweder auf individuelle Wünsche (C, K, M) oder aber auf Auftragsmangel zurückzu-

4 Alle kursiv gesetzten Zitate stammen aus Interviews mit Geschäftsführern/Managern und Beschäftigten. Zugunsten der Anonymisierung haben wir auf eine Zuordnung zu den Betrieben verzichtet.

5 Wie in den Betrieben A, K und L, welche die Freelancer ihrer regulären Belegschaft zurechneten, scheint „freie Mitarbeit“ z.T. auch andernorts so aufgefasst zu werden, dass bestimmte Personen zwar weniger durchgehend im Unternehmen sind, aber im Prinzip als „Angestellte“ gelten.

6 Im Forschungsverbund „Grenzen der Entgrenzung“ (Anm. 2) wird die Situation von Freelancern in den „Neuen Medien“ in einem Projekt von Karin Gottschall und Annette Henninger (Universität Bremen) untersucht (Henninger 2004). Das Projekt von Stephan Manning und Jörg Sydow (FU Berlin) beschäftigt sich u.a. mit der Koordination von Firmen- und Freelanceraktivitäten in Projektnetzwerken (Sydow/Manning 2004).

führen (A). Nur in einem Unternehmen sind die Arbeitszeiten kollektiv reduziert worden, um Familienpflichten gerecht zu werden (I), was in der Tat für eine selbstbestimmtere Koordination von Arbeit und Privatleben sprechen würde - doch dies ist die berühmte Ausnahme, welche die Regel bestätigt. Befristete Verträge sind sogar noch seltener, wenn man von Auszubildenden und Volontären absieht. Demnach haben wir es in unserem Sample fast ausschließlich mit „Normalarbeitsverhältnissen“ zu tun, während diese in der Gesamtwirtschaft durch die Ausweitung „atypischer“ Beschäftigung schon lange an Bedeutung verloren haben und noch für knapp mehr als 60% aller abhängigen Beschäftigungsverhältnisse aufkommen (Bosch u. a. 2001, 29).⁷ Dies markiert zum Beispiel einen wichtigen Unterschied zur Neue-Medien-Branche in New York, wo im Jahre 1997 fast die Hälfte aller Arbeitenden Teilzeitstellen, befristete Jobs oder Subunternehmerstatus hatten (siehe: Batt et al 2001, 8).

Die Segregation zwischen einer Stammebelegschaft und einer „atypisch“ beschäftigten Randbelegschaft scheint demnach in unserem Sample nicht von Bedeutung zu sein. Während jedoch einerseits die Dominanz unbefristeter Verträge tatsächlich die Wahlmöglichkeiten von Arbeitenden erweitern dürfte, bestehen andererseits kaum Alternativen zu Vollzeitbeschäftigung, was gegen

eine selbstbestimmte Kombination von Arbeits- und Privatleben spricht.

Horizontale und vertikale Differenzierung. In den Kleinbetrieben unseres Samples würde man selbstverständlich keine mehrstufige vertikale Differenzierung erwarten, und tatsächlich gibt es in den meisten von ihnen keine ausgefeilten formellen Hierarchien. Einem Gründer und Geschäftsführer zufolge wären Hierarchien auch weder für sein eigenes Unternehmen noch für die Internetbranche insgesamt funktional:

Wenn man eine Organisationsstruktur sich auch ausgesucht hat, die nicht unbedingt mit Hierarchien arbeitet und die nicht unbedingt mit Sanktionen arbeitet, sondern eher mit Motivation arbeitet und mit Verantwortung arbeitet, [...] dann hat man sehr schnell diese Form von Familie. Ja, es ist sehr kameradschaftlich, [...] es ist einfach freundschaftlich. [...] Wir haben ein gemeinsames Ziel, wir haben eine gemeinsame Idee, und ich denke, wir haben auch eine gemeinsame Vision, und da wollen wir hin. Und da arbeiten wir, wenn man so will, alle in gleichen Teilen daran. Also ich bin ein zweiundzwanzigstel der ganzen Geschichte.

Unsere Erhebungen zeigen allerdings, dass durchaus zunehmende vertikale Differenzierung (manifestiert in Hierarchien) und zunehmende horizontale Differenzierung (im Sinne verstärkter Arbeitsteilung) festzustellen

Tabelle 2: Art der Beschäftigungsverhältnisse (2003/2004)

Betrieb	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Festangestellte 2003	62	22	30	45/230	100	79	15	12	7	75	19	60
Teilzeit ¹	3	1	1	?	-	3-4	2	2	7	1	2	-
Befristung	-	-	1	?	-	1	-	-	-	-	-	-
Unbefristet Vollzeit (in %)	95,2	95,5	93,3	?	100	94,3	86,7	83,3	0	98,7	89,5	100

1 Als Teilzeitstellen gelten hier alle Stellen mit reduzierter Arbeitszeit, einschließlich zum Beispiel der Vier-Tage-Woche.

⁷ Im Jahre 1988 waren 67,4% aller Erwerbstätigen in einem unbefristeten Vollzeitjob tätig; bis 1998 war ihr Anteil auf 62,1% gesunken.

sind. Was zunächst die Etablierung von Hierarchien betrifft, so bleiben selbst die kleineren Internetfirmen (B, C, G, H, I, K), die sämtlich von Privatpersonen gegründet wurden und in denen Arbeitsbeziehungen bis heute stark personalisiert sind, hinter den egalitären Idealen zurück, die in dem Zitat zum Ausdruck kommen.⁸ Immerhin besteht dort (zumindest) eine klare Trennungslinie zwischen den Gründern bzw. Geschäftsführern auf der einen Seite und den „einfachen“ Angestellten auf der anderen Seite. Oftmals fungiert eine einzige Person als Gründer, Manager und Investor des Startkapitals, was auch ohne Einführung formaler Hierarchien eine Sonderstellung begründet. In den „größeren“ Firmen unseres Samples (mit mindestens 30 Angestellten) ist die Kluft zwischen Management und Angestellten noch tiefer, da sie alle von größeren Mutterunternehmen gegründet wurden, etwa von Werbeagenturen (A, D), IT-(E) und Telekommunikationsunternehmen (J) oder von anderen „Old Economy“-Firmen (L). In diesen Fällen wurden die Manager sämtlich vom Mutterunternehmen eingesetzt, und da die Beziehungen (etwa aufgrund finanzieller Abhängigkeit) meist eng bleiben, verfügen die Inhaber eines „direkten Drahtes“ über eine herausgehobene Position.

Auch abgesehen von der Kluft zwischen Management und Angestellten ist die interne Struktur von Internetfirmen alles andere als egalitär. In größeren Firmen wurden schon in der Expansionsphase mehrere Hierarchieebenen eingeführt: So erinnert sich etwa ein Manager, „pro Monat eine ganze Schulklasse eingestellt“ zu haben (also 20-30 Personen): „Sie bringen es fertig, 24jährige zu Personalverantwortlichen für 22jährige zu machen, wobei Sie beide gar nicht kennen“. Solche „spontan“ entstehenden Hierarchien markieren offensichtlich nicht unbedingt eine strategische Dezentralisierung von Verantwortung, die für Angestellte mehr selbstbestimmte Arbeit ermöglicht hätte. Dies gilt umso

8 Es ist wahrscheinlich kein Zufall, dass das kleinste Unternehmen (Betrieb I mit 7 Personen) egalitären Idealen noch am nächsten zu kommen scheint: Die vier Gründer arbeiten weiterhin mit, nur verstärkt durch eine Auszubildende, eine „richtige“ Angestellte und die Mutter eines Gründers. Selbst hier existiert jedoch eine Trennungslinie, da die vier Gründer den ursprünglichen Bankkredit aufgenommen haben, weiterhin als Besitzer fungieren und mit ihrem Privatvermögen haften.

mehr, als ein Manager einräumt, dass Hierarchien und Titel eigentlich nur eingeführt worden seien, um Kunden zu beeindrucken:

Leute sind aber titelgeil, die wollen nicht wissen, dass ein Graphiker auf ihrem Ding arbeitet, sondern mindestens ein Art Direktor. Und sie wollen auch wissen: ‚Wer ist der Kreativ-Direktor?‘ Wenn jemand fragen würde: Wer ist denn auf meinem Etat der Kreativ-Direktor, dann würde ich ihm sagen können, wer das ist – käme aber im Traum nie jemand auf die Idee, denjenigen so anzusprechen, und käme auch derjenige selbst im Traum nicht auf die Idee, sich selbst so zu bezeichnen.

Obwohl die Inflation spektakulärer Titel in den späten 1990ern fraglos satirische Qualitäten hatte, sollte man nicht unterschätzen, dass diese von Arbeitenden durchaus als Zeichen der Anerkennung verstanden wurden – auch die Angestellten im Betrieb des zitierten Managers „träumten“ zumindest davon, ihren Titel auf Visitenkarten drucken zu lassen. Zudem wirkten Titel beruhigend auf Kunden, denn wenn sich der Geschäftsführer angesichts der damals schnell wachsenden Auftragsmenge nicht länger selbst um jeden Einzelnen kümmern konnte, musste zumindest ein Ansprechpartner in leitender Position benannt werden. Auf lange Sicht dürfte es jedoch fast noch wichtiger gewesen sein, dass diese erstmalige Einführung formeller (wenn auch zunächst arbeitspraktisch bedeutungsloser) Hierarchieebenen den Weg für eine substantiellere Neu-Strukturierung ebnete, die dann nach 2001 einsetzte, als die Konkurrenz zunahm und Stellen abgebaut wurden.

In den meisten kleineren Unternehmen unseres Samples (B, C, H, I, K) beinhaltete diese Neu-Strukturierung nur horizontale Differenzierung in dem Sinne, dass formelle Spezialisierungsgebiete identifiziert und eine konsequentere Arbeitsteilung durchgesetzt wurde. Dies führte zu einer klareren Abgrenzung zwischen den Zuständigkeitsbereichen von Designern und Programmierern, was Letzteren eine stärkere Position einbrachte, weil die IT-Komplexität der Dienstleistungen und Produkte ständig zunimmt (siehe Abschnitt III). In den etwas größeren Unternehmen hingegen wurde gleichzeitig auch die vertikale Differenzierung vorangetrieben, indem man nicht nur Abteilungen einrichtete, sondern auch Abteilungs-

leiter ernannte (A, D, E, L), was neue (und diesmal reale) Karrierewege eröffnete. Schließlich wurden in zwei älteren Unternehmen (F, J) bestehende Abteilungen in den letzten Jahren so oft umstrukturiert, dass viele unserer Gesprächspartner Schwierigkeiten hatten, die aktuelle Bezeichnung ihrer Position oder ihrer Abteilung zu nennen. Diese zunehmende horizontale und vertikale Differenzierung scheint vielen Internetfirmen von außen aufgezwungen worden zu sein, speziell von Kunden, die nachdrücklich Kontakt zu leitenden Angestellten und eine Steigerung der Produktivität verlangten. Zudem mussten sich selbst die Gründer und Manager von Kleinunternehmen in einer Situation, in der Kundenwünsche immer komplexer und die für Internet-Projekte zur Verfügung stehenden Budgets immer kleiner wurden, nach 2001 zunehmend auf die Akquisition neuer Projekte konzentrieren und konnten keine Design- oder Programmierverantwortung mehr übernehmen. Entsprechend begannen sie, Verantwortung zu delegieren, was beträchtlichen Einfluss auf die interne Machtverteilung in den Unternehmen hatte, denn manche Angestellte übten nun Autorität über andere aus. Gleichzeitig mussten sich die Beschäftigten nun stärker auf bestimmte Aufgaben konzentrieren, was ihre Routine und Produktivität erhöhte. Derzeit gipfelt diese Tendenz, kollektives Durchwursteln durch eine klarere Funktionsverteilung zu ersetzen, in der Etablierung eines spezialisierten Projektmanagements (siehe Abschnitt III), das für Kundenkontakt und interne Projektorganisation verantwortlich zeichnet.

Diese konsequentere Arbeitsteilung wird offenbar von vielen Beschäftigten begrüßt, weil sie als Zeichen von Professionalisierung und Stabilisierung verstanden wird. Dies gilt, obwohl sie gleichzeitig zum Verlust von Kompetenzen und zur Zunahme von Kooperationserfordernissen führt und somit eine selbstbestimmte (individuelle) Arbeitsorganisation erschwert. Darüber hinaus ist zumindest die Einführung formeller Hierarchien eine zwiespältige Angelegenheit: Wenn manche Angestellten befördert werden, bleiben andere zurück, und dies äußert sich in Enttäuschung und recht ambivalenten Haltungen, was die Frage idealer Organisationsstrukturen

betrifft. In manchen Interviews sind weiterhin egalitäre Ideale spürbar, etwa wenn Beschäftigte „Transparenz“ einfordern und ein hierarchisches System von Kommando und Kontrolle ablehnen, weil es unvereinbar mit der von ihnen erwarteten eigenständigen und verantwortlichen Arbeit sei. Gleichzeitig werden Hierarchien allerdings ausdrücklich akzeptiert, sogar von Beschäftigten „mehr Führung, also durchaus mehr Struktur“ eingefordert. So könnten Geschäftsführer laut einer Programmiererin nicht einfach sagen:

„Ich Chef, Du Mitarbeiter, ich sag Dir, was Du zu tun hast, dann läuft das alles schon“. Ich kann nicht auf der einen Seite verlangen, dass die Leute mitarbeiten, eigenverantwortlich, und viele Aufgaben übernehmen und mich nicht mit Fragen belästigen, und auf der anderen Seite will ich die aber ganz, ganz strikt führen wollen und tu's dann aber nicht. Irgendwo kracht's dann.

Die ambivalente Haltung vieler Beschäftigter zu formalen Hierarchien könnte kaum besser auf den Punkt gebracht werden: Dem Management wird strikte Führung vorgeworfen, die mit kreativen Arbeitsaufgaben in Konflikt gerate, aber gleichzeitig soll es die Führungsrolle, die es beansprucht, auch effektiv ausfüllen.

Erinnern wir uns nun an die Passage, in der ein Gründer „seine“ Firma eher als egalitäre Familienstruktur denn als hierarchisches Unternehmen verstanden haben wollte, so lässt sich sagen, dass dieser Vergleich der Arbeitsrealität in unserem Sample vermutlich nie gerecht wurde - allein schon die herausgehobene Rolle von Gründern und Geschäftsführern spricht dagegen. In der im Jahre 2001 einsetzenden Phase der „Konsolidierung“ wurden zudem neue Hierarchien eingeführt und die Arbeitsteilung weiter vorangetrieben, um auf Kundenanforderungen und wachsende Konkurrenz zu reagieren. Dies eröffnete Karrieremöglichkeiten für einige Beschäftigte, reduzierte den Einfluss von anderen und setzte generell der Selbstbestimmung in der Arbeit engere Grenzen. Internetfirmen mit Familien zu vergleichen, mag dennoch sinnvoll sein - nur geht es in diesem Fall nicht um die egalitären Beziehungen zwischen Brüdern und Schwestern, auf die sich das obige Zitat implizit bezieht und die offenbar auch vielen Beschäftigten als

Ideal vorschweben. Vielmehr haben wir es mit „Familienunternehmen“ zu tun, die zunehmend hierarchisch strukturiert sind, selbst wenn diese Hierarchien von Managern weiterhin eher als „natürlich und gewachsen“ denn als „formal und dekretiert“ beschrieben werden. Demnach ist in den Internetfirmen unseres Samples eine höchst widersprüchliche Mischung aus egalitären Idealen, patriarchalischen Managementorientierungen und einer enormen Spannbreite informeller wie formeller Hierarchien festzustellen, was zudem mit allgemein zunehmender Arbeitsteilung einhergeht.

Kontrollmethoden. In der Forschungsdiskussion herrscht weitgehende Einigkeit darüber, dass hochqualifizierte kreative Arbeit nicht mit demselben Detaillierungsgrad vorgeschrieben werden kann, wie er aus tayloristisch organisierten Industriebetrieben bekannt ist (siehe etwa Heidenreich 2002). Entsprechend sollte man erwarten, dass auch „Web-Worker“ ihre Arbeit eher autonom gestalten, indem sie kollektiv oder individuell über Zeit, Ort, Arbeitsschritte und Arbeitsinhalte entscheiden. Schon ein kurzer Blick auf unser Sample zeigt allerdings, dass in diesen Internetfirmen vielfältige formelle und informelle Kontrollmethoden angewendet werden.⁹ Kontrolle wird dabei normalerweise nicht nur von Vorgesetzten ausgeübt, sondern auch von Kollegen und sogar von Kunden., wobei besonders Letzteres ganz spezifische Kontrollprobleme begründet: „Relations between front-line workers and customers tend to be contradictory since the workers are required, on the one hand, to satisfy individual customers' requirements (...), while, on the other hand, to project a positive image of the organization. The former invites less management control, while the latter encourages closer management attention“ (Frenkel et al. 1999, 25).

Was zunächst die Arbeitszeiten betrifft, so betrachten es viele Geschäftsführer und Beschäftigte gleichermaßen als Vorteil, dass die Anwesenheit in Internetfirmen nicht

formell (also etwa durch Stechuhren) kontrolliert wird. So wurde uns in einem Betrieb (ähnlich wie andernorts) mitgeteilt: „Also, es ist auch ein bisschen individuell, ob da jemand eher früher arbeitet oder später. Und das überlassen wir den Leuten auch, weil wir auch erwarten, dass die mal samstags oder auch sonntags mal arbeiten.“ Dies scheint der Erfahrung vieler Beschäftigter zu entsprechen, denn immerhin beschrieb sich die weit überwiegende Mehrheit der in den „Neuen Medien“ Beschäftigten, die an einer Gewerkschaftsumfrage teilnahmen, selbst als „sehr zufrieden“ (21%) oder als „zufrieden“ (50%) mit ihren Arbeitszeiten (Brasse 2003, 18). Dennoch ist die Regulierung von Arbeitszeit in vielen unserer Betriebe umstritten, auch wenn dies nicht immer offen ausgetragen wird. In einem Betrieb zum Beispiel, wo der Manager immer wieder den Verzicht auf die Stechuhr betont, ziert folgende Edding-Notiz den Lift: „12.36 Uhr - bin zu Mittag“. Offensichtlich hatte hier jemand trotz fehlender formaler Kontrollen den Eindruck, unter strenger Beobachtung zu stehen. (Unterschwellige) Konflikte wie dieser dürften insgesamt nach 2001 zugenommen haben. Zu diesem Zeitpunkt legte sich der allgemeine Enthusiasmus, und der Stellenabbau vergrößerte den Arbeitsdruck in vielen Unternehmen, denn „wir haben es plötzlich geschafft, mit der Hälfte der Truppe den gleichen Umsatz zu machen wie vorher mit der doppelten Anzahl Mitarbeiter“. Zudem enttäuschte die Etablierung formeller Hierarchien den Glauben vieler Beschäftigter an egalitäre Strukturen und geteilte Verantwortung. Es ist nun schwer zu beurteilen, ob dies die Bereitschaft zu Mehrarbeit sinken ließ oder ob der Auftragsmangel sich mäßigend auf die Arbeitszeiten auswirkte, aber auf jeden Fall scheint sich die Dauer der Arbeitszeit den Standards angenähert zu haben, die in anderen Branchen durch Tarifverträge vorgegeben sind. So sehen die meisten Arbeitsverträge (85%) im Bereich der „Neuen Medien“ einer Gewerkschaftserhebung zufolge heute 35-40 Wochenarbeitsstunden vor. Selbst wenn 48% der Befragten angeben, in Wirklichkeit viel länger zu arbeiten (Brasse 2002, 15-18), mag dies doch auf eine Art von Normalisierung hindeuten. Auch die Lage der Arbeitszeiten erinnert nicht mehr an die Erzählungen der späten 1990er, denen zufolge Büros

⁹ Dass Kontrollstrukturen ein wichtiges Element der industriellen Beziehungen im Betrieb sind, klammern wir im Folgenden aus. Die individuelle wie kollektive Interessenvertretung bei Internetdienstleistern untersucht in unserem Forschungsverbund das Projekt von Jörg Abel und Ludger Pries (Ruhr-Universität Bochum) (Abel/Ittermann 2003).

eigentlich fast Wohngemeinschaften waren. So ist in unserem Sample Nacht- und Wochenendarbeit eher ungewöhnlich, und die regulären Arbeitszeiten beschränken sich auf Montag bis Freitag, beginnen zwischen 8 und 10 Uhr und enden zwischen 16 und 19 Uhr. Diese weitgehende Übereinstimmung mit sonstigen deutschen Bürozeiten wird mit der engen Zusammenarbeit mit Kunden begründet, die es laut Management und Beschäftigten erfordere, „dass ab neun jedes Team [...] so besetzt sein muss, dass wenn ein Kunde anruft, wir qualifiziert antworten können“. Dies reduziert die Möglichkeiten von Beschäftigten, Arbeits- und Privatleben individuell zu vereinbaren, und Ähnliches gilt für die Verteilung von Arbeitsstunden. Obwohl die meisten Beschäftigten betonen, dass Überstunden ausgeglichen werden könnten, indem man an anderen Tagen früher gehe, scheint die Bilanz letztlich zu deren Ungunsten auszufallen. Zum einen ist der Überstundenanfall von ihnen weder vorherseh- noch steuerbar - zum anderen beschreibt ein Techniker stellvertretend für viele Befragte die Tendenz ,

[d]ass man sagt: ‚Gut, ich war jetzt gestern drei Stunden länger da, ich mach heut ein Stündchen eher Schluss oder anderthalb Stunden. Wir versuchen, glaube ich [...], immer das Konto zu Gunsten von [Betrieb K] zu halten. Das heißt also, es wird nicht 1:1 dann irgendwie abgefeiert.

Diese weitverbreitete Bereitschaft, unbezahlte Mehrarbeit zu leisten, mag dafür sprechen, dass „Kontrolle durch Selbstkontrolle“, auf die „post-bürokratische“ Formen der Arbeitsorganisation angeblich in besonderem Maße setzen, in den Internetfirmen unseres Samples immer noch eine Rolle spielt, obgleich die „Corporate Identity“ in Zeiten der Krise viel von ihrem Zauber eingebüßt hat. Es ist allerdings fraglich, ob diese Art, die eigene Arbeit zu regulieren, sinnvoll als „autonom“ bezeichnet werden kann, wenn man bedenkt, dass nicht die Beschäftigten selbst über Dauer, Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit bestimmen, sondern Kunden, Projektteams und Vorgesetzte.

So führt zum Beispiel die Notwendigkeit, für den Kunden erreichbar zu sein, nicht nur zu konventionellen Ar-

beitszeiten, sondern auch zu häufigen Überstunden, wie ein Programmierer berichtet:

Das Problem ist, wenn ich morgens ins Büro komme, weiß ich nicht, wann ich wieder rauskomme. Ich [...] weiß es *nie*, denn unsere Kunden sind oftmals unternehmensberatungsgetrieben. [...] Und dementsprechend passiert es oft, dass Kunden noch um sieben [Uhr] anrufen [...] und sagen: ‚Hier Mist, ich habe morgen eine Präsi, und wir müssen das noch irgendwie hinkriegen.‘ Und ich wäre ein schlechter Dienstleister, wenn ich sagen würde: ‚Ich gehe nach Hause‘.

Auch die Kooperation mit Kollegen erfordert gemeinsame Arbeitszeiten, zumal die Arbeitspakete eines Projektes meist zwischen Teammitgliedern aufgeteilt werden, diese oft gleichzeitig an mehreren Projekten arbeiten, und Aufgaben eher in Stunden als in Tagen zu erledigen sind. Theoretisch könnte diese Art der Kooperation eine Grundlage für kollektive Autonomie bilden, doch sind die Arbeitszeiten des Kunden zu akzeptieren, und der Arbeitsdruck ist so hoch, dass Teamarbeit offenbar eher zu gegenseitiger Kontrolle führt. So erklärt eine Managerin:

Also, in der Regel funktionieren die Leute im Team, und das Team beschwert sich schon, wenn einer das Team hängen lässt, sage ich mal. Und wenn dann jemand erst um zehn da ist, statt um halb zehn, oder so... halb neun sogar: Kernsarbeitszeit, dann führt das so lange nicht zum Problem, sage ich mal, bis daraus aus dem Team ein Problem gemacht wird. Aber es steht jetzt nicht der Chef da und sagt: ‚Du bist jetzt heute eine halbe Stunde später gekommen!‘

Es ist nicht der Chef, der Arbeitszeiten kontrolliert – Aussagen wie diese durchziehen viele unserer Interviews. Tatsächlich scheinen zumindest computergestützte Kontrollen und Wissensmanagementsysteme, die man in dieser IT-nahen Branche erwarten würde, in unseren Untersuchungsbetrieben bislang kaum genutzt zu werden. Trotzdem ist es offensichtlich, dass die Geschäftsleitung Arbeitszeiten zumindest indirekt bestimmt (etwa indem sie die Teams zusammenstellt), und manche Manager üben durchaus auch persönliche Kontrolle aus, weil sie sich nicht auf die disziplinierende Wirkung von Kundenkontakt und kollegialem Gruppendruck verlassen wollen. In solchen Fällen beschweren

sich Beschäftigte oft über die Diskrepanz zwischen dem Nachdruck, mit dem Vorgesetzte auf Ergebniskontrolle und „Management by Objectives“ verweisen, und der strikten Arbeitszeitkontrolle, die sie tatsächlich ausüben. Eine Programmiererin zum Beispiel, die es schwer durchsetzbar findet, ab und zu länger Mittagspause zu machen oder früher zu gehen, bemerkt: *„Ich bin teilweise schon verleitet zu sagen: ‚Mann [gedehnt], ich ersteiger’ Dir [dem Geschäftsführer] ne Stechuhr bei Ebay [lacht]“*. Trotz solcher Spannungen betonen allerdings viele Beschäftigte weiterhin ihren individuellen Entscheidungsspielraum, Kundenwünsche oder die praktischen Notwendigkeiten von Projektarbeit als Hauptbestimmungsfaktoren ihrer Arbeitszeit. Unabhängig und selbstbestimmt zu arbeiten, ist also ein wesentlicher Teil ihrer Selbstwahrnehmung, auch wenn dies angesichts der realen Arbeitsorganisation und der diskreten Überwachung durch allgegenwärtige Geschäftsführer bisweilen schwer nachzuvollziehen ist.

Zu guter Letzt wird in der Forschungsdiskussion davon ausgegangen, dass hochqualifizierte, kreative Beschäftigte wie Programmierer oder Designer am produktivsten sind, wenn man es ihnen überlässt, Arbeitsinhalte und -abläufe mehr oder weniger selbst zu bestimmen, solange sie die gewünschten Ergebnisse liefern. Statt direkter Überwachung, so wird Vorgesetzten empfohlen, sollten sie Zielvereinbarungen mit den Beschäftigten aushandeln und auf diesem Wege indirekte Kontrolle ausüben. Auch in diesem Punkt ist die Arbeitsorganisation in den Internetfirmen unseres Samples allerdings etwas desillusionierend. Ähnlich wie die Arbeitszeitgestaltung ist auch die konkrete Erfüllung der Arbeitsaufgaben stark von der Notwendigkeit beeinflusst, mit Kunden, Kollegen und Vorgesetzten zu kooperieren, und Geschwindigkeit bzw. Intensität der Arbeit werden vor allem durch die (immer engen) Projekt-Deadlines und (meist ebenso spontane wie dringende) Bitten um Unterstützung bestimmt. Dieser Ad-hoc-Charakter von Arbeit scheint nicht zuletzt mit der Raumsituation vieler Unternehmen zu tun zu haben. Mehr als die Hälfte von ihnen (A, D, E, G, H, I, K) sind in alten Fabriken oder Lagerhäusern angesiedelt, wo in Großraumbüros gear-

beitet wird, die von klingelnden Telefonen und den Stimmen der Arbeitenden widerhallen, die sich über Dienstliches und Privates austauschen. Gegenseitige Kontrolle ist hier unvermeidlich, denn wenn Vorgesetzte oder Kollegen durch diese Räume (oder besser: Hallen) gehen, schauen sie automatisch über Schultern und auf Monitore. Dabei fällt nicht nur auf, wer spät kommt oder früh geht, sondern es wird auch bemerkt, wie jeder Einzelne mit seiner Arbeit vorankommt. Dieser unkomplizierte Weg, direkte persönliche Kontrolle auszuüben, wird von vielen Geschäftsführern ausdrücklich begrüßt. Dies mag auch erklären, warum es quasi keine Tele- oder Heimarbeitsarrangements in unseren Untersuchungsbetrieben gibt, obwohl die Internet- und Multi-Mediabranche hier doch eine Pionierrolle spielen sollte. Nur ein Betrieb hat Heimarbeit bisher nachdrücklich gefördert, indem man die Zahl der Schreibtische so weit reduzierte, dass 50% der Beschäftigten gezwungen sind, zuhause zu arbeiten. In allen anderen Unternehmen bestehen eher Vorbehalte gegen „Homeoffice“-Arbeit, die vor allem mit Kooperationsproblemen und Sicherheitsbedenken begründet werden. So erklärt etwa ein Programmierer, dass Heimarbeit nur *„theoretisch“* funktioniert: Sie sei *„praktisch sehr aufwendig, weil es nicht einfach nur darum geht, mit dem Kunden zu sprechen, sondern auch Daten direkt abzufragen. Das heißt, es müsste eine Standleitung direkt nach Hause gelegt werden“*, was mit Kosten und Sicherheitsrisiken (*„Hacker“*) verbunden sei.

Hier bin ich vor Ort, hier habe ich meine Kollegen, die ich direkt fragen kann, wenn ich nicht weiter weiß. Also, vom Arbeitsablauf her ist es eigentlich nicht praktikabel.

Eine Programmiererin hingegen besteht auf Heimarbeit, wenn ihre Aufgaben besondere Konzentration erfordern, obwohl der Geschäftsführer es nicht schätze, wenn sie *„nach Hause gehe und mich dann wirklich - ja sozusagen abkapsle“*:

Aber was da wirklich stört, ist [...] so ein ganz unerschwelliges Gefühl, ja: ‚Wir wüssten eigentlich lieber, dass Du hier bist und acht Stunden hier sitzt’. Und ich hab das letztens auch mal angesprochen, und da kam dann die Aussage: ‚Ja, wenn dann mal jemand zuhause

ist, und man ruft da an und hört doch, das Telefon wird weitergeleitet, und der sitzt doch im Garten, dann denk ich mir doch ... was soll denn das?' Und ich denke mir: Ist doch egal, wo der arbeitet, ob im Garten oder nachts.

Diese Programmiererin würde es ganz offensichtlich vorziehen, Ort und Zeit ihrer Arbeit autonom bestimmen zu können, und sie erwartet, dass ihr Vorgesetzter das akzeptiert, solange sie ihre Termine einhält. Sogar diese extrem reduzierte Variante von „Management durch Zielvereinbarung“ scheint allerdings in unserem Sample nicht viele Geschäftsführer von ihrer Präferenz für direkte Kontrolle abzubringen, obwohl die meisten von ihnen ein viel komplexeres Bild von ihren Regulierungsmethoden zeichnen. Letztendlich greifen aber nur die Betriebe E, J und L auf mehr oder weniger ausgefeilte Zielvereinbarungen zurück, und es dürfte kein Zufall sein, dass sie alle Teil von größeren Unternehmen mit langjähriger Zielvereinbarungspraxis sind oder waren. Abgesehen davon finden sich in unserem Sample nur rudimentäre Zielvereinbarungen, die Umsatzziele für das Gesamtunternehmen oder (meist qualitative) Ziele für Projektteams oder einzelne Beschäftigte festzuschreiben. In manchen Unternehmen werden am Jahresende Gratifikationen an alle Beschäftigten ausgezahlt, falls das Umsatzziel erreicht oder übertroffen wird, während in anderen (besonders kleinen) Betrieben überhaupt keine Ziele vereinbart werden. Zudem erscheint der Nachdruck, mit dem manche Geschäftsführer auf Zielvereinbarungen hinweisen, in den meisten Unternehmen übertrieben, wenn man bedenkt, dass es kaum langfristige strategische Planung gibt, weder in Hinblick auf Projektakquisition noch auf Qualifikationsentwicklung. Nach einem Beispiel für qualitative Ziele befragt, erwähnt zum Beispiel ein Geschäftsführer zögernd die Weiterbildungs-Vereinbarung, *„mal ein Buch [zu] lesen [...] Das Problem ist [...]: Gemacht hat das noch nie einer“*. Diese Antwort ist relativ typisch, lässt sie doch ahnen, dass unter den gegenwärtigen Bedingungen einer anhaltend schweren wirtschaftlichen Krise der Arbeitsprozess vor allem durch die Notwendigkeit beeinflusst ist, ad hoc auf Kundenanforderungen zu reagieren, direkt gefolgt von den Anfragen von Kollegen und Vorgesetzten. Man könnte zwar argumentieren, dass dies die

Autonomie von Beschäftigten insofern befördern könnte, als offensichtlich keine Möglichkeit für detailierte „tayloristische“ Planung besteht, doch lässt diese Art der Arbeitsorganisation auch kaum Raum für eine strategische Weiterentwicklung von Wissen und Qualifikation, die Beschäftigte in die Lage versetzen würde, die Regeln ihrer eigenen Arbeit selbst zu bestimmen.

V. Ausblick: Konzepte „Neuer Arbeit“ in Internetfirmen vom Kopf auf die Füße stellen

Ausgangspunkt dieses Aufsatzes war die verbreitete Annahme, dass aktuell diskutierte Trends und Konzepte von Arbeitsorganisation in bestimmten, besonders innovativen Teilen der Wirtschaft schon heute gleichsam in voller Reife studiert werden können. Obwohl die Internet- und Multimediabranche üblicherweise als einer dieser Pionierbereiche gilt, scheinen jene Trends und Konzepte dort jedoch allenfalls rudimentär verwirklicht zu sein. So ist diese Branche zweifellos durch kleine Einheiten und Projektarbeit geprägt (wie die Rede von „Projektfizierung“ nahelegt), und tatsächlich sind Arbeitende dort vergleichsweise direkt mit Marktkräften und Kundenanforderungen und insofern mit einer „Vermarktlichung“ ihrer Arbeit konfrontiert. Abgesehen davon ist in den untersuchten Internetfirmen allerdings weder eine „Finanzialisierung“ der Aktivitäten (im Sinne größerer Kapitalmarktabhängigkeit) noch eine radikale Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen zu beobachten. Auch wird keineswegs auf traditionelle Kontrollmethoden verzichtet, wie der Begriff „Entbürokratisierung“ nahe legt. Vielmehr bildet sich eine eigentümliche Mischung aus „einfachen“ und „strukturellen“ („bürokratischen“ und „technischen“) Kontrollstrategien heraus (wie sie Edwards [1979] beschrieben hat), ergänzt durch Aspekte, die derzeit (mit oder ohne neoliberalen Impetus) unter dem Label „post-bürokratisch“ verhandelt werden (siehe Heckscher 1994).

Augenfällig ist zunächst die Ähnlichkeit zwischen der Arbeitsorganisation in Internetfirmen und den aus tradi-

tionellen Kleinbetrieben bekannten Kontrollpraktiken. Die Tatsache, dass gerade die „einfache“ persönliche Kontrolle durch Vorgesetzte in den Kleinbetrieben der ehemals „Neuen Ökonomie“ wiedererstartet, ist nicht ohne Ironie, vor allem, wenn man bedenkt, welche hohe Erwartungen an die „Modernität“ der dortigen Arbeitsformen geknüpft waren. Gleichzeitig wurden in Internetfirmen inzwischen Kontrollelemente implementiert, die Edwards als „bürokratisch“ bezeichnet - Kontrollen, die auf hierarchischen Sozialbeziehungen sowie auf unpersönlich-systemischer Regelerorientierung beruhen, und die Anpassung belohnen und Nicht-Anpassung bestrafen. Diese Kontrollform (zusammen mit technischer Kontrolle die vorherrschende im 20. Jahrhundert) soll den Befürwortern eines „post-bürokratischen Paradigmas“ zufolge derzeit und künftig massiv an Bedeutung verlieren. In den Internetfirmen unseres Samples erleben hingegen zumindest einige Aspekte, die man eher „altmodischen Bürokratien“ zuschreibt, geradezu ein Revival. Besonders auffällig ist etwa die Dominanz des bundesdeutschen „Normalarbeitsverhältnisses“, das ganz offensichtlich die vieldiskutierten Freelancer-Arrangements der Expansionsphase überlebt hat. Zudem wird die Arbeitsteilung derzeit verstärkt, Verantwortung (etwa für den Kundenkontakt) zentralisiert, und formelle Hierarchien werden in vielen Unternehmen eingeführt, wobei Weisungsbefugnis und Planungsfunktionen zunehmend auf das Projektmanagement, auf Abteilungsleiter oder auf die Geschäftsführung übertragen werden. Diese Tendenz muss nicht (unbedingt) mit Dequalifizierung und Aufgabenkontrolle auf der Mikroebene einhergehen, aber es ist dennoch verblüffend, in welchem Ausmaß das kollektive Durchwursteln der späten 1990er Jahre, das durchaus ein gewisses Potential für selbstbestimmte Arbeit aufgewiesen haben dürfte, nun an Bedeutung verliert. Sogar standardisierte Arbeitszeiten bilden sich heraus, die man eher unter „fordistischen“ Bedingungen erwarten würde. Sie werden jedoch von den Arbeitenden durchaus akzeptiert, um sich an die Geschäftszeiten des Kunden anzupassen, die Kooperation mit Kollegen sicherzustellen und die Vorlieben von Vorgesetzten zu berücksichtigen. Was technische Kontrollmethoden betrifft, so spielt computerge-

stützte Überwachung von Arbeitszeit und -prozess in unserem Sample (zumindest noch) keine große Rolle, und eine der meistdiskutierten „post-bürokratischen“ Strategien ist sogar noch schwerer zu finden: Indirekte Kontrolle auf dem Wege von Zielvereinbarungen wird nur in einigen Betrieben und dort in der Regel in sehr rudimentärer Form ausgeübt. Schließlich bleibt festzuhalten, dass (individuell oder durch ein Team ausgeübte) Kontrolle durch Selbstkontrolle („concertive control“), die Barker (1993) für einen Eckstein postbürokratischer Organisationsstrukturen hält, in der Internetbranche tatsächlich eine wichtige Rolle spielt. Wo aber, so darf man sich fragen, tut sie das nicht?

Der Hauptaspekt, der Internetfirmen von traditionelleren Kleinbetrieben unterscheidet, dürfte demnach die Tatsache sein, dass organisatorische Strukturen und Konzepte noch immer im Werden begriffen sind und dass der Gründungsmythos einer jugendlichen, innovativen und egalitären Branche deren tiefe Krise überlebt hat. Dieser Mythos liegt den Aussagen von Geschäftsführern zugrunde, die behaupten, Hierarchie und Kontrolle seien nur formale Zugeständnisse an den Kunden, prägt aber durchaus auch die Selbstwahrnehmung der Beschäftigten. Immerhin wünschen viele von ihnen autonome und kreative Arbeit - ein Impuls, der für hochqualifizierte Projektarbeit *eingefordert*, aber gleichzeitig durch neue Hierarchien, strengere Kontrollen sowie die Unterordnung unter ökonomische Imperative *eingedämmt* wird. Entsprechend geraten die Wünsche der Arbeitenden oft mit ihrer alltäglichen Arbeitserfahrung in Konflikt, was durchaus Enttäuschung hervorruft, „weil sie“ - wie es ein Beschäftigter formuliert - „*ihr Hobby, das sie zum Beruf gemacht haben, im Beruf nicht mehr als Hobby ausüben können*“. Es ist eine offene Frage, ob diese Frustration sich in einer Zunahme von offenen Konflikten und Widerstand am Arbeitsplatz niederschlagen wird, oder ob kreative Alternativen jenseits von Betrieb und Beschäftigung gesucht werden - etwa in Designer- oder Programmierer-Subkulturen, in denen man sich nach Feierabend bewegt. Auf jeden Fall dürfte die Tatsache, dass Hierarchie und entfremdete Arbeit von vielen Beschäftigten in der Internet- und Multimediain-

dustrie immer noch nicht als selbstverständlich und natürlich betrachtet werden, das wirklich innovative Potential dieser jungen Branche sein.

Literatur

- Abel, Jörg; Ittermann, P. (2003): Exploring the Boundaries of Co-Determination. In: Müller-Jentsch, W.; Weitbrecht, H. (eds.): *The Changing Contours of German Industrial Relations*. München/Mering. pp. 103-118.
- Augustsson, Fredrik; Sandberg, Ake (2004): *Interactive Media, work and organisation in Sweden*, unveröffentlichtes Manuskript, Erster Entwurf, März 2004, 37 Seiten.
- Barker, James R. (1993): Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. In: *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 408-437.
- Batt, Rosemary; Christopherson, Susan; Roghtor, Ned; van Jaarsveld, Danielle (2001): *Networking. Work patterns and workforce policies for the New Media Industry*, Washington.
- Bosch, Gerhard u.a. (2001): *Zur Zukunft der Erwerbsarbeit*, Arbeitspapier 43 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Brasse, Claudia (2003): *Junge Branche, alte Muster. Vom Arbeiten und Leben in den Neuen Medien. Daten und Analysen zur Arbeitssituation der Beschäftigten in der Multimediabranche. Ergebnisse der bundesweiten Umfrage von connexx.av*, Berlin, 46 Seiten.
- Boltanski, Luc; Chiapello, Ève (1999): *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz 2003.
- Burton-Jones, Alan (1999): *Knowledge Capitalism. Business, Work and Learning in the New Economy*. Oxford/New York.
- Castells, Manuel (1996): *Das Informationszeitalter 1: Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft*. Opladen 2001.
- Edwards, Richard (1979): *Herrschaft im modernen Produktionsprozeß*. Frankfurt/New York 1981.
- Frenkel, Stephen J.; Korczynski, Marek; Shire, Karen; Tam, May (1999): *On the Front Line. Organization of Work in the Information Economy*. Ithaca/London.
- Heckscher, Charles (1994): *Defining the Post-Bureaucratic Type*. In: Heckscher, Ch.; Donnellon, A. (eds.): *The Post-Bureaucratic Organization*. Thousand Oaks etc. pp. 14-62.
- Heidenreich, Martin (2002): *Merkmale der Wissensgesellschaft*, in: <http://www.uni-bamberg.de/sowi/europastudien/dokumente/blk.pdf>, März.
- Henninger, Annette (2004): *Neue Perspektiven für die Arbeitsforschung: Konzepte zur Untersuchung der Verknüpfung von ‚Arbeit‘ und ‚Leben‘ bei Alleinselfständigen*. In: Baatz, D. u.a. (Hg.): *Hauptsache Arbeit? Feministische Perspektiven auf den Wandel von Arbeit*. Münster. S. 185-198.
- Kalkowski, Peter; Mickler, Otfried (2002): *Zwischen Emergenz und Formalisierung - Zur Projektifizierung von Organisation und Arbeit in der Informationswirtschaft*. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 30.
- Kanter, Rosabeth Moss (2001): *Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*. Boston, Mass.
- Krafft, Lutz (2000): *Bestandsaufnahme und Perspektiven der Internet-Gründerlandschaft in Deutschland*, Diskussionspapier (17.11.2000), 18 Seiten (alle Papiere von Krafft, die hier zitiert werden, finden sich unter <http://www.e-startup.org/ergebnis.htm>).
- Krafft, Lutz (2001a): *Aktuelle Beschäftigung und Mitarbeiterbedarf bei Internet/E-Commerce-Gründungen in Deutschland*. Diskussionspapier, Stiftungslehrstuhl für Gründungsmanagement und Entrepreneurship, European Business School, Oestrich-Winkel, Februar 2001.
- Krafft, Lutz (2001b): *Internet/E-Commerce Gründungen in Deutschland. Segmentanalyse: Multimedia-Agenturen*. Präsentationsmaterial, Februar 2001.
- Ladendorff, Dierk (2003): *Sind Internet- und Multimedia-Dienstleister anders? Entwicklungstrends von Branche und Berufen*. In: Mayer-Ahuja, N.; Wolf, H. (Hg.): *Arbeit und Organisation in neuen Medien und Kulturindustrie - Modelle für die Zukunft? (SOFI-Berichte.)* Göttingen. S. 17-28.
- Läpple, Dieter; Thiel, Joachim u. a. (2002): *Chancen und Risiken in neuen Arbeitsfeldern der Informationsgesellschaft: Das Beispiel der Multimedia-Branche*, Zwischenbericht (Technische Universität Hamburg-Harburg, Arbeitsbereich Stadt und Regionalökonomie), November.
- Manning, Stephan (2004): *Connectivity is King – Organisation der Entwicklung von Regionalportalen*. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hg.): *Organisation der Content-Produktion*. Wiesbaden. S. 125-147.
- Meschig, Alexander; Stuht, Mathias (2001): www.revolution.de. *Die Kultur der New Economy*. Hamburg.
- Michel, Lutz (1999): *Karrierewege in der Multimedia-Wirtschaft. Qualifikationsanforderungen und Arbeitsmarktentwicklung in einer Zukunftsbranche*, Essen.
- Michel, Lutz; Wegener, Claudia; Heddergott, Kai und Nickel, Volker (2000): *Schlussbericht der Studie „Ausbildung für die Internet-Ökonomie“*, im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Essen.

- Michel, Lutz P. (2002): Arbeitsmarkt für „flexible Spezialisten“. Berufsbilder und Qualifikationsanforderungen in der Konvergenzbranche Multimedia, in: *Medien & Kommunikationswissenschaft* 1, p. 28-44.
- Oertel, Britta; Joest, Edda; Richter, Matthias; Rosale, Ray Mary; Scheermesser, Mandy; Wölk, Michaela (2003): *Selbständig im Netz*, Werkstattbericht Nr. 58, Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Berlin.
- Schnorr-Bäcker, Susanne (2001): *Neue Ökonomie und amtliche Statistik*, in: Statistisches Bundesamt, *Wirtschaft und Statistik* 3, S. 165-175.
- van Treeck, Werner (2002): „Man kann nicht immer kreativ sein, ... man muss kreativ sein“ – Verführungen der Internet-Arbeit. In: Meyer-Siebert, J. et al. (Hg.): *Die Unruhe des Denkens nutzen*. Festschrift für Frigga Haug (Argument Sonderband, Neue Folge AS 290), Hamburg, p. 195-206.
- Wolf, Harald; Mayer-Ahuja, Nicole (2002): „Grenzen der Entgrenzung von Arbeit“ - Perspektiven der Arbeitsforschung. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 30, S. 197-205
- Zerdick, Axel: *Die Internet-Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft* (European Communication Council, Berlin ²1999.

Ostdeutsche Klein- und Mittelbetriebe im Schatten der „Leuchttürme“

Klaus-Peter Buss, Volker Wittke

Der Beitrag stellt Zwischenergebnisse des laufenden Projekts „Die ostdeutsche Metallverarbeitende Industrie in der Globalisierung: Wie können dauerhafte Entwicklungspfade unter widrigen Bedingungen aussehen?“ vor, welches von der Otto-Brenner-Stiftung und der Hans Böckler Stiftung gefördert wird. Das Projekt wird von den Autoren am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) in Kooperation mit Christoph Scherrer und Stefan Beck (Universität Kassel, Fachbereich Gesellschaftswissenschaften) durchgeführt.

1. Die vielfach übersehene industrielle Entwicklungsdynamik der KMU

In der Diskussion über die wirtschaftliche Entwicklung in Ostdeutschland wird seit längerem auf die Persistenz von Strukturunterschieden gegenüber Westdeutschland abgehoben. Danach ist der Osten nicht nur durch seine geringere Wirtschaftsleistung, geringere Einkommen und eine deutlich höhere Arbeitslosigkeit geprägt. Charakteristisch für die ostdeutsche Wirtschaft ist auch eine unterdurchschnittliche Industriedichte mit einer zugleich überdurchschnittlichen Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben, die sich - so die Vermutung - unter den Bedingungen der Globalisierung besonders schwer tun. Auch die Innovationsfähigkeit der ostdeutschen Industrie gilt als vergleichsweise schwach (vgl. etwa Arbeitsgruppe 2004; Bach et al. 2004; BMWA 2004; Legler et al. 2004; Priewe 2004). Längst gilt das Projekt ‚Aufholprozess‘ als gescheitert (Mai/Steinitz 2002; Sinn 2003).

Vor dem Hintergrund des Anfang 2005 anlaufenden Solidarpakts II wird die angestrebte Angleichung der ostdeutschen Lebensverhältnisse an das westdeutsche Niveau in der öffentlichen Diskussion mittlerweile wesentlich nur noch unter Kostengesichtspunkten betrachtet und inzwischen von prominenter Seite auch offen in

Frage gestellt.¹ Statt einer breiten Förderung geht es nun um eine regionale und sektorale Konzentration des Mitteleinsatzes, bei der eine Benachteiligung strukturschwacher Regionen bewusst und offen in Kauf genommen wird. Wenn der Aufholprozess trotz breiter Förderung gescheitert sei, so die herrschende Meinung, müssten die Fördermittel künftig auf solche Fälle konzentriert werden, in denen die bisherige Förderung zu sichtbaren Erfolgen geführt habe.

¹ Der sogenannte Solidarpakt bildet die finanzpolitische Grundlage der Milliardentransfers im Aufbau Ost. Der 1993 vereinbarte Solidarpakt I mit einem Volumen von 94,5 Milliarden Euro läuft zum Jahresende aus. Als Fortsetzung tritt am 1. Januar 2005 der Solidarpakt II in Kraft, der bis 2019 gilt. In seinem Rahmen werden insgesamt 156,5 Milliarden Euro in die neuen Länder und ihre Gemeinden fließen. In der öffentlichen Diskussion steht zwar nicht die Höhe dieser Summe, wohl aber die Modalitäten ihrer Vergabe in Frage. Die Ausgestaltung des Solidarpakts II wurde im Laufe des Jahres 2004 zu einem heiß umkämpften Thema in der teils recht medienwirksam inszenierten Auseinandersetzung um die Finanztransfers zwischen Bund, alten und neuen Ländern. Zum Ausgangspunkt der öffentlichen Diskussion, die gerade in den neuen Ländern teils hohe Wellen schlug, wurde dabei ein reißerischer Spiegelartikel vom April diesen Jahres. Unter dem bezeichnenden Titel „1250 Milliarden Euro - Wofür?“ machte das Magazin eine Bilanz des mit westdeutschen Transfermitteln finanzierten Aufbaus Ost auf und attestierte unter Berufung auf namhafte Experten das Scheitern des ostdeutschen Transformationsprozesses (Spiegel, Heft 15/2004, 5. April 2004). Einen weiteren vorläufigen Höhepunkt erlebte die Auseinandersetzung dann mit dem in einem Focus-Interview platzierten Hinweis von Bundespräsident Horst Köhler, dass man die großen Unterschiede in den Lebensverhältnissen der Menschen zwischen Ost und West (und Nord und Süd) nicht einebnen wollen dürfe, da man sonst einen Subventionsstaat zementiere (Focus Magazin, Heft 44/2004, 13. September 2004).

Allerdings ist der Bezugspunkt für die Forderung, an bisherigen Erfolgen anzuknüpfen, in charakteristischer Weise verzerrt: Das Bild positiver wirtschaftlicher Entwicklungen in den neuen Bundesländern ist in der Regel einseitig von einigen wenigen großen Industriestandorten geprägt. Die Perspektive einer aussichtsreichen industriellen Entwicklung scheint sich damit auf wenige, von westdeutschen und/oder ausländischen Großinvestitionen getragene industrielle Kerne zu konzentrieren. Diese stehen denn auch oftmals im Zentrum der aktuellen Diskussion um die Erfolge des „Aufbaus Ost“ und die daraus für die weitere Förderpolitik zu ziehenden Lehren. Für den Rest der ostdeutschen Industrie - so der implizite oder neuerdings auch explizite Umkehrschluss - sieht es demgegenüber scheinbar ziemlich hoffnungslos aus.

Diese konzeptionelle Konzentration auf eine wesentlich von westlichen Großansiedlungen getragene Entwicklung übersieht allerdings eine zweite Reindustrialisierungsdynamik, in der Klein- und Mittelbetriebe (KMU) eine maßgebliche Rolle spielen: Auch über KMU in Ostdeutschland gibt es „Erfolgsgestories“ zu berichten - und zwar auch solche, die sich nicht unbedingt im unmittelbaren regionalen Einzugsgebiet der viel zitierten „Leuchttürme“ abspielen. Erfolgsgestories freilich, deren weitere Entwicklungsperspektiven zugleich durchaus prekär sind. Zu dieser gerade in der aktuellen Diskussion oftmals übersehenen Entwicklungsdynamik präsentieren wir im Folgenden Zwischenergebnisse aus unserem laufenden Forschungsvorhaben.

2. Startproblem der KMU: Organisation des Marktzugangs

Fast jedes ostdeutsche Industrieunternehmen war in den 90er Jahren mit der Anforderung konfrontiert, sich nicht nur intern neu zu organisieren, sondern sich zugleich auf westlichen, in aller Regel bereits besetzten Märkten und in westlichen Wertschöpfungsketten neu zu positionieren. Eine Lösung für dieses anfängliche Kernproblem der ostdeutschen Industrie gab es vor allem in den Fällen, in denen westliche (Groß-) Unternehmen im

Osten neue Produktionskapazitäten aufbauten oder bestehende Betriebe übernahmen. Hier wurden die ostdeutschen Werke in einen Konzern- oder Unternehmensverbund und damit in existierende Marktzugänge und Kooperationsbeziehungen eingebunden. So stellen die großen Automobilwerke, wie etwa VW in Zwickau (der größte industrielle Arbeitgeber in Ostdeutschland) oder Opel in Eisenach, Fahrzeuge her, die an anderen Standorten innerhalb des Konzernverbundes entwickelt und vermarktet werden. Auch die großen Chip-Fabriken der Mikroelektronikproduzenten AMD und Infineon in Dresden (mit jeweils mehreren tausend Beschäftigten) profitieren von den Marktzugängen der außerhalb Ostdeutschlands angesiedelten Funktionsbereiche der Unternehmen. Die Diskussion um industrielle „Leuchttürme“ geht - explizit oder implizit - von den Arbeitsmarktwirkungen und entsprechenden regionalen Ausstrahlungseffekten (von der regional angesiedelten Zulieferindustrie bis hin zu lokalen Nachfrageeffekten) solcher Zweigwerke westlicher Unternehmen aus.

Anders stellte sich die Situation jedoch für ostdeutsche Klein- und Mittelbetriebe dar. Hier bestanden oftmals keine ausbaufähigen Marktbeziehungen. Vielmehr waren auch in den Fällen, in denen die Betriebe bereits zu DDR-Zeiten existierten, bestehende Marktbeziehungen - sei es zu anderen ostdeutschen Betrieben oder in die Länder des ehemaligen RGW - im Transformationsprozess weitgehend weggebrochen und boten kaum Anknüpfungspunkte für eine Wiederaufnahme, während die westlichen Märkte bereits besetzt waren. Auch vormals bestehende Exportbeziehungen in westliche Länder konnten kaum genutzt werden, da diese zumeist an die sich nunmehr auflösenden staatlichen Außenhandelsorganisationen gebunden waren. Im Gegensatz zu den Großbetrieben westlicher Konzerne stellten sich somit gerade für ostdeutsche KMU Marktzugang und Neupositionierung als *die* zentrale Schwierigkeit der Transformation dar.

3. Entwicklung seit Mitte der 90er Jahre: Überraschende Lösungen

Nun gehört es zu den Stereotypen über ostdeutsche Betriebe, dass ihnen eine (Neu-)Orientierung aufgrund der Schwäche ihres Managements besonders schwer gefallen ist. Ostdeutsche Betriebe und ostdeutsche Manager - so die verbreitete Annahme - konnten insbesondere für die erfolgreiche Lösung der Marktzugangsproblematik kaum auf Erfahrungen aus DDR-Zeiten zurückgreifen. Diese Wahrnehmung übersieht, dass es eine Reihe von ostdeutschen KMU gibt, die sich mittlerweile erfolgreich auf den Märkten behaupten und deren Erfolg gerade nicht darauf zurückgeht, dass ihre neue Produktions-, Kooperations- und Absatzstruktur gewissermaßen von außen - von westlichen Konzernmüttern - implementiert wurde. Vielmehr ist es diesen ostdeutschen KMU gelungen, sich in einem mehrjährigen Entwicklungs- und Lernprozess in westliche industrielle Wertschöpfungsketten und Kooperationsbeziehungen einzutakten.

Die Lösung des Marktzugangsproblems gelang den KMU dabei in der Regel nicht durch die Entwicklung *der* Produkt- oder Geschäftsidee. Die größte Markteintrittsbarriere ostdeutscher Unternehmen ist vermutlich vielmehr ihre fehlende Reputation. Selbst traditionsreiche Ost-Unternehmen mit langjähriger Erfahrung in ihrem Geschäftsfeld waren zu DDR-Zeiten kaum eigenständig auf westlichen Märkten aufgetreten und sahen sich so nach der Wende damit konfrontiert, auf dem Markt als Neuling antreten zu müssen. Potentielle Kunden konnten die Kompetenzen und Fähigkeiten der Unternehmen von außen und vorab nur schwer abschätzen.

Um auf neuen Märkten erfolgreich Fuß zu fassen, hat sich unter diesen Bedingungen für die KMU oftmals die Fähigkeit als entscheidend erwiesen, schnell und flexibel auf sich bietende Gelegenheiten reagieren zu können. Mit der erfolgreichen Bearbeitung von Aufträgen konnten sie technische Kompetenz, Qualität und Lieferfähigkeit unter Beweis stellen. Auf dieser Grundlage ließen sich Folgeaufträge akquirieren, das nach außen hin sichtbare Kompetenzprofil sukzessive erweitern und

Reputation ausbauen. Als wichtige Voraussetzungen und ermöglichende Faktoren des Marktzugangs erscheinen uns dabei die spezifische Flexibilität dieser Unternehmen, die ‚Mobilisierungsfähigkeit‘ ihres (i.d.R. ostdeutschen) Managements, ihre Fähigkeit, sich auch durch die „Hintertür“ der Klein- und Unteraufträge die für größere Aufträge notwendige Reputation zu erwerben, ihre Bereitschaft, auch unbeliebte Nischen zu besetzen sowie ihre hohe Innovationsbereitschaft und -fähigkeit.

Flexibilität und Entwicklungsoffenheit als zentrale Elemente des Geschäftsmodells

Ostdeutsche Unternehmen mussten in den 90er Jahren eine spezifische Flexibilität an den Tag legen, die sich aus der Umbruchsituation und der Notwendigkeit ergab, nicht nur das eigene Produkt, sondern damit vor allem auch überhaupt erst einmal das eigene Unternehmen und dessen Grenzen zu definieren. Die Unternehmen mussten eine Antwort auf die Frage finden, *WIE* sich das eigene Unternehmen in globale Wertschöpfungsketten einbettet. Dabei konnten die Unternehmen - dies gilt selbst für Neugründungen - zwar auf technologischen Kompetenzen aufbauen, die aus der DDR-Zeit stammen und gewissermaßen in Schlüsselakteuren innerhalb des Unternehmens (Unternehmensgründer, Manager, Start-Belegschaft) inkorporiert sind.

Dennoch lässt sich die Entwicklung der Unternehmen nicht verstehen als eine enge Definition ihres Geschäftszwecks entlang vorhandener Kernkompetenzen - etwa in Form einer Spezialisierung auf bestimmte Technologien oder Marktnischen. Vielmehr ist die Entwicklung der Unternehmen typischerweise durch eine ganze Reihe überraschender Wendungen gekennzeichnet. Einerseits erwiesen sich Produkte oder Leistungen, auf die man anfänglich setzte, als nicht marktgängig. Andererseits wurden Produkte oder Leistungen nachgefragt, von denen die Betriebe es nicht (oder nicht in dem Umfang) erwartet hätten. Dabei erweist sich gerade die Fähigkeit zur Bewältigung immer neuer Aufgaben und zur Umsetzung von Innovationen als ein Schlüssel ihres Erfolges. Anders gesagt: Das Kompetenzprofil der Unternehmen

entwickelte sich erst mit den Aufträgen, die sie annahmen. Gerade diese Entwicklungsoffenheit und Flexibilität macht auch einen wesentlichen Zug der von den Unternehmen repräsentierten Geschäftsmodelle aus.

Ostdeutsche Manager als Motor der Markterschließung

Für die erfolgreiche Suche nach neuen Unternehmensprofilen und Geschäftsmodellen spielt - auch in Fällen, in denen westliche Unternehmen Eigentümer des ostdeutschen KMU sind - Entrepreneurship ostdeutscher Manager eine wichtige Rolle. Ostdeutsche Manager sind in der Regel der Motor, wenn es darum geht, sich bietende Gelegenheiten als solche zu erkennen und zu nutzen. Sie sind es, die Ideen für die Erweiterung des Kompetenzprofils der Unternehmen entwickeln und versuchen, diese in Aufträge umzusetzen.

Auf der anderen Seite erfordert dies nicht selten riskante Entscheidungen. Ob ein Betrieb beispielsweise in der Lage ist, Aufträge tatsächlich in der versprochenen Qualität und Lieferzeit zu realisieren, weiß man oft erst im Nachhinein. Die ostdeutschen Manager, nicht selten erst unter den Augen der Belegschaft in diese Rolle hineingewachsen, sind die treibende Kraft, wenn es darum geht, die gesammelten Fähigkeiten und Kompetenzen der Betriebe zu mobilisieren, um auch ungeplante, überraschende, zusätzliche Aufträge realisieren zu können. Sie sind es aber auch, die von den Belegschaften Bereitschaft zur Flexibilität einfordern und durchsetzen, wenn es um eine Kapazitätsausweitung geht, und die mit den Beschäftigten Zumutungen aushandeln, wenn Aufträge fehlen und Durststrecken zu überwinden sind.

Unteraufträge - Reputationserwerb durch die „Hintertür“

KMU verfügen in der Regel nur über eine begrenzte Leistungstiefe. Das unterscheidet sie seit jeher von Großunternehmen und stellt sie bei komplexeren Aufträgen vor das Problem, wesentliche Teile der Auftragsleistung nicht im eigenen Betrieb fertigen zu können; von daher müssen sie, in der Regel stärker als Großun-

ternehmen, notwendige komplementäre Fähigkeiten und Kompetenzen extern erschließen. Westdeutsche KMU können hierfür häufig auf langjährig eingespielte Zuliefer- und Kooperationsbeziehungen, häufig im regionalen Umfeld, zurückgreifen. Demgegenüber standen ostdeutsche KMU - im Kontext der Transformation wie auch bei Unternehmensneugründungen - vor dem Problem, für die neuen Anforderungen über keine eingespielten und zugleich leistungsfähigen Zuliefer- und Kooperationsbeziehungen zu verfügen. Trotzdem hat sich regionale Agglomeration auch für die ostdeutschen KMU oftmals als hilfreich dabei erwiesen, die anfängliche Marktzugangsproblematik zu bewältigen. Persönliche Kontakte und räumliche Nähe sind oft die Voraussetzung für Unteraufträge, welche die Gelegenheit bieten, „ins Geschäft zu kommen“, sich damit beweisen und Reputation bei überregionalen Endkunden erwerben zu können, aus der dann direkte Aufträge erwachsen können. Damit sind sie ausschlaggebend dafür, dass sich den Unternehmen überhaupt Chancen in neuen Geschäftsfeldern eröffnen.

Entwicklungsoffenheit als Wettbewerbsvorteil

So sehr es stimmt, dass ostdeutsche Unternehmen in den 90er Jahren vor dem Problem standen, sich auf besetzten Märkten im Westen behaupten zu müssen, so wichtig sind die Ausnahmen. Diese bestehen vor allem in Nischen, die u.a. dadurch entstehen, dass die westdeutsche bzw. europäische Industrie sich seit Mitte der 90er Jahre in einem Prozess weitreichender Reorganisation befindet. Kernkompetenzen werden neu definiert; die Arbeitsteilung mit Zulieferern wird neu organisiert. Nicht für alle der hiervon betroffenen Aufgaben und Funktionen existieren feste Anwartschaften (eingespielte Abnehmer-/Zulieferbeziehungen). Vielmehr experimentieren die Endhersteller im Prozess des Outsourcing z.T. auch mit neuen Zulieferern. Hiervon konnten und können ostdeutsche KMU profitieren. Vor allem dann, wenn sie bereit und in der Lage sind, die sich bietenden Gelegenheiten zu ergreifen und auch Nischen zu besetzen, die ihren etablierten, vermeintlich stärkeren Westkonkurrenten zunächst nicht attraktiv erscheinen, die ihnen aber mitunter den Zugang zu völlig neuen Aufträ-

gen und Geschäftsfeldern eröffnen. Damit könnte sich gerade die Entwicklungsoffenheit dieser ostdeutschen KMU als Wettbewerbsvorteil erweisen.

Für den Zugang zu Wertschöpfungsketten und Kooperationsbeziehungen kann es dabei zwar hilfreich sein, wenn westdeutsche oder ausländische Abnehmer mit eigenen Werken im regionalen Umfeld in Ostdeutschland präsent sind (z.B. Zuliefernetzwerke der Automobilindustrie in Thüringen und Sachsen). Auch der „Leuchtturm-Diskurs“ hebt auf solche regionalen Vernetzungen ab. Dies ist aber keineswegs die einzige - und möglicherweise nicht einmal die dominierende - Art und Weise, Zugang zu Zuliefer- und Kooperationsbeziehungen zu erlangen. Vielmehr verfügen die KMU oftmals über eine Vielzahl überregionaler Zuliefer- und Kooperationsbeziehungen, für deren Zugang ihre erworbene Kompetenz und Reputation von zentraler Bedeutung sind.

Innovationsorientierung und dynamische Anpassung betrieblicher Kompetenzen

Für den erfolgreichen Marktzugang der KMU in den 90er Jahren spielte es sicherlich eine Rolle, dass die Unternehmen zum Teil auf die sich aus der besonderen Situation Ostdeutschlands ergebenden Lohnkostenvorteile setzen konnten. Ein Stück weit lebt ihre Strategie auch heute gerade von der spezifischen Kombination aus Lohnkostenvorteilen und technologischer Innovationsfähigkeit, ohne die man anfängliche Aufträge nicht hätte akquirieren können. Angesichts der Konkurrenz aus Mittel- und Osteuropa ist eine auf Dauer angelegte Niedriglohnstrategie für sie allerdings wenig erfolgversprechend.

Die von uns untersuchten KMU sind sich dessen bewusst und verfolgen vor diesem Hintergrund bereits seit längerem durchgängig die Strategie eines technologischen *upgrading* wie eines *upgrading* ihrer Kompetenzen, um auf Dauer Bestand haben zu können. Die oben skizzierte Entwicklung des Leistungs- und Kompetenzprofils ihres Unternehmens ist für sie noch nicht abgeschlossen. Vielmehr definieren sie das Unternehmens-

profil dynamisch. Dabei wird der Ausbau der Innovationskompetenzen und -kapazitäten als Lösungsperspektive angesehen, und die KMU investieren zu diesem Zweck in nicht unbeträchtlichem Umfang in Forschung und Entwicklung. Im Gegenzug haben sie besonders kostensensible Aktivitäten aufgegeben oder sind dabei, diese in Kooperation mit mittelosteuropäischen Partnern nach Mittelosteuropa zu verlagern.

4. Prekäre Entwicklungsperspektiven als Ergebnis betrieblichen Erfolges

In der aktuellen Diskussion um Finanztransfers nach Ostdeutschland und die Neuausrichtung der Fördermittelvergabe wird die hier skizzierte industrielle Entwicklungsdynamik im Schatten der Leuchttürme vielfach übersehen. Dies ist umso problematischer, als sich die von ostdeutschen KMU erzielten Erfolge als zum Teil durchaus prekär erweisen. Dabei bestehen die Probleme allerdings weniger aufgrund eines unzureichenden Entwicklungsstandes in der Transformation der ostdeutschen Unternehmen. Vielmehr entstehen diese Probleme gerade durch den Erfolg, den diese Unternehmen haben. Die Entwicklung dieser KMU in den 90er Jahren ist vielfach durch hohe Wachstumsraten gekennzeichnet. Kontinuierlich haben sie dabei mit ihrer Kundenbasis ihr Leistungsspektrum und ihre Kapazitäten erweitert. Nun drohen sie sowohl aufgrund ihrer schlechteren Ausgangsbedingungen wie aufgrund der ihren Erfolg nur bedingt stützenden Umfeldbedingungen an Grenzen geraten.

Dies gilt zum einen in Bezug auf die nur unzureichende Kapitalausstattung der Unternehmen. Gerade für Klein- und Mittelbetriebe, die nicht über eine westdeutsche oder ausländische Muttergesellschaft verfügen, werfen die teils enormen Wachstumsraten Finanzierungsprobleme auf. Und solche Finanzierungsprobleme stellen sich umso drängender, je erfolgreicher die Unternehmen sind. Dabei geht es weniger um Großinvestitionen, von denen ein Unternehmen über viele Jahre lebt, als vielmehr bereits auch um kontinuierlich notwendige Erweiterungs- und Neuinvestitionen oder die Vorfinanzierung

größerer Kundenaufträge. Denn eine ausreichende Eigenkapitalbasis haben die ostdeutschen KMU in der kurzen Zeit ihres Bestehens in aller Regel kaum aufbauen können, so dass sie in ihrer erfolgreichen Entwicklung ausgebremst zu werden drohen. Eine weitere Verschärfung droht durch die Neuregulierung des Kreditmarktes (Stichwort Basel II) (vgl. Beck/Scherrer 2003).

Zum anderen haben die von uns untersuchten KMU entgegen dem verbreiteten Bild ostdeutscher Unternehmen ihre Belegschaft über die 90er Jahre kontinuierlich ausgebaut und zum Ausbau ihrer Innovationsfähigkeit und ihrer technologischen Kompetenzen dabei insbesondere den Anteil qualifizierter Arbeit sukzessive gesteigert. Die Kombination von schnellem Wachstum und Upgrading gefährdet nun jedoch den bisherigen Erfolg der Unternehmen, da der regionale Arbeitsmarkt gerade in bestimmten Bereichen nicht ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte bietet und somit für die Unternehmen ihre Qualifikationsversorgung bereits heute zum Problem wird.

Dies gilt beispielsweise in Bezug auf Ingenieure. Für die Fähigkeit ostdeutscher KMU, im überregionalen Wettbewerb um die Rekrutierung qualifizierter Ingenieure zu bestehen, erweist sich neben den niedrigen Ostgehältern und den inzwischen breitflächigen Rekrutierungsaktivitäten westdeutscher Unternehmen an ostdeutschen Hoch- und Fachhochschulen oftmals auch das negative Image der Oststandorte als Problem.

Qualifikationsversorgungsprobleme bestehen aber auch in Bezug auf Facharbeiter. Viele erfolgreiche Unternehmen bilden zwar aus, ihre starken Wachstumsraten sind jedoch kaum durch eine eigene Ausbildung zu realisieren. Stattdessen nutzen die KMU zur Deckung ihres Facharbeiterbedarfs vielfach staatlich geförderte Qualifizierungsmaßnahmen. Gerade hier verschieben sich jedoch gegenwärtig die arbeitsmarktpolitischen Rahmenbedingungen.

Doch bleibt es für die Unternehmen nicht allein bei einem Rekrutierungsproblem: Wie die allermeisten ostdeutschen KMU sind auch die von uns untersuchten Betriebe überwiegend nicht tarifgebunden. Dies löst jedoch nicht - wie manche aktuelle Diskussion suggeriert - ihr Problem: Qualifizierte Facharbeiter – Qualifikationen also, die die KMU zur Fortsetzung ihres Entwicklungspfades brauchen - werden regional mittlerweile zu einer prekären Ressource. Wer unter diesen Bedingungen nicht ausreichend hohe Löhne zahlt, hat damit ein Bindungsproblem, das weniger durch das ostdeutsche Tarifniveau als durch das westdeutsche Lohnniveau bestimmt wird. Dabei führt zwar nicht jede Lohndifferenz zu Abwanderung. Die Beschäftigten sind durchaus bereit, Differenzen in Kauf zu nehmen. Dies setzt jedoch voraus, dass die Unternehmen ihnen auch entsprechend akzeptable Rahmenbedingungen bieten.

Literatur:

- Arbeitsgruppe Perspektiven für Ostdeutschland (2004): Ostdeutschland im 14. Jahr der Einheit – Kurswechsel in der Wirtschaftspolitik ist notwendig!, <http://www.memo.uni-bremen.de/docs/m3104.pdf> (10.05.04)
- Bach, Hans-Uwe; Gommlich, Heinz; Otto, Manfred (2004): Aktuelle Daten vom Arbeitsmarkt in Ostdeutschland. IAB-Werkstattbericht 5/2004, Nürnberg (IAB).
- Beck, Stefan; Scherrer, Christoph (2003): Globalisierung ohne Kapital. Ostdeutsche Betriebe vor der Finanzierungskrise (Projektbericht). Berlin, Kassel.
- BMWA (2004): Wirtschaftsdaten Neue Länder. Berlin (Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit).
- Legler, Harald; Gehrke, Birgit; Schasse, Ulrich; Rammer, Christian; Schmoch, Ulrich (2004): Innovationsindikatoren zur technologischen Leistungsfähigkeit der östlichen Bundesländer. Studien zum deutschen Innovationssystem Nr. 20-2004, Berlin (BMBF).
- Mai, Karl; Steinitz, Klaus (2002): Abschied vom „Aufholprozess Ost“ - ein kritischer Diskussionsbeitrag. Bremen (Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik, Diskussionspapier M-0102 [aktualisierte 2. Version]).
- Priewe, Jan (2004): Die Wirtschaft in Ostdeutschland und ihre Perspektiven. Bestandsaufnahme: Wo steht Ostdeutschland heute? Wipo-Schnelldienst. 7/2004 (12.02.04).
- Sinn, Hans-Werner (2003): Ist Deutschland noch zu retten? Düsseldorf (Econ).

Zur Regulation von Wissensarbeit - Explizite und implizite Vertragsverhältnisse¹

Peter Kalkowski

1. Arbeit im Kontext ihrer Vertragsbeziehungen

Ich möchte - thesenförmig und zum Teil etwas provokativ zugespitzt - einige Überlegungen vortragen, denen Eindrücke und Befunde zugrunde liegen, die wir bei unseren Erhebungen in der IT-, Medien- und Consultingbranche gewonnen haben. Dabei werde ich mich vor allem mit der Frage beschäftigen, wie wissensintensive Arbeit kontraktualisiert wird.

Zuvor will ich aber kurz in drei Punkten andeuten, wie wir überhaupt auf das Thema „Arbeit im Kontext ihrer Vertragsbeziehungen“ gekommen sind und weshalb wir es für wichtig halten.

1. Unmittelbarer Anlass war der Umstand, dass in den untersuchten Branchen eben nicht nur abhängige Arbeitnehmer in Normalarbeitsverhältnissen tätig sind, sondern auch atypisch Beschäftigte, Scheinselbständige und Alleinselbständige. Die Vertragsverhältnisse und Beschäftigungskonditionen, die wir angetroffen haben, sind ausgesprochen vielfältig. Sie sind zum Teil prekär: Atypische und prekäre Beschäftigungsverhältnisse nehmen absolut und in Relation zum traditionellen Normalarbeitsverhältnis zu. Und es gibt Menschen, die Alleinselbständigkeit der abhängigen fremdbestimmten Arbeit vorziehen: Auch der Anteil von Erwerbsperso-

nen, die ihre Leistungen in Form von Werk- oder Dienstleistungsverträgen verkaufen, wird vermutlich weiter zunehmen.

2. Nach herkömmlicher Auffassung konstituieren sich Organisationen durch Mitgliedschaftsregeln. Der Arbeitsvertrag ist eine hinreichende Bedingung für die Mitgliedschaft in der Organisation. Mit der „Internalisierung des Marktes“, der Substitution langfristiger Arbeitsverträge durch befristete projektorientierte Arbeits- und Marktverträge usw. verlieren Organisationsgrenzen und Mitgliedschaft aber an Eindeutigkeit. Daraus resultieren - wie Sie wissen - unter anderem für das Arbeitsrecht und dessen Reform Definitionsprobleme: Was ist unter solchen Bedingungen eigentlich ein Betrieb - was ein Arbeitnehmer? Aus dieser Perspektive spricht einiges dafür, Organisationen als „Nexus von Verträgen“ zu begreifen.
3. Selbständiges Arbeiten wird heute innerhalb und außerhalb von Unternehmen gefordert. Die konkreten Arbeitssituationen selbständiger Wissensarbeit in und außerhalb von Unternehmen gleichen sich in vielen Fällen einander an. Der Topos „Flexicurity“ steht für den Anspruch, für Erwerbsverläufe, die von Phasen der Erwerbslosigkeit und Prekarität bedroht und betroffen sind, eine soziale Absicherung zu schaffen, die ein Äquivalent zum Arbeitnehmer-

1 Bei diesem Text handelt es sich um das Manuskript eines Vortrags, der anlässlich des von der Hans Böckler Stiftung veranstalteten Workshops „New Economy – Selbstbestimmung statt Mitbestimmung?“ am 28. November 2003 in Berlin gehalten wurde. Er ist in leicht veränderter Form Bestandteil des Aufsatzes „Der Kontrakt der Arbeit bei wissensintensiven Dienstleistungen“, der sich durch einen weiteren empirischen und theoretischen Horizont auszeichnet und in „Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management“, Jg. 11, Heft 3, 2004, S. 246 – 269, erschienen ist.

status im Normalarbeitsverhältnis darstellt. Dieser Status ist bekanntlich mit gesetzlichem Arbeits- und Sozialschutz verknüpft. Eine solche „Flexicurity“ ist aber mit erheblichen - und gegenwärtig eskalierenden - Finanzierungsproblemen verbunden.

Und es könnte auch das Gegenteil eintreten: Die historische Errungenschaft zum Schutz fremdbestimmter, abhängiger Arbeit durch Verknüpfung des Arbeitsvertrags mit kollektivrechtlicher Normierung sowie gesetzlichem Arbeits- und Sozialschutz ist gefährdet. Es mehren sich Vorstöße, den Arbeitsvertrag anderen – freien – Vertragsverhältnissen gleichzustellen, das Arbeitsrecht zu flexibilisieren und ins Zivilrecht zu überführen. Hinzu kommen Vorstöße, die Tarifautonomie aus dem Schutzauftrag des Staates herauszulösen und sie als eine kollektive, auf Verbandsmitgliedschaft beruhende Privatautonomie zu behandeln. Eine Tendenz, die durch Ansätze zur Harmonisierung europäischen Rechts eventuell noch gefördert wird. So weit meine einleitenden Bemerkungen.

Ich werde mich jetzt mit der Kontraktualisierung von Wissensarbeit in Normalarbeitsverhältnissen auseinandersetzen, um zunächst zu erörtern, wie sich die Qualität von Beschäftigungsverhältnissen auch im Zentrum des Beschäftigungssystems verändert.

Die Ausgangsthese unserer Untersuchung lautet: Organisation und Arbeit werden in zunehmendem Maße projektifiziert. Wissensintensive Aufgaben - komplexe Problemlösungen - lassen sich zunehmend nur noch in Gestalt von Projekten bewältigen. Denn mit Projekten kann in Abweichung von der Linien- und Funktionalorganisation ausdifferenziertes und verteiltes Wissen – betrieblich und überbetrieblich - flexibel und problemspezifisch vernetzt und integriert werden. Die temporäre Vernetzung von Kenntnissen und Fähigkeiten wird für viele Unternehmen zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

2. Vom zeitorientierten Arbeitsvertrag zu ergebnisorientierten Kontrakten

Arbeitsleistung kann im Falle von Wissens- und Projektarbeit nicht wie fordistische Fabrikarbeit koordiniert, kontrolliert und kontraktualisiert werden: Weil das Management von Wissensarbeit auf eine umfassendere Nutzung von Subjektivität angewiesen ist, hatten Wissensarbeiter schon immer relativ große Spielräume für die Selbstorganisation ihrer Arbeit.

Bedrohungsszenarien, die in den 70er und 80er Jahren die gewerkschaftliche Angestelltenpolitik leiteten und von einer Dequalifizierung, Degradierung oder gar Proletarisierung dieses Beschäftigtensegments ausgingen, haben sich als unzutreffend erwiesen. Vielmehr zeichnet sich die Entwicklung in vielen Segmenten - zumal bei wissensintensiven Dienstleistungen - durch Höherqualifizierung, Akademisierung und Ausweitung dezentraler Entscheidungsbefugnisse aus.

Doch wenn Wissensarbeit zur zentralen Quelle der Wertschöpfung und zum Erfolgskriterium im Innovationswettbewerb aufrückt, steigt in den Unternehmen auch das Interesse, sie zu rationalisieren. Die „Professionalisierung des Projektmanagements“ zielt dabei vielfach auf eine Perfektionierung der Planung und Kontrolle.

Wissens- und Projektarbeit wird ergebnisorientiert koordiniert, kontrolliert und kontraktualisiert. Das zentrale Instrument dafür ist das Management by Objectives (MbO). Mit diesem auf Kennzahlensystemen beruhenden hochformalisierten Steuerungsinstrument werden die Kosten-, Qualitäts- und Zeitziele der Projekte definiert, kommuniziert und kontrolliert. Das MbO gilt inzwischen im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen als unverzichtbar: Mit ihm können wechselnde Markt- und Kundenanforderungen nachhaltig in Steuerungsimpulse für Projektteams und einzelne Beschäftigte transformiert werden. Diese fühlen sich in hohem Maße persönlich für die fristgerechte Erreichung der Ziele verantwortlich.

Historisch betrachtet wird mit dem MbO der Kontroll- und Rationalisierungszugriff auf Bereiche ausgedehnt, die traditionell davon weitgehend verschont waren: Der aktuelle Projektstand kann mittlerweile zeitnah von zentralen Stellen aus kontrolliert werden. Und in zunehmendem Maße werden variable Entgeltbestandteile an den Grad der Zielerreichung gebunden - was übrigens von den meisten Angestellten ausdrücklich begrüßt und gewünscht wird.

Unsere These dazu lautet: Leistungssteuerung erfolgt in Projekten über die Definition der zu erreichenden Ziele. Leistung wird bei Projekt- und Wissensarbeit per se ergebnisorientiert gesteuert und kontraktualisiert. Und: durch die Ergebnisorientierung entzieht sich Projekt- und Wissensarbeit weitgehend den etablierten Formen kollektiver Arbeits-, Leistungs- und Interessenregulation. Denn die Kontraktualisierung der Arbeitsleistung ist individualisiert. Leistungsziele werden zwischen Arbeitnehmern und Vorgesetzten individuell ausgehandelt.

- Wenn komplexe Problemlösungen den Kern der Tätigkeiten bilden und der Weg zur Zielerreichung von Ungewissheiten und Unwägbarkeiten geprägt ist, ist es *objektiv* schwierig bis unmöglich, dafür so etwas wie einen Standard in Gestalt von Arbeitsmengen und Sollzeiten als verbindlichen Leistungsmaßstab zu definieren. Aufgrund ihrer inhaltlichen Intransparenz lässt sich Leistung bei wissensintensiven Dienstleistungen ex ante nicht klar definieren.
- Abgesehen davon sind qualifizierte Angestellte sehr daran interessiert, dass tatsächlich ihre individuelle Leistung bewertet wird. Diese ist für sie Mittel zur Differenzierung im Wettkampf um attraktive Plätze, Voraussetzung für berufliches Vorankommen und Status. Nur wer seine individuelle Leistung sichtbar machen kann, erfüllt überhaupt die Voraussetzungen dafür.

Kurz: Standardisierte Regelungen zu Leistungsbedingungen sind objektiv schwierig und gehen an den Präferenzen von Wissensarbeitern vorbei.

Hybridisierung des Arbeitsvertrags

Mit dem MbO finden werkvertragsähnliche Elemente Eingang in die Arbeitsregulation. Worin die besondere Qualität ergebnisorientierter Kontrakte besteht, und was sie für die Leistungsregulation bedeuten, wird deutlich, wenn man sie in Beziehung setzt zum klassischen Arbeitsvertrag:

- Dieser ist zeitorientiert. Der Arbeitnehmer verpflichtet sich für eine bestimmte Zeitdauer im Dienste des Arbeitgebers Leistungen zu erbringen. Der Arbeitgeber verpflichtet sich im Gegenzug, diese Zeitdauer zu vergüten. Der Arbeitgeber allein trägt das Betriebs- und Wirtschaftsrisiko. Der Arbeitnehmer hat Sorgfaltspflichten, schuldet aber nicht den Erfolg seiner Leistung.
- Wird die Arbeitsleistung dagegen ergebnisorientiert über die zu erreichenden Ziele kontrahiert, verliert die Arbeitszeit ihre Schlüsselrolle. Prototyp des ergebnisorientierten Vertrags ist der Werkvertrag. Der Auftragnehmer ist dabei selbständig, arbeitet auf eigene Rechnung und schuldet den Erfolg der kontrahierten Leistung. Wie und wann er diese Leistung erbringt, bleibt ihm überlassen, solange er das Produkt zum vereinbarten Termin mit den zugesicherten Eigenschaften abliefern.

Trotz Ergebnisorientierung bleibt es für *angestellte* Wissensarbeiter beim Arbeitsvertrag und gesetzlichem Arbeits- und Sozialschutz. Das Verhältnis der Vertragsparteien hat aber eine grundlegend andere Qualität: Arbeitnehmer werden quasi zu Auftragnehmern im Unternehmen. Sie haben in einem größeren Umfang das Risiko für die Erreichung der Ergebnisse selbst zu tragen. Dabei sind Projekte, vor allem Innovationsprojekte, besonders riskant, weil bei ihnen stets mehr oder weniger ungewiss ist, ob die Ziele mit den zugeteilten Ressourcen in der vorgesehenen Zeit tatsächlich erreicht werden können.

Was sind die leistungspolitischen Folgen ergebnisorientierter Kontrakte?

- (Erstens) Die Arbeitszeit verliert ihre Schlüsselstellung für die Arbeitsregulation. Tariflich und gesetzlich definierte Arbeitszeitregelungen laufen tendenziell ins Leere und werden faktisch ständig umgangen. Die Arbeitszeitpraxis wird informaliert. Die sogenannte Vertrauensarbeitszeit ist das Pendant ergebnisorientierter Arbeitsregulation.
- (Zweitens) Die individuelle Aushandlung und Kontrahierung von Leistungszielen ist gleichbedeutend mit einer Dezentralisierung und Entstandardisierung der Leistungsregulation und einem Regulationsmodus, bei dem die Kontroll- und Einflussmöglichkeiten von Betriebsräten und Gewerkschaften beschränkt sind. Kollektiv verbindliche Leistungsnormen lassen sich bei individualisierten Leistungskontrakten kaum definieren, durchsetzen und kontrollieren.

3. Der psychologische Vertrag - „verantwortliche Autonomie“

Ich halte es an dieser Stelle für angebracht, darauf einzugehen, dass Verträge mehr als nur eine formale Seite haben:

Explizite Verträge, z.B. Arbeitsverträge oder Zielvereinbarungen, sind stets mehr oder weniger unterkomplex gegenüber dem, was sie zu regeln beanspruchen - und in diesem Sinne unvollständig. Die wissenschaftliche Betriebsführung à la Taylor hat die Arbeit daher detaillierter Planung und Kontrolle unterworfen. Zumal bei Wissensarbeit können gar nicht alle Sachverhalte und Eventualitäten explizit geregelt werden.

Dass formale Verträge dennoch „funktionieren“, ist darauf zurückzuführen, dass sie sozial eingebettet sind - durch implizite bzw. psychologische Verträge ergänzt und überlagert werden. Diese bestehen im Kern aus den wechselseitigen Erwartungen der Vertragsparteien. Die psychologischen Verträge sind durch Werthaltungen geprägt, emotional eingefärbt und haben maßgeblichen Einfluss auf das Arbeitsverhalten und Interessenhandeln.

Angestellte Wissensarbeiter mit einer strategischen Schlüsselfunktion sind auf besondere Weise in die Betriebe sozial integriert. Der psychologische Vertrag oder soziale Tausch, den sie mit dem Arbeitgeber eingehen, begründet eine Vertrauensbeziehung, die auf „verantwortlicher Autonomie“ beruht. Verantwortliche Autonomie meint, dass der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer Handlungs- und Entscheidungsspielräume und Entfaltungsmöglichkeiten einräumt, die dieser im Gegenzug verantwortungsvoll im Sinne des Unternehmens und seiner Ziele nutzt. Das ist ein weithin akzeptierter Tausch, weil beide Seiten davon profitieren. Solange er nicht in Frage gestellt wird, ist der Bedarf an Interessenvertretung gering.

Wie wir bereits aus einer Reihe anderer Untersuchungen zu qualifizierten Angestellten wissen, sind deren Arbeitsidentität, Erwartungen und Interessen stark arbeitsinhaltlich und von der Lust an der eigenen Leistung geprägt. Und bei den normativen Ansprüchen, die Wissensarbeiter mit ihrem Job verbinden, steht „Autonomie“ an erster Stelle. Sie ist für ihr Selbstwertgefühl konstitutiv.

Autonomie meint zum einen: Raum für Selbständigkeit in der Arbeit. Darüber hinaus aber auch die Möglichkeit, durch eigene Leistung, eigene Beiträge, die Geschichte der Firma mitbestimmen zu können. In dieser Weise verstehen sich qualifizierte Angestellte, Wissensarbeiter, als Subjekte ihrer Arbeit und als Mit-Unternehmer - zumal zunehmend von ihnen die Übernahme von Managementaufgaben erwartet wird.

Dem auf „verantwortlicher Autonomie“ beruhenden psychologischen Vertrag entspricht ein kooperativer, kompromisshafter Modus der Problembewältigung und Konfliktaustragung: Bei Fehlern in der Arbeit, Schwierigkeiten und Problemen suchen Vorgesetzte und Beschäftigte gemeinsam in einem vertrauensvollen Gespräch nach Ursachen und Abhilfe.

Die Einschaltung von Betriebsrat und Gewerkschaften ist - wenn es überhaupt dazu kommt - meistens die ulti-

ma ratio nachdem verschiedene Eskalationsstufen im Management durchlaufen wurden und Einigungsversuche gescheitert sind. Sie gilt als Zeichen für das Versagen der Vertrauensbeziehungen.

Diese Nähe der Wissensarbeiter zum Management und das Bewusstsein ihrer Privilegiertheit prägen auch das Bild, das sie von den Institutionen der kollektiven Interessenvertretung haben: Gewerkschaften und Betriebsräte sind für sie Institutionen zum Schutz von Schwachen und Benachteiligten, zu denen sie sich selbst nicht zählen - meistens selbst dann nicht, wenn ihre psychologischen Verträge verletzt werden. Gewerkschaften werden zudem als Organisationen zur Besitzstandswahrung wahrgenommen, die zum Teil durchaus berechnete Abwehrkämpfe führen, denen aber attraktive zukunftsorientierte Lösungen fehlen.

Konfliktpotentiale - Verletzung psychologischer Verträge

Die Welt angestellter Wissensarbeiter ist gleichwohl keine heile Welt. Die Arbeitsform Projekt entspricht zwar in vielerlei Hinsicht den Erwartungen und Ansprüchen, die sie mit ihrem Job verbinden, als da sind: flache Hierarchien, kollegiale Zusammenarbeit jenseits bürokratischer Vorschriften und ineffizienter Abläufe, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Die zu lösenden Probleme werden als Möglichkeit begriffen, die eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten unter Beweis zu stellen und weiter zu entwickeln - als Chance zur Selbstentfaltung.

Unsere Gesprächspartner erklärten aber auch, dass Leistungsdruck, hohe Belastungen, Selbstausschöpfung, Konkurrenz zwischenmenschliche Beziehungen, Versagensängste, psychischer Stress durch Überforderung, Rollen- und Loyalitätskonflikte, sozialer Stress durch gestörte Beziehungen - peer to peer pressure, burn out, workaholics - unter Projektbeschäftigten keine Seltenheit sind.

Ursache dieser Syndromatik sind die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und Risiken, knappe

Ressourcen, enge Zielvorgaben, individualistisch-konkurrenzhaftes Orientierungen und mikropolitische Konflikte um die Bewertung und Anerkennung von Leistung.

- Die Qualität ihrer Arbeit hängt aus Sicht unserer Gesprächspartner weithin davon ab, dass ihnen nicht nur Spielräume für die Arbeitsausführung gewährt werden, sondern auch die Ressourcensteuerung - Zeit, Geld, manpower - zum Gegenstand von Vereinbarungsprozessen gemacht wird. Das ist bislang aber auch in Projektkontexten kaum der Fall.
- Zudem entwickeln Arbeitende, von denen erwartet wird, dass sie unternehmerische Verhaltensweisen ausbilden und unternehmerische Risiken übernehmen, den Anspruch, dass ihr Einfluss auf unternehmenspolitische Entscheidungen ausgedehnt wird.
- Das MbO bietet durchaus Partizipationsmöglichkeiten. Dem Konzept nach handelt es sich dabei ja um eine „diskursive“ Form der Handlungskoordination auf der Basis wechselseitiger Aushandlungs- und Verständigungsprozesse. Grundlegende Voraussetzung für gute Projektarbeit ist nach Auffassung unserer Gesprächspartner, dass Ziele vereinbart werden. Tatsächlich werden sie ihnen aber meistens diktiert.

Ob und inwieweit es sich bei den genannten Ansprüchen um manifeste Ansprüche handelt, ist offen. Gegenwärtig spricht wenig dafür, dass Wissensarbeiter massiv für die Realisierung ihrer Vorstellungen von guter Arbeit eintreten und sich ihre Interessen - auf herkömmliche Art - kollektiv bündeln und regeln ließen.

Dot.com- oder IT-Krise, Kostensenkungsprogramme, Reorganisationswellen, frustrierte Karriereambitionen, unerfüllte Partizipationsansprüche usw. haben zum Teil instrumentellere Orientierungen in den formalen und psychologischen Vertragsverhältnissen gefördert, jedoch nicht zu deren Erschütterung oder zu einer signifikanten arbeitspolitischen Neuorientierung der Wissensarbeiter geführt. Das Bewusstsein ihrer relativen Privilegiertheit sowie Arbeitsformen und Lebenslagen, die durch Privatisierung sozialer Risiken - die Selbstorganisation erzwingen, dürften individuelle Wettbewerbs-

und Konfliktbewältigungsstrategien und individualistisches Interessenvertretungshandeln eher noch forcieren.

4. Resümee und Schlussfolgerungen

Resümee: Präferenz für direkte Partizipation

- Leistungspolitik ist im Angestelltenbereich eines der wichtigsten Themen. Und die Gestaltung der Leistungsbedingungen ist ein genuines Betätigungsfeld der Gewerkschaften. Kollektive, standardisierte Regelungen - bzgl. Arbeitszeiten und Leistungsbewertung - gehen aber an Erwartungen und Präferenzen von Wissensarbeitern vorbei. Von Betriebsräten oder Gewerkschaften eingeklagte Arbeitsschutzregelungen, etwa eine kollektive Begrenzung der Arbeitszeit, lehnen sie als Bevormundung und Eingriff in ihre Autonomie ab.
- Qualifizierte Angestellte reagieren bekanntlich allergisch darauf, wenn sie sich nicht mehr als Subjekte ihrer Arbeit, sondern nur noch als Objekte übergeordneter Entscheidungen empfinden. Eine Interessenvertretung könnte sich für ihre ausgeprägten Mitbestimmungs- bzw. Partizipationsinteressen stark machen. Die Präferenzen der Wissensarbeiter liegen jedoch eindeutig auf direkter Partizipation - und nicht bei der *repräsentativen* durch gewählte Vertreter. Die Tatsache, dass direkte Partizipation, wenn sie nicht formal geregelt ist, vom good will der Vorgesetzten abhängt und prinzipiell jederzeit kassiert werden kann, ändert daran – bisher jedenfalls - wenig.
- Die genannten arbeitsinhaltlichen und firmenbezogenen Interessen, die Mitbestimmungs- oder Partizipationsansprüche angestellter Wissensarbeiter haben wenig mit dem zu tun, was unter verfasster Mitbestimmung verstanden wird. Sie sind entfernt von einem gewerkschaftlichen oder klassentheoretisch fundierten Interessenbegriff, bei dem der Antagonismus von Kapital und Arbeit und der Schutz

strukturell Benachteiligter im Zentrum steht. Dieser Antagonismus ist für das Interessenvertretungshandeln angestellter Wissensarbeiter nicht konstitutiv.

- Sie bevorzugen zudem Assoziierungsformen, die nicht an dauerhafte Mitgliedschaft und Folgebereitschaft gegenüber Stellvertretern gebunden sind, sondern eher spontane, anlassbezogene Assoziierungsformen und solche, in denen sie ihre fachlichen Kompetenzen anerkannt und aufgehoben sehen (u.a. Berufsverbände).
- Eines der zentralen Themen für Wissensarbeiter unter Bedingungen, in denen verwertbares Wissen immer schneller veraltet, ist die Aufrechterhaltung und Verbesserung ihrer Beschäftigungsfähigkeit (Employability). Nach Auffassung unserer Gesprächspartner sind die adäquaten Ansprechpartner dafür bislang aber weniger Gewerkschaften, die sich um entsprechende tarifvertragliche Anspruchsrechte bemühen, sondern alle Organisationen, die ihnen fachlich-inhaltlich dafür etwas zu bieten haben.

Schlussfolgerungen: Rückzug oder Wandel - Perspektive: „Metaregeln“

Ich möchte aus dieser - zugegebenermaßen sehr zugespitzten und vereinfachten - Darstellung zwei auf Gewerkschaftspolitik bezogene Schlussfolgerungen ziehen:

Die erste ist als Alternative formuliert:

- Entweder die Gewerkschaften ziehen sich aus dem Bereich wissensintensiver Dienstleistungen zurück, weil sich in diesem Feld für sie - ideell aber auch ganz handfest materiell - kein Return of Invest abzeichnet: d.h. ihre Adressaten können in diesem Feld nur in einem unzureichenden Maße zur Mitgliedschaft bewegt und von der Notwendigkeit von Tarifverträgen überzeugt werden. In Gewerkschaft-

ten wird durchaus die Position vertreten, man solle sich künftig wieder stärker auf die traditionelle Mitgliederbasis und den Schutz Schwacher und Benachteiligter konzentrieren.

Das bedeutete allerdings, strukturelle Veränderungen in der Zusammensetzung der Arbeitnehmerschaft nicht mit zu vollziehen und eine Marginalisierung in jenen - stark wachsenden - Arbeitsbereichen hinzunehmen, die wahrscheinlich in Zukunft Arbeit und Leben stärker prägen werden.

- Oder - alternativ dazu - Gewerkschaften gehen stärker auf die Handlungsorientierungen und Partizipationsinteressen der qualifizierten Angestellten und Wissensarbeiter ein und finden andere Ansprech- und Assoziierungsformen sowie Serviceangebote, die für Wissensarbeiter attraktiv sind. Das ist allerdings eine große Herausforderung an das Selbstverständnis der Gewerkschaften. Und es ist fraglich, ob ein solcher Spagat - Schutz der Stammklientel einerseits und Investition in relativ privilegierte Wissensarbeiter andererseits - sich mit dem Prinzip der Einheitsgewerkschaft verträgt.

Zweite Schlussfolgerung (Regulationsmodus Metaregeln)

Die Form der Interessenregulation wird künftig stärker als bisher der Heterogenität individueller Interessen Rechnung tragen und den Menschen Wahlmöglichkeiten lassen müssen, statt ihnen einheitliche, inhaltlich definierte Normen, Arbeitszeiten, Leistungsstandards usw. „vorschreiben“. Die Erosion der Normalarbeit und Heterogenität der Interessen stellen traditionelle Formen kollektiver Regulierung auf die Probe. Und selbstbe-

wusste Arbeitnehmer wollen sich auch von den Institutionen kollektiver Interessenvertretung nichts vorschreiben lassen.

Es spricht einiges dafür, dass sich der Modus der Interessenregulation dahingehend verändern wird, dass „Metaregeln“, die individuell (betriebs- und personenspezifisch) inhaltlich ausgestaltet werden können, gegenüber detailliert inhaltlich normierten Vorschriften, aufgewertet werden. „Metaregeln“ sind ein Ansatz, unterschiedliche individuelle Interessen in veränderter Weise einer kollektiven und formalen Regelung zuzuführen.

Der Begriff Metaregeln bezeichnet einerseits den empirischen Sachverhalt der zunehmenden Regulationsunschärfe und Orientierung der Tarifpolitik an den Betrieben: Bei Tarifverträgen verständigen sich die Tarifparteien immer häufiger nur noch auf Regeln, die auf Betriebsebene spezifiziert und umgesetzt werden. Auf der Ebene betrieblicher Arbeitssteuerung kann die zunehmende Verdrängung der Konditional- durch die ergebnisorientierte Zweckprogrammierung, bei der das Management nur noch einen Handlungsrahmen, die zu erreichenden Ziele, definiert, als Übergang zum Regulationsmodus Metaregeln begriffen werden. Normativ beinhaltet der Begriff Metaregeln eine Aufwertung der prozeduralen gegenüber der substanziellen (materiell inhaltlich ausgestalteten) Regulation. Wie bei dem Management by Objectives geht es für die beteiligten Akteure dabei zunächst einmal nicht darum, inhaltliche Details und Normen in Form absoluter Größen und Standards zu definieren, sondern sich im Konsens auf grundlegende Anforderungen und Verfahrensweisen - auf das System und den Prozess der Zielvereinbarung sowie entsprechende Beteiligungsmöglichkeiten (Partizipationsformen und -inhalte) - zu verständigen.

Der Einstieg in die Offshore-Windkraftnutzung als Prüfstein der Energiewende - Konfliktthemen und Konfliktodynamiken

Rüdiger Mautz/Andreas Byzio

Der folgende Text fasst die Ergebnisse eines im Sommer 2004 abgeschlossenen SOFI-Forschungsprojekts zusammen, das im Rahmen des „Niedersächsischen Forschungsverbunds Technikentwicklung und gesellschaftlicher Strukturwandel“ durchgeführt wurde. Im Mittelpunkt der Untersuchung stand die Frage, inwieweit am Beispiel der Offshore-Windkraftnutzung eine neue Qualität der gesellschaftlichen Auseinandersetzung um Ökologie sichtbar wird. Dazu wurden die Konflikte um drei der gegenwärtig vor der deutschen Nord- und Ostseeküste geplanten Offshore-Windparks genauer untersucht, wobei sich unser Forschungsinteresse insbesondere auf regionale Strukturwandelkonflikte, auf inner-ökologische Zielkonflikte sowie auf die daraus resultierenden Konfliktodynamiken konzentrierte. Neben systematischen Literatur-, Presse- und Internetrecherchen stützte sich die Untersuchung in erster Linie auf 45 Expertengespräche, die wir mit wichtigen Akteuren in den hier relevanten Handlungs- und Konfliktfeldern führen konnten, darunter Vertreterinnen und Vertreter aus Umweltorganisationen und der Umwelt- bzw. Naturschutzadministration, aus Planungs- und Betreiberfirmen im Bereich der Offshore-Windkraftnutzung, aus Wirtschaftsverbänden und wissenschaftlichen Instituten sowie aus der Lokal- und Regionalpolitik und aus den zuständigen Landesadministrationen.

1. Die Institutionalisierung der Energiewende

Wollte man den in den 80er Jahren einsetzenden Haupttrend auf dem Gebiet von Umweltpolitik, Umweltbewegung und Umweltbewusstsein, wie er von der Umweltsoziologie diagnostiziert wurde, in aller Kürze zusammenfassen, dann eignete sich die These von der „Institutionalisierung des Umweltschutzes“ vermutlich am besten dazu. Mit dieser These ist nicht nur gemeint, dass Umweltschutz mittlerweile ein etablierter Bereich *staatlich-administrativen Handelns* geworden ist, der sich immer weiter ausdifferenziert und eine immer größer werdende Fülle an Rechtsvorschriften und Verwaltungsvorgängen produziert. Gemeint ist vielmehr eine weit aus folgenreichere Entwicklung, die die konfrontative Phase der 70er Jahre ablöste und in deren Verlauf ökologische Orientierungen „auf breiter Front“ in politische, gesellschaftliche, wirtschaftliche und wissen-

schaftliche Handlungsfelder diffundiert sind (Brand et al. 1997, 20). Hiervon bleibt das *private Leben* nicht unberührt - „Umweltschutz“ ist längst zu einer Verhaltensnorm geworden, der sich kaum jemand vollständig zu entziehen vermag (Huber 2001, 270).¹ Auch die *Industrie* konnte sich - unter dem Druck einer kritischen Öffentlichkeit und einer schärfer werdenden staatlichen Umweltschutzregulierung - dem allgemeinen Trend nicht verweigern, wobei sich in den Unternehmen mehr und mehr die Erkenntnis durchsetzte, dass Umweltschutz, etwa im Sinne des Präventionsprinzips (Heine/Mautz 1995, 48ff.), auch im ökonomischen Eigeninteresse liegt. Mehr noch: In der zweiten Hälfte der 80er

¹ Wobei die ubiquitäre Verbreitung von Umweltbewusstsein mit einem in der Regel nur begrenzten bzw. fragmentierten ökologischen Verhaltenswandel einhergeht - was wiederum der Auslöser für zahlreiche umweltpsychologische, umwelt- und handlungssoziologische sowie im Bereich der Lebensstilforschung angesiedelte Studien war; vgl. de Haan/Kuckartz 1996, 219ff.; Schultz/Weller 1997; Byzio et al. 2002, 19ff.

Jahre sei es, so Huber (2001, 269), zu einer „offensiven Kehrtwendung der Industrie gegenüber der ökologischen Frage“ gekommen, in deren Folge sich Umweltmanagement „unternehmens- und wirtschaftspolitisch etabliert“ habe. Zur gleichen Zeit erleben die *Umweltwissenschaften* einen bisher ungeahnten Aufschwung und differenzieren sich „durch das gesamte Fächerspektrum hindurch“ aus (ebenda, 270). Die *Umweltschutzbewegung* schließlich entwickelt sich zum wichtigen Motor der hier nur in groben Zügen umrissenen Entwicklung und durchläuft dabei selbst einen Prozess der Institutionalisierung (Byzio et al. 2002, 16). Eine ursprünglich industrie- und systemkritische „antiinstitutionelle Massenbewegung“ (Brand 1999, 245) mit starker fundamentalistischer Strömung wird nun mehr und mehr in den gesellschaftlichen *mainstream* integriert (Huber spricht von einem Prozess der „Assimilierung“; Huber 2001, 267ff.) und wird zu einem akzeptierten, auch wegen seines Sachverstands gefragten Akteur auf der umweltpolitischen Bühne (Brand 1999, 244f.). Neben den Grünen als parteipolitischen Zweig der Umweltbewegung, der inzwischen zahlreiche Regierungs- und Verwaltungsämter auf kommunaler, Landes- und Bundesebene erobern konnte, sind es die mittlerweile hoch professionalisierten, intern ausdifferenzierten und hierarchisierten großen *Umweltverbände*, die diesen Institutionalisierungsprozess vorantreiben und deren Handlungsfelder sich beträchtlich erweitern. Bei der Durchsetzung von Zielen wird nun stärker auf die Überzeugungskraft eigener wissenschaftlicher Expertise und professioneller Öffentlichkeitsarbeit und weniger als früher auf die Mobilisierung der Basis gesetzt. Zwar kommt es nach wie vor zu *Umweltkonflikten*, doch werden auch sie inzwischen unter den Vorzeichen einer zunehmenden institutionellen Rahmung und Verregelung ausgetragen. Folgt man Blanke u.a., dann setzt in den 80er Jahren der Siegeszug eines „kooperativen Pragmatismus“ ein (Blanke et al. 1999, 39ff.), der mehr und mehr an die Stelle polarisierender Konfliktaustragungen tritt, ohne diese allerdings vollständig in den Hintergrund zu drängen.

Dass die *Energiewende* zu den zentralen umweltpolitischen Zielen einer Bundesregierung werden konnte, gehört einerseits zu den Resultaten des skizzierten Institutionalisierungsprozesses und trägt andererseits dazu bei, diesen Prozess weiter voranzutreiben. Im folgenden wollen wir die Frage nach dessen Voraussetzungen aufgreifen und etwas genauer betrachten, von welchen institutionellen Verstrebungen die *Energiewende* getragen wird. Wobei der hier verwendete Institutionenbegriff sowohl Institutionalisierungsprozesse auf der formalrechtlichen Ebene als auch auf der Ebene informeller Institutionen mit einschließt, d.h. sich auch auf die Herausbildung neuer Handlungsrouitinen, Gewohnheitsregeln, Beziehungsnetze usw. erstreckt, sofern sie für die beteiligten Akteure, etwa im Bereich des zivilgesellschaftlichen Engagements oder der betrieblich-ökonomischen Handlungssphäre, verbindlichen Charakter annehmen.

1.1 „Energiewende“ als gesellschaftliche Leitidee

Ein erster wichtiger Aspekt ist, dass mit dem politischen Ziel der *Energiewende* eine *Leitidee* transportiert wird, die im Hinblick auf ihre grundsätzliche Stoßrichtung in der Tat auf breite gesellschaftliche Akzeptanz trifft. Zwar musste sie in ihrer praktischen Ausgestaltung gegen Widerstände durchgesetzt werden, die vor allem aus dem traditionellen Energiesektor und dessen auf der politischen Bühne agierenden Interessenvertretern kamen, zwar sind die Meinungen im lokalen bzw. regionalen Umfeld von regenerativen Energieanlagen (z.B. Windräder, Biomasse-Kraftwerke, Solarkraftwerke) infolge zum Teil divergenter Nutzerinteressen geteilt, zwar ist die ökologische Bewertung dieser Technologien umstritten. Unterm Strich gilt aber nach wie vor, dass sich die politische und gesellschaftliche Unterstützung der *Energiewende* nicht nur auf die Kernklientel der Grünen beschränkt, sondern dass die angestrebte „Umstrukturierung der Energieversorgung in Richtung auf eine nachhaltige Versorgung“, wie Fishedick et al. (2000, 131) hervorheben, von einer „sehr positiven Grundstimmung“ getragen werde, was keineswegs verwunderlich

sei, „haben die erneuerbaren Energien doch über alle weltanschaulichen Grenzen hinweg ein sehr positives Image in der Öffentlichkeit“ (ebenda). So ist der Startschuss für das weltweit nahezu einmalige Wachstum des regenerativen Energiesektors in Deutschland durch das Stromeinspeisegesetz 1991 gefallen, das „zu den wenigen Vorlagen“ gehörte, „die nicht von der Regierung, sondern direkt vom Parlament eingebracht und von einer partei- und koalitionsübergreifenden Mehrheit verabschiedet wurden“ (ebenda, 132). Mit „positiver Grundstimmung“ sind aber auch die hohen Akzeptanzwerte gemeint, die die regenerativen Energien in der Bevölkerung erreichen. Eine jüngst veröffentlichte Umfrage bestätigt erneut, dass die Sympathien in der Bevölkerung vor allem bei den regenerativen Energien liegen, wobei sich in den Ergebnissen aber auch widerspiegelt, dass die Zustimmung zur Windenergie angesichts zahlreicher in der Öffentlichkeit umstrittener Windparkprojekte in den letzten Jahren zurückgegangen ist.²

1.2 Die normative Rahmung der Energiewende

Zur Institutionalisierung der Energiewende trägt zweitens in ganz entscheidender Weise bei, dass seit den frühen 90er Jahren und insbesondere seit dem rot-grünen Regierungsantritt 1998 ein *normativer Rahmen* geschaffen sowie weiter ausgebaut und verfeinert worden ist, der eine Vielzahl von Akteuren in die Verwirklichung der Energiewende-Ziele einbindet³ - sei es im Sinne von gezielten Anreizen für ökonomische Akteure und Privathaushalte, in erneuerbare Energien zu investieren, oder sei es in Form von rechtsverbindlichen Vorschriften, mit denen, um nur einige Beispiele zu nennen, der

Ausstieg aus der Atomenergie, die von den Stromkonzernen zu zahlende Einspeisevergütung an die Betreiber regenerativer Energieanlagen oder die rechtliche Privilegierung von Baumaßnahmen zur Gewinnung erneuerbarer Energien geregelt werden. Die gesetzlich-normative Ausgestaltung der Energiewende einschließlich der dazu entwickelten Förderinstrumente ist das bislang prägnanteste Beispiel eines *umweltpolitischen Regulierungsmusters*, das man mit Huber (2001, 362 ff.) als „Kontextsteuerung“ bezeichnen könnte. Folgt man den Forschungen zur Entwicklung der Umweltpolitik in Deutschland, so hat es in den letzten 30 Jahren einen erheblichen Wandel in diesem Politikbereich gegeben: Dominierte bis in die 80er Jahre hinein die an Umweltreparatur und nachsorgenden Maßnahmen orientierte Umweltpolitik, deren Instrumentarium vor allem auf bürokratischer Kontrolle und dem Ordnungsrecht beruhte (Simonis 2001, 10; Huber 2001, 351 ff.), so sind es seitdem die regulativen Instrumente zur Risikoprävention und einer indirekt lenkenden Kontextsteuerung, die stärker in den Vordergrund gerückt sind (z.B. an Verhandlungslösungen orientierte Verfahren, öffentlich-rechtliche Produktzertifizierungen oder Finanzinstrumente wie Ökosteuern, selektive Subventionen und Steuervergünstigungen; vgl. Huber 2001, 362 ff.). Dieser umweltpolitische Kurswechsel beruhte nicht zuletzt auf der Einsicht in die Grenzen eines rein kurativen und auf ordnungsrechtlichen Kodifizierungen basierenden Umweltschutzes. Letzterer bildet zwar die allgemeine Grundlage des staatlichen Umwelthandelns, insofern auf dem Wege des Ordnungsrechts verbindliche Umweltstandards gesetzt, Missstände behoben und Grenzwerte festgelegt werden können. Zur Aktivierung von Eigeninitiative und Innovativität auf dem Gebiet des Umweltschutzes hat sich dieses Regulierungsmuster jedoch als nicht ausreichend geeignet erwiesen (ebenda, 376).

Zur normativen Rahmung der Energiewende trägt im weiteren Sinne auch ein *ökologischer Modernisierungsdiskurs* bei, der mit den Grünen und einigen Vertretern der SPD Eingang in die Bundespolitik gefunden hat und darüber hinaus in den Umweltverbänden, in Teilen der Sozial- und Naturwissenschaften sowie der Medien ge-

2 So berichtet DIE ZEIT vom 9.6.2004, dass sich die Solarwirtschaft „seit Jahren im Lichte höchster Sympathiewerte“ sonne. „Eine Umfrage der Allensbacher Meinungsforscher im Auftrag des Bundespresseamtes hat das kürzlich wieder bestätigt: Die Demoskopien hatten gefragt, welche Quellen den Energiebedarf der Deutschen in 20 bis 30 Jahren ‚vor allem sichern‘ sollten: die Sonne kam auf 70 Prozent Zustimmung, der Wind auf 55, Atomkraft auf 19 und Kohle auf nur 6 Prozent“. Vgl. Artikel „Grüne Wiese, rotes Tuch. Die Solarbranche fürchtet Widerstände gegen Freilandanlagen - und müht sich um öffentliche Zustimmung“. In: DIE ZEIT 25/2004 (von Bernward Janzing).

3 Siehe die Auflistung von einschlägigen Gesetzen und Verordnungen bei Rogall 2003, 132+141 sowie bei Fischeschick et al. 2000, 145ff.

führt wird. Wenn der von etlichen Protagonisten dieses Diskurses eingeforderte „ökologische Strukturwandel“ bereits begonnen haben sollte, dann ist dies bisher vor allem auf dem Gebiet der Energieproduktion geschehen. In der umweltpolitischen und ökowissenschaftlichen Debatte ist zwar nach wie vor umstritten, welches strategische Gewicht der Substitution fossiler und atomarer durch regenerative Energiequellen einerseits und welches Gewicht der Verbesserung des Energiesparverhaltens („Suffizienz“) sowie der Erhöhung technischer Öko-Effizienz andererseits zukommen sollte.⁴ Weitgehend einig ist man sich aber darin, dass es sich im Fall der regenerativen Energieerzeugung um eine technologische Entwicklung handelt, die integraler Bestandteil von ökologischen Nachhaltigkeitsstrategien sein sollte. So ist das neueste Gutachten des „Wissenschaftlichen Beirats der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen“, das Wege für eine als „unerlässlich“ angesehene globale „Energiewende zur Nachhaltigkeit“ aufzeigen will, in weiten Teilen ein Plädoyer für den massiven Ausbau der erneuerbaren Energien, unter anderem für den „weiteren zügigen Ausbau“ der Windenergienutzung auch im Offshore-Bereich (WBGU 2003, 67 ff.).

1.3 Die Akteure der Energiewende

Ein dritter Aspekt im Kontext der hier interessierenden Institutionalisierungsprozesse ist, dass es inzwischen ein breites Spektrum an *Akteuren* gibt, die zu den personalen und korporativen Trägern der Energiewende zählen. Sie tragen dazu bei, dass die Energiewende auch unterhalb der formal-rechtlichen Ebene normativ verankert wird, indem sie z.B. spezielle Kommunikationsforen und Akteursnetzwerke ins Leben rufen, veränderte Handlungsroutrinen propagieren oder neue gesellschaftliche Ziele definieren. Gemeint sind nicht nur die *politischen, wissenschaftlichen und publizistischen Protagonisten* eines energiepolitischen Paradigmenwechsels, deren Funktion etwa darin bestand (und besteht), die zu-

grunde liegende Leitidee in der Öffentlichkeit zu verankern sowie ihre politisch-praktische Umsetzung vorzubereiten bzw. aktiv mitzugestalten.⁵ Eine tragende Rolle bei der Diffusion regenerativer Energienutzung, insbesondere im Bereich der Windenergie, spielten - und spielen zum Teil auch heute noch - *zivilgesellschaftliche Akteure*: Für die bisherige Entwicklung der Märkte für erneuerbare Energien sei von großer Bedeutung, so Fishedick et al. (2000, 86), „dass in der Pionierphase weitgehend private und gesellschaftliche Akteure wie Umweltverbände, Bürgerinitiativen oder Teile der Kirchen die ernsthafte Nutzung erneuerbarer Energien eingeleitet und am Leben gehalten haben“. Dieser Sachverhalt wurde in einer 2002 veröffentlichten SOFI-Studie am Beispiel von „Bürgerwindinitiativen“ aufgegriffen und weiter vertieft (Byzio et al. 2002). Das zentrale Ergebnis lautet, dass sich der Aufstieg der regenerativen Energien in Deutschland, insbesondere der Windenergienutzung, nicht zuletzt einer sozialökologischen Innovation verdankt, nämlich dem Zusammenschluss von Gleichgesinnten, die im Rahmen einer projektförmigen Assoziation ein gemeinsames ökologisch-praktisches Ziel verwirklichen wollen. Um zu einer die Windenergie popularisierenden Instanz zu werden, mussten diese Basisinitiativen zunächst einmal selbst einen Prozess der Institutionalisierung durchlaufen, z.B. im Hinblick auf die „passende“ Rechtsform, im Hinblick auf innerorganisatorische Kooperationsformen und Prinzipien der Arbeitsteilung oder im Hinblick auf finanzielle Beteiligungsformen, die auf die Möglichkeiten der örtlichen Bevölkerung zugeschnitten sind (ebenda, 296ff. u. 398ff.). Auf diese Weise - und dank der inzwischen ge-

4 Vgl. hierzu einige neuere Debattenbeiträge aus dem Wuppertal Institut (insbesondere den Beitrag von Hennicke), die unter dem Titel „Von nichts zu viel. Suffizienz gehört zur Zukunftsfähigkeit“ in einer Ausgabe der Wuppertal Papers zusammengefasst wurden; vgl. Linz et al. 2002.

5 Auf der politischen Ebene gehören Energiepolitiker der Grünen sowie des linken SPD-Flügels sowie u.U. Klima- und Energieexperten der großen Umweltverbände (z.B. Greenpeace) dazu. Im Bereich der Wissenschaft sind hier vor allem renommierte Klimaforscher und Energieexperten aus Instituten wie dem Öko-Institut Freiburg, dem Wuppertal Institut oder dem Potsdamer Institut für Klimafolgenforschung zu nennen. Auf publizistischer Ebene gehört der Fernsehjournalist und Buchautor Franz Alt sicherlich zu den bekanntesten Vorkämpfern eines Umstiegs auf regenerative Energien; aber auch aus dem Wissenschaftslager sind einige publizistische Erfolge zu vermelden, die dazu beigetragen haben, dem Leitbild der Energiewende öffentliche Aufmerksamkeit zu sichern (z.B. die vom Wuppertal-Institut 1996 mit herausgegebene Studie „Zukunftsfähiges Deutschland“ oder das 1995 von Ernst Ulrich von Weizsäcker gemeinsam mit Amory B. und L. Hunter Lovins publizierte Buch „Faktor Vier“).

setzlich garantierten Förderbedingungen - gelang es, die anfangs engen Milieugrenzen zu überwinden. Das finanzielle Beteiligungsmodell für Windenergieprojekte, das von den Pionieren „erfunden“ und in der Folgezeit professionalisiert und kommerzialisiert wurde, war eine wichtige Voraussetzung dafür, dass der Windenergiesektor im Laufe der 90er Jahre ökonomisch expandieren und damit zu einer der bisher wichtigsten Triebkräfte der Energiewende und der sie tragenden Institutionalisierungsprozesse werden konnte. Bürgerengagement im Bereich der regenerativen Energien beschränkt sich nicht auf die Windenergie: So entstehen im Bereich der Fotovoltaik - neben den vielen privaten Solarflächen auf dem eigenen Hausdach - derzeit immer mehr „Bürger-solkraftwerke“ (etwa als Gemeinschaftsprojekte auf den Dächern von Schulen oder öffentlichen Gebäuden). Und im Bereich der Biogas-/Biomassenutzung sind bereits in den 90er Jahren erste kooperative Projekte ins Leben gerufen worden (Köberle 1994). All dies unterstreicht die Relevanz des Faktors „soziale Einbettung“ der regenerativen Energien, wie er auch von der „European Environment Agency“ hervorgehoben wird⁶ und zudem in zahlreichen lokalen Agenda-21-Aktivitäten zum Ausdruck kommt. Letztere entwickeln im Erfolgsfall ihre eigene soziale Dynamik, wobei in der Regel „neue Akteurskonstellationen und Entscheidungsstrukturen“ entstehen (Kollege 2000, 253 ff.), die nicht nur von zivilgesellschaftlichen, sondern auch von politischen, administrativen oder ökonomischen Akteuren getragen werden und dazu beitragen, die Versorgung mit regenerativen Energien stärker in der Gesellschaft zu verankern.

Von kaum zu unterschätzender Bedeutung sind die ökonomischen Anreizwirkungen, die von der Politik der Energiewende ausgehen, was dazu geführt hat, dass seit Beginn der 90er Jahre eine zunehmende Zahl an *ökonomischen Akteuren* zu Mitspielern der Energiewende geworden ist. Im Bereich der regenerativen Energien ist

6 Die Möglichkeit zur „kooperativen Partizipation“ in lokalen Projekten könne nicht nur positive regionalökonomische Effekte haben, sondern erhöhe in der Regel die Akzeptanz der Regenerativtechniken, was wiederum eine Grundvoraussetzung ihrer Diffusion sei; vgl. European Environment Agency 2001, 10f., 64).

ein „ökologischer“ Industriezweig entstanden, der nach wie vor ganz überwiegend mittelständisch geprägt ist und den bereits seit den 70er Jahren in Deutschland existierenden und expandierenden „öko-industriellen Komplex“ (Fietkau/Weidner 1998, 31) in spezifischer Weise erweitert hat. Der Markt für regenerative Energien ist mit dem Erneuerbare-Energien-Gesetz noch attraktiver geworden, da sich die Planungssicherheit für die Unternehmen aufgrund der für einen Zeitraum von 20 Jahren garantierten Einspeisevergütungen (nebst klarer Degressionsregelung) noch einmal deutlich erhöht hat. Die wichtigsten Marktteilnehmer sind erstens die Anlagenbauer, zweitens die Zulieferindustrie und drittens Unternehmen, die auf die Errichtung, die Betriebsführung und/oder die Instandhaltung regenerativer Energieanlagen spezialisiert sind.⁷ Die Windenergiebranche kann bereits auf eine rasante technologische Entwicklung zurückblicken⁸ und ist längst auch von Konzentrationsprozessen - bis hin zum Einstieg von Großkonzernen in den Offshore-Markt - erfasst worden. Zwar dominieren nach wie vor mittelständische Unternehmen den Windenergiemarkt, doch steht die Branche angesichts eines möglichen Offshore-Booms unter Umständen vor einem einschneidenden Strukturwandel. Bei weiterer Expansion des Marktes für regenerative Energien dürften auch die Bioenergie- und die Solarenergiebranche vor ähnlichen Entwicklungen stehen. Gegenwärtig existiert auch hier ein Nebeneinander vieler kleiner und mittlerer Unternehmen und einiger *big player*, etwa im Kraftwerksbau oder bei der Produktion von Solarmodulen.

7 So sind in der seit Anfang der 90er Jahre sich am dynamischsten entwickelnden Branche, der Windenergiebranche, Ende 2003 ca. 45.000 Menschen beschäftigt. Rund 37.000 Arbeitsplätze entfallen auf die Neuinstallation von Anlagen (darunter 7.250 Arbeitsplätze bei den neun führenden deutschen Windkraftanlagenherstellern), etwa 8.000 Arbeitsplätze sind der Betriebsführung und Instandhaltung bereits laufender Anlagen zuzurechnen. Quelle: Bundesverband WindEnergie e.V.: Arbeitsplatzstatistik der Windenergie-Branche für das Jahr 2003. URL: www.wind-energie.de

8 So hat sich nicht nur die Zahl der Windkraftanlagen in Deutschland von 1990 bis Mitte 2003 um das 25-fache (von ca. 550 auf gut 14.000 Anlagen) erhöht, sondern im gleichen Zeitraum ist die technische Nennleistung pro Neuanlage um fast das Zehnfache gestiegen (von 160 KW auf inzwischen 1,56 MW). Quelle: Bundesverband WindEnergie e.V.: Zahlen zur Windenergie. URL: www.wind-energie.de

2. Der Einstieg in die Offshore-Windkraftnutzung: Belastungsprobe für die Energiewende

Mit dem Einstieg in die Planungen für Offshore-Windparks scheint die Verbindung von Ökonomie und Ökologie geglückt zu sein. Er weckt regionale Hoffnungen auf ökonomischen Aufschwung, weist der Windkraftbranche neue Ziele für die weitere Expansion und hat überdies einen festen Platz in den Zukunftsvisionen ökologischer Vordenker eingenommen. Die Offshore-Windkraftnutzung scheint damit voll und ganz den „win-win-Optionen“ zu entsprechen, die die Bundesregierung mit der Verknüpfung energie- und klimapolitischer Ziele nutzen will. Denn der Ausbau der erneuerbaren Energien „dient sowohl dem Klimaschutz als auch der Verringerung der Abhängigkeit von Energieimporten“ (Bundesregierung 2002, 155); überdies, so wäre zu ergänzen, verspricht er ökonomisch und unter Arbeitsmarktgesichtspunkten ertragreich zu sein. Dass man „das größte Ausbaupotenzial der Windenergie im Offshore-Bereich“ sieht (ebenda), hat im wesentlichen zwei Gründe: Zum einen bietet sich die Möglichkeit, durch den Sprung aufs offene Meer zunehmenden Ansiedlungskonflikten um Windparks an Land auszuweichen. Zum anderen lässt sich in Nord- und Ostsee angesichts der potenziell zur Verfügung stehenden Nutzungsareale mit deutlich größeren Kraftwerkseinheiten planen, was der regenerativen Energiegewinnung in Kombination mit dem erheblich höheren Windertrag auf dem Meer einen bisher nicht gekannten - und angesichts der ehrgeizigen Ausbauziele auch notwendigen - Schub verleihen soll.⁹

Dies ist aber nur die eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite der Medaille steht, dass umweltpolitische Kontextsteuerung, wie sie in exemplarischer Weise zur Förderung regenerativer Energien eingesetzt wird, kei-

neswegs nur zu den eigentlich intendierten „win-win“-Situationen führt. Im Fall des geplanten Einstiegs in die Offshore-Windkraftnutzung hat das mit den Instrumenten der Kontextsteuerung auf ökonomischer, administrativer und lokal-/regionalpolitischer Ebene ausgelöste Geschehen längst einen Risikodiskurs entfacht, der mit spezifischen Zielkonflikten einhergeht. Die von uns untersuchte Einstiegsphase in die Offshore-Windenergienutzung lässt somit ein janusköpfiges Gesicht erkennen: Einerseits ist sie in ein komplexes Geflecht institutioneller Verstrebungen eingebunden, das mit der in 2004 erfolgten Novellierung des „Erneuerbare-Energien-Gesetzes“ eine noch festere Struktur erhalten hat.¹⁰ Andererseits wird deutlich, dass auch die im Kontext der „Energiewende“ zu beobachtenden Institutionalisierungsprozesse mit Interessenkonflikten, mit gruppenspezifischen Benachteiligungen sowie mit gesellschaftlichen Gegenströmungen einhergehen können, womit stets ein Moment der Selbstgefährdung einer bereits erfolgten Institutionalisierung gegeben ist. „Institutionen“, so Esser, „haben den Keim ihrer Sinnentleerung und damit ihres Wandels oder gar Verfalls gewissermaßen logisch eingebaut“, da ihre gesellschaftliche Konstruktion immer auf einem „payoff von Ermöglichung und Beschränkung“ beruhe, „der für die verschiedenen Gruppen einer Gesellschaft notwendigerweise unterschiedlich ausfällt“ (Esser 2000c, 37). Am Beispiel des institutionellen Rahmens, der von staatlicher Seite geschaffen wurde, um den Einstieg in die Offshore-Windkraftnutzung vor den deutschen Küsten zu ermöglichen, stellt sich die Frage des „payoff“ insbesondere mit Blick auf zwei Konfliktherde:

9 In einem vom Bundesumweltministerium veröffentlichten Positionspapier wird als politisches Ziel angegeben, die Offshore-Windenergienutzung bis 2010 auf 2.000 bis 3.000 MW und langfristig, d.h. bis 2030, auf 20.000 bis 25.000 MW auszubauen; vgl. BMU 2001, 28ff. Die gleichen langfristigen Ausbaumöglichkeiten werden in einem von der Bundesregierung herausgegebenen Strategiepapier zur nachhaltigen Entwicklung genannt; vgl. Bundesregierung 2002, 155.

10 Mit der EEG-Novelle wurde eine weitere „Feinjustierung“ dieses Förderinstruments angestrebt. So sind die Rahmenbedingungen für die Offshore-Windenergienutzung noch einmal verbessert worden: Für Windkraftanlagen auf See wird nun die maximale Einspeisevergütung von 9,1 Cent pro Kilowattstunde mindestens 12 Jahre (vorher: neun Jahre) lang gewährt, und zwar für Anlagen, die bis spätestens Ende 2010 (vorher: Ende 2006) in Betrieb gehen. Für Offshore-Windparks außerhalb der 12-Seemeilenzone erhöht sich der Zeitraum der Maximalvergütung je nach Entfernung von der Küste und je nach Wassertiefe noch einmal um bestimmte Margen über die 12-Jahresfrist hinaus. Mit der Neuregelung ist der Zeitdruck, unter denen die Offshore-Planer bisher standen, deutlich gemildert worden. Sie berücksichtigt zudem, dass mit zunehmender Küstenentfernung und Wassertiefe die technischen sowie ökonomischen Risiken und damit auch die zu erwartenden Kosten der Offshore-Windenergienutzung steigen.

Erstens im Hinblick auf den innerökologischen Konflikt, dem wir zwar auch bei der Onshore-Windkraftnutzung sowie bei der Nutzung anderer regenerativer Energien (z.B. der Wasserkraftnutzung) begegnen, der aber mit der vom „Erneuerbare-Energien-Gesetz“ institutionell abgesicherten Möglichkeit, im großen Maßstab in die Offshore-Windkraft investieren zu können, eine neue Qualität erhalten hat. Diese neue Qualität besteht darin, dass mit dem Einstieg in die Offshore-Windkraftplanungen zwei jeweils identitätsstiftende Projekte der Umweltbewegung in Konflikt geraten, die in den Jahren zuvor unter dem Dach der großen Umweltschutzorganisationen weitgehend friedlich koexistieren konnten. Im Kern handelt es sich bei dem einen Projekt um die ökologische Modernisierung des Energiesektors mit dem übergeordneten Ziel des Klimaschutzes. Das zentrale Anliegen des anderen Projekts ist die Erhaltung bzw. Einrichtung von Naturschutzreservaten, wobei das übergeordnete Ziel in der Erhaltung von Biodiversität und Artenschutz liegt. Die genannten Organisationsziele konnten nicht zuletzt deswegen koexistieren, da sie sich im Prinzip keineswegs ausschließen und sich im Idealfall sogar gegenseitig ergänzen sowie in ihrer angestrebten Wirkung verstärken (erfolgreicher Klimaschutz dient auch dem Artenschutz; Naturschutz im Sinne der Erhaltung oder Ausweitung von Kohlendioxid-Senken dient auch dem Klimaschutz). Die Frage des Zielkonflikts stellt sich erst vor dem Hintergrund konkreter Entwicklungstendenzen, die für die beiden Projekte in den letzten Jahren (bzw. Jahrzehnten) kennzeichnend sind und die nun am Beispiel der Offshore-Windkraftplanungen miteinander kollidieren. So beschränkt sich moderner Naturschutz auch in Deutschland längst nicht mehr auf die Konservierung isolierter Naturreservate, sondern orientiert sich am naturwissenschaftlich-systemisch begründeten Ziel, ein multinationales Schutzgebietsnetzwerk im Sinne des europäischen NATURA 2000-Programms aufzubauen. Auf dem Sektor der regenerativen Energien ist hingegen seit einigen Jahren eine Entwicklung zu beobachten, die man als „Zentralisierung von Dezentralität“ bezeichnen könnte und die zu den auffälligsten Begleiterscheinungen der Energiewende und ihrer Institutionalisierung gehört. Gemeint ist, dass die

Gewinnung regenerativer Energie zwar nach wie vor dezentral an vielen tausend Standorten erfolgt, aber vor allem im Bereich der Windenergie inzwischen räumliche Konzentrationen aufweist, die in zum Teil großflächigen Windparks (oder ganzen Ensembles von Windparks) zum Ausdruck kommt. Beide Entwicklungen kollidieren nun in besonders heftiger Weise in der Frage der Offshore-Windkraftplanungen, da einerseits die Zentralisierung regenerativer Energieerzeugung hier in Form riesiger Windparks auf die Spitze getrieben wird und da andererseits viele Naturschützer die Chance sehen, weiträumige Meeresareale in der Nordsee auch außerhalb des Nationalparks Wattenmeer für den Naturschutz zu „retten“. Daraus folgt, dass beide Seiten ein jeweils ökologisch begründetes Interesse an den gleichen Naturräumen haben - eine Interessenkonkurrenz, die auch bei der Windkraftnutzung an Land zu beobachten ist, aber im Fall der Offshore-Planungen einen noch grundsätzlicheren Charakter bekommt. Vertreter des Naturschutzes sehen hier langjährige organisatorische Bemühungen um einen großräumigen Reservatsschutz moderner Prägung gefährdet, so dass aus ihrer Sicht die Ausschlusskriterien, die die Errichtung und den Betrieb von Offshore-Windparks in (potenziellen) Meeres- und Vogelschutzgebieten verbieten, besonders streng anzuwenden sind. In der Frage von Klimaschutz und Naturschutz brechen somit gegenläufige Zielperspektiven und Prioritätensetzungen auf, die auch auf unterschiedliche, unter dem Dach der modernen Umweltorganisationen zusammengefasste „Bewegungstraditionen“ zurückgehen und für die der „payoff“ eines Institutionalisierungsprozesses, der an der Leitidee von ökologischer Modernisierung und Energiewende ausgerichtet ist, jeweils ganz unterschiedlich ausfällt.

Ein zweiter Konfliktherd resultiert aus den unterschiedlichen Erwartungen, die sich auf den von der Offshore-Windkraftentwicklung ausgelösten regionalen Strukturwandel richten. Befürchtet wird, dass die institutionell abgesicherte Förderung der Offshore-Windkraftnutzung unter regionalökonomischen Gesichtspunkten zu einem höchst ungleich verteilten „payoff“ führen könnte, aus dem nicht nur Gewinner, sondern auch etliche Verlierer

hervorgehen. In einer solchen Konstellation scheint ungewiss zu sein, ob sie alles in allem zu einer weiteren Stabilisierung des hier interessierenden Institutionalisierungsprozesses führt oder ob letzterem tendenziell die Legitimation entzogen wird. Wobei die Rollen klar verteilt sind: Auf der Gewinnerseite treffen wir auf zahlreiche ökonomische (sowie kommunalpolitische) Akteure, die die Spielregeln der institutionalisierten Energiewende zu nutzen wissen. Hierbei handelt es sich erstens um Windkraftplaner und -betreiber, die ihre Handlungsstrategien und Gewinnerwartungen an den vom „Erneuerbare-Energien-Gesetz“ garantierten Rahmenbedingungen und Fördermöglichkeiten ausrichten. Zweitens stoßen wir auf etliche Hafenstandorte an Nord- und Ostsee sowie auf die dort ansässige maritime Wirtschaft, die sich erhebliche ökonomische Vorteile von einem künftigen „Offshore-Boom“ versprechen und in dessen Erwartung zum Teil bereits heute infrastrukturelle Vorleistungen erbringen. Auch im Fall der Energiewende hängt die wahrgenommene Legitimität eines Institutionalisierungsprozesses von dem Interessenstandpunkt ab, von dem aus die (neuen) institutionellen Regeln sowie ihre ökonomischen und sozialen Folgen betrachtet werden (Esser 2000c, 36 f.). Dies erklärt, warum die regionalen Offshore-Windkraftgegner, vor allem Vertreter von stark touristisch geprägten Inseln und Badeorten sowie Fischereivertreter, sich nicht nur als Verlierer eines „Offshore-Booms“ wahrnehmen, der ihre ökonomische Existenz gefährden könnte, sondern häufig im gleichen Atemzug die ökonomische und ökologische Sinnhaftigkeit dieser ganzen Entwicklung bezweifeln. Während die Fischer an Nord- und Ostsee den Verlust wichtiger Fanggebiete infolge raumgreifender und für die Fischerei gesperrter Offshore-Windparks befürchten, richtet sich die konkrete Sorge vieler vom Tourismus lebender Bade- und Küstenorte zum einen darauf, dass weithin sichtbare Windkraftanlagen im Meer viele Gäste vertreiben könnten. Zum anderen, so die Befürchtung, erhöhe sich mit den geplanten Offshore-Windparks auch das Risiko von Schiffskollisionen, die wiederum ökologisch und ökonomisch verheerende Ök Katastrophen im Küstenbereich zur Folge haben könnten.

Somit erzeugt auch die Politik der Energiewende mit- samt ihrem bereits hoch entwickelten gesetzlichen und administrativen Instrumentarium das, was Theoretiker der reflexiven Modernisierung als „Problemlagen zweiter Ordnung“ bezeichnen (Beck 1996, 88f.). Aus dieser Perspektive muss geradezu erwartet werden, dass Lösungsversuche, die darauf abzielen, spezifische Nebenfolgen der „ersten Moderne“ (z.B. den weltweiten Klimawandel) zu bekämpfen, ihrerseits nicht-intendierte Nebenfolgen verursachen, die unter den Vorzeichen reflexiver Modernisierung zum Gegenstand gesellschaftlicher Problematisierung und zum Konfliktanlass werden. Und dies dürfte um so mehr zu erwarten sein, je mehr sich diese Lösungsversuche der (Groß-)Technik und der Industrie, also den Mitteln der „ersten“ industriegesellschaftlichen Moderne, bedienen (ebenda, 87) - was im Fall der Offshore-Windkraftnutzung offensichtlich ist, da es sich hier zwar um einen gegenüber konventioneller Energieerzeugung alternativen, aber dennoch großindustriellen Entwurf eines zukünftigen Energiepfades handelt. „Quellen für Problemlösungen“ können damit gleichzeitig als „Quellen für Problemursachen“ fungieren (ebenda, 89), was erwarten lässt, dass es zu gesellschaftlichen Definitionskämpfen um adäquate Problematisierungen und darauf bezogene Lösungskonzepte kommt (etwa im Rahmen innerökologischer Konflikte).

3. Das Problem der Konfliktlösung

Was wir im letzten Abschnitt beschrieben haben, sind konfrontative Ausgangssituationen, sei es innerhalb der organisierten Umweltbewegung oder sei es innerhalb der regionalen Wirtschaft, die im Hinblick auf die Institutionalisierung der Energiewende sowohl stabilisierende und vorwärtstreibende als auch entlegitimierende und retardierende Momente enthalten. Es sind aber nicht schon diese interessenbasierten Ausgangssituationen, die allein darüber entscheiden, ob Institutionalisierungsprozesse gesellschaftlich (noch) stärker verankert oder ob sie abgeschwächt, in ihrer Geltung und praktischen Wirkung in Frage gestellt oder gar außer Kraft gesetzt werden. Berücksichtigt werden müssen auch die Kon-

fliktlogiken und Konfliktodynamiken, die sich aus diesen Interessenstrukturen ergeben, ohne aber von ihnen determiniert zu sein. Dies trifft auch auf die Auseinandersetzungen um die Offshore-Windkraftplanungen zu, wobei es sich hier in der Regel um den Typus des „partiellen Konflikts“ handelt, für den charakteristisch ist, dass es neben einem Bereich eindeutiger Interessendivergenz auch partielle Interessenkonvergenzen bzw. –überschneidungen zwischen den Konfliktparteien gibt. Verglichen mit dem Nullsummenspiel eines „reinen Konflikts“, bei dem es buchstäblich um „Alles oder Nichts“ geht, sind die Chancen, dass es zu Bargainingprozessen und „fairen“ Verhandlungslösungen kommt, im Verlauf von „partiellen Konflikten“ größer, da hier im Prinzip für beide Seiten Gewinnmöglichkeiten bestehen.¹¹ Der Streit dreht sich dann im wesentlichen um die gerechte Verteilung der Kosten und der Gewinne einer Einigung. Unsere empirischen Ergebnisse zeigen, dass auch dies noch genügend Konfliktstoff ist, der den Weg hin zu produktiven Konfliktlösungen beschwerlich macht – nicht zuletzt deswegen, weil er etlichen Akteuren Handlungsdilemmata beschert, deren Ausgang beim gegenwärtigen Stand der Dinge – d.h. vor dem Hintergrund der bisherigen Konfliktverläufe in Sachen Offshore-Windkraftplanungen – noch weitgehend offen ist.

Wenn es im folgenden darum geht, das *Problem der Konfliktlösung* näher zu bestimmen, knüpfen wir vor allem an die Ergebnisse an, die wir im Abschlussbericht des SOFI-Projekts „Konflikte um die Offshore-Windkraftnutzung: Eine neue Konstellation der gesellschaftlichen Auseinandersetzung um Ökologie“ ausführlicher beschrieben haben. Wir konnten dort zwei gegenläufige Trends herausarbeiten, die, um es überspitzt zu formulieren, im einen Fall – bei den Auseinandersetzungen zwischen Touristikgemeinden und Windkraftbetreibern – auf *zunehmendes Bargaining* und im anderen Fall – bei den Konflikten zwischen Umweltorganisationen und Windkraftbetreibern – auf *zunehmende Konfrontation* hinausliefen. Unterscheidet sich die jeweilige Konfliktodynamik somit darin, dass wir es im ersten Fall

mit der „Institutionalisierung von Aushandlungsprozessen“ und im zweiten Fall mit „dauerhafter Konfrontation“ zu tun haben? Und kommen wir damit zu dem Ergebnis, dass es nicht so sehr die Dynamik des *Strukturwandelkonflikts*, sondern der bisherige Verlauf des *innerökologischen Konflikts* ist, der den Einstieg in die Offshore-Windkraftnutzung und damit eine entscheidende Etappe auf dem Weg zur Energiewende behindern könnte?

3.1 Tourismusgemeinden kontra Windkraftbetreiber: zögerlicher Einstieg ins Bargaining

Im ersten Fall, d.h. in den Auseinandersetzungen zwischen Windkraftbetreibern und Touristikgemeinden, spricht in der Tat einiges dafür, dass wir im Zuge unserer empirischen Erhebungen die Entstehung von Konfliktregulierungsmustern „in statu nascendi“ beobachten konnten, die im Kern auf Bargainingprozessen beruhen. Charakteristisch ist, dass der Einstieg ins Bargaining vorerst tentativ geschieht, was auch gescheiterte Versuche und den gelegentlichen „Rückfall“ in konfrontative Strategien einschließt. Der Grund für diesen eher zögerlichen Umgang mit dem Instrument des Bargaining dürfte nicht zuletzt darin liegen, dass sich beide Seiten in einer für sie neuen und ungewohnten Akteurskonstellation befinden, für die weder bewährte Aushandlungsverfahren und Kommunikationsformen noch praxiserprobte Maßstäbe für einen „gerechten“ Interessenausgleich, seien sie quantitativer oder qualitativer Art, existieren. Da bislang noch kein Offshore-Windkraftprojekt realisiert worden sei, gebe es für solche Verhandlungen, so ein beteiligter Windkraftplaner, „keinen Rahmen“. Vielmehr sei dies „Neuland“, bei dem es darum gehe, „Positionen zu erreichen und aufzubauen, und da wird man später im freundlichen Stilleinblick schauen, wo es hingehet“.¹² Dass es in einer solchen Situation zu Fehleinschätzungen über die erreichbaren Ziele, d.h. über das, was „rauszuholen“ ist, kommen kann und Bargainingprozesse deswegen scheitern können, liegt auf der Hand. Andererseits liegen in der

11 Zur Unterscheidung von „reinen“ und „partiellen“ Konflikten vgl. Esser 2000a, 95 ff.

12 Quelle: Interview mit einem Offshore-Windkraftplaner.

hier interessierenden Akteurskonstellation einige Bedingungen vor, die die Bereitschaft zu Verhandlungslösungen wiederum begünstigen: Erstens eine Interessenlage, die neben der kontroversen Standortfrage¹³ auch partielle Konvergenzen mit einschließt. Diese bestehen vor allem in der Frage der regionalökonomischen Einbettung der Offshore-Projekte. Während für die Betreiberfirmen dabei das Akzeptanzinteresse im Vordergrund steht, geht es den Gemeinden in erster Linie darum, weder einseitig die Last negativer Folgewirkungen der Offshore-Windkraftplanungen tragen zu müssen noch von den regionalwirtschaftlichen Chancen, die sich aus dieser Entwicklung ergeben könnten, abgekoppelt zu werden.¹⁴ Zweitens finden die Aushandlungsprozesse zwischen Betreibern und Gemeinden „im Schatten des Staates“ statt: Je mehr sich aus Sicht der Touristikgemeinden der Eindruck verstärkt, dass eine politisch gewollte Entwicklung nicht mehr - oder nur mit unangemessen hohem Aufwand - zu verhindern ist, um so „vernünftiger“ wird es für sie, sich aufs Bargaining einzulassen und auf die Suche nach Kompromisslösungen (etwa im Sinne eines finanziellen oder sachlichen Interessenausgleichs) zu gehen.¹⁵ Drittens haben wir es bei Kom-

munalpolitikern mit einem Akteurstyp zu tun, der sich vom Typus des „Bewegungsakteurs“ auch darin unterscheidet, dass für ihn in erster Linie das Erreichen von Verhandlungslösungen und der Interessenausgleich, nicht aber der kompromisslose Konflikt zum gewohnten politischen Handlungsspektrum gehören. Sollte es somit tatsächlich zu sich verstetigenden Bargainingprozessen kommen, so ist die Frage, inwieweit dies auf der Ebene der beteiligten Akteure zur Strukturbildung beiträgt. Gemeint ist die Herausbildung von netzwerkartigen Beziehungen zwischen Windkraftbetreibern, Gemeinden und Touristikvertretern, unter Umständen erweitert um Akteure aus der Regional- und Landespolitik. Denkbar ist, dass sich das gemeinsame Interesse an der regionalökonomischen Einbettung der Offshore-Windkraftnutzung als sachlicher Kristallisationskern eines solchen Netzwerks entpuppt, wobei netzwerktypische Mechanismen der Vertrauensbildung, der Schaffung von Transparenz sowie der Herausbildung wirksamer Sanktionsmechanismen dazu beitragen, der „Produktion“ kooperativer Lösungen einen verbindlicheren institutionellen Rahmen zu verleihen (Esser 2000b, 171ff.; Scharpf 2000, 231ff.). Falls touristische Konzepte, wie sie von Windkraftbetreibern vorgeschlagen werden (und mit denen auch einige der Küstengemeinden inzwischen zu liebäugeln beginnen), in die Tat umgesetzt werden sollen, etwa regelmäßiger Ausflugsverkehr zu den Offshore-Windparks und/oder Offshore-Informationszentren an Land, so wird deren Verwirklichung wohl nur unter den Bedingungen einer institutionalisierten Zusammenarbeit der maßgeblichen Akteure aus den Gemeinden, den Unternehmen, den Touristikverbänden, dem maritimen Tourismusgewerbe sowie den Landesadministrationen aussichtsreich sein. Was einen solchen Institutionalierungsprozess wiederum erschweren könnte, ist seine Gefährdung durch „Netzwerk Konkurrenz“: So zeigt das Beispiel des in der Ostsee geplanten Windparks „Sky 2000“, dass es auch auf Seiten der Offshore-Windkraftgegner zu netzwerkartigen Strukturbildungen kommen kann, und zwar unter Beteiligung von Akteuren aus den

13 Während die Betreiberfirmen daran interessiert sind, Offshore-Windparks möglichst kostengünstig, d.h. landnah zu bauen, fordern die Gemeinden, dass die Windparks möglichst außer Sichtweite und zudem an risikoarmen Standorten (z.B. weit weg von Schifffahrtsrouten) errichtet werden.

14 Die regionalökonomisch orientierte Strategie etlicher Windkraftbetreiber richtet sich gezielt auch an die vom Tourismus lebenden Inseln und Küstenorte: Hierbei geht es z.B. um arbeitsplatzrelevante Standortentscheidungen für die Betriebsphase der Offshore-Windparks, etwa um den Standort des Betriebsleitstands, um geeignete Standorte für Wartungsteams oder um Anlaufstellen für Ausflugsfahrten zu den Windkraftanlagen im Meer. Zu den konkreten Angeboten einiger Windkraftbetreiber gehört überdies, den künftigen Firmensitz der Offshore-Betreibergesellschaft in die betreffende Insel- oder Küstengemeinde zu verlegen, was der Kommune - neben der Schaffung einiger Arbeitsplätze - nicht unerhebliche Gewerbesteuereinnahmen beschaffen könnte. Und es gibt weitere Offerten, die an das finanzielle Eigeninteresse der Kommunen appellieren: Beteiligungsangebote an die örtlichen Stadtwerke; die Aussicht auf Entgeltzahlungen für Wegerechte, falls der Offshore-Windstrom über das Gebiet der Gemeinde in Richtung Festland geleitet werden sollte; das Angebot, den Strom aus dem Offshore-Windpark vergleichsweise günstig beziehen und diesen „Ökostrom“ zu Imagezwecken nutzen zu können.

15 Ins Bild passt, dass die ostfriesischen Inselgemeinden inzwischen angekündigt haben, nicht mehr gerichtlich gegen die in der AWZ genehmigten Offshore-Windparks vorgehen zu wollen, da ihnen „das Prozess- und Kostenrisiko (...) zu hoch“ sei. Nachdem Borkum mit einer Klage gegen die erste erteilte Baugenehmigung (Windpark „Borkum West“) beim Hamburger Verwaltungsgericht gescheitert sei, würden nun auch die Wider-

sprüche gegen die vom BSH genehmigten Windparks „Borkum Riffgrund“ und „Borkum Riffgrund West“ zurückgezogen; vgl. Artikel „Ostfriesen-Inseln klagen nicht gegen Windpark“ in der Süddeutschen Zeitung vom 13.5.2004.

Touristikgemeinden, die sich gegebenenfalls aber auch für Verhandlungslösungen mit den Offshore-Windkraftbetreibern interessieren. Zu erwarten ist, dass unter solchen Bedingungen die Entstehung neuer „lösungsorientierter“ Netzwerke nur bei (teilweiser) Auflösung alter „konfrontativer“ Netzwerke möglich wird.

3.2 Umweltschutzverbände kontra Windkraftbetreiber: Konfrontationskurs mit Tücken

Die Umweltschutzverbände befinden sich bei ihrem Widerstand gegen (bestimmte) Offshore-Windparkplanungen in einer problematischeren Situation. Einerseits haben sie den in der Vergangenheit bereits bewährten Weg eingeschlagen, die eigenen Handlungsmöglichkeiten in den verschiedenen Handlungsarenen möglichst extensiv zu nutzen. Sowohl die formelle Beteiligung an Genehmigungsverfahren wie auch der von professionalisierter Öffentlichkeitsarbeit begleitete Gang vor die Gerichte sind ihnen seit langem vertraut und gehören längst zu den institutionalisierten Formen der Konfliktaustragung im Bereich des Umweltschutzes. Die gerichtliche Konfrontation scheint aus Sicht der Umweltschutzverbände auch in diesem Fall die angemessene Strategie zu sein, zumindest dort, wo sie - die Umweltverbände - angesichts der bisherigen Genehmigungspraxis eigene normative Grundpositionen im Bereich des Naturschutzes bedroht sehen. Doch andererseits handelt es sich in der Frage der Offshore-Windkraftnutzung keineswegs um einen „normalen“ Umweltschutzkonflikt, bei dem ökologische Ziele und ökonomische Interessen klar voneinander getrennt werden können. Charakteristisch ist vielmehr, dass sich auch die Umweltschutzverbände in einer „gemischten“ Interessenlage befinden, in der sie konkurrierende *ökologische* Ziele - Naturschutz vs. Klimaschutz - gegeneinander abwägen sowie zu einer Positionierung in der Frage der Energiewende finden müssen. Der *Interessenkonflikt* mit den Windkraftbetreibern besteht auch hier in der Standortfrage: Während die Betreiberfirmen an ökonomisch aussichtsreichen Standorten interessiert sein müssen, steht für die Naturschützer in den Umweltverbänden das Ziel im Vordergrund, öko-

logisch unvertretbare Standorte mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln zu verhindern. Das *gemeinsame* Interesse von Umweltverbänden und Windkraftbetreibern lässt sich in seiner allgemeinsten Form so umschreiben, dass beide Seiten bestrebt sind, als Akteur im Dienst der Energiewende und der damit verknüpften ökologischen Ziele anerkannt zu werden. So ist für die Windkraftbetreiber die Weiterführung der Energiewende längst zur wichtigsten Geschäftsgrundlage geworden. Die Vereinbarkeit von ökonomischen und ökologischen Zielen ist in der Regel integraler Bestandteil der Unternehmensphilosophie sowie gezielter Akzeptanzstrategien (siehe unten), mit deren Hilfe man sich die öffentliche Anerkennung auch im Lager der Umweltschützer sichern will. Die großen Umweltverbände wiederum bekennen sich allesamt prinzipiell zu den Zielen der Energiewendepolitik, was nicht nur in programmatischen Positionspapieren, sondern auch in ungezählten öffentlichen Statements (in den Printmedien, auf Fachtagungen, in den eigenen Publikationsorganen usw.) zum Ausdruck gekommen ist. Die skizzierte Konstellation führt die Umweltschutzverbände in das Dilemma, sich Glaubwürdigkeitsprobleme und Reputationsverluste sowohl mit einer konfrontativen Strategie - die, so der öffentlich erhobene Vorwurf, den Klimaschutz behindert - als auch mit einer Strategie des kompromissbereiten Bargainings einhandeln zu können, da ihm der Naturschutz, so die nicht weniger heftige Gegenkritik, zum Opfer fallen könnte. Somit betreten auch die Umweltverbände in gewisser Hinsicht Neuland - die Suche nach einer Lösung dieses Dilemmas wird ihr Handeln vielleicht auch in Zukunft zwischen Konfrontationskurs und Bargaining oszillieren lassen.

Es ist daher keineswegs sicher, ob die großen Umweltorganisationen tatsächlich in der Lage und willens sein werden, den von ihnen kritisierten Offshore-Projekten dauerhaften Widerstand entgegenzusetzen. Hinzu kommt, dass die Umweltverbände nicht nur in ihrem Außenverhältnis, sondern auch in ihrem *Binnenverhältnis* in eine schwierige Situation geraten sind. Denn die am Beispiel der Offshore-Windkraftplanungen neu aufgebrochene Problematisierung des innerorganisatori-

schen „Gemischtwarenladens“ von Natur- und Klimaschutz führt die Verbände in ein Dilemma, dessen Ausgang noch offen ist. Die folgenden Überlegungen gehen von der Annahme aus, dass das seit den 80er Jahren bestehende integrative Konzept eines umfassenden Umweltschutzes für die Umweltverbände nach wie vor ein hohes Gut ist. Denn es hat ihnen höhere umweltpolitische Schlagkraft verliehen, die allgemeine Verankerung des Umweltschutzes in der Gesellschaft mit vorangetrieben, intern manchen Funktionärs- und Expertenposten gesichert, das Potenzial an Unterstützern und Mitgliedern (und u.U. auch an Spendengeldern) erweitert usw. Somit muss den Protagonisten der einzelnen Verbände viel daran liegen, dass der eigene Verband sich – möglichst in Abstimmung mit den anderen großen Umweltverbänden - auch in Sachen Offshore-Windkraftnutzung auf eine einheitliche Position verständigt und mit dieser Position in der Öffentlichkeit auftritt. Einigkeit nach innen und nach außen ist jedoch durch die verbandsinternen und verbandsübergreifenden Auseinandersetzungen gefährdet, die seit längerem um die „richtige“ Positionierung in der Frage der (Offshore-)Windkraftnutzung geführt werden. Wie sich zeigte, geht es in diesen Auseinandersetzungen um nichts weniger als um das Aufeinanderprallen zweier identitätsstiftender „Projekte“ und der mit ihnen verknüpften Relevanzsysteme, die in den integrierten Umweltverbänden bisher einigermaßen friedlich koexistieren konnten: Auf der einen Seite die Position der Naturschützer, die die Offshore-Windkraftnutzung tendenziell beschränken wollen (und im Zweifelsfall auf Konfliktkurs gehen). Auf der anderen Seite die Position der Klimaschützer, die die Offshore-Windkraftnutzung „pushen“ wollen (und sich im Fall von naturschützerischen „Bauchschmerzen“ eher aufs Bargaining einlassen). Sollten wir hiermit die zugrunde liegende Akteurskonstellation einigermaßen treffend beschrieben haben, dann scheint auch hier ein „partieller Konflikt“ bzw. (in der Sprache der Spieltheorie) ein „Koordinationsspiel mit Verteilungskonflikten“ vorzuliegen - eine spezifische „Mixed-Motive-Konstellation“, die, so Scharpf (2000, 132) in realen Verhandlungen sehr häufig vorkommt. Einigkeit - bzw. die Koordinierung der Entscheidungen - wird im Rahmen einer solchen Ak-

teurskonstellation zwar von allen Beteiligten als der beste Weg betrachtet, ist aber erst über einen Prozess der Einigung zu haben, der mit hohen Transaktionskosten verbunden sein könnte. Im Fall einer etwaigen Einigung müssten die Konfliktparteien unter Umständen beträchtliche Kröten schlucken und schmerzliche Zugeständnisse machen - immerhin geht es hier, wie gesagt, um identitätsstiftende Positionen, die von der jeweils anderen Seite in Frage gestellt werden. Doch geht es auch darum, ob der organisierte Umweltschutz seiner selbstgewählten Doppelfunktion in Zukunft noch gerecht werden kann: Einerseits muss die Umweltbewegung in ihrer Funktion als Promotor der regenerativen Energien noch immer darum kämpfen, dass sich die erneuerbaren Energiequellen gegen die etablierten Produktionstechniken durchsetzen. Andererseits stehen die Umweltschützer vor der Anforderung, auch weiterhin ihre Funktion als industiekritische Wächter von Natur- und Umweltschutz zu erfüllen. So scheint beides möglich zu sein: Das von uns unterstellte hohe Interesse der Umweltverbände am integrativen Konzept eines umfassenden Umweltschutzes und der daraus erwachsende innerorganisatorische Konsensdruck könnten in der „Krisensituation“ einer innerökologischen Kontroverse durchaus zu erhöhten internen Klärungs- und Aushandlungsbemühungen, Einbindungsstrategien und Vermittlungsanstrengungen führen, d.h. produktiv genutzt werden - und es gibt etliche empirische Hinweise, dass es in den Verbänden diese verstärkten Anstrengungen gegeben hat oder noch gibt. Andererseits ist im Rahmen einer solchen Akteurskonstellation immer auch die Möglichkeit des gegenseitigen Festfahrens oder auch des vorschnellen Übertüchens von strittigen Punkten angelegt, wodurch die gegenseitige Verpflichtung auf ein integratives Konzept gewissermaßen von innen her zersetzt und in letzter Konsequenz von einer oder auch von beiden Seiten aufgekündigt werden könnte.

3.3 Das Dilemma der Offshore-Windkraftplaner und -betreiber

Es scheint, dass die Windkraftplaner/-betreiber sich in einer insgesamt komfortableren Situation befinden. Immerhin profitieren sie von einer gesetzlichen Regelung, die nach der Novellierung des EEG im Frühjahr 2004 mehr noch als bisher auf ihre spezifischen Interessen und Handlungsmöglichkeiten zugeschnitten ist. Mit den von ihnen geplanten Großprojekten vor den deutschen Küsten sind sie zur unternehmerischen Speerspitze der Energiewende sowie zu regionalwirtschaftlichen Hoffnungsträgern geworden, womit sie nicht nur auf bundespolitischer, sondern auch auf landespolitischer Ebene auf beträchtliches Wohlwollen stoßen. Zwar erfordert ein erfolgreiches Genehmigungsverfahren von den Unternehmen wie auch von den zuständigen Behörden erhebliche Kooperations- und Koordinationsleistungen, deren gemeinsame Grundlagen fachliche Kompetenz, Vertrauensbildung und Flexibilität in der Sache sind, doch immerhin hat das Bundesamt für Seeschifffahrt und Hydrographie (BSH) als die für die Ausschließliche Wirtschaftszone¹⁶ zuständige Behörde bereits mehrere Betriebsgenehmigungen erteilt, und es spricht wenig dafür, dass dies schon das Ende der Fahnenstange sein könnte. Auf der anderen Seite sollte man aber auch berücksichtigen, dass die Spielräume der Windkraftplaner und -betreiber bei der Auswahl konsensfähiger Offshore-Standorte im Zuge der bisherigen Aushandlungs- und Konfliktregulierungsprozesse kleiner geworden sind. Davon zeugen etliche Standortentscheidungen, die entweder in der *Reaktion* auf öffentliche Proteste oder bereits in der *Antizipation* möglicher Widerstände getroffen und in deren Folge Offshore-Planungen weiter hinaus aufs offene Meer verlagert wurden. Immerhin ist die große Mehrzahl von Genehmigungsanträgen für Standorte außerhalb der 12-Seemeilenzone gestellt worden, und die Küstenentfernung der bisher genehmigten

16 Die Ausschließliche Wirtschaftszone (AWZ), auf die sich begrenzte nationale Hoheitsrechte erstrecken, schließt unmittelbar an das eigentliche Hoheitsgebiet, die 12-Seemeilenzone an und darf laut internationalem Seerechtsübereinkommen maximal 200 Seemeilen breit sein. Sie ist von vielen Küstenstaaten vornehmlich zum Schutz ihrer Fischereiinteressen sowie weiterer ökonomisch relevanter Meeresnutzungen errichtet worden; vgl. Vitzthum 1995.

Offshore-Standorte liegt zwischen 34 und 50 Kilometern. Anders als in Dänemark oder in Schweden sind ausgesprochene Nearshore-Standorte unter 12-15 Kilometern Küstenentfernung hierzulande kaum konsensfähig und nach Lage der Dinge vermutlich auch nicht (mehr) genehmigungsfähig.¹⁷

Hiermit sind auch die Offshore-Planer in ein ernsthaftes Dilemma geraten: Einerseits mussten (und müssen) sie sich aus Gründen der Akzeptanzsicherung in der Standortfrage flexibel verhalten und kompromissbereit sein, wodurch konsensfähige Lösungen überhaupt erst möglich geworden sind. Andererseits ist der Weg einer Konfliktregulierung durch Standortflexibilität mit erhöhten technisch-ökonomischen Risiken verbunden, womit wiederum Grenzen der Flexibilität und der Kompromissfähigkeit vorgezeichnet sind. Wo diese Grenzen liegen, d.h. bis zu welchem Punkt und mit welchem Zeithorizont die technisch-ökonomischen Risiken von der Windkraftbranche bewältigt werden können und ab welchem Punkt sie den Einstieg in die Offshore-Entwicklung gefährden, ist eine offene Frage, zu der es kontroverse Einschätzungen gibt.

Sogar die Offshore-Planer, die selbstredend von der prinzipiellen Machbarkeit ihrer Projekte überzeugt sind, warnen davor, den zweiten vor dem ersten Schritt zu machen und bereits mit den Pionier-Projekten in zu tiefe und küstenferne Bereiche zu gehen: Dies entschärfe zwar die Akzeptanzprobleme, doch müsse man in so einem Fall sehr viel höhere technische und logistische Anforderungen sowie drastisch steigende Installations- und Betriebskosten in Kauf nehmen, was die erwartete

17 Zu dieser Einschätzung kommt auch eine Studie, die die Niedersächsische Energie-Agentur in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Windenergie-Institut (DEWI) und dem Niedersächsischen Institut für Wirtschaftsforschung (NIW) im Auftrag des Niedersächsischen Umweltministeriums durchgeführt hat: „Im Gegensatz zu der Entwicklung der Offshore-Windenergienutzung in anderen europäischen Ländern (z.B. Dänemark, Schweden) können in Deutschland aufgrund der gesellschaftspolitischen und genehmigungsrechtlichen Randbedingungen nur sehr wenig Erfahrungen in geringen Wassertiefen und kurzen Entfernungen zur Küste gemacht werden. (...) So werden Offshore-Windparks in deutschen Gewässern mit deutlich größerer Kapazität und unter wesentlich schwierigeren Randbedingungen geplant als dies in den Nachbarländern der Fall ist“; vgl. Niedersächsische Energie-Agentur GmbH et al. 2001, 72.

Rentabilität der Projekte nachhaltig gefährden könnte. Schon die Risiken der ersten genehmigten Projekte seien nicht zu unterschätzen, zumal man auch hier auf unangenehme Überraschungen vorbereitet sein müsse: Aufgrund mangelnder praktischer Erfahrungen, etwa im Hinblick auf Materialbeanspruchung, Lebensdauer oder Wartungsanfälligkeit der Anlagen seien technische und logistische Probleme nur begrenzt zu antizipieren. Die Offshore-Planer wenden sich hiermit auch gegen einen naiven Technikoptimismus, den sie z.B. bei etlichen der Umweltschützer zu erkennen glauben und dem sie eine Ingenieursperspektive entgegensetzen, die insbesondere dann, wenn es um technisches Neuland geht, einem *trial-and-error*-Prinzip verpflichtet ist, das erstens auf den iterativen Fortschritt setzt und zweitens das Fehlerisiko des eigenen Handelns zu begrenzen versucht.¹⁸

Unterstellen die Offshore-Planer somit einem Teil ihrer Kritiker unrealistische Machbarkeitsvorstellungen, so wird ihnen von anderer Seite vorgeworfen, in Komplizität mit politisch willfährigen und fachlich überforderten Genehmigungsbehörden ihrerseits einer überzogenen Machbarkeitsillusion zu folgen, die unter ökonomischen Gesichtspunkten kurzsichtig und letztlich unverantwortlich sei. Allgemeiner formuliert stehen sich in dieser Kontroverse folgende Positionen gegenüber: Auf der einen Seite stehen die „Macher“, Befürworter und politischen Förderer der Offshore-Windkraftnutzung, aus deren Perspektive der mit dem EEG (insbesondere in seiner novellierten Fassung) gegebene politische Steuerungsimpuls mit dem technisch-organisatorischen Innovationspotenzial der Windenergiebranche im positiven Sinne korrespondiert. Aus dieser Sicht sind die technischen und logistischen Probleme der Offshore-Windkraftnutzung angesichts vieler noch bestehender Un-

wägbarkeiten zwar höchst anspruchsvoll, sollten aber im Zuge eines *stufenweisen* Prozesses inkrementeller Innovationen prinzipiell zu bewältigen sein. Auch unter ökonomischen Gesichtspunkten bleibt die Entwicklung aus Sicht der Unternehmen damit grundsätzlich machbar und langfristig rentabel. Zudem wird erwartet, dass sich die Stromgestehungskosten im Verlaufe fortgesetzter technisch-organisatorischer Innovationen (Entwicklung immer leistungsfähigerer, wartungsärmerer und zuverlässigerer Windkraftanlagen) mehr und mehr den allgemeinen Marktpreisen annähern - mit dem Ziel, nach Auslaufen der EEG-Förderung mit Offshore-Windkraftanlagen voll marktfähigen Strom produzieren zu können.

Die Gegenposition läuft darauf hinaus, eine Art *mismatch* zwischen politischem Steuerungsimpuls einerseits und den technischen-organisatorischen Handlungsmöglichkeiten und Innovationspotenzialen der Windkraftbranche andererseits zu konstatieren. Kritisiert wird, dass die technischen und logistischen Anforderungen an Offshore-Windparks und damit das Ausmaß der tatsächlichen Kosten für ihren Betrieb von Offshore-Planern und einschlägigen Gutachtern systematisch unterschätzt würden. Die Folge sei, dass die Rentabilität der Offshore-Projekte unter den gegebenen Förderbedingungen (insbesondere der Höhe und Dauer der Einspeisevergütung) aller Voraussicht nach nicht zu erwarten sei, so dass sich Windparks im Meer für die Investoren letztlich nur unter der Bedingung zusätzlicher finanzieller Förderung (bzw. staatlicher Subventionierung) lohnen würden. Die Alternative liefe folglich auf volkswirtschaftliche Fehlsteuerung einerseits oder aber auf ein absehbares betriebswirtschaftliches Desaster andererseits hinaus: Im ersten Fall käme es zu noch umfangreicheren finanziellen Zuwendungen an die Branche der Offshore-Windkraftbetreiber, was den Markt verzerren und die durchschnittlichen Strompreise (noch mehr) in die Höhe treiben würde. Im zweiten Fall, d.h. unter Fortschreibung der bestehenden Förderbedingungen, sei mit regelrechten „Investitionsruinen“ zu rechnen: Folgt man Sauer/Schedereit (2002), die mit ihrer Kritik an zu optimistischen ökonomischen Rentabilitätserwartungen

18 Typisches Zitat eines der interviewten Offshore-Planer: „Wie stellen die sich das aber vor? Wir sollen da 100 Kilometer vor der Küste sagen, ja, wir bauen da 2010 eben mal so Dinger auf? Ohne irgendetwas vorher zu wissen? Ich bin Diplom-Ingenieur. Das tut mit leid, da sind die Leute wirklich naiv, wenn sie glauben, dass so etwas funktioniert. Das Auto hat auch über 100 Jahre gebraucht und braucht es immer noch zu viel Benzin. Und Windkraft gibt es seit 1989, seither gibt es in der Windkraft richtig moderne Anlagen. Das ist gerade mal 12 oder 13 Jahre her. Die Erwartung, dass man eine Technologie hat, die sofort funktioniert, die kann man mit dem Beispiel Automobil sofort widerlegen. Diese Erwartung ist falsch“.

in der Offshore-Windkraftbranche für heftige Diskussionen gesorgt haben, so ist es vor allem der von den Planern zu niedrig angesetzte Wartungsaufwand für Offshore-Windparks, der die Betreiberfirmen infolge ungeplanter Anlagenstillstände zunächst in eine „Verfügbarkeitsfalle“ und anschließend wegen der exponentiell steigenden Reparatur- und Wartungsanforderungen in die „Kostenfalle“ treiben werde. Sauer/Schedereit (2002, 3) malen anhand ihrer Berechnungen breitflächige „Kapitalvernichtungen“ und „Investitionsgräber“, die „alsbald der öffentlichen Hand anheimfallen“, an die Wand und sprechen den Offshore-Windkraftanlagen damit jede Wirtschaftlichkeit ab.

Auch wenn man den Offshore-Planern zu Gute hielte, dass ihre Rentabilitätsberechnungen, etwa im Hinblick auf die voraussichtlichen Wartungskosten, realistischer ausfallen als von Sauer/Schedereit unterstellt wird, so bleibt doch festzuhalten, dass sie sich - unter den Vorzeichen einer notwendigen Risikoabwägung - in einem Zwiespalt befinden: Auf der einen Seite steht das von ihnen sehr ernst genommene Risiko des Akzeptanzverlustes mitsamt seinen langfristigen Folgen, die es für die eigenen Unternehmensziele haben könnte. Auf der anderen Seite sehen sie sich dem Risiko ausgesetzt, sich bei zu großer Nachgiebigkeit gegenüber der Kritik aus Umweltverbänden und Touristikgemeinden, insbesondere in der Standortfrage, zu „verheben“ und unter technischen oder betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten Schiffbruch zu erleiden. Trotz aller bisher erbrachten Planungsleistungen und notwendigen Begleitunteruntersuchungen (etwa zur Schiffssicherheit sowie zur Umweltverträglichkeit ihrer Projekte) werden die Offshore-Windkraftbetreiber spätestens mit Baubeginn vor einer längeren Phase des *trial and error* stehen, deren Ausgang noch ungewiss ist.

3.4. Das politische Steuerungsdilemma

Die Tatsache, dass es hier Ungewissheitszonen des Handelns gibt, hat auch Folgen für die politische Gestaltung des Einstiegs in die Offshore-Windkraftnutzung. Auch die politischen Protagonisten der Energiewende

sind dabei in ein Dilemma geraten: Auf der einen Seite müssen sie den Windkraftbetreibern, die sich als erste in den Offshore-Bereich wagen, regelrechte Pioniertaten abverlangen, was bedeutet, dass sie den Investoren - ganz im Sinne umweltpolitischer Kontextsteuerung - entsprechende finanzielle Anreize sowie hinreichende technisch-planerische Handlungsspielräume gewähren müssen (z.B. bei der Suche nach geeigneten Standorten für Offshore-Windparks). Ein solches Steuerungsprinzip der langen Leine erhöht auf der anderen Seite das Risiko, sich unerwünschte, nicht intendierte Folgen einzuhandeln, sei es im Bereich der Ökologie oder sei es im Hinblick auf bestimmte regionalökonomische Interessenkonflikte. Solche Folgewirkungen führen in der Regel dazu, dass in der Öffentlichkeit mehr Vorsorge und gezielte Regulierungsmaßnahmen eingefordert werden, wie es im Fall der bisherigen Offshore-Windkraftplanungen seitens der großen Umweltverbände sowie etlicher Fischerei-, Tourismus- und Gemeindevertreter angesichts des von ihnen kritisierten „Wildwuchses“ geschehen ist. Zwar ist denkbar, dass der Staat bzw. die zuständigen Genehmigungsbehörden den Windkraftbetreibern im Sinne des ökologischen Vorsorgeprinzips noch umfangreichere Umweltverträglichkeitsuntersuchungen abverlangen sowie unter Rückgriff auf eingehende regionalwirtschaftliche Folgeabschätzungen weit- aus präzisere Vorgaben als bisher für „konfliktarme“ Offshore-Standorte machen. Immerhin gibt es seitens des Bundesumweltministeriums inzwischen Richtlinien über Eignungs- und Ausschlussgebiete in der Ausschließlichen Wirtschaftszone, die allerdings auf die bisher erteilten Genehmigungen keine rückwirkende Geltung besitzen. Und es zeichnet sich ab, dass Nearshore-Projekte mit weniger als 12 bis 15 Kilometern Küstenentfernung auch aus Sicht der jeweils zuständigen Landespolitik mehr oder minder problematisch, d.h. nicht (mehr) genehmigungsfähig sind. Die Frage ist allerdings auch hier, ob die - in diesem Fall politisch bewirkte - Einengung von Spielräumen, die den Windkraftbetreibern ursprünglich gewährt wurden, sich ab einem gewissen Punkt kontraproduktiv auswirken könnte - eine Frage, die auf das Problem zurückverweist, eine politisch intendierte Entwicklung innerhalb

eines technisch-ökonomischen Pionierbereichs mit den Mitteln staatlicher Steuerung adäquat zu gestalten. Hinzu kommt, dass die von den Umweltverbänden erhobene Forderung einer „behutsamen“, am Zeithorizont umfangreicher ökologischer Grundlagenuntersuchungen orientierten Genehmigungspraxis mit den begrenzten Zeitspielräumen der im Rhythmus von Legislaturperioden agierenden politischen Akteure kollidiert. Folgt man Huber, dann fungiert der Staat zwar im allgemeinen als „guter strategischer Weichensteller“, doch „jenseits hoheitlicher Verwaltungsaufgaben“ als „schlechter Maßnahmenträger“ (Huber 2001, 347). Das Problem umweltpolitischer Kontextsteuerung scheint vor allem darin zu liegen, dass sie angesichts der von ihr ausgelösten - und gewollten - ökonomischen Dynamik Fakten schafft (z.B. den „Wildwuchs“ an Anträgen für Offshore-Windparks), für deren Regulierung sie nur ein begrenztes Instrumentarium bereithält. So sei es „die Schwachstelle“ dieses Konzepts, dass es „eine kooperative Akteurskonstellation voraussetzt“. Komme es dagegen zu „Win-Lose-Konstellationen“, in denen Chancen und Risiken ungleich verteilt seien, so könne eine solche Politik angesichts der nun ausgelösten Konflikte schnell an ihre Grenzen stoßen (ebenda, 377). Aus dieser Perspektive betrachtet liegt allen Hoffnungen auf eine quasi allwissende staatliche Globalsteuerung, mit der möglichen Konflikten wirksam vorgebeugt werden könnte, eine Steuerungsillusion zugrunde. Verkannt wird, dass das gesellschaftliche Kräftespiel, das durch Maßnahmen wie die gezielte Förderung der Offshore-Windkraftnutzung ausgelöst wird, nur begrenzt antizipierbar ist.

Literatur

- Beck, U. (1996): Das Zeitalter der Nebenfolgen und die Politisierung der Moderne. In: Beck, U., Giddens, A., Lash, S. (Hg.), *Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse*. Frankfurt/M., S. 19-112.
- Blanke, B., Block, J., Lamping, W., Plaß, S. (1999): Regionale Umweltpolitik und dezentrale ökologische Effizienzprojekte in Niedersachsen. Steuerungskapazitäten für eine nachhaltige Umweltpolitik. Abschlussbericht. Hannover.
- BMU (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit) (2001): *Windenergienutzung auf See. Positionspapier des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit zur Windenergienutzung im Offshore-Bereich*. Berlin.
- Brand, K.-W. (1999): Transformation der Ökologiebewegung. In: Klein, A., Legrend, H.- J., Leif, T. (Hg.), *Neue soziale Bewegungen*. S. 237-257.
- Brand, K.- W., Eder, K., Pofperl, A. (1997): *Ökologische Kommunikation in Deutschland*. Opladen.
- Bundesregierung (Hg.) (2002): *Perspektiven für Deutschland. Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung*. Berlin.
- BUND/Misereor (Hg.) (1996): *Zukunftsfähiges Deutschland. Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung*. Basel, Boston, Berlin.
- Byzio, A., Heine, H., Mautz, R. (unter Mitarbeit von W. Rosenbaum) (2002): *Zwischen Solidarhandeln und Marktorientierung. Ökologische Innovationen in selbstorganisierten Projekten - autofreies Wohnen, Car Sharing und Windenergienutzung*. Göttingen (SOFI Berichte).
- Esser, H. (2000a): *Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 3: Soziales Handeln*. Frankfurt/New York.
- Esser, H. (2000b): *Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 4: Opportunitäten und Restriktionen*. Frankfurt/New York.
- Esser, H. (2000c): *Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 5: Institutionen*. Frankfurt/New York.
- European Environment Agency (Hg.) (2001): *Renewable energies: success stories*. In: *Environmental issue report No. 27*.
- Fietkau, H.- J., Weidner, H. (1998): *Umweltverhandeln. Konzepte, Praxis und Analysen alternativer Konfliktregelungsverfahren*. Berlin.
- Fischedick, M., Langniß, O., Nitsch, J. (2000): *Nach dem Ausstieg. Zukunftskurs Erneuerbare Energien*. Stuttgart, Leipzig.
- de Haan, G., Kuckartz, U. (1996): *Umweltbewusstsein. Denken und Handeln in Umweltkrisen*. Opladen.
- Heine, H., Mautz, R. (unter Mitarbeit von W. Rosenbaum) (1995): *Öffnung der Wagenburg? Antworten von Chemiemanageren auf ökologische Kritik*. Berlin.
- Huber, J. (2001): *Allgemeine Umweltsoziologie*. Opladen.
- Köberle, S. (1994): *Konfliktmanagement in der Technikgenese*. Dissertation. Bielefeld.
- Kolloge, S. (2000): *Lokale Agenda 21 im ländlichen Raum. Eine Wirkungsanalyse am Beispiel von Großbritannien und Deutschland*. Regensburg.
- Linz, M., Bartelmus, P., Hennicke, P., Jungkeit, R., Sachs, W., Scherhorn, G., Wilke, G., von Winterfeld, U. (2002): *Von nichts zu viel. Suffizienz gehört zur Zukunftsfähigkeit*. Wuppertal Papers Nr. 125, Dezember 2002.

- Niedersächsische Energie-Agentur GmbH in Zusammenarbeit mit Deutsches Windenergie-Institut GmbH, Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung e.V. (2001): Untersuchung der wirtschaftlichen und energiewirtschaftlichen Effekte von Bau und Betrieb von Offshore-Windparks in der Nordsee auf das Land Niedersachsen. Im Auftrag des Niedersächsischen Umweltministeriums. Projekt-Nr. 2930. Hannover.
- Rogall H. (2003): Akteure der nachhaltigen Entwicklung. Der ökologische Reformstau und seine Gründe. München.
- Sauer, G.W., Schedereit, L. (2002): Offshore-Windenergie - eine Investitionsfalle? In: Immissionsschutz 2/2002, S. 61ff.
- Scharpf, F.W. (2000): Interaktionsformen. Akteurszentrierter Institutionalismus in der Politikforschung. Opladen.
- Schultz, I., Weller, I. (1997): Bestandsaufnahme der Ergebnisse der einschlägigen sozialwissenschaftlichen Forschung zu den Themenkreisen Umweltbewusstsein und -verhalten, Wertewandel, neue Lebensstile und neue Wohlstandsmodelle. In: Umweltbundesamt (Hg.), Nachhaltige Konsummuster und postmaterielle Lebensstile. Vorstudien. Berlin. S. 110-188.
- Simonis, U.E. (2001): Stichwort Umweltpolitik. In: WZB-Papers FS II 01-403.
- Vitzthum, W. Graf 1995: Seerecht. In: Görres-Gesellschaft (Hg.), Staatslexikon. Recht, Wirtschaft, Gesellschaft, Bd. 4. Sonderausgabe, S. 1141-1144.
- WBGU (Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen) 2003: Welt im Wandel: Energiewende zur Nachhaltigkeit. Arbeitsexemplar für die Übergabe an die Bundesregierung am 10.4.2003. Berlin.
- von Weizsäcker, E.U., Lovins, A.B., Lovins, L.H. (1995): Faktor Vier. Doppelter Wohlstand - halbiertes Naturverbrauchen. Der neue Bericht an den CLUB OF ROME. München.

Flexibilität durch Leiharbeit: Zumutung oder Chance?

Natalie Grimm

1. Anforderungen an den Arbeitsmarkt und die Arbeitnehmer¹

Seit Beginn der 80er Jahre hält in der Bundesrepublik die Diskussion um die Flexibilität des Arbeitsmarktes an. In dieser werden die Ursachen der Massenarbeitslosigkeit in der unzureichenden Anpassungsfähigkeit des Arbeitsmarktes an veränderte wirtschaftliche und organisatorische Rahmenbedingungen gesehen. Seine Regulierungsdichte stünde einer flexibleren Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen entgegen. „Angesichts der hohen Arbeitslosigkeit und des scharfen internationalen Wettbewerbs müssen Bedingungen geschaffen werden, die es den Unternehmen erleichtern, mehr Arbeitsplätze zu erhalten und neue zu schaffen. Dazu ist größere Flexibilität am Arbeitsmarkt erforderlich.“ (Donges et al. 1999, S. 7) Diese Aussage ist typisch für die aktuelle Diskussion. Flexibilität wird fast durchweg als eine positive und sogar überlebenswichtige Eigenschaft sowohl von Systemen wie auch von Menschen dargestellt. Flexibilität wird synonym mit Anpassungsfähigkeit, Beweglichkeit und Innovationskraft gesetzt und gilt als Königsweg, um Unternehmen unter verschärfter globaler Konkurrenz wettbewerbsfähig zu halten. Auch für Arbeitnehmer wird Flexibilität zum erstrebenswerten Charakterzug hochstilisiert, der sie auf dem umkämpften Arbeitsmarkt besser dastehen lasse. Das

heroische Idealbild des flexiblen Menschen, der risikofreudig in den unberechenbaren, globalen Kapitalismus eintaucht, wird seit den 80er Jahren immer wieder an verschiedenen Stellen gezeichnet. Erfolgreich, so die Botschaft des Neoliberalismus, ist am Ende nur der, der sein Leben und Handeln ganz der ökonomischen Rationalität unterwirft, der alle traditionellen Hemmungen, alle Rücksichten abwirft und sich selbst ganz zu einem Funktionselement des Marktes macht (vgl. Dahn, Grass, Strasser 2002, S.19). Und wem es trotz aller Anstrengungen nicht gelingt, sich selbst auf dem Arbeitsmarkt zu verkaufen, wer den Anschluss verpasst, der hat die Verantwortung für sein Scheitern selbst zu tragen. Die ausschließlich positive Konnotation der Flexibilität im Sinne des Neoliberalismus hält allerdings einer kritischen Betrachtung nicht stand. Verschiedene Autoren weisen darauf hin, dass Flexibilisierungsmaßnahmen mit Nachteilen für die Betroffenen verbunden sind, weil sie einen erheblichen Zugriff auf die berufliche und außerberufliche Lebens- und Arbeitswelt der Beschäftigten bedeuten (vgl. Breu 1999; Wieland et al. 2001).

Wie der neue Mensch des globalen Zeitalters aussehen soll und vor allem auch welche Probleme er damit hat, diesem Idealbild zu entsprechen, hat vor einigen Jahren Richard Sennett in seinem Werk `Der flexible Mensch` beschrieben (vgl. Sennett 1998) und damit die sozialwissenschaftliche Debatte nachhaltig beeinflusst. Sennett beschreibt und analysiert Identität, Tätigkeit, Zeitgefühl und Beziehungsgefüge von Menschen, die als Träger der Kultur des flexiblen Kapitalismus gelten (vgl. Sennett 1998). Dabei geht es auch um die Auswirkungen der flexiblen Beschäftigung auf die berufliche und soziale Identität der Menschen - also um die Frage,

¹ Im vorliegenden Artikel wird bei Begriffen wie Arbeitnehmer, Arbeitgeber, Leiharbeiter etc. ausschließlich die männliche Form gebraucht. Generell stellen Frauen im gewerblichen Bereich wie auch bei der Arbeitnehmerüberlassung nach wie vor eine Minderheit dar. Diese Unterrepräsentanz verstärkt sich noch einmal im Fall der hier zugrundeliegenden Untersuchung über Leiharbeit in der Automobilindustrie (unter den Befragten befanden sich nur 16% Frauen). Da sich bei der Auswertung des Materials im Hinblick auf die hier aufgeworfene Fragestellung keine nennenswerten geschlechtsspezifischen Differenzen ergaben, erscheint dieses Vorgehen gerechtfertigt.

was es individuell bedeutet, flexibel zu arbeiten und zu leben.

Flexibilität ist eng verbunden mit der Beschäftigungsform Leiharbeit, ja gilt geradezu als das Charakteristikum der Leiharbeit. Daher erscheint es sinnvoll, den Auswirkungen der Flexibilität auf Leiharbeiter nachzugehen. Im Rahmen des Forschungsprojekts „Zwischen Integration und Ausschluss: Formen, Determinanten und Folgen beruflich-sozialer Gefährdung“ (2001-2003) am Soziologischen Forschungsinstitut an der Georg-August-Universität Göttingen wurden unter anderem 57 Leiharbeiter der Automobilindustrie und ihrer Zulieferer aus Stuttgart und Zwickau befragt. Diese Interviews wurden von mir im Rahmen meiner Diplomarbeit: *Flexibilität: Zumutung oder Chance für Leiharbeiter?* (2003) in Bezug auf Vergesellschaftungsformen durch Erwerbsarbeit und Flexibilitätstheorien ausgewertet. Die Automobilindustrie repräsentiert im Gegensatz zu anderen Branchen ein besonders privilegiertes Untersuchungsfeld hinsichtlich der Beschäftigungsstandards, Entlohnungsformen und Personaleinsatzstrategien. Im Vergleich beispielsweise mit dem Handwerk oder bestimmten Dienstleistungsbranchen erscheinen in der Automobilindustrie selbst die Arbeitsbedingungen der Leiharbeiter als relativ privilegiert. Umso eher kann umgekehrt aber auch davon ausgegangen werden, dass Probleme der Leiharbeit, die in der Automobilindustrie auftreten, auch in anderen Branchen auftauchen bzw. sich dort möglicherweise zuspitzen.

2. Entwicklung und Bedeutung von Leiharbeit

In den Unternehmen werden ausgehend vom Modell der `flexiblen Firma` (vgl. Schäfer, 2001, S. 30) zunehmend größere Bereiche flexiblen Organisationsformen unterworfen. `Flexible Firma` heißt, dass ein Unternehmen seine Aktivitäten um einen Kern fester Mitarbeiter (Stammarbeiter) organisiert. Außerhalb dieses Kerns sind verschiedene Aktivitäten gruppiert, die quantitative Flexibilität sicherstellen. Dieses Unternehmensmodell entspricht einem intern segmentierten Arbeitsmarkt, der

sich in ein peripheres und ein Kernsegment gliedert (vgl. Schäfer 2001, S. 30). Neben internen Maßnahmen wie Arbeitszeitkonten, Kurzarbeit und Überstunden, sowie von Zulieferern übernommenen oder sonstig ausgelagerten Aktivitäten herrschen an dieser Peripherie atypische Beschäftigungsverhältnisse wie Leiharbeit und befristete Beschäftigung vor. So kann das Arbeitsvolumen kurzfristig den Produktionsbedürfnissen angepasst werden, ohne dass das Personal im Kernsegment aufgestockt werden muss. Zudem dient das periphere Segment auch zur Personalrekrutierung und als externe Personalreserve, sowie zur Senkung der Lohn- und Lohnnebenkosten. Eine qualitative Flexibilität kann bei der Zeitarbeit² durch die Mobilisierung von Experten für spezielle Aufgaben erzielt werden (vgl. Garhammer 2002, S. 115). In der bundesdeutschen Praxis wird dies jedoch weit weniger genutzt als quantitative Flexibilität.

Vor dem Hintergrund der langjährigen Debatte um die Deregulierung des Arbeitsmarktes verzeichnet die gewerksmäßige Arbeitnehmerüberlassung in der Bundesrepublik eine steile Karriere. Sie hat in den letzten Jahren einen Bedeutungszuwachs erlebt, die Zahl der durchschnittlich beschäftigten Leiharbeitskräfte ist stark gestiegen³, obwohl die Zeitarbeit eine Branche darstellt, die stark von konjunkturellen Schwankungen abhängt und von hoher Personalfuktuation gekennzeichnet ist. Leiharbeit ist für Entleihfirmen vom Notfall zum langfristig geplanten Instrument der Personalpolitik geworden (vgl. Deutscher Bundestag 2000). Ihre Ausdehnung ging mit mehrfachen Deregulierungen staatlicher Schutzgarantien, etwa beim Abbau von Schutzvorschriften des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes einher, wie z.B. der schrittweisen Verlängerung der Höchstüberlassungsdauer. Aktuell rückt die Bedeutung der Arbeitnehmerüberlassung mit den `Hartz-Gesetzen` und der Etablierung von `Personal Service Agenturen` bei den Arbeitsagenturen noch stärker in den Blickpunkt.

2 Die Begriffe „Zeitarbeit“, „Leiharbeit“ und „Arbeitnehmerüberlassung“ werden hier synonym verwendet.

3 Der Anteil der Leiharbeiter an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten stieg z.B. von 1993 bis 2001 von 0,42% auf 1,28%.

Auch auf der diskursiven Ebene ist ein Paradigmenwechsel festzustellen. Wurde die Leiharbeit bis vor zehn Jahren vor allem von Seiten der Gewerkschaften noch als `moderner Menschenhandel` und `Tagelöhnerie` bezeichnet, die mit dem Normalarbeitsverhältnis doch überwunden sein sollten (vgl. Garhammer 2002, S. 109), ist heute der Umgang mit Leiharbeit meist positiv. So weist etwa die Bundesagentur für Arbeit ihre Zweigstellen an, Zeitarbeitsfirmen nicht länger zu diskriminieren, und der Neunte Bericht für den Deutschen Bundestag würdigt die Rolle der Zeitarbeit für die Integration von Arbeitslosen (vgl. Deutscher Bundestag 2000). Selbst die Gewerkschaften haben ihre Vorbehalte gegen Zeitarbeit als `moderne Tagelöhnerie` bzw. `modernen Sklavenhandel` weitgehend zurückgezogen. In der politischen Debatte geht es heute nicht mehr um eine grundsätzliche Bewertung der Beschäftigungsform Leiharbeit. Diskutiert wird fast ausschließlich über die Entlohnung der Zeitarbeiter und über den Abschluss bestimmter Tarifverträge. Aufgrund der hohen Arbeitslosigkeit wird der Leiharbeit in letzter Zeit zunehmend die Rolle einer Brücke in den Arbeitsmarkt zugeschrieben. Vor allem die Personal Service Agenturen sollen als Instrument zur Integration von Arbeitslosen dienen. Doch ob die PSA und die reguläre Zeitarbeit eine langfristige Integration der Beschäftigten in den Arbeitsmarkt ergeben, ist bisher nicht belegbar.

Ganz im Gegensatz zu der gesetzlich angestrebten längerfristigen Beschäftigung der Leiharbeitskräfte zeichnet sich der Zeitarbeitssektor durch ein sehr hohes Maß an Beschäftigungsunsicherheit aus. Nur etwa ein Drittel

der Arbeitsverträge hält länger als drei Monate an und nur ca. jeder fünfte Leiharbeitnehmer erreicht die kündigungsrechtlich relevante Schwelle von sechs Monaten Beschäftigung (vgl. Adamy/Schulze 2002). In keiner anderen Branche ist die Fluktuation auch nur annähernd so hoch. Zudem ist Zeitarbeit durch extrem kurze Einsatzzeiten im Entleihbetrieb gekennzeichnet. Die Einsätze dauern teilweise nur wenige Tage und beim überwiegenden Teil der Verleihungen beträgt die Einsatzdauer wenige Monate (vgl. Garhammer 2002, S. 119). Damit wechseln für die Leiharbeitnehmer häufig Arbeitgeber, Kollegen und Tätigkeitsprofile. Was bedeutet eine solche flexible Arbeitsorganisation für die Beschäftigten? Was bedeutet es für die Betroffenen, flexibel zu arbeiten, wenn die Institution des Normalarbeitsverhältnisses (vgl. Mückenberger 1985) immer noch das verbreitete Arbeits- und Lebensmodell darstellt? Und vor allem, was motiviert Menschen dazu, ein Leiharbeitsverhältnis einzugehen?

3. Zugänge zur und Erfahrungen mit Leiharbeit

Um eine Aussage darüber treffen zu können, wie sich die geforderte Flexibilität auf Leiharbeitskräfte auswirkt, erscheint es sinnvoll, zu untersuchen, welche Umstände dazu führen, dass bestimmte Personen als Leiharbeitnehmer tätig sind. Die Gründe, warum die innerhalb der SOFI-Studie befragten Leiharbeitnehmer eine solche Beschäftigung aufgenommen haben, sind durchaus unterschiedlich.

Motive für die Aufnahme einer Leiharbeit

	N = 57
Leiharbeit als ideale Lösung für die Lebensführung	1 (2%)
Leiharbeit passt zur aktuellen Lebenssituation (Leiharbeit als Überbrückung)	6 (11%)
Versuch, über Leiharbeit einen Einstieg in das Erwerbsleben zu finden	14 (24%)
Nach Kontinuitätsbruch in der Erwerbsbiografie keine Alternative zu Leiharbeit	9 (16%)
Nach einer Zeit der Instabilität über Leiharbeit Sicherheit suchen (vom Handwerk in die Industrie)	11 (19%)
Leiharbeit als Notlösung: Über Leiharbeit wenigstens überhaupt Arbeit haben	16 (28%)

Nur für sieben der 57 befragten Leiharbeitnehmer (13% des Samples) stellt die Leiharbeit eine Arbeitsform dar, die zu ihrer aktuellen Lebenssituation passt und die sie als überwiegend positiv erleben. Von dieser Gruppe kann sich allerdings nur eine Frau vorstellen, auf unbestimmte Zeit als Leiharbeiterin tätig zu sein. Sie ist die einzige im gesamten Sample, die mit der Tätigkeit als Leiharbeiterin voll zufrieden ist. Allerdings zeigt sich auch bei ihr, dass es nicht darum geht, immerzu von einem Arbeitsplatz zum nächsten zu wechseln, sondern durchaus eine gewisse Zeit beständig einer Tätigkeit nachzugehen. Allein die Vorstellung, ein ganzes Leben lang in demselben Betrieb zu arbeiten, wird als unattraktiv beschrieben. Die anderen sechs Personen, welche die Leiharbeit für sich momentan als ideale Lösung sehen, sind der Ansicht, dass Leiharbeit mit bestimmten Lebensabschnitten besonders kompatibel ist. Zu diesen Phasen gehört zum Beispiel die Wartezeit auf einen Studienplatz, die Zeit bis zur Rente oder zum Umzug in den `Westen` oder wenn sich ein junger Mensch erst einmal ein paar Jahre auf dem Arbeitsmarkt und in anderen Städten umsehen möchte, bevor er sich festlegt. Allerdings wird deutlich, dass die flexible Arbeit keine Arbeit auf Dauer sein soll, sie passt einfach zu den gegenwärtigen Lebensumständen. Einige wenige der jüngeren Befragten können sich zur Zeit nicht vorstellen, das ganze Leben bis zur Rente in einer Firma zu arbeiten. Sie möchten der Routine entgehen und verschiedene Arbeitsplätze ausprobieren, dabei ist Abwechslung ein wichtiger Faktor. Allerdings schildern sie auch verschiedene negative Aspekte der Flexibilität und machen die Einschränkung, dass sie nur so lange verschiedene Tätigkeiten und Betriebe kennen lernen möchten, so lange sie noch jung sind. Die Flexibilität wird nicht als dauerhafte Form beschrieben, die sie für ihr Leben gewählt haben. Vielmehr geht es darum, sich zu orientieren und herausfinden, welche Möglichkeiten sich bieten, um `nichts zu verpassen`.

Sieben Personen des Samples haben sich somit bewusst dazu entschieden, vorübergehend als Leiharbeitnehmer tätig zu sein. Alle anderen Befragten sind mehr oder weniger in dieses Arbeitsverhältnis hineingeraten oder ha-

ben keine andere Möglichkeit für sich gesehen, überhaupt erwerbstätig zu sein. Sie sind eher unfreiwillig als Leiharbeitnehmer tätig, da sie dem Druck, erwerbstätig sein zu müssen, nachgeben mussten. Sie sind diejenigen, die unter keinen Umständen arbeitslos sein möchten und als Leiharbeiter tätig sind, um überhaupt an der Gesellschaft durch Erwerbsarbeit teilhaben zu können und damit als vollwertiges Mitglied der Gesellschaft anerkannt zu werden. Außerdem erhoffen sie sich eine Übernahme in ein festes Arbeitsverhältnis und sehen in der Leiharbeit eher eine Übergangslösung bzw. ein Mittel, mit dem sie versuchen, ihre Ziele zu erreichen.

Rund ein Viertel der Befragten sieht in der Leiharbeit eine Chance auf einen Einstieg in das Erwerbsleben. Darunter sind junge Leiharbeiter, die entweder nach ihrer Ausbildung keinen Arbeitsplatz gefunden oder ihre Lehre abgebrochen haben. Da sie erst kurze Zeit als Leiharbeitnehmer tätig sind (unter einem Jahr) und meist erst in eine Firma verliehen wurden, sehen sie Leiharbeit als Chance, einen Zugang zu einer FestEinstellung zu finden und bei ihrer Entleihfirma übernommen zu werden. Ihr Ziel ist es, nach einer kurzen Zeit des `Umschauens` eine feste Arbeitsstelle zu bekommen und nicht auf Dauer als Leiharbeiter tätig zu sein. Andere sehen die Leiharbeit als Möglichkeit für einen Einstieg ins Erwerbsleben nach der Zeit der Kindererziehung, nach dem Zuzug nach Deutschland oder auch nach Jahren der Drogensucht. Im Gegensatz zu den beschriebenen Zeitarbeitern, die sich in der Flexibilität zeitweise wohlfühlen, belastet es diese Befragten sehr, nicht gleichberechtigt zum Betrieb dazuzugehören. Außerdem stellt sich für sie immer wieder die Frage, wie es weitergeht, wenn sie nicht übernommen werden. Dauerhaft von einer Firma zur nächsten zu wechseln, können sie sich nicht vorstellen, außerdem möchten sie in der Nähe ihres Wohnortes bleiben. Das heißt, obwohl ein Großteil dieser Gruppe noch sehr jung ist (unter 25 Jahre), sind ihnen Beständigkeit und eine feste Stelle sehr wichtig. Insgesamt sehen die 14 Personen dieser Gruppe aufgrund ihrer persönlichen Biografien und vor allem aufgrund der schlechten Arbeitsmarktlage in der Zeitarbeit eine Chance, um den Einstieg ins Erwerbsle-

ben zu schaffen. Dennoch erleben sie dieses flexible Arbeitsverhältnis als Zumutung, nehmen diese Belastungen aber in Kauf, um darüber nach Möglichkeit eine feste Stelle zu bekommen.

Für 16% der Leiharbeiter bedeutet die Leiharbeit einen Kontinuitätsbruch in ihrer Erwerbsbiografie bzw. erlebten sie schon vorher einen Bruch in ihrer Erwerbsbiografie und sehen aufgrund ihres Alters und der Arbeitsmarktlage keine Alternative zur Zeitarbeit. Ein Großteil dieser Befragten gehören zu der Gruppe der sogenannten 'Ost-Karrieren', das heißt, ihre Erwerbsverläufe wurden durch die Wende unterbrochen (vgl. Vogel 1999, S.115ff.). Sie waren bis zur Wende oder auch kurz danach kontinuierlich - meist über mehrere Jahre - in einem Betrieb beschäftigt und wurden dann arbeitslos. Einige der Betroffenen waren zunächst noch mehrere Jahre in der Baubranche beschäftigt. Als jedoch auch in diesem Bereich verstärkt Beschäftigte entlassen wurden und sie trotz vieler Bewerbungen keine andere Stelle fanden, blieb ihnen nur die Zeitarbeit. Den Leiharbeitnehmern dieser Gruppe ist die Routinegewissheit des kontinuierlichen Erwerbstätigseins verloren gegangen (vgl. Vogel 1999, S.115), sie erlebten die Arbeitslosigkeit als radikalen Bruch in ihrer Erwerbsbiografie. Sie sehen die Leiharbeit als Abstieg und fühlen sich in ihren Tätigkeiten unterfordert, weil sie meist nur Hilfsarbeiten und einfache Produktionstätigkeiten ausführen und früher höhere Positionen in Betrieben inne hatten. Sie erleben die Leiharbeit zum Teil als Arbeit unter ihrem Niveau. Da sie schon lange Jahre kontinuierlich in einem Betrieb beschäftigt waren, empfinden sie die häufigen Wechsel als besonders unerträglich. Sich ständig neu einarbeiten zu müssen erleben sie als starke Belastung. Die Unsicherheit, nicht zu wissen, wie es weiter geht, empfinden sie als Zumutung. Diese Leiharbeiter sind im Vergleich zu den anderen schon etwas älter (über 40 Jahre alt), sie sind alle verheiratet und haben Kinder, so ist es ihnen besonders wichtig, in der Nähe ihrer Familie zu arbeiten und nicht so weit weg vom Heimatort verliehen zu werden. Sie erhoffen sich, über die Zeitarbeit noch einen Betrieb zu finden, von dem sie übernommen werden, doch im Vergleich zu der Gruppe

der Jüngeren, die über die Zeitarbeit einen Einstieg in die Erwerbsarbeit suchen, beurteilen sie ihre Chancen als vergleichsweise schlecht. Allerdings stehen sie unter dem großen Druck, ihre Familie versorgen und Geld verdienen zu müssen. Da sie für sich keine großen Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt sehen, nehmen sie die Zumutung der Leiharbeit in Kauf. Im Vergleich zu den anderen Gruppen erlebt diese Gruppe die Flexibilität am stärksten als Zumutung.

Knapp ein Fünftel der Befragten versucht, über die Leiharbeit aus jahrelanger instabiler Beschäftigung einen sicheren Arbeitsplatz zu bekommen. Gut die Hälfte dieser Gruppe war nach der Ausbildung im Handwerk viele Jahre auf dem Bau oder in der Montage beschäftigt. Allerdings nicht kontinuierlich in einer Firma, sondern mit ständigen Unterbrechungen und Zeiten der Arbeitslosigkeit. Diese sehr unsicheren Verhältnisse versuchen sie zu verlassen und über die Leiharbeit den Sprung vom Handwerk in die Industrie zu schaffen, um dadurch einen sichereren, beständigeren und besser bezahlten Arbeitsplatz zu bekommen. Sie sehen in der Leiharbeit die einzige Möglichkeit, in die gut bezahlende und privilegierte Automobilindustrie hineinzukommen. Diese Beschäftigten betonen mehrfach, wie positiv sie die geregelten Arbeitszeiten im Entleihbetrieb in der Industrie finden. Auf der anderen Seite sind es vor allem Personen aus dieser Gruppe, die sich über die monotone Arbeit in der Industrie beklagen und die sich unterfordert fühlen. Dennoch ist ihnen die Sicherheit, die ein solcher Betrieb seinen Festangestellten bieten kann, so wichtig, dass sie alles tun, um ihre Übernahmekancen zu erhöhen. Sie sehen die Zeitarbeit als Sprungbrett von der Instabilität in die Sicherheit. Auch betonen sie immer wieder, dass es heute gar nicht mehr möglich ist, in bestimmte Firmen oder überhaupt in die Automobilindustrie hineinzukommen, ohne den Weg über die Zeitarbeit zu nehmen. Denn wenn die Firmen überhaupt neues Personal einstellen, rekrutieren sie diese neuen Arbeitskräfte aus dem Zeitarbeitspool. So sehen die Leiharbeiter keine andere Chance und nehmen die negativen Erfahrungen in Kauf. Allerdings geschieht dies nur mit dem Blick auf eine Übernahme, niemand von den Be-

fragten kann sich vorstellen, noch sehr viel länger als Leiharbeitnehmer tätig zu sein. Die andere Hälfte dieser Gruppe, die über Leiharbeit eine stabile Beschäftigung suchen, ist schon fünf Jahre und länger als Leiharbeiter tätig und hat den Absprung nicht geschafft. Sie sind um die 30 Jahre alt und geben häufig an, dass sie nun lange genug instabil, mit vielen Unterbrechungen, beschäftigt waren. Sie wünschen sich eine sicherere Tätigkeit, um die Rastlosigkeit und Unsicherheit, die die Leiharbeit mit sich bringt, hinter sich zu lassen. Dies wird häufig mit dem Wunsch, eine Familie gründen zu können, verknüpft.

Knapp ein Drittel des Samples schätzt die eigene Position am Arbeitsmarkt als sehr schlecht ein. Da die Arbeitsmarktlage so schwierig ist und sie über Bewerbungen keine andere Stelle bekommen haben, sind sie froh, überhaupt einen Arbeitsplatz zu haben. Leiharbeit wird als einzige Möglichkeit gesehen, den Fuß in der Tür zu behalten und nicht ganz vom Arbeitsmarkt gedrängt zu werden. Zeitarbeit als Notlösung also, um überhaupt wieder Arbeit zu haben. Viele Personen dieser Gruppe sind schon länger als drei Jahre als Leiharbeitnehmer beschäftigt und empfinden die Leiharbeit aufgrund der Dauer als besondere Belastung. Sie äußern häufig, dass sich durch die vielfachen Ortswechsel und die Unbeständigkeit schon soziale Beziehungen aufgelöst und sie keinen festen Standpunkt mehr in ihrem Leben haben. Der häufige Wechsel und das Hin- und Hergeschicktwerden belastet die Befragten sehr. Dass sie nicht selbst entscheiden können, wann sie wo arbeiten, empfinden die Betroffenen als starke Zumutung. Die Personen dieser Gruppe versuchen durchzuhalten, obwohl sie überwiegend keine konkrete Chance auf eine Übernahme für sich sehen.

Insgesamt kristallisiert sich bei allen Befragten (mit Ausnahme einer Person) die Ansicht heraus, dass Leiharbeit eine Überbrückung oder ein Sprungbrett sei. Auch wenn es unterschiedliche Umstände waren, die sie dazu veranlasst haben, eine Leiharbeit anzunehmen, sehen darin nahezu alle Leiharbeitnehmer dieses

Samples nur eine Übergangslösung und können sich nicht vorstellen, auf Dauer als Leiharbeiter tätig zu sein.

„Für mich bedeutet Leiharbeit, dass ich keine feste Firma habe. Ich habe zwar einen Vertrag, aber ich bin nirgendwo fest. Das muss nicht unbedingt sein. Ich würde jedem davon abraten, oder das zumindest so schnell wie möglich als Sprungbrett nutzen. Wenn ein relatives Angebot kommt, sollte man auf alle Fälle abspringen. Es ist ein Sprungbrett, auf alle Fälle. Bei dem einen dauert es ein Jahr, bei dem anderen dauert es zwei Jahre und bei dem anderen dauert es sechs Jahre. Aber man sollte zusehen, dass man wieder rauskommt. Wenn man nicht rauskommt, geht man irgendwann kaputt.“ (Leiharbeiter aus Stuttgart, 27 Jahre)

Alle 50 Leiharbeiter, die Flexibilität als Zumutung erleben, versuchen, über die Leiharbeit eine Art von Sicherheit zu erlangen. Allein wegen der Hoffnung auf Übernahme nehmen sie verschiedene Zumutungen und Belastungen in Kauf.

„Weil wer arbeitslos ist, wird meistens als der hat keine Lust zu arbeiten betrachtet. Es sei denn, man kann wirklich nichts dafür. Aber ich sehe das selber teilweise jetzt schon so, wer arbeiten will, kriegt Arbeit. Er muss nur bereit sein, auch ein bisschen was in seinem Leben zu ändern. Wie ich zum Beispiel, ich musste ja auch hier runter gehen. Ich musste meine ganze Familie oben, alles stehen und liegen lassen, meine Freunde, weil ich halt Arbeit haben wollte. Gut, dann habe ich das auch gerne gemacht. Wer dazu nicht bereit ist, der hat es schwer, Arbeit zu finden. Flexibilität ist heute alles.“ (Leiharbeiter aus Stuttgart, 23 Jahre alt)

In diesem Zitat wird deutlich, wie viel aufgeben werden muss, um dem neuen Kapitalismus, in dem Flexibilität alles ist, zu genügen. Auf dem gegenwärtigen Arbeitsmarkt wird Flexibilität gefordert, und wer nicht arbeitslos sein will, muss dafür Opfer bringen, wie zum Beispiel die Familie und die Freunde hinten anzustellen, um Arbeit zu bekommen. Um nicht wie jemand da stehen zu müssen, der keine Lust zu arbeiten hat, wird alles daran gesetzt, einen Arbeitsplatz zu bekommen, und wenn es eben nur ein „Leiharbeitsplatz“ ist.

4. Flexibilität als Zumutung

Im modernen, flexiblen Kapitalismus, der sich gegen starre Formen der Bürokratie stellt, wird Instabilität zur Norm und setzt die Menschen unter Druck, Unsicherheit als positiven Wert anzuerkennen (vgl. Sennett 1998). Arbeitnehmer sollen sich flexibler verhalten und offen für kurzfristige Veränderungen sein. Sie sollen Risiken eingehen und weniger abhängig von Regeln und förmlichen Prozeduren sein. Die neue Wirtschaftsordnung verlangt also von den Menschen, sich flexibel wechselnden Umständen anzupassen. Die Erfahrungen der Leiharbeiter zeigen allerdings, dass die Menschen keineswegs im Begriff sind, Instabilität und Flexibilität als Norm anzuerkennen oder gar zu verinnerlichen. Obwohl es unterschiedliche Gründe waren, die die Befragten dazu veranlasst haben, eine Leiharbeit anzunehmen, machen sie sehr ähnliche Erfahrungen in Bezug auf das flexible Beschäftigungsverhältnis. In jeder Gruppe gibt es zwar je nach spezifischer Betroffenheit und biographischer Konstellation leicht unterschiedliche Erfahrungen, allerdings bedeutet dies nicht, dass die einzelnen Erfahrungen nur in der einen Gruppe auftreten und in der anderen nicht. Auch gilt für nahezu alle Befragten, gleichgültig über welchen Weg sie in die Leiharbeit gekommen sind, dass sie die verschiedenen Zumutungen auf sich nehmen, um keine Möglichkeit zu verpassen, einen festen Arbeitsplatz zu bekommen und damit Kontinuität und Sicherheit für ihr Leben zu erreichen. Sie bieten ihre Arbeitskraft unter ihrem Wert an, sie verzichten auf Arbeitnehmerrechte, sie akzeptieren zum Teil für sie sehr schwer ertragbare Arbeitssituationen und sind ständig auf dem Sprung, um für den neuen Auftrag bereit zu sein, immer in der Hoffnung, übernommen zu werden. Sie versuchen zu beweisen, dass sie besonders geeignet sind für den Arbeitsplatz im Entleihbetrieb, was sie sehr unter Druck setzt. Sie bemühen sich beispielsweise, möglichst nicht krank zu werden und jede Sonder-schicht mitzumachen, um einen guten Eindruck zu hinterlassen.

Richard Sennett ist der Auffassung, dass der ständige Wechsel und die flexible Arbeitsweise die Menschen

verbiegt, da der menschliche Charakter eher auf Langfristigkeit basiert und kurzfristige Arbeitsverhältnisse nicht der Natur des Menschen entsprechen (vgl. Sennett 1998). Er beschreibt einige Konsequenzen und Auswirkungen der flexiblen Erwerbsarbeit, die sich zu einem großen Teil mit den Erfahrungen der befragten Leiharbeiter decken.

In Bezug auf berufliche Identität betont Sennett, dass diese bei flexiblen Menschen, die mal hier mal dort arbeiten, driften. Die ständig wechselnde, gewerkschaftlich nicht organisierte und sozial heterogene Belegschaft sei weder unter sich, noch mit der Arbeit verbunden. Deshalb hätten flexible Menschen eine schwache berufliche Identität (vgl. Sennett 1998). Außerdem sei eine traditionelle Karriere im flexiblen Zeitalter nicht vorgesehen. Mit traditioneller Karriere ist hier ein überschaubarer Lebenslauf im Sinne einer sogenannten (männlichen) 'Normalbiografie' gemeint. Durch die Kurzfristigkeit, die Flexibilität und die häufigen Wechsel zwischen Betrieben kann eine solche Normalbiografie nicht mehr aufgebaut werden, denn dieser Erwerbsverlauf ist durch langfristige Ziele und Kontinuität geprägt. Nach Sennett leiden die flexiblen Menschen darunter, dass sie ihre eigene Biografie nicht mehr als kontinuierliche Lebensgeschichte formen können.

Auch die Erfahrungen der Leiharbeiter geben Aufschluss über die Auswirkungen von Flexibilität auf berufliche und soziale Identität. Obwohl gut die Hälfte der Beschäftigten erst unter einem Jahr als Leiharbeiter tätig ist, berichten die Befragten des gesamten Samples von ähnlichen Erfahrungen mit dieser Beschäftigungsform. Nahezu allen Befragten vermittelt die Flexibilität ein Gefühl der Unsicherheit und Ungewissheit. Dieses Gefühl der Unsicherheit rührt mitunter daher, dass die Befragten sich nie sicher sein können, wie es mit ihrer konkreten Arbeits- und Lebenssituation weitergeht. Es bereitet ihnen Schwierigkeiten, sich nicht auf die nächsten Einsätze einstellen zu können und immer spontan und flexibel reagieren zu müssen. Für sie ist nichts mehr vorhersehbar oder berechenbar, trotzdem

haben sie alle die Hoffnung auf einen festen Arbeitsplatz noch nicht aufgegeben.

In Bezug auf die berufliche und soziale Identität stellt sich für viele der Befragten ein Gefühl des `nicht Gebrauchtwerdens` und der Ersetzbarkeit ein. Das Gefühl, gebraucht zu werden, ist laut Sennett im flexiblen Kapitalismus nicht vorhanden. Dieses System strahle Gleichgültigkeit aus (vgl. Sennett 1998, S. 201). Die Zeitarbeiter haben häufig das Gefühl, nur eine Spielfigur zu sein, die beliebig eingesetzt werden kann und die anderen (der Zeitarbeitsfirma, dem Entleiher) ausgeliefert ist. Einigen macht es sehr zu schaffen, dass sie in ihrer Selbstbestimmung stark beschnitten werden, dies macht sie unsicher. Ein weiterer wichtiger Punkt in diesem Zusammenhang ist, dass die Befragten die Leiharbeit häufig als Abwertung ihrer Person oder ihres sozialen und beruflichen Status erleben und keine Anerkennung von den Kollegen oder Vorgesetzten erfahren. Sie fühlen sich als Arbeiter zweiter Klasse. Einigen fehlt vor allem die Anerkennung für ihre besondere Leistung, nämlich flexibel einsetzbar zu sein. Dies empfinden sie als doppelt ungerecht, da sie ja `im Gegensatz zu anderen, die dem Staat auf der Tasche hängen`, Nachteile in Kauf nehmen und bei einer Leiharbeitsfirma arbeiten. Die Leiharbeiter fühlen sich nicht ernst genommen, weil sie häufig ungeliebte Arbeiten erledigen müssen und von den Kollegen anders behandelt werden. Durch die häufigen Wechsel zwischen Betrieben stehen sie immer wieder ganz unten in der Betriebshierarchie und fühlen sich zum Teil wie Lehrlinge, die einfache Arbeiten durchführen müssen.

Sennett stellt fest, dass durch die Kurzfristigkeit und Oberflächlichkeit im flexiblen Kapitalismus keine festen sozialen Bindungen mehr entstehen könnten. Im Kreis der Kollegen und auch gegenüber den Vorgesetzten könne es nicht mehr zu Vertrauen durch gegenseitige Verpflichtungen kommen. Denn solche sozialen Beziehungen bräuchten Zeit, sich zu entwickeln (vgl. Sennett 1998). Die Kontinuität, die die eigene und gemeinsame Geschichte in sozialen Zusammenhängen voraussetzt, könnte verloren gehen. Vertrauen könnte schwin-

den, und an die Stelle dauerhafter Zugehörigkeit könnten Schwierigkeiten, dauerhafte Loyalitäten zu entwickeln, und der Verlust subjektiver Bindungen im weitesten Sinne treten. Dies gelte gleichermaßen für das private wie das berufliche Umfeld.

Bei den befragten Leiharbeitern sind derartig zugespitzte Formen des Vertrauensverlustes noch nicht festzustellen. Zwar berichten sie sehr häufig über Konkurrenzsituationen, und ein Großteil empfindet die gesamte Arbeitssituation als besonders belastend, doch daraus resultiert noch keine Illoyalität zum Entleihunternehmen. Im Gegenteil engagieren sich die Leiharbeiter durch besonders gute Arbeit - interessanterweise nicht nur in der Hoffnung auf ein Übernahmeangebot, sondern auch aus einem allgemeinem Verantwortungsgefühl gegenüber ihrer Arbeit. Bei nur ganz wenigen Ausnahmen ist dieses Engagement nicht festzustellen. Auch daraus lässt sich deutlich der Wunsch nach Integration, nach `normaler` Anerkennung, nach dem `Drin-Sein` ablesen. Dieser Wunsch stößt jedoch an die Grenze der Verflüssigung der Grenzen zwischen dem Drinnen und Draußen und des Verlustes der Selbstverständlichkeiten im Erwerbssystem (vgl. Hradil 2001). Gleichzeitig zeigt sich, dass das Ungesicherte - hier: das Hintertürchen Leiharbeit - keineswegs eine langfristige Alternative zu `sesshafteren` Formen sein kann. Der flexible und häufig wechselnde Einsatz führt bei den Leiharbeitnehmern häufig dazu, dass sich bei ihnen das Gefühl einstellt, außen vor zu sein und nicht richtig zum Arbeitskollektiv dazu zu gehören. Sie machen die Erfahrung, nicht integriert zu werden bzw. kommt es zum Teil sogar zu Diskriminierungen aufgrund von Konkurrenz zwischen den Stamm- und Leiharbeitern. Auf der anderen Seite beschreiben allerdings auch einige, wie gut sie sich mit ihren Arbeitskollegen verstehen, und wie schade es darum ist, diesen Betrieb bald wieder verlassen zu müssen und sich dann wieder in einem neuen Kollektiv zurechtfinden zu müssen. Viele empfinden den häufigen Arbeitsplatzwechsel als extreme Belastung und ein Teil der Befragten fühlt sich überfordert, sich ständig neu einzuarbeiten und in einem neuen Kollegenkreis einzufinden zu müssen. Die Integration der Leiharbeiter in den Be-

trieb und den Kollegenkreis hängt nach den Darstellungen der Befragten von vielen Faktoren ab, wie zum Beispiel einer Einladung zur Weihnachtsfeier des Entleihbetriebes oder der gleichen Arbeitskleidung.

Auch langfristige Bindungen außerhalb des Betriebes würden laut Sennett durch die flexible Arbeitsweise unmöglich. Beruf, Wohnort, soziale Stellung und Familie, alles sei den zufälligen Anforderungen des Wirtschaftslebens unterworfen und die kurzfristigen Bindungen, wenn sie überhaupt entstehen können, würden zu Isolation führen. Schließlich meint Sennett, dass die Diskontinuität eines Netzwerks zu Unsicherheit im Bewusstsein des Einzelnen führen könnte. Die sozialen Beziehungen des flexiblen Menschen seien nur noch oberflächlich und äußerst kurzfristig. Den Verlust von sozialen Bindungen beschreiben am häufigsten die Interviewten, die schon mehrere Jahre als Leiharbeiter tätig sind oder diejenigen, die sehr weit von ihrem Heimatort entfernt verliehen werden. Die anderen Befragten allerdings schildern kaum Probleme in Bezug auf ihre sozialen Netzwerke.

Die propagierten flexiblen Arbeitszeiten, werden den Menschen eher aufgezwungen, die Arbeitnehmer haben keine Wahl als sich den neuen Anforderungen anzupassen und nach Bedarf zu arbeiten. Der Großteil der Befragten hat den Wunsch nach geregelten Arbeitszeiten und einer festen Zeitstruktur, flexible Arbeitszeiten sind für nahezu keinen Befragten erstrebenswert. Die Interviewten empfinden Unsicherheit mithin auch in Bezug auf ihre berufliche und private Zukunft. Es ist ihnen nicht möglich, langfristig ihr Leben zu planen. Dies belastet sie stark. Einige Leiharbeiter berichten aber auch über positive Aspekte der Leiharbeit, nämlich dass man durch den flexiblen Einsatz verschiedene Betriebe und Arbeitsweisen kennen lernt, und dadurch eventuell noch etwas dazu lernen kann. Außerdem betonen einige, dass sie die Abwechslung durch die verschiedenen Einsätze zum Teil auch als positiv erleben. Doch diese positiven Erfahrungen finden sich im gesamten Sample eher selten.

Insgesamt wird deutlich, dass die Leiharbeit keine selbstgewählte Lebensform als Alternative zum Normalarbeitsverhältnis für die Betroffenen darstellt. Wie auch im Abschlussbericht der SOFI-Studie klar wird, repräsentiert die Leiharbeit keinesfalls neue soziokulturelle Werthaltungen in der Arbeitswelt (vgl. Noller/Vogel 2003). Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass hier ein neuer Arbeitskrafttyp im Entstehen begriffen ist. Auch kann nicht die Rede davon sein, dass Leiharbeiter die flexiblen Menschen des neuen Kapitalismus darstellen, indem sie die flexible Arbeits- und Lebensweise verinnerlicht und für sich als Lebensstil freiwillig gewählt haben. Vielmehr werden die Betroffenen aufgrund der Arbeitsmarktlage und persönlicher Umstände in diese Arbeitsform gedrängt bzw. versuchen sie diese Beschäftigungsform für sich als Chance zu nutzen, um Sicherheit zu erreichen. Auffallend ist, dass die Leiharbeitnehmer immer wieder davon berichten, auf bestimmte, ihnen zustehende Arbeitnehmerrechte zu verzichten, um nicht negativ aufzufallen und somit ihre Chance auf eine eventuelle Übernahme im Entleihbetrieb zu erhöhen. Die Entscheidungen, wer übernommen wird und wer nicht, sind sehr intransparent. Daraus resultiert, dass die Unternehmen durch die Leiharbeitnehmer biegsame und leicht beeinflussbare Mitarbeiter bekommen, deren Arbeitskraft, -motivation und -einsatz sich auf ein Höchstmaß steigern lassen.

Für den Großteil der befragten Leiharbeitnehmer lässt sich anhand der Interviews und der subjektiven Erfahrungen, die darin geschildert wurden, zusammenfassen, dass sie die Flexibilität in ganz unterschiedlichen Dimensionen als Zumutung für sich erleben und die Gestaltungsmöglichkeiten für ihr Leben damit eingeschränkt werden. Trotzdem sind sie dennoch als Leiharbeitnehmer tätig, denn sie versuchen die Leiharbeit als Übergangslösung oder Sprungbrett in ein festes Arbeitsverhältnis zu nutzen und nehmen so die Zumutungen der Flexibilität in Kauf.

5. Keine Prototypen des flexiblen Menschen

Die empirischen Befunde verdeutlichen, dass das allgegenwärtige Thema `Mensch und Flexibilität` erst durch einen umfassenden Blick auf die Leiharbeit Konturen gewinnt. Das im Vergleich zum Normalarbeitsverhältnis flexible Arbeitsverhältnis erfordert von denjenigen, die sich darauf einlassen (müssen), besondere Anstrengungen und oft auch Opfer. Viele Dimensionen der Arbeitssituation, die im Leiharbeitsverhältnis flexibel sind, sind im Normalarbeitsverhältnis stabil: Arbeitgeber, Arbeitsaufgaben und -ort, Branche, soziales Umfeld und Kollegen. Die Leiharbeitnehmer stehen auf Abruf bereit und lassen sich auf die flexiblen Anforderungen der Arbeitswelt ein. Wie die Gespräche mit Leiharbeitnehmern verdeutlichen, entspricht die Flexibilität jedoch kaum den eigentlichen Präferenzen oder dem Lebensentwurf der Beschäftigten. Sie tun dies nur in der Hoffnung, darüber in ein Normalarbeitsverhältnis zu gelangen. Sie nehmen die Zumutungen der Flexibilität für eine gewisse Zeit in Kauf, um darüber eine Chance auf Übernahme im Entleihbetrieb zu erhalten. Da diese Hoffnung aber nur in Ausnahmefällen erfüllt wird, wird das flexible Arbeitsverhältnis häufig zur längerfristigen Erwerbsform. Aus den Schilderungen der befragten Leiharbeitnehmer wird deutlich, dass sie sich nicht vorstellen können, für längere Zeit arbeitslos zu sein. Zu dieser Erwerbs- und Arbeitszentriertheit gibt es - das machen die Erzählungen der befragten Leiharbeitnehmer sehr deutlich - keine alternative Vorstellung. Und dies nicht nur aus ökonomischen Gründen - sich selbst den Lebensunterhalt zu verdienen - sondern auch, weil sich die Leiharbeiter über ihre Arbeit berufliche und soziale Identität sichern. Die von Kronauer et al. beschriebene Ambivalenz der Erwerbsarbeit (vgl. Kronauer et al. 1993), nämlich einerseits die Möglichkeit, durch Erwerbsarbeit am gesellschaftlichen Leben zu partizipieren und andererseits ihr vieldimensionierter Zwangscharakter, wird hier offenbar. Die Institution Arbeit übt starken Druck auf die Individuen aus und es kann keineswegs von einer nachlassenden subjektiven Bedeutung von Erwerbsarbeit gesprochen werden. Trotz ihrer generellen Arbeitszentriertheit differenzieren die Leiharbeiter qualitativ: Es

geht ihnen nicht um irgendeine Arbeit, sie präferieren ganz stark das Normalarbeitsverhältnis. Das Normalarbeitsverhältnis wird als etwas ganz Besonderes hochstilisiert, zu einem fast mythischen Ziel, für dessen Erreichen man alles tun würde. Die Leiharbeit wird dabei als Mittel zum Zweck gesehen.

Nahezu alle Befragten sehen die Leiharbeit nur als Übergangslösung und es gibt hier keine Hinweise auf Prototypen des flexiblen Menschen. Der von Garhammer beschriebene allzeit bereite „Jobnomade“ wird wohl kein verbreiteter Sozialcharakter werden (vgl. Garhammer 2002). Die Auswertung des empirischen Materials zeigt, dass sich Leiharbeit als langfristige Beschäftigung nicht eignet, wenn man den Bedürfnissen der Arbeitnehmer Rechnung tragen will. Auch bleibt festzuhalten, dass Teilhabe an der Gesellschaft über Leiharbeit nur vordergründig möglich ist. Die Leiharbeitnehmer verdienen ihren Lebensunterhalt und sind `irgendwie` in den Vergesellschaftungsprozess integriert. Doch welche Qualität diese Vergesellschaftung hat, steht auf einem anderen Blatt. Arbeit bedeutet eben nicht nur, Geld zu verdienen, sondern noch einiges mehr, wie durch die Interviews mit den Leiharbeitnehmern deutlich wird. Deshalb greift z.B. die Forderung der Gewerkschaften nach höheren Löhnen für die Leiharbeitnehmer zu kurz. Die Befragten machen durch die flexible Arbeitsweise häufig sehr negative und belastende Erfahrungen unabhängig von der Lohnfrage. Die Mehrheit der befragten Leiharbeitnehmer erlebt sich auf dem Arbeitsmarkt, im Betrieb und im Arbeitsalltag als gefährdet und in verschiedener Hinsicht belastet, entwertet und stigmatisiert. Dies geht mit den von Sennett konstatierten „unleserlichen“ neuen Arbeitsformen (vgl. Sennett 1998) einher: flexible Erwerbsverläufe und Lebensverläufe sind weniger vorhersag- und kontrollierbar. All das kann das Gefühl hervorbringen, berufliches und privates Leben nicht mehr durch eigene Anstrengungen steuern zu können (vgl. Garhammer 2002).

Ob das Ziel eines festen, unbefristeten und sicheren Arbeitsplatzes durch Zeitarbeit (zum Beispiel durch eine Übernahme im Entleihbetrieb), wirklich erreicht werden

kann, ist unklar, und kann auf Grundlage der vorliegenden Daten nicht abschließend geklärt werden. Dazu wären vor allem Langzeitstudien notwendig, die den Verbleib der Leiharbeitnehmer nach Beendigung der Zeitarbeit recherchieren. Man kann jedoch begründet vermuten, dass Zeitarbeit sicher kein massenhaftes Einfallstor für feste Arbeitsplätze sein wird, da auf dem Arbeitsmarkt ein solcher Trend zur Zeit nicht zu erkennen ist. In diesem Sinne darf man auch bezweifeln, ob die offiziellen politischen Hoffnungen auf diese Brückenfunktion der Leiharbeit erfüllt werden können. Offizielle Statistiken zu Übernahmequoten liegen kaum vor, die wirtschaftlichen Rahmendaten deuten aber nicht auf massenhafte Festeinstellungen hin. Vor diesem Hintergrund ähnelt der aktuelle Sozialabbau mit seinen verschiedenen Reformen hinsichtlich der Zumutbarkeitskriterien im Arbeitsförderungsrecht, die den Druck auf Arbeitslose erhöhen, derartige Beschäftigungsverhältnisse anzunehmen, eher einem Flickwerk.

Den Leiharbeitskräften selbst fällt es häufig schwer, eine eindeutig positive oder negative Bilanz ihrer aktuellen Tätigkeit zu ziehen, da sie das Gefühl haben, über diese Beschäftigungsform wenigstens noch den 'Fuß in der Tür' zu haben, also auf dem Arbeitsmarkt präsent zu sein und damit ihre Chancen auf einen festen und sicheren Arbeitsplatz erhöhen zu können. Leiharbeit als langfristige Beschäftigungsform kann aber nicht nur keine Lösung der aktuellen Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsprobleme sein, sondern ist auch als Perspektive für den zukünftigen Arbeitsmarkt und als gesellschaftliche Perspektive abzulehnen. Jedenfalls dann, wenn in dieser Perspektive die Bedürfnisse der Arbeitnehmer eine Rolle spielen sollen und wenn es in der Gesellschaft um einen breiten Einschluss aller gehen soll. Die anhaltenden Forderungen nach mehr Flexibilität und die neuesten Entwicklungen in Bezug auf die Personal Service Agenturen lassen jedoch zunächst ein weiteres Wachstum der Leiharbeit erwarten. Jedenfalls lässt sich aus den zuletzt verfügbaren Daten keine Abschwächung des Trends feststellen.

Literatur

- Adamy, Wilhelm; Schulze, Karin, 2002: Das Rosinenpicken bei den Arbeitslosen muss unterbleiben. In: Frankfurter Rundschau 22.10.2002
- Breu von, Marianne, 1999: Arbeitszeitflexibilisierung und gesellschaftlicher Wandel. Eine soziologische Analyse von Ursachen und Wirkungen der Arbeitszeitflexibilisierung, Zürich
- Dahn, Daniela; Grass, Günter; Strasser, Johano (Hg.), 2002: In einem reichen Land. Zeugnisse alltäglichen Leidens an der Gesellschaft, Göttingen
- Deutscher Bundestag (Hg.), 2000: Neunter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen mit der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes – AÜG - sowie über die Auswirkungen des Gesetzes zur Bekämpfung der illegalen Beschäftigung – BillBG - Berichtszeitraum: 1996-2000. Bundestagsdrucksache 14/4220. Berlin
- Donges, Juergen B. et al. (Hg.), 1999: Arbeitszeiten und soziale Sicherung flexibler gestalten, Frankfurter Institut - Stiftung Marktwirtschaft und Politik, Frankfurt
- Garhammer, Manfred, 2002: Zeitarbeit - ein Muster für die Arbeits- und Betriebsorganisation der Zukunft? In: Berl. J. Soziol., Heft 1 2002, Berlin, S. 109-126
- Hradil, Stefan, 2001: Soziale Ungleichheit in Deutschland, Opladen
- Kronauer, Martin; Vogel Berthold; Gerlach, Frank, 1993: Im Schatten der Arbeitsgesellschaft. Arbeitslose und die Dynamik sozialer Ausgrenzung, Frankfurt/New York
- Mückenberger, Ulrich, 1985: Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses. In: Zeitschrift für Sozialreform 7, S. 424ff
- Noller, Peter; Vogel, Berthold, 2003: Zwischen Integration und Ausschluss: Formen, Determinanten und Folgen beruflich-sozialer Gefährdung, SOFI Göttingen
- Schäfer, Holger, 2001: Ende des Normalarbeitsverhältnisses? Zu Theorie und Empirie der atypischen Beschäftigung in Deutschland. In: Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik. Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Nr. 262, H. 1, 2001
- Sennett, Richard, 1998: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin
- Vogel, Berthold, 1999: Ohne Arbeit in den Kapitalismus. Der Verlust der Erwerbsarbeit im Umbruch der ostdeutschen Gesellschaft, Hamburg
- Wieland, Rainer; Grüne, Petra; Schmitz, Ursula; Roth, Karsten, 2001: Zeitarbeit optimal gestalten. Spezifische psychische Belastungen bei Leiharbeit, Dortmund/Berlin

Sozio-ökonomische Berichterstattung - Arbeit und Lebensweisen Ein Forschungs- und Tagungsbericht

Peter Bartelheimer

Was kann Sozialberichterstattung zum Verständnis des Umbruchs beitragen, in dem sich die deutsche Gesellschaft befindet? Eine Antwort darauf versucht derzeit ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförder-tes sozialwissenschaftliches Verbundvorhaben. Eine vorläufige Fassung des ersten „Berichts zur sozio-ökonomischen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland - Arbeit und Lebensweisen“ wurde am 18. Februar 2004 im Max-Liebermann-Haus am Brandenburger Tor in Berlin auf einer Fachtagung vorgestellt. Die Buchfassung wird im VS Verlag für Sozialwissenschaften erscheinen.

Sozialberichterstattung ist nach einer klassisch gewordenen Definition „Dauerbeobachtung des sozialen Wandels“. „Ihr Ziel ist es, über gesellschaftliche Strukturen und Prozesse sowie über die Voraussetzungen und Konsequenzen gesellschaftspolitischer Maßnahmen regelmäßig, rechtzeitig, systematisch und autonom zu informieren.“ Sie soll die Wirtschaftsberichterstattung ergänzen und verändern: „ergänzen um die Analyse der einzelnen Lebens- und Politikbereiche, die unmittelbar für die Lebensbedingungen der Bürger relevant sind“, und „verändern durch eine Perspektive, in der Wachstumsraten und ökonomische Effizienz nicht mehr die dominierenden Ziele sind, sondern nurmehr neben anderen gesellschaftspolitischen Zielen stehen“ (Zapf 1978, S. 11 f.). Ändern sich viele ökonomische und soziale Gegebenheiten gleichzeitig, so muss sich Sozialberichterstattung neu über ihre Konzepte und Methoden verständigen. Eben dies will der Forschungsverbund aus vier sozialwissenschaftlichen Instituten¹, der auf der Berliner Fachtagung sein Konzept für eine sozio-ökonomische Erweiterung der Sozialberichterstattung zur Diskussion stellte.

Umbruch des Produktions- und Sozialmodells

Gesellschaftliche Entwicklung wird sowohl durch ökonomische Motive von Unternehmen wie von Bedürfnissen und Lebenszielen der Menschen vorangetrieben. Gesellschaftliche Arbeit (Eigenarbeit wie Erwerbsarbeit) vermittelt zwischen der Ökonomie und den Lebensweisen von Individuen und Haushalten. Das (west-)deutsche „fordistische“ Produktions- und Sozialmodell der Nachkriegsjahrzehnte bildete einen ebenso dynamischen wie robusten Zusammenhang zwischen industrieller Massenproduktion, geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung in der Normalfamilie mit einem männlichen (Haupt-)verdiener, einem sozial geschützten Normalarbeitsverhältnis für Männer bei niedriger Frauenerwerbsquote und sozialer Nivellierung nach oben. Flankiert wurde dieses Modell von stabilen industriellen Beziehungen und einer starken Rolle von Staat und Verbänden bei der Regulierung von Arbeit wie bei der Umverteilung von Markteinkommen. Der Umbruch dieser historischen Ausgangskonstellation begann in den 70er Jahren. Die Veränderungen von Arbeit und Lebensweisen lassen bis heute kein neues sozio-ökonomisches Entwicklungsmodell von ähnlicher ökonomischer und sozialer Dynamik erkennen. Diskontinuität in vielen gesellschaftlichen Bereichen und Störungen im Zusammen-

¹ Soziologisches Forschungsinstitut, Göttingen (SOFI), Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg (IAB), Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, München (ISF), Internationales Institut für empirische Sozialökonomie, Stadtbergen (INIFES)

menwirken der „Wohlfahrtsproduzenten“ Markt, Staat, private Haushalte und intermediäre Instanzen sind an der Tagesordnung.

Dient die historische Rekonstruktion des deutschen Produktions- und Sozialmodells dazu, das Ausmaß gesellschaftlicher Diskontinuität deutlich zu machen, sucht die sozio-ökonomische Berichterstattung in kritischer Orientierung an der Sozialagenda der Europäischen Union konsensfähige normative Orientierungspunkte für die Bewertung dieser Veränderungen. Während der neo-liberale Diskurs die einseitige Anpassung der Gesellschaft an die Gebote einer globalisierten Ökonomie fordert und bestimmte wirtschaftswissenschaftliche Theoreme als quasi naturgesetzlich dem gesellschaftlichen Streit zu entrücken sucht, anerkennt die von der Europäischen Union beschlossene „Lissabon-Strategie“ der „Modernisierung und Verbesserung des Europäischen Sozialmodells“ immerhin, dass ökonomische Dynamik gesellschaftlich eingebettet sein muss. Wirtschaftliches Wachstum, soziale Sicherung und arbeitspolitische Regulierungen müssen einander nicht behindern, sondern können positive Wechselwirkungen eingehen. Somit könnten gerade die entwickelten europäischen Sozialstaaten dazu beitragen, die Europäische Union „zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen“ (Rat der Europäischen Union 2001). Die erklärten Ziele der Sozialagenda, wie die Erhöhung der Erwerbsquoten und Arbeitsmarktteilnahme benachteiligter Gruppen, die Sicherung des sozialen Zusammenhalts durch ein hohes Niveau des Sozialschutzes, die Vermeidung sozialer Ausgrenzung und Armut und die verbesserte Partizipation an Bildung und Wissen, sind zwar nicht unkritisch für bare politische Münze zu nehmen; sie stehen jedoch für ein Sozialmodell, das ökonomische Leistung an soziale Ziele rückbindet.

„Genre besonderer Art“

Dem riskanten Vorhaben einer sozio-ökonomischen Berichterstattung, die auf gesellschaftliches „Zusammenhangswissen“ zielt, entsprach ein risikofreudiges Pro-

gramm für die Berliner Fachtagung. Den etwa 90 geladenen Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus Wissenschaft, Verwaltung, Verbänden und Politik war ein Vorausexemplar des Berichts zugegangen. Fünf Kurzpräsentationen der am Projekt beteiligten sozialwissenschaftlichen Institute wurden im Lauf der Tagung von Mitgliedern des wissenschaftlichen Beirats² und externen Referentinnen und Referenten kommentiert - ein Verfahren, das zum Widerspruch und zur Kontroverse einlud.

Reinhard Junker, Abteilungsleiter im BMBF, stellte das Projekt in den Zusammenhang einer Forschungspolitik des Bundes, die „bessere Daten für eine bessere Politik“ schaffen soll. Mit der Einrichtung von Forschungsdatenzentren beim Statistischen Bundesamt und anderen großen Datenhaltern, der Förderung von Scientific Use Files amtlicher Erhebungen und der Gründung eines Rats für Wirtschafts- und Sozialdaten verbessert das Referat „Wissenschaft und Gesellschaft“ des BMBF die Datenbasis für die Gesellschaftswissenschaften. Doch bedürfen „wohlgeordnete Datensammlungen immer auch der Deutung“. Daher bildet die Berichterstattung über sozio-ökonomische Entwicklungen in Deutschland neben der Erschließung von Mikrodaten für die Sozial- und Wirtschaftswissenschaften einen zweiten Förderschwerpunkt. „Es ist eine integrierte Wissensbasis erforderlich, um der Komplexität angemessene Handlungsoptionen und Lösungswege in Richtung einer sozial, ökologisch und ökonomisch nachhaltigen Entwicklung erarbeiten zu können.“

Martin Baethge (SOFI) führte als Sprecher des Instituteverbands in das Konzept der sozio-ökonomischen Berichterstattung ein und erläuterte den Aufbau des vorliegenden ersten Berichts. Das Verbundvorhaben soll andere Berichtssysteme nicht ersetzen, sondern - wie Franz Xaver Kaufmann das Projektziel formuliert hatte - „fragmentiertes Wissen zusammen fügen“. Der vor-

2 Dem wissenschaftlichen Beirat, der die Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Entwicklung seit August 2000 begleitete, gehörten Prof. Dr. Jutta Allmendinger (bis Ende 2002), Prof. Dr. Friedhelm Hengsbach, Prof. Dr. Franz Xaver Kaufmann, Prof. Dr. Jürgen Kocka, Prof. Dr. Ursula Rabe-Kleberg und Prof. Dr. Manfred G. Schmidt an.

liegende Bericht geht von der redaktionellen Maxime aus, dass gerade in einer gesellschaftlichen Umbruchssituation Daten nicht für sich sprechen. Welche Daten man erhebt, hat erheblichen Einfluss auf die Situationsdeutung, und wie Kennzahlen bewertet werden sollen, ist oft strittig. Daher sollen Daten nicht nur präsentiert, sondern auch gedeutet werden, und dies in einer Form, die für eine interessierte Öffentlichkeit verständlich ist. Die schwierige Balance zwischen Daten und Deutung erklärt auch den Aufbau des Berichts (vgl. S. 147). In der ersten Abteilung geht es um Konzepte und Befunde, die eine Gesamtsicht der sozio-ökonomischen Entwicklung ermöglichen. Hier werden auch Querschnittsthemen - die demografische Entwicklung, die Veränderung der Geschlechterbeziehungen sowie die „doppelte“ Umbruchssituation Ostdeutschlands - behandelt. In der zweiten Abteilung des Berichts deutet jedes der fünf „Themenfelder“ - Teilhabe, Gefährdung und Ausgrenzung, Flexibilisierung und Subjektivierung der Arbeit, Informelle Tätigkeiten und Lebensweisen, Bildung und soziale Strukturierung sowie Informatisierung - die gesellschaftliche Umbruchssituation aus einer eigenen theoretischen Perspektive und leitet hieraus Datenanforderungen ab. Die dritte Abteilung soll dagegen klar begrenzte gesellschaftliche „Berichtsgegenstände“, zu denen Informationslücken bestehen, durch neue Datenzugänge oder Beobachtungskonzepte besser für die empirische Beobachtung erschließen. Die Präsentation von Daten steht hier im Vordergrund.

Jürgen Kocka versuchte für den wissenschaftlichen Beirat eine kritische Würdigung des „Genres besonderer Art“, das aus diesem Versuch einer theoriegeleiteten und problemorientierten Sozialberichterstattung entstanden sei. „Mehr theoretische Konzepte bedeuten auch mehr bestreitbare Positionen und eine entschiedenerere Themenauswahl.“ Manche Basisinformation sucht man im Bericht vergeblich, die Daten erhält man nur in aufbereiteter Form.³ Der Versuch, mit der Hypothese des gesellschaftlichen Umbruchs einen historisch vergleichenden Zugriff zu gewinnen, ist nicht für alle Teile des

Berichts gleich produktiv. Der Bericht bietet nur wenige Daten für den Vergleichszeitraum der 50er bis 70er Jahre, und nicht alle stützen die These, dass die 70er Jahre für die sozio-ökonomische Entwicklung einen Wendepunkt bilden. Der Bericht sieht die Gefahr eher in einem Kapitalismus, der sich sozialer Einbindung entzieht, als in einer nachlassenden Dynamik wirtschaftlicher Entwicklung.

Volker Hauff, Vorsitzender des Rates für Nachhaltige Entwicklung, widersprach dem skeptischen Urteil des Verbunds, das Konzept der nachhaltigen Entwicklung lasse sich schwer auf soziale Sachverhalte übertragen. Auch wenn die Operationalisierung enorm schwierig ist, liefert die Nachhaltigkeitsstrategie des Bundes eher als die EU-Sozialagenda „einen roten Faden für die Politik“ und Bezugspunkte für eine handlungsorientierte Berichterstattung. „Hierzu gibt es immerhin einen Kabinettsausschuss.“ Mit quantifizierbaren Indikatoren könnten die Verbundinstitute einen eigenständigen Beitrag zur Nachhaltigkeitsstrategie leisten.

Arbeit, Zeit, Internet und Lebensweise

Erwerbsarbeit ist „nicht mehr normal, immer noch zentral“ - so lassen sich die Befunde des Berichts zu Veränderungen der deutschen Arbeitsgesellschaft resümieren, in die Lutz Bellmann (IAB) einführte. Der Umfang der arbeitsmarktorientierten Bevölkerung hat in Westdeutschland langfristig zugenommen, in Ostdeutschland nach dem Systemwechsel leicht abgenommen. Doch bei abnehmender Ausschöpfung dieses insgesamt gewachsenen Erwerbspersonenpotenzials und zunehmend riskanter Verteilung von Erwerbchancen entsteht eine breite Zone teilweiser Arbeitsmarktintegration mit einer Vielzahl von Erwerbsformen, Erwerbsverläufen und Erwerbskonstellationen des Haushalts, die nicht den Normalitätsannahmen des alten westdeutschen Produktions- und Sozialmodells entsprechen. Zugleich gilt die alte Normalität für eine abnehmende, überwiegend männliche, Mehrheit der Beschäftigten weiter, so dass kein neues, allgemein gültiges Zusammenspiel von Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik gelingt. Die beschäftigungs-

3 Die Buchfassung des Berichts soll eine Daten-CD mit z.Tl. umfangreichen Tabellenanhängen zu den einzelnen Kapiteln enthalten.

orientierte soziale Sicherung spaltet sich in eine Zone der Sozialversicherung und eine Zone der Arbeitsfürsorge auf. Auch die Bedingungen der betrieblichen Organisation und Nutzung von Arbeitskraft ändern sich. Eine wachsende Gruppe von Beschäftigten zahlt für Spielräume selbst organisierten Arbeitens mit einer „Entgrenzung“ arbeitsgebundener und freier Zeit und erhöhten Anforderungen an die subjektive Vereinbarkeit von Arbeit und Leben. Eine nach wie vor große Gruppe von Beschäftigten muss ähnliche Anforderungen größerer Flexibilität bei wenig herausfordernder Arbeitsorganisation und ohne Gestaltungsspielräume in der Arbeit bewältigen.

Manfred G. Schmidt (wissenschaftlicher Beirat) stellte die absolute Zunahme und gleichzeitige relative Abnahme von Beschäftigung im Normalarbeitsverhältnis als eine Besonderheit des deutschen „mittleren Wegs“ heraus. Eine Erweiterung der sozio-ökonomischen Berichterstattung zum internationalen Vergleich ist dringend geboten. Peter Haase (Geschäftsführer der Volkswagen Coaching GmbH) sah in seinem Kommentar die Betriebe gefordert, auf die gesellschaftliche Aufwertung von Subjektivität zu reagieren. Vernünftige und flexible Regelungen zur Entstandardsierung der Arbeitszeit sollen sich am „workholder value“ orientieren und „einen Schwankungsbereich gestalten, der noch keine Ängste auslöst“.

„Entgrenzte Zeiten, entgrenzte Räume für Arbeit und Leben“ - unter diese Überschrift stellte Nick Kratzer (ISF) seinen Überblick über die Kapitel des Berichts zu Arbeitszeitstrukturen und zur Internetnutzung. Das alte Muster zeitlich und räumlich getrennter Arbeits- und Lebensbereiche löst sich auf. Dabei gibt es nicht mehr „die“ Arbeitszeit, die man je nach politischer Couleur verlängern oder verkürzen könnte. Während die Beschäftigung mit „normgeprägten“ Arbeitszeiten zwischen 30 und 40 Stunden abnimmt, wächst auf der einen Seite der „unerwünschte Zeitwohlstand“ solcher - vor allem weiblicher - Beschäftigter mit Arbeitszeiten unter 30 Wochenstunden, die gern länger arbeiten würden, und auf der anderen Seite die „ambivalente Zeitsouverä-

nität“ von vorwiegend höher qualifizierten Beschäftigten, deren tatsächliche Arbeitszeit weit über der vertraglich geregelten liegt. Zugleich bringt der „soziale Handlungsraum“ des Internets, das sowohl beruflich als auch privat genutzt werden kann, neue Verschränkungen von Arbeit und Leben hervor. So wächst Telearbeit vor allem in der zusätzlichen Variante, bei der nicht dauerhaft oder zu festgelegten Zeiten, sondern flexibel und nicht ausschließlich zu Hause gearbeitet wird.

Ursula Rabe-Kleberg (wissenschaftlicher Beirat) sah in den Zeitbudgets, die der Bericht auswertet, nur eine erste Annäherung an Zeitmuster. Es ist zu fragen, was in der - in Stunden gemessenen - Zeit passiert. Denn der Umbruch des alten Produktions- und Sozialmodells betrifft gerade dessen soziale Konstruktion einer um alle anderen Anteile bereinigten Arbeitszeit. Für Christine Pries (Wissenschaftsredakteurin der „Frankfurter Rundschau“), sind Zeiten und Räume alltagsnahe Kategorien der Berichterstattung, zu denen man gern noch mehr wüsste: Warum sind Beschäftigte mit einer tatsächlichen Arbeitszeit zwischen 30 und 40 Stunden zufriedener als andere? Um welche Beschäftigte und welche Art der Arbeit handelt es sich?

Tatjana Fuchs (INIFES) führte in die für den Bericht zentrale Kategorie der Lebensweise ein. Gesellschaftliche Individuen entwickeln eigensinnige Bedürfnisse und Lebensziele. Die Ökonomie kann für ihre Realisierung Ressourcen bereit stellen oder verweigern. Umgekehrt können Veränderungen der Lebensweisen Anpassungen des ökonomischen Systems auslösen. Da verschiedene soziale Gruppen über unterschiedliche Ressourcen und Spielräume für die Realisierung ihrer Lebensweisen verfügen, werden diese nicht nur bunter und vielfältiger, sondern auch ungleicher. Soziale Gefährdung schlägt in Ausgrenzung um, wenn Personen oder Gruppen dauerhaft von der Teilhabe an einer gesellschaftlich üblichen Lebensweise ausgeschlossen sind, die sie anstreben. Handlungsspielräume für die Veränderung von Lebensweisen und deren Grenzen bilden ein zentrales Thema des Berichts. So betreten junge Frauen den Arbeitsmarkt mit besseren Qualifikationen als junge

Männer, müssen sich aber schärfer als diese zwischen einer ihrer Qualifikation angemessenen Teilhabe am Arbeitsmarkt und ihrem Kinderwunsch entscheiden. Familien mit Kindern erreichen nur dann durchschnittliche Nettoeinkommenspositionen, wenn beide Elternteile vollzeitnah oder in einer Kombination von Vollzeit und „großer“ Teilzeit arbeiten. Und bei partnerschaftlicher Teilhabe am Erwerbsleben wird die Versorgungsarbeit im Haushalt zwischen den Geschlechtern am egalitärsten geteilt. Jedoch ist die Erwerbskonstellation, bei der beide Eltern mindestens vollzeitnah beschäftigt sind, heute in Westdeutschland seltener als in den 80er Jahren. In Ostdeutschland ist dieses Arrangement immer noch die verbreitetste Form der Elternschaft, jedoch stark rückläufig. Bedingung für diese partnerschaftliche Erwerbsbeteiligung ist eine Kombination von institutionellen und informellen Leistungen der Kinderbetreuung.

Für Friedhelm Hengsbach (wissenschaftlicher Beirat) ist Lebensweise „eine Funktion politischer Entscheidungen, die geprägt sind vom Machtverlust der kollektiven Akteure des Arbeitsschutzes“, und „eine Funktion fremdbestimmter, erwerbsarbeitsgebundener Zeit im Überlebenskampf“. Dem widersprach Andrea Fischer (Bundesministerin a.D.): Die „starke These“ des Berichts vom „Eigensinn der Lebensweise“ verlangt „von der Politik eine Entscheidung über das Ausmaß ihres Gestaltungsanspruchs“. In den Begriffen des Versorgungs- und Handlungsspielraums sieht sie eine Alternative zum gegenwärtigen „Aktivierungsdiskurs“ in der Sozialpolitik: „Sie fragen, wie wir Individuen unterstützen können, die fähig sind, ihre Spielräume aktiv zu nutzen.“ „Sehr zu bedenken“ ist die „sekundäre“ Form der Erwerbsbeteiligung, die der Bericht vor allem, aber nicht nur in Ostdeutschland ausmacht: „Instrumente der Arbeitsförderung werden auf Menschen angewendet, die am Arbeitsmarkt keine Perspektive haben. Jetzt wäre die Zeit reif für eine Grundeinkommensdiskussion.“

„Nicht das Rad neu erfinden, neue Reifen aufziehen“

Peter Bartelheimer (SOFI) ging abschließend auf die methodischen Konsequenzen ein, welche die Umbruchhypothese für die Sozialberichterstattung hat. „Lebensqualität“, lange der Leitbegriff der Sozialberichterstattung, war „das Synonym für den Gebrauch all jener Errungenschaften, die uns eine funktionierende Wirtschaft bereithält für ein menschenwürdiges Leben in der Industriegesellschaft“ (Reinhold 1997: 400). Die Unsicherheit über den Ertrag der wirtschaftlichen Entwicklung für die Menschen ist eher noch bohrender geworden. Aber inzwischen ist auch nicht mehr sicher, ob die Wirtschaft funktioniert und ob wir überhaupt noch in einer Industriegesellschaft leben. Bei der Beobachtung des sozio-ökonomischen Umbruchs kann sich Berichterstattung daher nicht auf „Outcomes“ oder „Güterverwendung“ - also Ergebnisse wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklung für die Wohlfahrt der Individuen - beschränken. Sie muss sich mit der „Entstehungsseite“ von Lebensstandard, Wohlfahrt und Teilhabe beschäftigen und die Beiträge verschiedener „Wohlfahrtsproduzenten“, also die „Inputs“ von Ökonomie und Markt wie des Sozialstaats und des Institutionensystems einbeziehen. Verschiedene Analyseebenen, vom Individuum bis zu den ost- und westdeutschen Teilgesellschaften, sind mit einander zu verknüpfen, wobei komplexere Beobachtungseinheiten wie der Haushalt, der Lebensverlauf und der Betrieb an Bedeutung gewinnen. Daten- und Methodenpluralismus sind eine Folge des erweiterten Berichtsansatzes: So wertet der vorliegende Bericht zehn verschiedene Mikrodatensätze sekundäranalytisch aus, vom Sozio-ökonomischen Panel des DIW über den Mikrozensus bis zur Beschäftigten-Leistungsempfänger-Historik des IAB. Und in der weiteren Berichterstattung wird daran zu arbeiten sein, wie sich Verlaufsdaten-, multivariate und deskriptiv-statistische Analysen mit der Beobachtung politischer Regulation, Wirkungen sozialstaatlicher Leistungen und qualitativen Forschungsergebnisse noch besser integrieren lassen. An den Indikatorenvorschlägen des Berichts zur Erwerbsbeteiligung, zum Migrationshinter-

grund und zur Internetnutzung zeigt sich beispielhaft, wie gesellschaftliche Veränderungen etablierte Kennzahlen entwerfen, neue Beobachtungskonzepte erforderlich machen und zu neuen Anforderungen an die Dateninfrastruktur führen.

Franz Xaver Kaufmann unterstrich für den wissenschaftlichen Beirat das Anliegen des Projekts, durch Sozialberichterstattung „eine bessere Datenstruktur und eine bessere Dateninterpretation im Horizont bestimmter Deutungen“ zu schaffen. Er fragte, ob an die Stelle des „Fordismus“-Konzepts, das für diesen ersten Bericht „von heuristischem Wert“ gewesen sei, für die weitere Berichterstattung eine andere Heuristik treten könne. „Im Wandel des Modells wächst die Spannung zwischen Markt und Staat, zwischen Leistungs- und Bedarfsgerechtigkeit. Die normative Orientierung der Berichterstattung ist komplexer und konfliktreicher zu gestalten.“

Wolfgang Zapf sah im Vergleich zwischen dem vorliegenden Bericht und neueren Arbeiten der Sozialberichterstattung, etwa zur Wohlfahrtsentwicklung im vereinten Deutschland (Zapf, Habich 1996), Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Die Beschränkung der Sozialberichterstattung auf „Outcomes“ ist kein Dogma und nicht im Konzept der Lebensqualität angelegt. „Aber Outcomes sind nach wie vor der Witz der Sozialberichterstattung.“ Er bekannte sich zu anfänglicher Skepsis gegenüber dem neuen Berichtsansatz: „Als ich den Prospekt sah, dachte ich: Die wollen das Rad neu erfinden.“ Tatsächlich aber zeige der nun im Entwurf vorliegende erste

Bericht: „Sie haben nicht das Rad neu erfunden, sondern eine neue Winterbereifung aufgezogen.“

Die Arbeit der Anwendung

Ob es über die Buchveröffentlichung dieses ersten Berichts hinaus eine regelmäßige sozio-ökonomische Berichterstattung geben wird, entscheidet sich wesentlich über die nun nötige „Arbeit der Anwendung“: Berichtssysteme setzen Anwender voraus - also eine politische Öffentlichkeit, die sich für Deutungen der gesellschaftlichen Situation interessiert, Träger und Auftraggeber spezialisierter Berichtssysteme, die ein auf Daten oder Berichtsgegenstände bezogenes Kooperationsinteresse haben, und Datenhalter der amtlichen und wissenschaftlichen Statistik, die ihre Datenbestände besser genutzt und für wissenschaftliche Analysen erschlossen sehen wollen. Auch wenn der hier vorgestellte Berichtsansatz keine Prognosefähigkeit und keine kausale Erklärungskraft beansprucht, soll seine weitere Entwicklung im Ergebnistransfer und im Dialog mit anderen Berichtssystemen und Datenhaltern erörtert werden. Einige Schritte für die weitere Arbeit waren auf der Berliner Fachtagung unstrittig: Neben der Aufnahme neuer Berichtsgegenstände in die deutsche Berichterstattung und der noch intensiveren Nutzung der verfügbaren Mikrodatensätze zählt zum „Pflichtenheft“ für einen zweiten Bericht unstrittig der Versuch, wenigstens einen Kernbereich EU-weit vergleichbarer Daten und Indikatoren zu definieren, um das Nebeneinander verschiedener Produktions- und Sozialmodelle in einer erweiterten europäischen Union mikroanalytisch beobachten und beschreiben zu können.

Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Entwicklung in Deutschland - Arbeit und Lebensweisen

Gliederung des ersten Berichts

- I. Konzept
 - I.1. Sozio-ökonomische Entwicklung in Deutschland - Konzept für einen neuen Berichtsansatz
 - I.2. Querschnittsthemen: Demographie, Gender, Ostdeutschland
 - I.3. Sozio-ökonomische Berichterstattung - Reichweite, Methoden, Aufbau
 - I.4. Ergebnisse im Überblick
- II. Deutung: Themenfelder
 - II.1. Teilhabe, Gefährdung, Ausgrenzung
 - II.2. Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit
 - II.3. Informelle Arbeit und Lebensweisen
 - II.4. Bildung und soziale Strukturierung
 - II.5. Informatisierung
- III. Daten: Berichtsgegenstände
 - III.1. Beschäftigungsverhältnisse
 - III.2. Arbeitslosigkeit
 - III.3. Erwerbsverläufe
 - III.4. Reorganisation des Unternehmens
 - III.5. Migration
 - III.6. Zeitmuster
 - III.7. Haushaltsproduktion
 - III.8. Informelle Soziale Beziehungen
 - III.10. Qualifikation und Arbeitsmarktdynamik
 - III.11. Weiterbildung/lebenslanges Lernen und soziale Segmentation
 - III.12. Digitale Spaltung
- IV. Indikatoren, Datenlücken, Empfehlungen
- V. Datenanhang (CD), Methodenbericht

Literatur

SOFI, IAB; INIFES, ISF (Hg.): Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Entwicklung, Arbeit und Lebensweisen, Wiesbaden (im Erscheinen).

Reinhold, G. (Hg.) (1997): Soziologie-Lexikon (u. Mitarbeit von Siegfried Lamnek, S., Recker, H.), dritte Auflage, München.

Rat der Europäischen Union (2001): Europäische Sozialagenda (auf der Tagung des europäischen Rates in Nizza am 7., 8. und 9. Dezember 2000 angenommen), Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften vom 30.05.2001, C 157, S. 4-12.

Zapf, W. (1978): Einleitung in das SPES-Indikatorensystem; in: ders. (Hg.): Lebensbedingungen in der Bundesrepublik, Sozialer Wandel und Wohlfahrtsentwicklung, Frankfurt am Main, New York, S. 11-27.

Zapf, W., Habich, R. (Hg.) (1996): Sozialstruktur, sozialer Wandel und Lebensqualität, Berlin.

Auf dem Weg zur „Notebook University“? Zur Veränderung von Lehre und Lernen durch den Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien an Präsenzhochschulen

Heidemarie Hanekop/Carmen Lanfer/Volker Wittke

Der Beitrag beruht auf den Ergebnissen der SOFI-Forschung im Rahmen des interdisziplinären Projekts „Notebook University Göttingen“ (NBU). Das Göttinger NBU-Projekt wurde als eines von deutschlandweit insgesamt 25 Notebook University-Projekten zwischen Mitte 2002 und Ende 2003 im Rahmen der BMBF-Initiative „Neue Medien in der Bildung“ gefördert. In den insgesamt sieben Teilprojekten der Universität Göttingen wurden in unterschiedlichen Fachbereichen neue Lehr- und Lernformen auf der Basis mobiler Anwendungsszenarien entwickelt und erprobt. Dem SOFI oblag innerhalb des Göttinger Projekts die sozialwissenschaftliche Begleitforschung. Neben den AutorInnen waren hieran Uwe Hofschroer und Edvin Babic beteiligt. Zu den Ergebnissen des Göttinger Projektverbunds sowie des deutschlandweiten Gesamtprojekts vgl. Projektverbund Notebook University Göttingen (2004) und BMBF (2004).

1. Ausgangspunkt: Zum Stand des IuK-Einsatzes an den Hochschulen

In den letzten Jahren haben neue Informations- und Kommunikationstechnologien den Alltag von Lehre und Lernen an deutschen Hochschulen nachhaltig verändert. Für Studierende etwa ist die Nutzung von PCs und des Internet mittlerweile in der Mehrzahl der Disziplinen zur Normalität geworden. Heutzutage sind die Studierenden nahezu flächendeckend mit PCs und Internetanschlüssen ausgestattet, wie Untersuchungen des deutschen Studentenwerks sowie der Arbeitsgruppe Hochschulforschung in Konstanz zeigen (Middendorff 2002; Bargel 2000). An der Universität Göttingen verfügten Ende 2002 rund 95% der Studierenden über einen eigenen PC und fast 80% über einen eigenen Internetzugang zu Hause (Hanekop u.a. 2004). Damit sind Studierende, verglichen mit anderen Bevölkerungsgruppen, nicht nur weit überdurchschnittlich gut mit PCs und Internetzugängen ausgestattet. Für die allermeisten sind die neuen IuK-Technologien schlicht zum unverzichtbaren Arbeitsmittel für ihr Studium geworden. Eine vom SOFI durchgeführte Befragung an der Universität Göttingen

zeigt, dass die Studierenden den Stellenwert von PC- und Internetanwendungen für ihr Studium insgesamt als hoch einschätzen (fast 90% der Befragten halten diese Anwendungen für „sehr wichtig“ bzw. „wichtig“) und dass sie beides entsprechend häufig nutzen (über 80% der Studierenden setzen PC- und Internetanwendungen „ständig“ bzw. „oft“ für das Studium ein).¹

Bemerkenswert an dieser Entwicklung ist, dass der breitflächige Einzug von IuK-Technologien in den Studienalltag, verglichen mit dem IuK-Einsatz in Unternehmen, bislang recht unspektakulär vonstatten ging. Dass sich die informationstechnische Grundlage des Studierens grundlegend verändert, spielte weder in hochschulinternen Reformdebatten noch in der breiteren öffentlichen Diskussion eine sonderlich große Rolle. Dies hängt sicherlich damit zusammen, dass der Einsatz von PC- und Internetanwendungen nicht als Implementierung einer hochschulpolitischen oder -didaktischen Strategie zustande kam, sondern in hohem Maße selbstorganisiert, als Ergebnis privater Anschaffungs- und Anwen-

¹ Hierbei handelt es sich um eine repräsentative, standardisierte Befragung von Studierenden der Universität Göttingen. Zu den Ergebnissen der Befragung vgl. Hanekop u.a. (2003b, 2004).

dungsentscheidungen der Studierenden. Nicht zu verkennen ist aber auch, dass die informationstechnische Aufrüstung bislang kaum zu einer Veränderung der Grundmerkmale von Studium und Lehre an den Präsenzhochschulen geführt hat. Bislang haben die Studierenden PC und Internet vor allem dort genutzt, wo sich die neuen Technologien reibungslos in etablierte Arbeitsweisen integrieren lassen und von ihnen als Mittel zur Effizienzsteigerung angesehen werden. So wird der PC vor allem für die Textverarbeitung und als Speichermedium eingesetzt, während das Internet die Möglichkeiten verbessert, nach studienrelevanten Informationen zu suchen sowie Materialien und Literatur zu beschaffen.² Demgegenüber wird das Potential der neuen IuK-Technologien von den Studierenden bislang kaum dazu genutzt, herkömmliche Kooperations- und Kommunikationsformen im Richtung eines virtuellen Studiums zu verändern. Neue Formen kooperativen Arbeitens im Studium oder neue Formen der Kommunikation zwischen Lehrenden und Studierenden haben sich auf der veränderten technischen Grundlage nur in Ansätzen entwickelt.³

Auch was die Lehre anbetrifft, hat der Einsatz neuer IuK-Technologien bislang nur begrenzt zu strukturellen Veränderungen geführt, so der Tenor einschlägiger Studien zur Entwicklung an deutschen und anderen europäischen Hochschulen seit Ende der 1990er Jahre (Kerres 2002; 2003; Collis/ van der Wende 2002; van der Wende 2003).⁴ Die verfügbaren technischen Optio-

nen (Multimedia, Internet) haben bislang kaum als „enabling factor“ für die Herausbildung neuer Formen der Lehre oder gar zu weiter reichenden Veränderungen der Hochschulstrukturen in Richtung einer „virtuellen Universität“ gewirkt. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass die Erstellung und Pflege qualitativ hochwertiger medialer Lehrangebote sich als ausgesprochen kosten- und arbeitsintensiv erwiesen hat. Neue Lehr- und Lernkonzepte sind daher nicht über das Stadium der auf einzelne Lehrveranstaltungen bezogenen Projektförderung hinausgekommen. Auch für neue Formen der Lehre galt bislang: „Bottom-up“-Strategien der Einführung sind vorherrschend, campusweite oder campusübergreifende Strategiefestlegungen eher die Ausnahme (Bachmann u.a. 2002; Kerres 2003).

Die Frage ist allerdings, ob diese Kontinuität der Strukturen von Studium und Lehre auch zukünftig gilt. Denn mit der zunehmenden Ausbreitung von Notebooks und drahtlosen Internetzugängen (FunkLAN bzw. Wireless LAN) stehen Technologien zur Verfügung, von denen man eher als von „normalen“ PC- und Internetanwendungen ein Potential zur Veränderung von Lehre und Studium erwarten kann. Die Bedeutung der Universität als Ort des Lehrens und Lernens im Sinne der traditionellen Präsenzhochschule wird zumindest in Frage gestellt, wenn die Verfügbarkeit mobiler PC- und Internetanwendungen den Zugriff auf Informationen „anytime and anywhere“ ermöglicht. Zugleich ist die Reorganisation von Lehre und Studium auf dieser neuen technischen Grundlage nunmehr auch zum Ziel politischer Gestaltungsinitiativen geworden. Das BMBF hat im Rahmen der Initiative „Neue Medien in der Bildung“⁵ das Programm „Notebook University“ gefördert, dessen explizites Ziel darin bestand, multimediale und netzgestützte Lehr- und Lehrformen zu entwickeln und zu erproben sowie die Möglichkeiten der FunkLAN-Technologie in Verbindung mit Notebooks für mobiles, vernetztes Arbeiten an Präsenzhochschulen nutzbar zu machen. Von den Initiatoren wird die Notebook-University in diesem Zusammenhang als eine (Organisations-)

2 Auf die Frage „Wofür benutzen Sie PC- und Internetanwendungen im Studium?“ geben 71% der befragten Studierenden an, computergestützt „immer“ bzw. „oft“ Texte (z.B. Seminararbeiten) zu schreiben, 69% setzen PC und Internet „immer“ bzw. „oft“ für die Suche nach Literaturquellen und anderen Informationen ein, 68% beschaffen sich auf diese Weise „immer“ bzw. „oft“ verschiedene Arbeitsmaterialien, Daten oder Texte, 49% nutzen PC- und Internetanwendungen „immer“ bzw. „oft“ um sich Literatur zu beschaffen (z.B. als Download von Aufsätzen).

3 Lediglich 24% der Befragten geben an, per PC/Internet „immer“ bzw. „oft“ in Arbeitsgruppen (gemeinsam) Texte zu schreiben oder Aufgaben zu bearbeiten; 24% treffen auf diesem Wege „immer“ bzw. „oft“ Absprachen mit Lehrenden; 24% tauschen „immer“ bzw. „oft“ Informationen oder Texte aus.

4 Diese ermüthende Bilanz ist insofern bemerkenswert, als eine Reihe von Experten in den 1990er Jahren prognostizierten, dass sich „virtuelle Hochschulen“ im Gefolge des IuK-Einsatzes rasant ausbreiten würden und weitreichende Veränderungen des Hochschulalltags und der bisherigen Formen von Lehre und Lernen zu erwarten seien (Encarnação u.a. 1997; Schank 1997).

5 Vgl. BMBF-Pressemitteilung unter <http://www.bmbf.de/press/670.php>.

Form der Hochschule begriffen, „in der der Einsatz mobiler Rechner sowie die verstärkte Nutzung moderner Kommunikationstechniken und -möglichkeiten sowohl auf der Seite der Lehrenden als auch der Studierenden integrativer Bestandteil der alltäglichen Ausbildung ist. Dabei zielt die ‚Notebook-University‘ primär auf die mobile (oder ubiquitäre) Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien in Präsenzhochschulen“ (Ausschreibung des BMBF, 17.10.2001).

Im Folgenden gehen wir der Frage nach, inwieweit die Nutzung mobiler PC- und Internetanwendungen perspektivisch zu einer Veränderung von Studium und Lehre an Präsenzhochschulen führen könnte. Dabei geht es erstens darum, in welchem Ausmaß und in welcher Weise die Studierenden die neuen Technologien – Notebooks und FunkLAN - anwenden. Zweitens fragen wir, wie weitreichend internetbasierte Lehr- und Lernplattformen (als neue, rasch verbreitete Anwendungen auf Grundlage von PC und Internet in der Hochschule) die herkömmliche Organisation von Studium und Lehre verändern. Drittens schließlich loten wir die Chancen für die Verbreitung neuer Lehr- und Lernformen aus, die von den erweiterten Möglichkeiten mobiler PC- und Internettechnologien Gebrauch machen.

Wir tun dies auf Grundlage von Ergebnissen der sozialwissenschaftlicher Begleitforschung zum Projekt „Notebook University Göttingen“. Die vom SOFI durchgeführte Begleitforschung zielte darauf ab, die Erwartungen, Erfahrungen und Anforderungen gegenwärtiger und zukünftiger Nutzerinnen und Nutzer parallel zur Entwicklung und Einführung der neuen Anwendungen und mobilen Technologien zu erheben (vgl. Hanekop u.a. 2004). Der Fokus unserer Untersuchungen lag dabei auf der Perspektive der Studierenden. Dabei kam folgender Methoden-Mix zur Anwendung:

- Standardisierte schriftliche Befragung von Studierenden an der Universität Göttingen (n = 2.600);
- Evaluation der Einzelprojekte zur Erprobung neuer Formen von Lehre und Lernen mit Hilfe leitfaden-

gestützter Interviews mit Lehrenden sowie Gruppendiskussionen mit Studierenden;

- Evaluation übergreifender Anwendungen anhand der Lehr- und Lernplattform Stud.IP mit Hilfe einer standardisierten Befragung in ausgewählten Lehrveranstaltungen (n=122) sowie von Gruppendiskussionen;
- standardisierte Online-Befragung aktiver Anwender des Göttinger FunkLAN-Netzes zur Nutzung der neuen mobilen Technologien (Notebook und FunkLAN) (n=317).

Die Erhebungen fanden zwischen Oktober 2002 und Dezember 2003 statt.

2. Veränderungsperspektiven für Studium und Lehre: Ergebnisse der sozialwissenschaftlichen Begleitforschung zur „Notebook University“

2.1. Nutzung von Notebooks und mobilen Internetzugängen für das Studium

Gerade weil PC und Internet für die Studierenden mittlerweile zum unverzichtbaren Arbeitsmittel im Studium avanciert sind, steigen die Anforderungen an die Verfügbarkeit dieser Technologien. Studierende benötigen den Zugang zum PC und zum Internet nicht nur zu Hause, sondern zunehmend auch auf dem Campus (z.B., um während ihrer Anwesenheit in der Universität E-Mails zu lesen und zu beantworten, Texte zu bearbeiten oder nach Unterrichtsmaterial und Literatur zu suchen). 80% der Studierenden nutzen daher die Computerarbeitsplätze in der Universität zusätzlich zu ihrem häuslichen PC oder Internetanschluss. Wichtige Gründe dafür sind, dass sie sich dort über längere Zeit aufhalten (61%), um Kosten zu sparen (48%) oder auch weil sie hier die benötigten Materialien vorfinden (28%).⁶

⁶ Die Frage lautete in diesem Zusammenhang: „Wenn Sie Computerarbeitsplätze in der Universität benutzen, welche der folgenden Gründe für die Nutzung treffen für Sie zu?“. Es folgte eine Reihe von Gründen; die drei o.g. erhielten dabei die stärksten Zustimmungsraten. Die Prozente geben die Zustimmungsraten an.

Eigene Notebooks und der mobile Internetzugang in der Universität (über FunkLAN) ermöglichen es den Studierenden, ihre Rechner mit in die Universität nehmen und dort jederzeit und an (fast) jedem Arbeitsplatz auf das Internet zugreifen zu können. Damit werden sie zum einen von den knappen PC-Ressourcen der Universität unabhängig, zum anderen - und das ist neu - können sie ihre eigene, gewohnte Arbeitsumgebung mit den eigenen Dateien auch in der Universität nutzen.

Die mit dem Einsatz von Notebooks und mobilem Internetzugang verbundenen Vorteile liegen für die Mehrheit der Göttinger Studierenden auf der Hand (vgl. Tabelle 1):

Tabelle 1: Erwartete Vorteile von Notebook und mobilem Internetzugang in der Universität
Ergebnisse der repräsentativen Befragung der Studierenden in Göttingen (N=2.600; Angaben in%)

Vorteilhaft wäre, dass man ...	stimme voll zu
... zu Hause und in der Uni dieselben Programme benutzen könnte	74
... seine eigenen Daten, Texte und Infos immer dabei hätte	72
... Internetangebote für das Studium intensiver nutzen könnte	65
... flexibler wäre und seine Zeit besser ausnutzen könnte	61

An erster Stelle steht für die Studierenden, dass man die eigene Arbeit effizienter und flexibler zu organisieren kann, wenn man nicht immer wieder Computer und Programme wechseln muss.

Die erweiterten technischen Möglichkeiten würden knapp 40% der Studierenden gern nutzen, für weitere 36% scheidet dies bisher am fehlenden Notebook. Desinteresse bzw. Ablehnung äußern lediglich 20%.

Bereits Ende 2002 verfügten etwa 30% der Studierenden in Göttingen über ein eigenes Notebook - mit rasch steigender Tendenz. Die Einführung von Notebooks im

Studium folgt dem gleichen - von den Studierenden initiierten und organisierten - Entwicklungspfad, der auch die rasche Einführung von PC und Internet an den Hochschulen ermöglichte.

Durch den Einsatz des Notebooks ändern sich nicht grundlegend, *was* die Studierenden tun. Vielmehr wird das Notebook für die gleichen (individuell ausgeführten) Tätigkeiten genutzt, für die man bisher einen stationären PCs benutzt hat, z.B. das Schreiben von Texten, das Bearbeiten von Aufgaben, die Literatursuche, Recherchen, Beschaffung von Material und den Austausch mit Kommilitonen und Lehrenden per Email.

Dennoch ermöglicht die Mobilität des Rechners wesentliche Veränderungen der Arbeits- und Lernprozesse, die sich darauf beziehen, *wie* die Studierenden diese Tätigkeiten ausführen. Das zentrale Argument für den Einsatz von Notebooks ist, dass sich die alltäglichen Arbeiten im Studium flexibler und effizienter organisieren lassen. In den Schilderungen von Projektteilnehmern wird die Möglichkeit, ohne weiteren Aufwand zwischen den unterschiedlichen Arbeitsorten zu wechseln, als wichtiger Faktor zur Steigerung der Arbeitsfähigkeit, Produktivität und Kreativität beschrieben. „Gute Ideen kommen zu ungewöhnlichen Zeiten“ und können spontan umgesetzt werden. Mit dem Notebook hat man den aktuellen Stand des Arbeitsprozesses sowie die zur Fortsetzung benötigten Ressourcen an den verschiedenen Arbeitsorten sofort und ohne Reibungsverluste verfügbar.

Da jedoch für immer mehr Tätigkeiten im Studium auch das Internet benötigt wird, gewinnt der (prinzipiell) überall in der Universität verfügbare Internetzugang (entweder über FunkLAN oder über andere Zugangstechnologien) zunehmend an Bedeutung für die Studierenden. Die technisch eleganteste Lösung für die Notebook-Besitzer ist gegenwärtig zweifellos das FunkLAN, da es den Internetzugang ermöglicht, ohne die Mobilität der Notebooknutzung einzuschränken. Allerdings ist die Gruppe der tatsächlichen FunkLAN-Nutzer Ende 2002 mit 5% der Studierenden noch recht klein. Dazu tragen

nicht zuletzt noch bestehende technische Probleme und eine (zu) komplizierte Installation der benötigten Hard- und Software und die nicht triviale Bedienung bei. Wer allerdings über die mobile Technologie verfügt und sie aktiv nutzt⁷ - also die notwendige Ausstattung besitzt und die Bedienungsprobleme überwunden hat - setzt sie auch intensiv ein (vgl. Tabelle 2):

Tabelle 2: Nutzung des FunkLAN-Zugangs zum Internet in der Universität
Ergebnisse der Online-Befragung aktiver FunkLAN-Nutzer (N=317; Angaben in %)

<i>Wie häufig nutzen Sie das FunkLAN derzeit?</i>	
mehrmals täglich	42
mindestens einmal täglich	21
mehrmals in der Woche	23
gelegentlich	14

Insgesamt bestätigen die Erfahrungen der FunkLAN-Nutzer die oben geschilderten Erwartungen der Studierenden (vgl. Tabelle 3):

Tabelle 3: Erfahrungen mit der Nutzung des FunkLAN-Zugangs zum Internet in der Universität
Ergebnisse der Online-Befragung aktiver FunkLAN-Nutzer (N=317; Angaben in%)

Erfahrungen mit der FunkLAN-Nutzung	Zustimmung
<i>Ich bin jetzt flexibler bei der Internetnutzung</i>	83
<i>Ich bin jetzt nicht mehr auf die PC-Arbeitsplätze in der Universität angewiesen</i>	77
<i>Ich kann jetzt mit meinem Notebook fast überall in der Universität arbeiten</i>	65

Auch durch die Nutzung der mobilen Zugänge verändert sich nicht grundlegend, wofür die Studierenden das Internet im Studium nutzen - wie bisher stehen Email, Literaturbeschaffung und sonstige Recherchen im Vor-

dergrund. Bemerkenswert ist, dass sich die Nutzung – entgegen der verbreiteten Erwartung ubiquitärer Nutzung - auf wenige Orte konzentriert; bevorzugte Nutzungsorte sind die Arbeitsplätze in Instituten und Bibliotheken. Nur knapp ein Viertel nutzt das Notebook mit FunkLAN auch in Hörsälen oder Übungsräumen. Es wird im Wesentlichen dort eingesetzt, wo Studierende eigenständig lernen, Arbeiten erstellen oder sich auf Lehrveranstaltungen vorbereiten. Der Einsatz in den Lehrveranstaltungen selbst ist bislang weniger verbreitet. Lediglich 8% der mobilen Nutzer setzen ihr Notebook mit FunkLAN auch im Rahmen von Lehrveranstaltungen ein, dagegen lesen und schreiben 50% der Nutzer täglich Emails über den mobilen Internetzugang. Die von den Studierenden wahrgenommene Veränderung bezieht sich vor allem auf die Art und Intensität der Internetnutzung für das Studium (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 4: Veränderung der Internetnutzung im Studium durch den FunkLAN-Zugang
Ergebnisse aktiver FunkLAN-Nutzer (N=317; Angaben in%)

	trifft zu
<i>Ich nutze das Internet häufiger und/oder länger</i>	64
<i>Ich nutze das Internet jetzt auch zwischen-durch, um etwas nachzuschauen</i>	73
<i>Ich nutze das Internet verstärkt als Informationsquelle</i>	69
<i>Ich lese häufiger Mails</i>	55

Gegen die mobile Internetnutzung sprechen nach den Erfahrungen der Nutzer einerseits die komplizierte Installation und die hohen Anforderungen an die technische Kompetenz der Anwender auch beim Einsatz - also typische Kinderkrankheiten neuer Technologien. Andererseits berichten die aktiven FunkLAN-Nutzer von technischen Störungen, die bisher die Ausbreitung auf neue - technisch weniger versierte - Nutzergruppen behindern.

7 Ende 2003 nutzten ca. 1000 Studierende regelmäßig das Göttinger FunkLAN. 317 Studierende, also ca. ein Drittel der aktiven FunkLAN-Nutzer, haben an der Online-Befragung teilgenommen, die wir Ende 2003 durchgeführt haben.

Fazit: Die Ergebnisse zur Nutzung von Notebooks und mobilen Internetzugängen an der Universität Göttingen belegen, dass die *Portabilität* der eigenen computerbasierten Arbeitsumgebung den Studierenden Chancen zur Verbesserung ihrer Arbeits- und Studienbedingungen eröffnet, die über das Schlagwort vom „anytime – anywhere“ hinaus gehen. Die Studierenden brauchen PC und Internet immer häufiger an ihren unterschiedlichen Arbeitsorten (zu Hause, am Fachbereich, in der Universität/Bibliothek, im Übungsraum). Ein Notebook hilft dabei, Reibungsverluste durch den ständigen Ortswechsel gering zu halten. Die Vorteile liegen für die Mehrheit der Studierenden auf der Hand, allein bei der Finanzierung dieser Ausstattung gibt es beim Großteil der Studierenden noch Probleme, Modelle für eine Unterstützung durch die Universität wurden anderenorts im Rahmen des NBU-Programms erprobt.⁸

Aufgrund der positiven Einstellung der Studierenden bestehen gute Anschlussmöglichkeiten an den bisherigen Entwicklungspfad der durch die Studierenden selbst initiierten und getragenen Adaption. Soweit dieser Weg fortgesetzt wird - was aufgrund der geschilderten Ergebnisse sehr wahrscheinlich ist - sind weitreichende Implikationen für einen Wandel von Inhalt und Struktur der Lehre an der Hochschule nicht zu erwarten. Die Veränderungen beziehen sich vorwiegend auf Formen portabler Arbeitsweisen. Hierfür wäre Unterstützung von Seiten der Universität bei der Beschaffung, Installation und Einrichtung der FunkLAN-Zugänge wünschenswert, schließlich kann der Einsatz von privaten Notebooks der Studierenden entscheidend zur Entlastung der von der Universität bereit gestellten PC-Arbeitsplätze und -räume beitragen und den Studierenden zudem verbesserte Arbeitsmöglichkeiten eröffnen.

2.2. Nutzung internetbasierter Lehr- und Lernplattformen

Neben der durch Notebook und FunkLAN ermöglichten Mobilität und Portabilität von PC- und Internetanwen-

dungen ändern sich auch die Nutzungsformen dieser Technologien für das Studium. Zum Studienalltag gehört ein nicht unwesentlicher Anteil an Organisation, der sowohl für die Studierenden als auch für die Lehrenden anfällt; es gilt, Absprachen zu treffen zur Seminar- und Prüfungsorganisation, Materialien zu besorgen, selbst bereit zu stellen u.ä. Auch für diesen universitären Bereich eröffnet sich ein breites Einsatzspektrum für PC- und Internetanwendungen: zum einen zur Unterstützung von Organisations- und Administrationsvorgängen, zum anderen aber auch für die Kommunikation zwischen den Studierenden (untereinander) und den Lehrenden. Studienbezogene Internetservices können beispielsweise Funktionen übernehmen, die ansonsten von Sekretariaten wahrgenommen werden: Informationen und Materialien bereit zu stellen (z.B. in Form „elektronischer schwarzer Bretter“ oder als „elektronischer Seminarordner“) oder Terminabsprachen zu regeln. Lehr- und Lernplattformen sind typische Beispiele für derartige Angebote. Voraussetzung für die Nutzung solcher Organisationstools durch die Studierenden ist die Bereitstellung durch die Universität bzw. durch die Fakultäten, Institute und DozentInnen. Insofern hängt der Einsatz solcher Dienste nicht bloß von der Eigeninitiative der Studierenden ab, sondern setzt im Vorfeld Planungs- und Entscheidungsprozesse auf der Ebene der Universität und der Fachbereiche voraus.

An der Universität Göttingen übernimmt die Lern-, Lehr- und Organisationsplattform *Stud.IP* solche Aufgaben. Stud.IP ist ein Kursmanagementsystem, das als Open-Source Projekt⁹ organisiert ist; es arbeitet in Form einer internetgestützten Plattform auf Seminar-/Veranstaltungsebene zur Unterstützung von Lehrveranstaltungen. Als Mischform aus Materialsammlung, Datenbank und Kommunikationsplattform bietet es eine Vielzahl administrativer und kommunikativer Funktionen, die sich sowohl zur Organisation des Studienalltags als auch in der Lehre selbst einsetzen lassen.¹⁰ Ende

⁸ So z.B. an der Universität Kassel; <http://www.uni-kassel.de/notebook/>.

⁹ Stud.IP wurde vom Zentrum für Interdisziplinäre Medienwissenschaft in Zusammenarbeit mit der Firma data-quest entwickelt. Seit 2000 wird es im Lehrbetrieb eingesetzt. Derzeit haben sich mehr als 11.000 Studierende im System registriert.

¹⁰ Zentrale Funktionsbereiche sind Möglichkeiten zum Up- und Download von Dateien, Teilnehmerverwaltung, News, Diskus-

2003 wurden an zwei Fachbereichen der Universität Göttingen (Sozialwissenschaften und Mathematik) bereits die komplette Seminar- und Veranstaltungsverwaltung über Stud.IP organisiert. Bei etwa der Hälfte der Studierenden sind Online-Plattformen wie Stud.IP bekannt, ein Viertel der Studierenden setzt sie bereits ein.

Ein Großteil der Studierenden erwartet, mit Hilfe dieser Plattformen zukünftig verstärkt veranstaltungsbegleitende Informationen und Materialien beziehen zu können. Mehr als die Hälfte verspricht sich außerdem Verbesserungen bei der Organisation des Studiums und für administrative Funktionen (vgl. Tabelle 5). Insgesamt zeigen sich die Studierenden also durchaus aufgeschlossen, wenn es darum geht, die eigene Studienorganisation effizienter zu gestalten und per Internet an ergänzendes Material zu gelangen.

Demgegenüber haben sich PC- und Internetanwendungen für die Kommunikation zwischen den Studierenden sowie zwischen Studierenden und Lehrenden bislang kaum etabliert. 55% der befragten Studierenden setzen für den Austausch mit Kommilitonen nur „selten“ bzw. „nie“ PC- und Internetanwendungen ein, in Bezug auf die Kommunikation mit Lehrenden zeigen sich sogar fast 70% zurückhaltend. Andererseits geben 70% bei der Frage nach den Zielen, die durch PC- und Internetanwendungen im Studium unterstützt werden können,

an, dass sie eine verbesserte Kommunikation in der Universität für „wichtig“ bzw. „sehr wichtig“ halten. Offenbar erkennen und schätzen die Studierenden das Potential neuer Technologien auch für Austauschbeziehungen, aber ihre tatsächliche Nutzung fällt noch zurückhaltend aus.

Im Zuge der Begleitforschung haben wir auch eine Teilnehmerbefragung unter den Nutzern Stud.IP-Plattform durchgeführt (n=122). Diese hatte das Ziel, die Nutzungsgewohnheiten der Teilnehmer und mögliche Auswirkungen von Stud.IP auf ihr Studium zu erheben. Die Ergebnisse verweisen auf den bislang noch eingeschränkten Einsatz von Stud.IP für die Veranstaltungs- und Studienorganisation: Die Plattform übernimmt in den überwiegenden Fällen die Funktion eines „elektronischen Seminarordners“. Fast alle Befragten nutzen die Plattform, um veranstaltungsbezogene Informationen einzuholen, nahezu 90% stellen hier selbst ihre Referate/Seminararbeiten ein bzw. rufen sie per Stud.IP ab. Kommunikationstools wie Diskussionsforen und Chats kommen für Studienzwecke allerdings nur gelegentlich zum Einsatz; die große Mehrzahl der Studierenden nutzt diese Möglichkeiten nur selten bzw. gar nicht (vgl. Tabelle 6).

Tabelle 5: Einstellung zur Nutzung studienbegleitender Internetangebote

Ergebnisse der repräsentativen Befragung der Studierenden in Göttingen (N=2.600; Angaben in %)

<i>Welche studienbegleitenden Internetangebote würden Sie nutzen?</i>	nutzen	eher nutzen	eher nicht nutzen	nicht nutzen
veranstaltungsbezogene Informationen und Materialien (Skripte, Aufgaben u.ä.)	80	16	3	1
Unterstützung bei der Organisation des Studiums (Informationen zu Lehrveranstaltungen, Termin- und Stundenpläne)	60	30	6	4
vertiefende Lernangebote (Texte, Quellen, Themen)	42	41	12	5

Tabelle 6: Nutzung bestimmter Stud.IP-Funktionen

Ergebnisse der repräsentativen Befragung der Studierenden in Göttingen (N=2.600; Angaben in %)

Wie oft nutzen Sie die folgenden Leistungen von Stud.IP? Ich nutze Stud.IP ...	immer	oft	selten	nie
... um Informationen einzuholen	50	48	17	7
... um Seminararbeiten hochzuladen/ abzurufen	28	59	27	8
... um mich an Diskussionsforen zu beteiligen	3	14	35	70
... um mit anderen Nutzern zu chatten	1	10	24	87

Welches Veränderungspotential für universitäres Lernen beinhaltet die Online-Plattform? Die Studierenden geben mehrheitlich an, dass sich die Materialbeschaffung und -bereitstellung und damit die gesamte Seminarorganisation vereinfacht habe - die Zustimmungswerte liegen hier zwischen 80% und 90%. Allerdings sind sie nicht eindeutig der Ansicht, dass das System für die Kommunikation untereinander förderlich sei; etwa die Hälfte der Befragten stimmen der Aussage „Stud.IP fördert die Kommunikation unter den Studierenden“ zu. Gefragt nach den direkten Auswirkungen von Stud.IP auf studienbezogene Parameter wie Semindiskussion, Arbeitsstil und intensivierte Studium zeigen sie sich ebenfalls eher verhalten. Über 80% konnten keine Veränderung ihres Arbeitsstils durch die Nutzung der Lehr- und Lernplattform im Seminar feststellen, ebenso viele empfanden keine bemerkenswerten oder nur schwache Auswirkungen auf die Semindiskussion. Dem Item „Stud.IP führt zu einem intensiveren Studium.“ stimmten etwa 40% zu.

In einer Gruppendiskussion wurden die Gründe für den selektiven Einsatz und die ambivalente Meinung zum Wirkungsgrad von Stud.IP deutlich: Den Studierenden fällt die Nutzung von Stud.IP als Ablage- und Verwaltungssystem im Allgemeinen nicht schwer; sie begrüßen diese Möglichkeit, weil es „halt einfach praktischer“ ist und „man sich das Hin- und Herrennen erspart“; denn

„die Dokumente sind immer präsent“. Auf der anderen Seite zeigen sie in bezug auf die Chat- und Kommunikationsfunktionen der Plattform eine deutlich differenziertere Meinung: Sie betonen, dass sie inhaltliche Aspekte lieber persönlich (face-to-face) diskutieren, anstatt sie z.B. in das Forum oder den Chat der Plattform zu verlagern. Eine solche Verlagerung impliziert für sie einen erhöhten Aufwand für die schriftliche Kommunikation im Gegensatz zur mündlichen sowie Verluste an sozialer Einbettung. Eine virtuelle Diskussion sei „zu unpersönlich“ und widerspreche „den eigenen Kommunikationsgewohnheiten“. Auch in Fällen, in denen die Semindiskussion inhaltlich nicht zufriedenstellend abgeschlossen werden kann, halten es die befragten Studierenden insgesamt nicht für sinnvoll, sie in ein Forum zu verlagern. Vielmehr sehen sie es „als Aufgabe des Dozenten, die Diskussion so zu leiten, dass sie innerhalb der Seminarstunde abgeschlossen wird“.

Die Nutzungsbereitschaft sowie der tatsächliche Einsatz von Kommunikationstools in der Lehrveranstaltung hängen aber offenbar auch davon ab, inwieweit die Lehrenden die Lehr- und Lernplattform tatsächlich in das Seminkonzept integrieren und mit dem Instrument operieren. Dies verdeutlicht ein Fall, in dem das didaktische Konzept der Lehrveranstaltung explizit auf die ergänzende Nutzung insbesondere der Kommunikationstools von Stud.IP für die Semindiskussion konzipiert

worden war. In diesem Fall wurden die Themen der Seminarsitzung im Online-Forum weiter diskutiert; zahlreiche Studierende posteten hier ihre Beiträge.

Fazit: Die direkten Auswirkungen internetbasierter Lehr- und Lernplattformen werden von den Studierenden derzeit als begrenzt empfunden: Stud.IP erleichtert die Beschaffung und Bereitstellung von Studienmaterial und damit auch die Studienorganisation; die überwiegende Mehrheit derjenigen, die die Plattform nutzen, meint aber, dass weder ihr Arbeitsstil noch die Seminar Diskussion durch die Lehr- und Lernplattform (qualitativ) beeinflusst werde. Insgesamt zeigen die Untersuchungsergebnisse die hohe Akzeptanz der organisatorischen Funktionsbereiche von Stud.IP bei den Studierenden. Die derzeitige Nutzung (Stand 2003) erstreckt sich freilich nicht über die komplette Bandbreite an Einsatzmöglichkeiten der Plattform. Das gesamte Spektrum kommt nur dann im Rahmen einer Lehrveranstaltung zum Einsatz, wenn das didaktische Konzept dies vorsieht und fördert; in diesen Fällen ziehen die Studierenden aber durchaus mit. In den Befragungen und Diskussionen mit den Studierenden wurde darüber hinaus deutlich, dass sie sich auch zukünftig mit der verstärkten Nutzung internetbasierter Plattformen wie Stud.IP weitere Verbesserungen für die Studienorganisation und die Lehre versprechen. Allerdings bewerten sie den Einsatz dieser Plattformen für die internetbasierte Kommunikation an der Hochschule auch mit Blick auf die Zukunft zurückhaltend.

2.3. Veränderung von Lehrkonzepten: Präferenz der Studierenden liegt auf der Erhaltung persönlicher Vermittlung

Die neuen IuK-Technologien bieten auch für die Lehre neue Gestaltungsmöglichkeiten. Das Spektrum reicht von reinen Online-Lehrveranstaltungen (virtuelle Lehre), hybriden Formen aus der Kombination von medialer Vermittlung und Präsenz bis hin zu Live-Übertragungen von Präsenzveranstaltungen (räumlich verteilte „Präsenz“-Veranstaltungen). Allerdings wirft der über organisatorische Aspekte hinaus gehende Einsatz der neuen

Medien bei der Vermittlung von Wissen die Frage nach den Zielen des IT-Einsatzes an einer Präsenzuniversität grundsätzlicher auf. Mediale Formen von Vermittlung könnten - zumindest teilweise - die persönliche Vermittlung substituieren und damit den Kern der Präsenzlehre tangieren. Anders als eine tatsächlich „virtuelle“ Hochschule ist die Präsenzuniversität auch dort, wo medial vermittelte Lehre zum Einsatz kommt, nach wie vor ein Ort persönlicher Vermittlung bzw. unmittelbarer persönlicher Kommunikation, d.h. die IuK-vermittelten Lehrformen sind hier nicht alternativlos. Daher vergleichen Studierende die möglichen Vorteile IuK-basierter Lehre (z.B. zeitliche und räumliche Flexibilität, Mobilität, individuellere Selbst-Lern-Angebote) mit denen persönlicher Vermittlung durch Lehrende und des gemeinsamen Lernens mit Kommilitonen im unmittelbaren Face-to-face-Kontakt.

Ogleich der Einsatz von IuK-Technologien in der Lehre in jedem Fall Veränderungen der didaktischen Konzepte impliziert, ergeben sich aus der vergleichenden Perspektive differenzierte Beurteilungen, je nachdem wie weitgehend persönliche Kommunikation in den jeweiligen Konzepten substituiert wird. Grundsätzlich sind drei Einsatzmöglichkeiten der IuK-Technologien zu unterscheiden: internetbasierte Lehrveranstaltungen ohne persönliche Kommunikation, die Kombination von persönlich vermittelter und computerbasierter Lehre, sowie die mediale Übertragung persönlich vermittelter Lehre (z.B. per Videoübertragung) bzw. persönlicher Kommunikation (Email, Chat).

Sowohl hybride Formen von Lehre als auch komplett virtuelle Lehrveranstaltungen sind an den deutschen Hochschulen bisher nicht sehr weit verbreitet (vgl. Rinn u.a. 2004).¹¹ Dies gilt auch für die Universität Göttingen. Bislang werden vorwiegend textbasierte, ergänzende Lehr- und Lernformen eingesetzt. Sie dienen vor-

11 Zu dieser Einschätzung gelangen auch Rinn u.a. (2004) auf Grundlage ihrer Erhebungen im zweiten Teil ihrer Studie zur „Virtuellen Lehre an Deutschen Hochschulen im Verbund“, die die Ergebnisse einer Online-Befragung von Vorhaben zur Förderung des Einsatzes neuer Medien in der Hochschullehre im Rahmen des Förderprogramms „Neue Medien in der Bildung“ präsentiert.

nehmlich der ergänzenden Informationsvermittlung und Wissensvertiefung. Die „traditionellen“ Präsenzveranstaltungen mit ihren Veranstaltungsformen wie Vorlesung, Seminar, Übung werden dabei durch medial vermittelte Formen in unterschiedlichem Maße ersetzt, ergänzt, erweitert oder modifiziert.

Die Befragung Göttinger Studierender ergibt, dass diese dem verstärkten Einsatz der neuen Technologien bei der Vermittlung von Lehrinhalten - anders als bei Fragen der Arbeits- und Studienorganisation - eher skeptisch bis ablehnend gegenüber stehen. Zwei Drittel der Göttinger Studenten finden, dass sich Lehrinhalte persönlich effizienter vermitteln lassen. Dies ist der wichtigste Einwand insgesamt den die Studierenden gegen den verstärkten Einsatz von PC- und Internet im Studium vorbringen - noch vor dem Argument, dass die Kosten für den Einsatz der neuen Technologien zu hoch sind (53% Zustimmung). Den geschilderten Vorbehalten gegenüber computerbasierter Lehre entsprechen relativ geringe Nutzungsraten von Lehr- und Lernsoftware im Kontext von Lehrveranstaltungen. Veranstaltungs begleitende Internetseiten oder Lehrplattformen nutzt noch etwa die Hälfte derjenigen Studierenden, die solche Angebote kennen. Die Nutzungsrate sinkt bei computergestützten Lehrformen (spezielle Lernsoftware, Chatforen) auf unter ein Drittel ab (Hanekop u.a. 2003a, Kap. 4.4). Auch auf die Frage, welche studienbegleitenden Internetangebote sie nutzen würden, fällt die Quote für „virtuelle Seminare“ eher gering aus: Mehr als die Hälfte würde sich an dieser Lehrform eher nicht beteiligen, sondern Internetangebote bevorzugt dafür verwenden, veranstaltungsbezogene Informationen und Materialien zu recherchieren. Die Lehre selbst, d.h. die Vermittlungssituation im Seminar, in der Vorlesung o.ä., soll jedoch nach Meinung der Göttinger Studierenden möglichst wenig durch PC- und Interneteinsatz tangiert werden.

Man könnte argumentieren, dass die Skepsis der Studierenden in Bezug auf IuK-gestützte Lehr- und Lernformen durch das noch wenig entwickelte Angebot und dessen (noch) unzureichende Qualität hervorgerufen

wird - also auf das frühe Entwicklungsstadium und fehlende positive Erfahrung mit solchen Formen von Lehre zurück zu führen ist. Vermutlich ist diese Annahme sogar begründet, verweist sie doch darauf, dass es hierbei auch für die Studierenden um eine wirklich neue Erfahrung geht und nicht „nur“ um die technische Unterstützung von gewohnten Lernprozessen (z.B. den Internet-Zugang zu Lehrmaterial in der Form des „elektronischen“ Seminarordners).

Allerdings ist Dominanz von persönlich vermittelter Lehre und face-to-face-Kontakten beim gemeinsamen Lernen fest in den Vorstellungen der Studierenden verankert und prägt ihre Erwartungen im Hinblick auf die weitere Entwicklung und ihre Bereitschaft, solche Entwicklungen aktiv mit zu tragen bzw. mit zu gestalten. Kennzeichnend ist, dass sie neue, IuK-gestützten Formen von Lehrveranstaltungen nicht für eine wirklich wichtige und sinnvolle Entwicklungsperspektive halten. Wichtig ist den Studierenden hingegen ein verbesserter Zugang zu Literatur und Unterrichtsmaterial (93%) und eine bessere Studienorganisation (87%). Umgekehrt formuliert, (fast) keiner hält hierfür den Einsatz von IuK-Technologien für unwichtig. Anders dagegen in Bezug auf neue Formen von Lehrveranstaltungen: Über 50% der Befragten finden den Einsatz der neuen Technologien hier unwichtig. Nicht ganz so viele, aber immerhin 35% der Studierenden finden auch erweiterte, computerbasierte Möglichkeiten für selbstorganisiertes Lernen und Selbststudium nicht wichtig. Die Ergebnisse der Befragung auf Universitätsebene zeigen, dass die Studierenden - wenn sie die Wahlmöglichkeit haben - in der Regel der persönlichen Vermittlung von Inhalten den Vorzug geben; medial vermitteltes Selbststudium mit Computer und Internet betrachten sie (bisher) allenfalls als Ergänzung, nicht aber als gleichwertiges Substitut der Präsenzlehre.

In einzelnen Projektseminaren, die im Rahmen des Gesamtprojektes „Notebook University Göttingen“ durchgeführt wurden, urteilen die Studierenden auf der Basis konkreter Erfahrungen (unter günstigen Projektbedingungen) insgesamt etwas weniger skeptisch, sprachen

sich aber in Einzelfall um so entschiedener für die face-to-face Kommunikation aus. Uneingeschränkt positiv wurde der Einsatz neuer Technologien und Anwendungen im Rahmen von Lehrveranstaltungen bewertet, wenn sie dazu dienten, die Präsenzlehre zu unterstützen und zu verbessern. Beispiele hierfür sind der Einsatz von elektronischen Wandtafeln, über die Vorlesungsinhalte nicht nur präsentiert, sondern auch digital und in Echtzeit den Studierenden zur Verfügung gestellt werden. Das auf diese Weise erstellte digitale Vorlesungsskript eröffnet den Studierenden zudem die Möglichkeit, eigene Ergänzungen einzufügen. Haben die Studierenden - wie im Projektseminar - ein Notebook mit Internetzugang, können sie diese erweiterten Möglichkeiten unmittelbar während oder nach der Veranstaltung nutzen. Auch in Übungsseminaren hat sich der Einsatz von Notebooks und seminarbezogenen Webplattformen bewährt. Der wichtigste Vorteil besteht auch hier darin, dass die Seminarteilnehmer bei praktischen Übungen oder Lernaufgaben mit dem Notebook auf die gleichen, aktuellen Daten zugreifen, diese verändern und austauschen können. Dies ist insbesondere dann interessant, wenn sich der Lerninhalt unmittelbar auf die Arbeit an und mit dem Computer bezieht. Z.B. ermöglicht der Einsatz von Notebooks in der Lehre die Anreicherung theoretisch ausgerichteter Lehrveranstaltungen mit praktischen Übungen in Einzel- oder Gruppenarbeit. In einem Projektseminar wurden zwei Lernszenarien miteinander kombiniert: In der ersten Phase wurde den Studierenden anhand von foliengestützten, online verfügbaren Vorträgen theoretische Grundlagen vermittelt; im zweiten Teil des Seminars fand dann die praktische Anwendung des Erlernten in Form von selbstorganisierter, projektbezogener Gruppenarbeit statt. Selbständiges, vernetztes Arbeiten am Computer war eines der zentralen Lernziele. Ein interessanter Befund aus diesem Seminar ist die Erfahrung der Studierenden, dass selbst bei der Gruppenarbeit am Computer die direkte face-to-face Kooperation als effizienter wahrgenommen wird, als räumlich verteiltes Arbeiten (z.B. von zu Hause aus); denn die Kommunikationsmöglichkeiten sind im direkten Gespräch vielfältiger, die Verständigung schneller (nicht schriftlich) und der Lernerfolg insgesamt größer.

Diese Befunde schließen nicht aus, dass auch an einer Präsenzhochschule internetbasierte Lehrveranstaltungen erfolgreich durchgeführt werden können, z.B. wenn zeitliche und/oder räumliche Gründe gegen eine Präsenzveranstaltung sprechen. Allerdings zeigte sich in einem überwiegend auf virtuelle Lehre ausgerichteten Seminar (Kommunikationstraining) für DozentInnen und Tutoren, dass der Personalaufwand für die Durchführung einer solchen Veranstaltung keineswegs niedriger ist, als bei einer vergleichbaren Präsenzveranstaltung (vgl. dazu auch Rinn u.a. 2004).

Die Studierenden zeigten sich insgesamt an hybriden Lehrformen durchaus interessiert, allerdings wird v.a. für enge Kooperations- und Abstimmungsprozesse die unmittelbare face-to-face-Kommunikation als produktiver wahrgenommen. Dies schließt mediale und internetbasierte Formen des Lernens und kooperativen Austauschs nicht aus, begrenzt sie aber auf Situationen und Szenarien, bei denen zum einen face-to-face-Kommunikation nicht möglich ist, wenn bspw. persönliche Präsenz mit erheblichem Aufwand verbunden wäre oder aber virtueller Kontakt, z.B. zum Dozenten, den Vorteil zusätzlicher Erreichbarkeit (z.B. per Email) mit sich bringt.

Fazit: Die Ergebnisse machen deutlich, dass die Studierenden den persönlichen Formen der Wissensvermittlung den Vorzug geben und Computer und Internet vielmehr als eine wichtige *Ergänzung* im Studium ansehen. Die Studierenden sind durchaus an einer Anreicherung der Lehr- und Lernstrukturen an der Präsenzhochschule Göttingen im Sinne von „blended learning“ interessiert; sie können sich vorstellen, vertiefendes und begleitendes Material aus dem Internet für ihre Lehrveranstaltungen zu nutzen oder auch eine Lernplattform begleitend einzusetzen. Eine vollständige Substitution der Präsenzlehre durch „virtuelle Seminare“, Lehrveranstaltungen, die ausschließlich über das Internet und ohne persönlichen Kontakt zwischen den Studierenden und Lehrenden abgewickelt werden, stößt bei dem Großteil der Befragten allerdings auf Widerstand bzw. zumindest auf starke Skepsis. Für enge Kooperationen und Abstim-

mungen bevorzugen sie das direkte Gespräch, face-to-face; sie halten den Weg über Email und Internet für solche Fälle eher für einen zeitraubenden Umweg. Ähnliche Bewertungen konnten wir in bezug auf den eigentlichen Vermittlungsprozess zwischen Lehrenden und Studierenden feststellen. Mediale, internetbasierte Lehr- und Lernformen werden dann von den Studierenden im Rahmen von Situationen bevorzugt, in denen persönliche Präsenz nicht möglich ist oder aber als Ergänzung, also eher für bestimmte (Einzel) Fälle. Hier ist vor allem der Aspekt der sozialen Beziehung zwischen Studierenden und Lehrenden von zentraler Relevanz; diese Beziehung möchten die Studierenden nicht zugunsten virtueller Formen einbüßen müssen.

3. Veränderung von Lehre und Studium durch neue IuK-Technologien - Wer sind die Protagonisten?

Wenn man das Projekt einer „Notebook University“ daran misst, dass nicht nur neue Technologien (Notebooks und FunkLAN) an den Hochschulen zum Einsatz kommen, sondern sich auf dieser Grundlage auch die Strukturen von Lehre und Studium verändern, dann fällt die Bilanz der sozialwissenschaftlichen Begleitforschung zum Göttinger Projekt differenziert aus. Diese differenzierte Bilanz, so unser abschließendes Argument, geht nicht zuletzt darauf zurück, dass sich mobile PC- und Internetanwendungen innerhalb der Hochschule nur dann durchsetzen, wenn es hierfür Protagonisten gibt. Die Frage, wer für diese Rolle infrage kommt und wer bereit ist, sie zu spielen, stellt sich allerdings je nach Anwendung unterschiedlich.

In der Vergangenheit haben die Studierenden maßgeblich dazu beigetragen, dass PC und Internet relativ rasch und mittlerweile flächendeckend den Studienalltag prägen, so unser Eingangsargument (vgl. 1.). Die Nutzung von Notebook und FunkLAN im Studium folgt dabei noch ganz dem Pfad der Einführung von Desktop-PCs und des „normalen“ Internet. Auch hier sind die Studierenden die Protagonisten der Einführung und Ausbrei-

tung. Die Einführung verläuft vielfach selbst organisiert, und trotz Unterstützungen seitens der Universität und des Rechenzentrums sind es im wesentlichen ihre individuellen Anschaffungs- und Anwendungsentscheidungen, welche mobile PC- und Internetnutzung vorantreiben. Wie wir zeigen konnten, werden die mobilen Anwendungen von den Studierenden nachgefragt, weil und insoweit sie versprechen, das Studium zu verbessern und zu effektivieren. Von daher ist mit einer weiteren Durchdringung zu rechnen.

Anders sieht es hingegen hinsichtlich der Verbreitung internetbasierter Lehr- und Lernplattformen aus. Im Unterschied zu Notebooks und FunkLAN ist die Einführung dieser Plattformen nicht allein von individuellen Anwendungsentscheidungen abhängig. Wir konnten zwar zeigen, dass die Studierenden die Plattformen annehmen, soweit sie die Organisation des Studiums vereinfachen und effektivieren. Aber ob, in welcher Qualität und mit welcher Reichweite dies der Fall ist, hängt davon ab, wie stark die Plattformen in die Organisation des Lehr- und Studienbetriebs integriert sind und wie weitreichend sie diese Organisation strukturieren. Die Etablierung von Lehr- und Lernplattformen bedarf der Protagonisten auf Seiten der Lehrenden und der Universitäts- und Fakultätsleitung. Nur so lässt sich sicherstellen, dass die Nutzung dieser Plattformen für die Organisation von Lehre und Studium verbindlich ist - im Unterschied zu Notebooks und FunkLAN eine zentrale Voraussetzung für die Qualität und Reichweite ihrer Anwendung. Dass die Nutzung der Lehr- und Lernplattformen zum Zeitpunkt unserer Erhebungen eine begrenzte Reichweite hatte, geht auch darauf zurück, dass die Interessenlagen bei den beteiligten Akteuren hier sehr viel uneindeutiger sind als bei der Nutzung von Notebooks und FunkLAN.

Noch stärker gilt dies für neue Formen der Lehre auf Grundlage von Notebooks, Multimedia und Internet. Während die Studierenden ihr Interesse an Angeboten artikulieren, welche die bewährte Präsenzlehre ergänzen und flankieren, ist die Erstellung exakt dieser Angebote für die Lehrenden vielfach mit zusätzlichem Aufwand

verbunden. Eine Substitution von Präsenzlehre durch medial vermittelte Lehrveranstaltungen, die es für Lehrende möglicherweise interessant machen würde, Aufwand für die Erstellung entsprechender Angebote zu betreiben, wird hingegen von den Studierenden abgelehnt. Dass neue Lehrformen, die vom Projekt der „Notebook University“ auch erwartet wurden, bislang nur in Ansätzen realisiert wurden, hängt von daher auch mit der unklaren Interessenlage auf Seiten der möglichen Protagonisten für diese Entwicklung zusammen.

Literatur

- Bachmann, Gudrun/Haefeli, Odette/Kindt, Michael (2002): Campus 2002 - Die Virtuelle Hochschule in der Konsolidierungsphase, Münster.
- Bargel, Tino (2000): Studierende und die virtuelle Hochschule (Hefte zur Bildungs- und Hochschulforschung Nr. 30), Arbeitsgruppe Hochschulforschung, Konstanz.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2004): Notebook University. Ergebnisse und Erfahrungen einer Förderinitiative, Sankt Augustin.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2001): Notebook-University. Richtlinien über die Förderung von Projekten zur Unterstützung von e-Learning an Hochschulen durch mobilen Rechneinsatz („Notebook-University“) im Förderprogramm „Neue Medien in der Bildung“, Bonn.
- Collis, Betty/van der Wende, Marijk (2002): Models of Technology and Change in Higher Education. An international comparative survey on the current and future use of ICT in Higher Education, www.utwente.nl/cheps/documenten/ictrapport.pdf.
- Encarnaçao, Jose/Pöppel, Ernst/Schipanski, Dagmar (1997): Wirklichkeit versus virtuelle Realität: strategische Optionen, Chancen und Diffusionspotentiale (herausgegeben vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie mit Unterstützung des VDI-Technologiezentrums), Baden-Baden.
- Hanekop, Heidemarie/Hofschröer, Uwe/Lanfer, Carmen/Babic, Edvin/Wittke, Volker (2004): Abschlussbericht der sozialwissenschaftlichen Begleitforschung im Rahmen des Projektes Notebook University Göttingen, Göttingen.
- Hanekop, Heidemarie/Hofschröer, Uwe/Lanfer, Carmen/Babic, Edvin/Wittke, Volker (2003a): Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von Göttinger Studierenden zur PC- und Internetnutzung im Rahmen des Projektes Notebook University Göttingen, Göttingen.
- Hanekop, Heidemarie/Hofschröer, Uwe/Lanfer, Carmen (2003b): Ressourcen, Erfahrungen und Erwartungen der Studierenden - Bausteine für Entwicklungsstrategien, in: Kerres, Michael; Voß, Britta (Hg.): Digitaler Campus. Vom Medienprojekt zum nachhaltigen Medieneinsatz in der Hochschule, Münster, S. 53-62.
- Kerres, Michael (2002): Medien und Hochschule. Strategien zur Erneuerung der Hochschullehre, in: Issing, Ludwig J.; Stärk, Gerhard: Studieren mit Multimedia und Internet. Ende der traditionellen Hochschule oder Innovationsschub?, Münster, S. 57-70.
- Kerres, Michael/Voß, Britta (Hg.) (2003): Digitaler Campus - Vom Medienprojekt zum nachhaltigen Medieneinsatz in der Hochschule, Münster.
- Middendorff, Elke (2002): Computernutzung und Neue Medien im Studium. Ergebnisse der 16. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerkes (DSW) durchgeführt vom Hochschul-Informationssystem (HIS), Bonn.
- Projektverbund Notebook University Göttingen (2004): Abschlussbericht zum Pilotprojekt zur Erweiterung der Universität Göttingen in eine „Notebook University“, Göttingen.
- Rinn, Ulrike/Bett, Katja/Meister, Dorothee/Wedekind, Joachim/Hesse, Friedrich (2004): Virtuelle Lehre an deutschen Hochschulen im Verbund. Studie des BMBF im Förderprogramm „Neue Medien in der Bildung“. Tübingen.
- Schank, Roger (1997): Virtual Learning: a revolutionary approach to building a highly skilled workforce, New York.
- Van der Wende, Marijk/van der Ven, Marten (Hg.) (2003): The Use of ITC in Higher Education. A mirror of Europe, Utrecht.

Internetquellen (ohne Autor)

- BMBF-Pressemitteilung vom 08.07.2002: „BMBF fördert „Notebook-Universities“ mit 25 Millionen Euro. Studierende verwirklichen mit mobilen Computern modernes Lernen, <http://www.bmbf.de/press/670.php>.
- www.studip.de
- <http://www.uni-kassel.de/notebook/>

Der Prozess des Organisationslernens bei Vorhaben zur betrieblichen Kompetenzentwicklung¹

Thomas Hardwig

In den letzten Jahren hat sich in der betrieblichen Praxis das Leitbild vom „lernenden Unternehmen“ in großer Breite durchgesetzt. Es orientiert darauf, dass ein Unternehmen (und nicht nur das Management oder die Beschäftigten) „lernen“ muss, wenn es auf die raschen Veränderungen des Marktes und der Wettbewerbsbedingungen rasch und flexibel reagieren will. Konzepte des organisationalen Lernens bzw. des Organisationslernens beschäftigen sich aus analytischer Perspektive mit der gleichen Problematik: Wie ist es möglich, dass eine Organisation sich aus eigener Kraft verändert und dabei ihre Fähigkeiten weiter entwickelt? Diese Konzepte zeichnen sich durch eine neue Sichtweise der Organisation aus. Die Organisation wird nicht durch Umweltzwänge (z.B. den Markt) oder interne Strukturen determiniert, sondern durch Menschen gestaltet. Die spannende Frage ist dabei die nach dem Zusammenhang zwischen Organisationslernen und individuellem Lernen: „Unter welchen Bedingungen führt Organisationslernenauch zu einer umfassenden Entwicklung, Erhaltung und Nutzung von Kompetenzen der Beschäftigten.“

Unter welchen Voraussetzungen können Unternehmen, die dem Leitbild des „lernenden Unternehmens“ folgen, einen Umbruch des Personalmanagements in Richtung auf eine intensivere Nutzung von Kompetenzen der Beschäftigten vollziehen? Und unter welchen Bedingungen lassen sich die Beschäftigten, auf deren Erfahrungen und Engagement es dabei maßgeblich ankommt, auf einen solchen Prozess ein. Das zentrale Ergebnis dieser Untersuchung besteht in der Erkenntnis, dass Unternehmen sich vor allem auf einen politischen Aushandlungsprozess einlassen und einlassen müssen, wenn sie ihre Beschäftigten dazu bewegen wollen, neue Aufgaben und mehr Verantwortung zu übernehmen und sich stärker für ihre Arbeit zu engagieren wenn die Bereitschaft der Beschäftigten zu lernen und ihre Kompetenzen ständig weiter zu entwickeln, eine Grundbedingung für ein Personalmanagement bildet, welches auf den Aufbau, die Nutzung und die Weiterentwicklung der Kenntnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten setzt. Dabei ist es zweitrangig, ob dieser Aushandlungsprozess sich auf der Grundlage expliziter Artikulation von Beschäftigteninteressen, oder eher über deren implizites Geltendmachen vollzieht.

Ein kompetenzorientiertes Personalmanagement lässt sich dann nicht mehr vorstellen als bloße Ausweitung betrieblicher Bildungsarbeit in Richtung auf eine stärkere pädagogische Unterstützung des Lernens im Prozess der Arbeit. Vielmehr gilt es, die in den letzten Jahren verstärkt erhobene Forderung nach einer systematischen Integration von Personal- und Organisationsentwicklung in bestimmter Weise aufzugreifen

¹ Die empirische Grundlage dieses Beitrages bildet die wissenschaftliche Begleitung von 6 Unternehmen im Rahmen des Programms „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturwandel betrieblicher Weiterbildung“ der Jahre 1996 bis 2000. Das Programm wurde aus Mitteln des BMBF und des Europäischen Sozialfonds gefördert. Im Rahmen der Begleitforschung haben Volker Baethge-Kinsky und ich insgesamt etwa 140 Expertengespräche mit Verantwortlichen und fast 250 Interviews mit den Zielgruppen der Kompetenzentwicklung geführt. Hinzu kommen zahlreiche weitere Aktivitäten, die als Datengrundlage dienen: Eine zu zwei Zeitpunkten durchgeführte schriftliche Befragung von etwa 260 Beschäftigten, Projektgespräche, teilnehmende Beobachtungen, Ergebnisrückmeldungen und Diskussionen in den Betrieben.

Die Akteure und der Gegenstand des organisationalen Lernens

Dass in diesem Prozess nicht „die“ Organisation lernt, sondern betriebliche Akteure, die zu verschiedenen Zeiten, mit unterschiedlicher Intensität und nicht immer sehr gezielt den Prozess vorantreiben, gilt auch für den hier ins Auge gefassten Gegenstand. Im Gegensatz zu Dierkes (1997, 97) wird hier nicht vorausgesetzt, dass Organisationslernen damit verbunden ist, dass „die Gesamtorganisation, oder zumindest ein großer oder ein mächtiger Teil der Organisation“ auf Veränderungen reagiert. Denn zu Beginn sind es zumeist einzelne Akteure aus dem Management (Unternehmensleitung, Personal- oder Produktionsverantwortliche), welche den Anstoß für den Prozess geben, indem sie Entwicklungs- und Innovationsprobleme ihrer Organisation als „Kompetenzproblem“ thematisieren. „Kompetenzproblem“ heißt: in ihren Augen bewältigt „die Organisation“ bestimmte Anforderungen nicht, die sie vor dem Hintergrund bestimmter Strategien oder Markt-Einschätzungen eigentlich bewältigen müsste. Voraussetzung für einen organisationalen Lernprozess ist, dass diese Wahrnehmung „Betroffenheit“ auslöst, die Erkenntnis, dass eine routinemäßige Bearbeitung des Problems nach bekannten Handlungsmustern nicht mehr Erfolg versprechend ist (vgl. Kissling-Näf/Knoepfel 1998, 245). Durch die Thematisierung werden Reflexionsprozesse und soziale Interaktionen angestoßen, welche dazu führen sollen, das Problem genauer zu definieren, es auf die Tagesordnung zu setzen und das Wissen und die Kompetenzen des Betriebes zu seiner Lösung zu mobilisieren. Einem konkreten Problembezug wird eine wesentliche Rolle im Prozess des organisationalen Lernens zugeschrieben (vgl. Swieringa/Wierdsma 1993; Nonaka 1994; Wilkesmann 1999).

Worin schließlich das Problem genau gesehen wird und was als eine mögliche Lösungsperspektive gelten könnte, das hängt nicht unwesentlich davon ab, welche Akteure sich schließlich darum bemühen, die mit dem Problem aufgeworfene Situation der Unsicherheit mit Hilfe ihrer Kompetenz zu kontrollieren (vgl. Friedberg

1995, 285), und welche Deutungsangebote sich am Ende durchsetzen. Hinter dem Prozess des Organisationslernens steht die bewusste Aktivität von Akteuren, welche darauf gerichtet ist, eine erweiterte Kontrolle über die Organisation im Lichte früherer Erfahrungen zu erlangen (vgl. Nicolini/Meznar 1995). Die betriebliche Definition des „Kompetenzproblems“ ist das Resultat von Aushandlungen zwischen Akteuren, über den Charakter des Problems und die entsprechenden Handlungsmöglichkeiten auseinander setzen. Sie orientiert sich dabei zwar immer an den sachlichen Bedingungen der gestellten Aufgabe, doch weil Ursache-Wirkungs-Beziehungen nur sehr selten eindeutig determiniert sind, bleibt Raum für Interpretationen, bei dem Akteure ihre Deutungsmacht und ihren Einfluss zur Geltung bringen. Je nachdem, welche Deutung des Problems sich schließlich durchsetzt, ergeben sich daraus Aktivitäten und Zuständigkeiten sowie im späteren Prozessverlauf auch Anknüpfungspunkte für weitere Akteure. Aufbau und Struktur des Netzwerks der Akteure sowie die bewusste Beeinflussung seiner Zusammensetzung gelten als wichtiger Faktor für das Organisationslernen, weil durch die ins Netzwerk eingebrachten Informationen, Standpunkte und Ressourcen gemeinsame Wissensbestände aufgebaut und verändert werden (vgl. Kissling-Näf/Knoepfel 1998, 258; Nonaka/Takeuchi 1997).

Weil die Unternehmen die Verantwortung für die Organisationsgestaltung und für Personalentwicklung dezentralisiert haben (vgl. Freimuth 1995; Kotthoff/Matthäi 2001) geht es in der gegenwärtigen Auseinandersetzung um eine stärkere betriebliche Nutzung von Kompetenzen der Beschäftigten selten von Beginn an um gesamtbetriebliche Gestaltungsversuche, sondern fast immer um bereichsspezifische Reorganisationsvorhaben. Hier sind es vor allem die Produktionsverantwortlichen, welche den Prozess des organisationalen Lernens anstoßen und die Definition des Problems bestimmen. Sie verorten das Problem in einer Betriebs- und Arbeitsorganisation, welche die Entfaltung der Humanressourcen begrenzen, und in einer verzögerten Anpassung des Verhaltens der Beschäftigten im strukturellen Wandel (vgl. Arbeitskreis „Organisation“ 1996). Wenn sich die Per-

sonalfunktion beteiligt, so tut sie sich in der Regel schwer, ihre spezifischen Leistungen ins Spiel zu bringen. Sie hat zur konkreten Abwicklung und Unterstützung der betrieblichen Veränderungsprojekte gegenwärtig wenig anzubieten (vgl. Jochmann 2001) und ihre Angebote der fachlichen Qualifizierung und der klassischen Weiterbildung gelten als zu wenig zielführend und zu aufwändig für die Bewältigung des Organisationswandels (vgl. Staudt/Kriegesmann 1999). Die schwache Stellung der Personalabteilung, selbst dann, wenn eine „human-zentrierte Strategie“ der Rationalisierung verfolgt wird (vgl. Kotthoff/Matthäi 2001, 64), zeigt sich auch in anderen empirischen Untersuchungen (vgl. Faust/Jauch/Notz 2000, 132ff). Bei Hanft (1998, 214) heißt es: „die Beteiligung der institutionalisierten Personalentwicklung (...) blieb (...) meistens auf eine passive, reaktive Rolle begrenzt.“ Und es wird darauf verwiesen, dass die Personalentwicklung erst dann eine wichtige Funktion übernehmen kann, wenn sie sich von ihrer klassischen Weiterbildungsfunktionen löst und um das Konfliktmanagement und die machtpolitische Durchsetzung des Vorhabens kümmert (Hanft 1998, 216). Weil die Personalabteilungen aber sehr häufig noch als Personaladministration mit angeschlossener Weiterbildungsabteilung organisiert sind (vgl. Ulrich 1998; Schuster/Reiß 1998; Jochmann 2001; Fempfel 2000; Kricsfalussy/Reiners 2004), kommen konkurrierend und ergänzend regelmäßig spezialisierte Beratungsunternehmen ins Spiel, welche neben der Prozessbegleitung die Realisierung des überfachlichen Qualifizierungsbedarfs (z.B. Führungskräfte-Schulung, Teamsprecher-Training) übernehmen. Für den Bedeutungszuwachs von Beratungsunternehmen und die Entwertung interner Experten gibt es weitere Gründe, die mit der Fraktionierung des Managements und der Politisierung der Organisation im Zuge beschleunigten Wandels zu tun haben (vgl. Faust 2000, 79).

Starke Produktionsverantwortliche, externe Berater und eine schwache Personalfunktion, das ist die typische Akteurskonstellation, welche Vorhaben zur Kompetenzentwicklung vorantreibt. Sie wird je nach konkreter betrieblicher Situation durch weitere Promotoren ergänzt

und kann zumeist auf Unterstützung einzelner Beschäftigtengruppen rechnen. Die betriebliche Stärke der Koalition des Wandels beeinflusst die Durchsetzungschancen des gemeinsamen Vorhabens nicht unwesentlich (vgl. Faust/Jauch u.a. 1994, 194). Träger des Prozesses des Organisationslernens sind keineswegs nur die Promotoren des Wandels, sondern können zahlreiche andere betriebliche Akteure aus dem Management, der Interessenvertretung oder auf Seiten der Beschäftigten sein, vor allem aus der angepeilten Zielgruppen der Kompetenzentwicklung.²

Nach unserer Erfahrung bedingt diese typische Promotoren-Konstellation bei Vorhaben zur Kompetenzentwicklung von Beginn an eine spezifische Eingrenzung des Gegenstandes des organisationalen Lernens: Es geht um das Gelingen der Restrukturierung eines Arbeitsbereichs. Dazu werden Mittel der Organisationsgestaltung und Formen des kollektiven Lernens (z.B. Teamgespräche, Gremienarbeit des Projektes. Problemlösezyklen) für geeignet gehalten, welche aus berufspädagogischer Sicht „keinen Ersatz für gezielte Interventionen in den Prozess der Qualifikationsentwicklung“ bieten (Witzgall 2003, 239). Die Produktionsverantwortlichen stellen unserer Erfahrung nach eher selten die ausdrückliche Forderung nach einer Qualifizierung der Beschäftigten oder nach einer didaktisch-methodischen Unterstützung des Lernens. Denn zum einen haben sie zumeist gar nicht so schlechte Erfahrungen mit der „selbstschärfenden“ Qualifikation der Facharbeiter bzw. mit der betrieblichen Einweisung in neue Aufgaben („learning by doing“) gemacht, zum anderen stehen ihnen praxisgerechte Lehr- und Lern-Konzepte aus unterschiedlichen

2 Im Gegensatz zu Bogumil/Kiöbler (1998) wird hier nicht zwischen „Akteuren“ und „Agierenden“ unterschieden, je nachdem ob sie an der Definition von „Organisationsregeln“ beteiligt sind oder nicht. Denn eine solche Unterscheidung lässt sich nur treffen, wenn man sich eng an formalen Regeln orientiert, nicht aber bei Verwendung eines offenen Regel-Begriffs wie er von Bogumil/Kiöbler (1998, 301) im inneren Widerspruch zur obigen Unterscheidung bevorzugt wird: „Bei diesen Regeln handelt es sich nicht nur um Normen, Vorschriften und Organisationsbestimmungen, sondern auch um Gewohnheiten, Einsichten, Erfahrungen und Bindungen, durch die das Handeln in der Organisation sozial strukturiert ist.“ Einem solchen offenen Regel-Begriff, dem wir vorläufig folgen wollen, entspricht konsequenter Weise auch ein weiter gefasster Partizipationsbegriff, der auch eine mittelbare Beeinflussung von Regeln einschließt.

Gründen auch gar nicht zur Verfügung, so dass „*arbeitspädagogische Handwerkelei anstelle der möglichen Professionalität das Bild bestimmt.*“ (Witzgall 2003, 238) Produktionsverantwortliche sehen das Problem zudem eher in der mangelnden Flexibilität und Bereitschaft der Beschäftigten, sich auf die anstehenden Veränderungen einzulassen, als in bestimmten Lücken der Qualifikation. Und sie wünschen sich punktgenaue und kurzfristig realisierbare Lösungen für ihre Probleme. Auch die anderen Akteursgruppen - falls sie sich überhaupt durch eine berufspädagogische Expertise auszeichnen - setzen sich in diesem Zusammenhang selten für eine systematische Personalentwicklung ein, sondern eher für eine Projektorganisation. Diese erscheint ihnen unter anderem wichtig, weil sie durch eine planvollere und kontrolliertere Steuerung des Prozesses die hemdsärmelige, pragmatische Vorgehensweise der Produktionsverantwortlichen korrigieren, ihren eigenen Einfluss wahren und das Vorhaben politisch absichern können. Denn ein Steuerungsteam und Projektgruppen ermöglichen die elegante Einbindung von Betriebsrat und weiteren Akteuren in das Vorhaben. Der systematische Aufbau einer Lernorganisation oder eines Systems der Personalentwicklung findet selbst dann nicht unbedingt statt, wenn eine im Betrieb gut verankerte Personalentwicklung existiert (vgl. Hanft 1998, 215).

Der Gegenstand des Organisationslernens in den hier in den Blick genommenen betrieblichen Prozessen zur Kompetenzentwicklung besteht also in der Bewältigung einer Reorganisation in einem bestimmten Organisationsbereich. Sie erfolgt auf Initiative der im Feld handelnden Akteure und auf Grundlage von Wissen und Ressourcen, die sie mobilisieren. Dabei spielt die Aufnahme, Verteilung, Interpretation und Nutzung externen Wissens für den Prozess des Organisationslernens (vgl. Huber 1991) sicherlich keine unwesentliche Rolle, doch liegt der wesentliche Punkt dieser betrieblichen Auseinandersetzung anderswo: Die unter Bezugnahme auf das Leitbild „*lernendes Unternehmen*“ angestoßenen Veränderungen werden erst handlungswirksam, wenn eine Veränderung von organisationalen Regeln statt findet, welche das Verhalten der betrieblichen Akteure und ihre

sozialen Beziehungen prägen. Fasst man mit Scott kognitive, normative oder regulative Strukturen und Aktivitäten, welche das soziale Verhalten mit Stabilität und Bedeutung versehen als Institutionen (vgl. Scott 1995, 33), dann stellt sich Organisationslernen dar als Prozess institutionellen Wandels.

Organisationale Regeln als Konventionen

Als theoretisches Konzept zur Analyse von Prozessen organisationalen Lernens beziehen wir uns auf Ansätze der französischen Konventionenökonomie, die auf handlungstheoretischer Grundlage nicht nur auf das Handeln von Akteuren unter dem Einfluss einmal gegebener institutioneller Regeln abstellt, sondern auch ihren Entstehung, Wirksamkeit und den Wandel aus sozialem Handeln heraus zu begründen sucht (vgl. Orléan (Hrsg.) 1994; Storper/Salais 1997; Wagner 1993

Anders als etwas Giddens (1993), der in seiner Konzeption der „*Dualität von Struktur*“ den kontinuierlichen Strom des Verhaltens und vor allem den Routineaspekt des Handelns stark macht (vgl. Holtgrewe 2000), stellen Konventionen-Ansätze ausdrücklich die Bewältigung von Unsicherheit ins Zentrum ihres Forschungsinteresses: Wie werden menschliche Akteure in Situationen von Unsicherheit überhaupt handlungsfähig, wie koordinieren sie ihre individuellen Handlungen, und wie bilden sich aus dieser Abstimmung Begründungen, Übereinkünfte, eine kollektive Logik des Handelns und schließlich Institutionen? Für die Entstehung von Konventionen wird folgender Ausgangspunkt sozialen Handelns angenommen: In einer Situation sind voneinander abhängige Akteure auf die Koordination ihrer Handlungen angewiesen, sind sich aber nicht ganz sicher über die Erwartungen und die voraussichtlichen Beiträge ihres jeweiligen Gegenüber. Um eine erfolgreiche Koordination ihrer Handlungen zu ermöglichen, ist ein Einverständnis über den Charakter der Situation, die in dieser Situation gegebenen Handlungsmöglichkeiten und die wechselseitigen Erwartungen zu erzielen. Die Interpretation eines einmal erlangten Einverständnisses wird wie eine Hypothese in einer ähnlichen Situation erneut

erprobt. Sollte sie sich bewähren, bilden sich Konventionen der Koordination heraus. Für ein aufeinander bezogene Verhalten bedarf es nicht unbedingt der Kommunikation, sondern es genügt zumeist die gedankliche Bezugnahme auf das vermutete Verhalten des Anderen in solchen Situationen (vgl. Lewis 1975). Wenn eine Konvention einmal etabliert ist, dann ist sie selbsterhaltend. Die Akteure haben keinen Anreiz, von ihr abzuweichen, weil sie dann erwarten können, dass ihr Gegenüber auch seinen Beitrag leistet, während sie andernfalls die Gefahr sehen, ihre Handlungsziele nicht zu erreichen (vgl. Boyer/Orléan 1992; Lewis 1978). Im Unterschied zur Kategorie der „Scripts“ resultieren Konventionen aus dem menschlichen Handeln, sie basieren auf kollektiver Erfahrung. Sie entstehen als Antworten auf Unsicherheiten und definieren Handlungsmöglichkeiten. Konventionen sind ein soziales Arrangement, das es Menschen erlaubt, miteinander zu kooperieren, dadurch schaffen sie eine soziale Ordnung.³

Diese Ordnung ist nicht unzweideutig und statisch, sondern muss im sozialen Handlungszusammenhang beständig interpretiert und bewährt werden. Es wird davon ausgegangen, dass keine Situation der vorherigen genau gleicht, und sich die Akteure stets einigen müssen, wie die Situation beschaffen ist und welche Konventionen jeweils gelten sollen. In Routinesituationen erfolgt diese Einigung rasch und beiläufig, in neuen Situationen können sich jedoch Streitfälle ergeben, bei denen sich die Beteiligten auf unterschiedliche Konventionen zu stützen suchen, um ihre Interessen ins Spiel zu bringen. Konventionen fungieren dabei als Ressourcen, welche die Erfahrungen aus der sozialen Interaktion ins Spiel

bringen, um künftige Situationen kollektiv zu meistern. Das Konventionen-Konzept unterstellt dabei keineswegs eine harmonische Ausgangslage. Die Akteure verfolgen eigene Interessen, aber im Unterschied zur strategischen Analyse (vgl. Crozier/Friedberg 1993) werden soziale Beziehungen und Vertrauen zur relevanten Größe, denn die Akteure können ihre Interessen besser realisieren, wenn sie miteinander kooperieren und auf den Einsatz von Macht verzichten, da sie zur Bewältigung der Situation voneinander abhängig sind (vgl. Bernoux 1995). Insofern sind gerade Konventionen eine Form, die auch gegensätzliche und widersprüchliche Interessen aneinander bindet. Ähnlich wie Giddens (1993) oder Friedberg (1995) betont auch die Konventionen-Theorie den „dualen“ Einfluss von materiellen und immateriellen Gegenständen sowie Strukturen auf das Handeln der Akteure: Einerseits schränken sie mögliche Interpretationen einer Situation ein und erhöhen die Einigungsfähigkeit der Akteure, andererseits können darauf bezogene Begründungen auch über eine Situation hinausreichen und Handlungsspielräume erweitern (vgl. Wagner 1993, 472). Alles in allem werden die Bezugspunkte des Handelns also keineswegs der sozialen Ordnung fertig entnommen, sondern in der permanenten Konstruktion gemeinsamer Handlungskontexte immer wieder neu erzeugt und modifiziert. Darin liegt der Unterschied zu soziologischen Konzepten, welche die Anwendung von Normen und Regeln thematisieren, ohne deren Genese zu begründen (vgl. Wagner, 1993; Storper/Salais 1997, 17.) Gegenüber vielen anderen institutionalistischen Ansätzen zeichnet sich das Konventionen-Konzept dadurch aus, dass es die Machtquellen und Ressourcen einbezieht, welche Regel- und Begründungssystemen des Handelns erst Kraft verleihen: *„Regeln allein generieren kein Handeln, es müssen auch Kräfte und Fähigkeiten im Spiel sein.“* (Moldaschl/Diefenbach 2003)

Vor allem in Routinesituationen wird die soziale Interaktion im Betrieb durch stillschweigendes Heranziehen von Konventionen geregelt, bei Störungen, Neuerungen oder Umstrukturierungen hingegen entstehen Situationen der Unsicherheit, bei denen die Anwendbarkeit und Gültigkeit von Konventionen strittig ist. Solche Situa-

3 Auch bei Max Weber (1957, 34) ist eine „Konvention“ wie das „Recht“ eine soziale Ordnung, deren Geltung äußerlich garantiert ist. Ein Verstoß gegen die Ordnung führt bei Konventionen „innerhalb eines angebbaren Menschenkreises auf eine (relativ) allgemeine und praktisch fühlbare Mißbilligung“, während beim Recht ein bestimmter Stab an Menschen bereits steht, der Zwangsmittel verhängt. Inwieweit sich Webers Soziologie mit der Konventionen-Theorie verbinden lässt, wäre einmal genauer auszuloten. Denn ähnlich wie diese formuliert Weber den Anspruch, soziale Gebilde (Staat, Organisationen etc.) nicht aus sich heraus verstehen zu wollen, sondern auf das sinnhafte Handeln einzelner Menschen und daraus resultierende Handlungsmuster zurück zu führen. Die von Seiten der Konventionen-Theorie vorgenommene scharfe Abgrenzung zur traditionellen Soziologie ist wohl eher ein französisches Problem (vgl. Wagner 1993).

tionen werden in einem Betrieb unter Rückgriff auf einen Kernbestand gemeinsamer Kooperationserfahrungen und gemeinsamer Orientierungen in mehr oder weniger ausdrücklichen Aushandlungen bewältigt, bei denen Konventionen eine Art kollektives Realitätsprinzip bilden, an dem sich Beschäftigte und Management orientieren. Das Resultat der Bewältigung neuer Situationen können veränderte oder auch neue Konventionen sein. In einem solchen Einigungsprozess erscheinen den Akteuren sowohl die ökonomisch-funktionalen als auch die sozialen Aspekte des Streitfalles als Einheit, und in der wechselseitigen Verständigung über eine Interpretation der Situation und die anwendbaren Koordinationsregeln werden gleichfalls beide Aspekte aufgenommen. Dabei gehen formale Organisationsregeln (z.B. funktionale Zuständigkeit) wie auch gesellschaftliche Institutionen (z.B. Beruf; Tarifvertrag; Rechtsnormen), ebenso wie materielle Gegenstände und Bedingungen als Argumente und Objekte in die Aushandlung strukturierend ein (vgl. Storper/Salais 1997).

Organisationales Lernen als Neubestimmung von Konventionen der Arbeit

Organisationales Lernen, vollzieht sich als Neubestimmung von Konventionen zu betrachten, welche die soziale Interaktion und die sozialen Beziehungen im Betrieb regulieren. Aus industriesoziologischer Sicht handelt es sich um eine prozessorientierte Reorganisation, welche die exklusive Kompetenzabgrenzungen, hierarchischen Kooperationsmuster und die hochgradig differenzierte Statusorganisation der „beruflich-funktionale Organisation“ (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1998a, 127)⁴ aufzulösen beginnt. Probleme und Konflikte, mit

denen wir bei Projekten betrieblicher Kompetenzentwicklung vielfach konfrontiert wurden, lassen sich auf typische Koordinationsprobleme zwischen bestimmten betrieblichen Akteuren zurück führen und auf deren Suche nach einer neuen kohärente Abstimmung ihres Verhaltens. Eine erweiterte Nutzung von Kompetenzen wird möglich, wenn diese Kohärenz erreicht wird - was wir bislang mit dem Begriff der „Angemessenheit“ der Konfliktbearbeitung gefasst haben. Im gegenwärtigen Umbruch traditioneller Produktionskonzepte - und hier konzentrieren wir uns ganz auf Produktionsarbeiter und ihre Vorgesetzten - sehen wir fünf typische Streitfälle, deren Lösung darüber entscheidet, inwieweit eine kohärente soziale Abstimmung entsteht:

Erstens entsteht durch eine prozessorientierte Reorganisation eine hohe Unsicherheit darüber, was als angemessene Arbeitsleistung (qualitativ und quantitativ betrachtet) konkret zu verstehen ist. Denn wo die Reorganisation zur Erweiterung von Aufgaben führt, werden die Beschäftigten in aller Regel mit berufsfremden Tätigkeiten konfrontiert. Allgemein geht es darum, dass neben der bislang bestimmenden Herstellungsarbeit zunehmend Aufgaben der Gewährleistung oder der Innovation übernommen werden sollen (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1998a, 130). Dies sind Tätigkeiten, für die Produktionsarbeiter in der Regel keine Leistungsstandards entwickelt haben, auf die sie zurückgreifen können. Zumal sich auch die Frage stellt, wie sich die Leistung genau bestimmt. Denn exakt definierte Leistungsvorgaben werden zunehmend aufgeweicht und durch die Aufforderung ersetzt, selbständig und in Abhängigkeit von den jeweiligen Prozesserfordernissen zu entscheiden, wo Leistung zu erbringen ist. Das gilt vor allem, wenn nicht mehr die individuelle Leistung allein zählen soll, sondern die Leistung eines Teams, was kollektive Abstimmungen erforderlich macht. Alle drei Gründe führen zu einer grundlegenden Infragestellung der Konventionen, man als *Produktivitäts-Konventionen* zu bezeichnen kann, weil sie regeln, wann Arbeit als wertschöpfend qualifiziert wird. Dass die Verständigung über die künftig geltenden Leistungsnormen brisant ist, kommt in verbreiteten Leistungskonflikten in den unter-

4 Auch Baethge/Baethge-Kinsky (1998a, 103) greifen zu einer institutionalistischen Erklärungen, indem sie das Produktionsmodell nach den sie stützenden institutionellen Strukturen ausdifferenzieren („Kompetenzmodell“, „Kooperationsmodell“ und „Statusmodell“). Diese drei „Modelle“ erscheinen für unser Vorhaben jedoch zu kompakt, sie zerschneiden den praktischen Zusammenhang von Kompetenz, Kooperation und Status und wirken etwas funktionalistisch. Weil jede Arbeitsteilung (bzw. Spezialisierung) einen Koordinationsbedarf erzeugt (vgl. Kieser/Kubicek 1977, 73), ist die analytische Trennung von Regeln der Kompetenzzuweisung und Regeln der Zusammenarbeit zu abstrakt, d.h. ein „Kompetenzmodell“ ist in der Praxis immer auch ein „Kooperationsmodell“.

suchten Fallbeispielen zum Ausdruck. In diesem dreidimensionalen Möglichkeitsraum können Beschäftigte nun ihre Kompetenzen, Interessen und ihre Identitätsvorstellungen gegenüber den anderen Akteuren ins Spiel bringen, um die künftig geltenden Leistungsprinzipien auszuhandeln. In dieser Aushandlung werden Ansprüche auch unter Bezugnahme auf gesellschaftliche oder betriebliche Normen und Institutionen geprüft, wie etwa das berufliche Selbstverständnis, Bewertung und Anerkennung von Leistung durch das Entgeltsystem bzw. tarifliche Eingruppierung oder auch Solidaritätsnormen im Arbeitskollektiv illustrieren mögen. Der Vorschlag von Lacher/Springer (2002), sich von einer an der Vorstellung von Normalleistung orientierten Zeitwirtschaft zu Gunsten einer Leistungspolitik zu verabschieden, welche von einer betriebswirtschaftlichen Bestimmung des Leistungsniveaus ausgeht, macht deutlich wie weitreichend einzelne Akteursgruppen die Produktivitätskonventionen unter Bezugnahme auf ihre Interpretation der globalen Wettbewerbsbedingungen in Frage zu stellen suchen. Die Schwierigkeit der betrieblichen Neuaushandlung von Produktivitäts-Konventionen liegt vielleicht darin, dass die Abstimmung in zwei Richtungen kohärent sein muss: zum einen geht es in Richtung auf das Arbeitskollektiv um die Regeln der Solidarität (vgl. Kuhlmann/Schumann 2000), zum anderen in Richtung Management um das Transformationsproblem des Arbeitsvertrages (vgl. Berger 1995; Jürgens 1983, 62). In den Augen des Managements erscheinen Beschäftigte als kompetent, wenn sie die höheren „Initiativanforderungen“ (Lichtenberger 1999, 285) durch Engagement, Teamfähigkeit und flexibles Einstellen auf veränderte Situationen bewältigen.

Zweitens sind in den Fallanalysen sehr häufig „Aufgaben- und Kooperationskonflikte“ artikuliert worden, welche sich um die Frage drehen, wer eigentlich für welche Aufgaben innerhalb eines Funktionsbereichs genau zuständig ist und seine Tätigkeit mit wem und in welcher Weise zu koordinieren hat. Nun waren und sind in keiner Organisation die Aufgaben klar und eindeutig bestimmt, umstrittene Grenzen und Grauzonen gehören zum Alltag (vgl. Weltz 1988; 1991). Für den Umgang

mit diesen Grauzonen gibt es bewährte Kooperationskonventionen, doch eine prozessorientierte Reorganisation führt dazu, dass auch die bislang als unverrückbar scheinenden Prinzipien der Teilung und Koordination von Arbeit in Bewegung geraten (vgl. Kern/Schumann 1984). Zentrale Organisationsvorstellungen, welche die Zuweisung von Tätigkeiten zu Beschäftigtengruppen bestimmten, können nun in Frage gestellt werden: die strikte Trennung von Planung und Ausführung, die Bevorzugung einer Funktionsteilung gegenüber einer Produktorientierung sowie die Orientierung an beruflichen Domänen statt an konkreten Aufgaben (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1998a, b). Wie stark ihre Institutionalisierung in der Organisation verankert sind und das Verhalten prägen, zeigen die gravierenden Reibungen und Konflikte, welche mit der Bildung interfakultativer Teams in der Produktion verbunden sind, was Kern/Sabel (1994, 610) sehr anschaulich beschrieben haben. Gegenwärtig erscheinen vor allem die Beschäftigten als kompetent, welche sich unabhängig von ihrer fachlichen Herkunft und ihrer funktionalen Zuständigkeit an der Lösung von Aufgaben und Problemen orientieren.

Drittens geraten auch Konventionen in Bewegung, welche das Zusammenspiel der Funktionsbereiche regulieren, denn eine prozessorientierte Gestaltung der Betriebsorganisation stellt die bislang etablierten Formen der Koordination unterschiedlicher Fach- und Funktionsbereiche unter Anpassungsdruck. Wo tiefgestaffelte Hierarchien die Kontaktaufnahme nach dem „Prinzip Dienstweg“ organisierten und sich ein ausgeprägtes „Kästchen-“ und „Abteilungsdenken“ ausgeprägt hat (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1998a, 119), haben sich in der Regel unter Bezugnahme auf Berufskulturen auch festgefügte Wahrnehmungsmuster etabliert, welche die jeweilige Gegenseite charakterisierten. Für das Erbe des Taylorismus sind beispielsweise Spannungen an der Schnittstelle zwischen Vertrieb und Produktion (vgl. Holtgrewe/Voswinkel 2002) oder Entwicklung und Fertigung typisch (vgl. Lippert, Jürgens/Drüke 1996, 247), welche die Zusammenarbeit zwischen Verkaufs- bzw. Planungsabteilungen und Produktion prägen. Dabei geht es keineswegs nur um Fragen der Reproduktion

und Verwertung des Fachwissens, sondern um betrieblichen Status und beruflichen Identität (vgl. Bolte 2000; Böhle/Bolte 2002; Holtgrewe/Voswinkel 2002). Im Rahmen unserer Erhebungen vielfach thematisierte „Kommunikationsprobleme“ sind daher als Versuche zu verstehen, Regeln der Kommunikation und Zusammenarbeit entlang der Prozesskette zu etablieren, welche unter den Bedingungen neuer Abhängigkeiten und Nähe funktionieren können. An die Stelle des in der hierarchischen und funktionalen Organisation bestimmenden „Machtbezugs“ der Handlungskoordination müsste nun ein „Aufgabenbezug“ treten, je mehr die querfunktionale Kooperation realisiert wird (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1998a, 133).

Viertens werden *Führungs-Konventionen* verändert, wenn statt des Prinzips von „anweisen und ausführen“ künftig auf „überzeugen können und sich überzeugen lassen“ gesetzt wird (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1998a, 133), d.h. an die Stelle genauer Auftragserteilung und Verhaltenskontrolle eine Führung auf der Grundlage von Zielvereinbarungen und Ergebniskontrolle tritt. Was verstärkte Selbststeuerung und Selbstverantwortung für die Abstimmung des Verhaltens zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern genau bedeutet und welches angemessene Formen der Entscheidung und der Kontrolle darstellen, dies ist wie zahlreiche Berichte aus den Betrieben zeigen, ein überaus schwieriger Abstimmungsprozess (vgl. Behrens/Hardwig/Kädtler 1997; Faust/Jauch/Notz 2000), den wir in den Fallbeispielen als Führungsprobleme wahrgenommen haben. Hier prallen die Interessen von Beschäftigten an erweiterten Handlungsspielräumen und die Kontrollbedürfnisse der unteren Vorgesetzten aufeinander, wobei die Beteiligten ihre jeweilige Position nicht zuletzt unter Bezugnahme auf gesellschaftliche Diskurse (z.B. die Moderatoren-Rolle und Coach-Funktion moderner Führung) zu legitimieren versuchen.

Fünftens werden die Konventionen berührt, welche die Anpassung an veränderte Umwelt- und Marktbedingungen regeln, wir wollen sie hier vorläufig *Rationalisierungs-Konventionen* nennen. In der „beruflich-funktio-

nen Organisation“ ist Innovation eine Aufgabe für Spezialisten in speziellen Stabsabteilungen gewesen, mit Prozessorientierung ist verbunden, dass alle Beschäftigten mehr oder weniger für Prozesse der Optimierung, für den kontinuierlichen Veränderungsprozess und teilweise auch für die Produkt- und Prozessinnovation zuständig werden (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1998a). Die Übernahme von Innovationsaufgaben berührt nicht nur die Produktivitäts- und Kooperations-Konventionen, sondern auch - und dies soll mit der Rationalisierungs-Konvention gefasst werden - Veränderungen der Identität der Produktionsarbeiter und die betrieblichen Mechanismen der Anpassung an veränderte Markt- und Umweltbedingungen. Dass die Übernahme von Innovationsaufgaben das tradierte berufliche Selbstverständnis der Produktionsarbeiter herausfordert, hat die verbreitete Abwehr gegenüber einer Beteiligung an der Rationalisierung sichtbar gemacht (vgl. Dörre/Neubert 1993). Diese Haltung wird als „*arbeitspolitischer Konservatismus*“ (Schumann/Einemann u.a. 1981, 844 ff.; Kern/Schumann 1984) oder als „*Lohnarbeiterorientierung*“ (Balzert/Kuhlmann/Sperling 2003, 20) charakterisiert. Positiv gewendet geht es darum, dass „*die Bereitschaft, sich aktiv um Kostensenkung und Prozessoptimierung zu kümmern (...) Bestandteil einer selbstbewussten, offensiven Definition der eigenen Qualifikation und der eigenen Rolle darstellt.*“ (Balzert/Kuhlmann/Sperling 2003, 21). Das Selbstverständnis der Produktionsarbeiter steht in den hier bemühten Quellen immer in einem doppelten Zusammenhang: einerseits zur Definition der sozialen Beziehung zwischen Management und Arbeitern, wobei eine antagonistische und auf Misstrauen beruhende Beziehung Beteiligung ausschließt; andererseits zu den Mechanismen, wie die Arbeits- und Leistungsbedingungen, ja das Beschäftigungsverhältnis insgesamt, bislang an die veränderten Umweltbedingungen angepasst wurden. Der Begriff des „*arbeitspolitischen Konservatismus*“ entstammt nicht zufällig einer Studie zur Verarbeitung einer Strukturkrise im Schiffbau. Allgemein betrachtet sind in der beruflich-funktionalen Organisation die Rationalisierungsrisiken auf bestimmte Segmente der Beschäftigten abgewälzt und die Kernbelegschaft durch

einen „Produktivitätspakt“ abgesichert worden (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1998a, 125), dieser Pakt bekommt „zunehmend größere Risse“ (Kurz 1998, 234). Für die kompetenzorientierte, flexible Organisation stellt sich daher die Frage, welche Form der Sicherheit und des Vertrauens für das Beschäftigungsverhältnis gegeben werden muss, um die erforderlichen Kompetenzen zu gewinnen (vgl. Baethge/Kädtler 1998; Lichtenberger 1999; Zimmermann, B. 2000; Klee 2003). Die betriebliche Empirie macht deutlich, dass das Misstrauen gegenüber dem Management, ein wesentlicher Faktor ist, der Vorbehalte gegenüber der betrieblichen Kompetenzentwicklung begründet. Die Erosion der Flächentarifverträge und die Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen führen dazu, dass die gesellschaftlichen Ressourcen für betriebliche Vertrauensbeziehungen schwinden (vgl. Kern 1996a, b). Wie sich in diesem Spannungsfeld tragfähige Lösungen bilden können, ist eine offene Frage.

Bei diesen fünf Streitthemen geht es darum, unter Bezugnahme auf Erfahrungen und Interessen der betrieblichen Akteure, aber auch auf gesellschaftlich anerkannte und institutionalisierte Begründungen eine Lösung auszuhandeln, mit der eine kohärente Abstimmung des Verhaltens unter den veränderten betrieblichen und gesellschaftlichen Bedingungen gelingt. Das Resultat des Prozesses des organisationalen Lernens bei Vorhaben zur betrieblichen Kompetenzentwicklung ist auf den ersten Blick die Modifikation der Konventionen der Arbeit, also der Regeln der Koordination des Verhaltens der Akteure. Auf den zweiten Blick zeigt sich aber, dass sich mit der Veränderung der Konventionen der Arbeit sehr viel mehr verändert: die Identität⁵ der betrieblichen Akteure, die sozialen Beziehungen zwischen den Akteuren, betriebliche und gesellschaftliche Institutionen und auch die Bedeutung betrieblicher Strukturen und materieller Gegebenheiten für die Handelnden im Betrieb. Die Aushandlung der Konventionen der Arbeit in der täglichen Interaktion stellt den Mechanismus bereit, mit dem die betrieblichen Akteure ihre arbeitsbezogenen Er-

fahrungen und Interessen einbringen, mit dem sie lernen und sich die organisationalen Regeln, Orientierungssysteme und die sie tragenden sozialen Beziehungen wandeln. Wenn wir es genau betrachten, dann handelt es sich bei der Modifikation der Konventionen der Arbeit um ein Organisationslernen im weiteren Sinne.

Umbruch zu einem kompetenzorientierten Personalmanagement?

Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang das Personalmanagement? Nach unserer Beschreibung der Bedingungen des Prozesses des Organisationslernens sowie der typischen Akteurskonstellationen bei Vorhaben zur Kompetenzentwicklung ist ein rascher und allgemeiner Umbruch des Prinzipien des Personalmanagements als Folge des Leitbildes des „lernenden Unternehmens“ in den Betrieben kaum zu erwarten: Nach unseren Erhebungen kommt es auf der hier betrachteten Ebene nicht unbedingt zu einer professionellen und geplanten Politik der Integration von Personal- und Organisationsentwicklung. Eher ist mit einer Unterschätzung der personalpolitischen Implikationen des intendierten Wandels und mit fehlender Professionalität in der Konzeption und Lösung der Personalfragen zu rechnen. Zudem sind die Voraussetzungen für den Erfolg betrieblicher Kompetenzentwicklung hoch, während die betriebliche Arbeitsgestaltung ihnen kaum Rechnung trägt. Man orientiert sich vorrangig an abstrakten Zielsetzungen und Konzepten der Reorganisation, statt die arbeitsbezogenen Erfahrungen und Interessen der Beschäftigten systematisch zu erkunden und die vorhandenen Kompetenzen als Reservoir möglicher Lösungen und Weiterentwicklungen zu nutzen. Bei diesen Ausgangsbedingungen könnte man zu dem Schluss kommen, dass der prognostizierte Umbruch schon daran scheitert, dass die betrieblichen Akteure nicht über den Willen oder über die Kompetenz verfügen, ihn zu vollziehen. Eine solche Schlussfolgerung setzt jedoch eine Vorstellung von sozialem Wandel voraus, welche diesen als eine bewusste Gestaltung eines Bruchs mit der Tradition begreift, als einen geplanten Wechsel von einem traditionellen zu einem avancierten Organisationsmodell. Wer

5 Der Identitätsbegriff nach Krappmann (1982) wäre m.E. hier anschlussfähig.

in die Betriebe schaut, wird zugeben, dass dies nur im Ausnahmefall eine zutreffende Vorstellung sein dürfte. Allgemein erscheint es realistischer, die Entwicklung in den Betrieben als Prozess des organisationalen Lernens zu betrachten, bei dem soziale Akteure die Veränderungen ihrer sozialen und betrieblichen Umwelt verarbeiten, indem sie kleinere Schritte der Veränderung vornehmen. Um kollektiv handlungsfähig zu bleiben, implementieren sie dabei nicht neue Organisationsprinzipien, sondern modifizieren die Konventionen der Arbeit, die ihr Verhalten steuern. Aus einer solchen Sicht erscheint ein „Strukturbruch“ oder „Paradigmenwechsel“ als eher unwahrscheinliches Ereignis. Denn der Organisationswandel wird zu einem in hohem Maße pfadabhängigen Prozess, bei dem veränderte betriebliche oder gesellschaftliche Situationen durch inkrementelle Veränderungen von Routinen „kleingearbeitet“ werden. Um die Anschlussfähigkeit an ihre Praxiserfahrungen zu wahren, versuchen die betrieblichen Akteure aufkommende Spannungen durch veränderte Interpretationen oder Handhabungen von Institutionen (Beruf, Tarife, Eingruppierungsprinzipien etc.) zu bewältigen. Um die Leistungsfähigkeit ihres Sozialzusammenhangs zu erhalten, streben sie nach Kohärenz ihrer betrieblichen Ordnung und suchen die Anschlussfähigkeit an gesellschaftliche Ordnungsstrukturen zu wahren (vgl. Braczyk 1997, 554). Dies erscheint als nachdrückliches Festhalten an bewährten Orientierungen und Praxen: es erfolgt *„keine zielstrebige Modernisierung“* (Schumann/Baethge-Kinsky u.a., 648) in den Betrieben, *„die organisatorische Phantasie der Unternehmen erschöpft sich (...) in einer Modifikation tayloristischer Prinzipien“* (Schumann/Baethge-Kinsky u.a., 645).

Wie lässt sich trotz pfadabhängiger Entwicklung und Tendenz zum Festhalten an bewährten Orientierungsmustern in den Betrieben ein Strukturwandel im Personalmanagement, ein Bruch mit „tayloristischen Prinzipien“ vorstellen? Es gibt schließlich gute Argumente und Belege für einen gesellschaftlichen Trend zur prozessorientierten Organisation, welche die Vermutung eines entsprechenden Trends zum kompetenzorientierten Personalmanagement stützen würden. Zwar können

gesellschaftliche Trends auch durch das Aufkommen neuer Strukturen auf der grünen Wiese durchgesetzt werden (vgl. Wittke 1996), doch ist das hier verfolgte Argument, dass Betriebe im Prozess des organisationalen Lernens unter bestimmten Bedingungen die Blockaden der institutionellen Strukturen beruflich-funktionaler Organisation lösen und ein kompetenzorientiertes Personalmanagement hervorbringen können.

Die Durchsetzung neuer Praktiken organisationalen Lernens muss man sich nach unseren Befunden wohl folgendermaßen vorstellen: Die neue Praxis, das kompetenzorientierte Personalmanagement, wird als ein Bündel von Konventionen der Arbeit angesehen, das sich qualitativ von dem der beruflich-funktionalen Organisation dadurch unterscheidet, dass es durch eine kollektive Rationalität geprägt wird, welche eine erweiterte Form der Nutzung von Humanressourcen ermöglicht. Der Schlüssel für die Entstehung der neuen Konventionen liegt zum einen bei den Erfahrungen und Interessen der betrieblichen Akteure, welche im Prozess der betrieblichen Kompetenzentwicklung zur Geltung gebracht werden, zum anderen in den Chancen, bei der Definition des Kompetenzproblems und seiner Lösungsmöglichkeiten, neue - eine erweiterte Form der Kompetenznutzung ermöglichende - Begründungen zum Tragen zu bringen. Allgemein betrachtet erhöhen sich diese Chancen mit dem Grad der „Betroffenheit“ der Akteure, ihrer Verunsicherung hinsichtlich der Tragfähigkeit bisheriger Handlungsprinzipien und der Mehrdeutigkeit der zu bewältigenden Situation. Wenn eine Situation sehr umstritten ist, dann sind die Chancen hoch, dass bislang unbefriedigte Interessen von Akteuren artikuliert und neue Sichtweisen und Kompetenzen zur Geltung gebracht werden. Wenn die Markt- und Produktionsbedingungen durch hohe Dynamik und Unsicherheit geprägt werden, dann erscheinen Kompetenz und Entscheidungsfähigkeit als geeigneteres Mittel als die Standardisierung von Organisationsroutinen, so dass kompetenzorientierte Begründungen und reklamierte Kompetenzen sich leichter durchsetzen können. Aus der Klärung solcher „Streitsachen“ gehen neue Konventionen hervor, die das Handeln der Akteure prägen. Ihre Begründungen

können von Akteuren in anderen Feldern heran gezogen werden, um deren Streitfälle zu klären. Da Konventionen eine Form von neuem Wissen sind, lassen sie sich in ähnlicher Weise übertragen und in der Organisation verbreiten wie neu geschaffenes Wissen (vgl. Nonaka/ Takeuchi 1997). Wie lässt sich dieses Modell auf den gegenwärtigen betrieblichen Wandel anwenden?

Zunächst ist festzustellen, dass in vielen Unternehmen eine Krisen-Wahrnehmung vorhanden ist, weil die Wettbewerbsbedingungen sich im Zeichen der Globalisierung verschärft haben und dabei sehr widersprüchliche Anforderungen an die Betriebe gestellt werden (Preis und Qualität etc.). Dies hat allgemein die Sicherheit zerstört, dass die gewohnten Bahnen der Problembearbeitung noch tragen. Gegenwärtig gibt es einen breiten Konsens darüber, dass eine veränderte Organisation und verbesserte Zusammenarbeit ein zentrales Element der Lösung der Organisationsprobleme darstellen, doch wie das genau zu füllen ist, ist strittig, die Anforderungen werden je nach dem in zwei gegensätzliche Geschäftsstrategien aufgelöst: Auf der einen Seite steht das „Hochqualitäts-, Hochqualifikations-, Hochlohn-Modell“, mit dem die deutsche Wirtschaft bislang identifiziert wurde, auf der anderen Seite ein eher amerikanisches „Niedriglohn-, Niedrigqualifikations-, Preiswettbewerbs-Modell“, jedes mit eigenen ökonomischen Kalkülen. Wer auf die zweite Strategie kurzfristiger Effizienzgewinne setzt, für den lohnt sich eine Modernisierung der Arbeit nicht (vgl. Kern/Schumann 1998). Da Qualifikationsanforderungen die Voraussetzung für kompetenzorientierte Strategien bilden und nur langfristig orientierte ökonomische Strategien sie stützen dürften, muss der Umbruch von einem „beruflich-funktionalen“ zu einem „kompetenzorientierten“ Personalmanagement in den Betrieben statt finden, die bislang eher dem ersten Modell folgten. Es wäre genauer auszuloten, in welche Branchen, Betriebsbereichen oder betrieblichen Konstellationen langfristig orientierte Strategien eher als erfolgversprechend gelten.

Die betrieblichen Geschäftsstrategien bilden eine wichtige Rahmenbedingung, weil sie die Durchsetzungsbe-

dingungen von kompetenzorientierten Personalstrategien verbessern, sie bestimmen aber nicht die Haltung der Akteure. Denn der Gegenstand des Organisationslernens wurde als Bereichsreorganisation bestimmt und die Handlungsstrategien der Promotoren der Kompetenzentwicklung werden durch die besonderen ökonomischen, sozialen und technologischen Bedingungen ihres Bereichs geprägt. Gerade in Fragen des Personalmanagements werden die Geschäftsstrategien – abgesehen vielleicht von einzelnen Großunternehmen – keineswegs bis auf die unteren Ebenen durchbuchstabiert. Eigene, auch von der erklärten Strategie des Top Managements abweichende Wege, sind unserer Erfahrung nach sehr verbreitet. Für die Entstehung kompetenzorientierter Strategien kommt es also in erster Linie darauf an, dass im Reorganisationsbereich ein Handlungsdruck entsteht - denn Krisen stellen Verhaltensweisen in Frage (vgl. Berthoin Antal/Dierkes/Marz 1998, 518), zu deren Lösung in den Augen der dortigen Akteure sich eine Mobilisierung von Kompetenzen anbietet. Da generell gilt, dass sowohl die Wahrnehmung eines hohen Innovationsdrucks die prozessorientierte Reorganisation beschleunigt (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1998a) als auch eine starke Orientierung auf Markt- und Kundenanforderungen die Bereitschaft zum Organisationswandel erhöht (vgl. Heidenreich 2002), lassen sich zahlreiche Konstellationen denken, in denen bestimmte Produktionsbereiche unter forcierten Handlungsdruck geraten und damit arbeitspolitische Innovationen möglich werden. Je stärker die Promotoren des Wandels auf Innovation von Prozessen und Produkten oder auf strikte Kundenorientierung setzen, desto deutlicher werden die fünf Konventionen der Arbeit, die das traditionelle Personalmanagement stützen, unter Spannung gesetzt: Probleme und Konflikte brechen auf und bieten Ansatzpunkte für kompetenzorientierte Begründungen und Möglichkeiten für die Mobilisierung von Kompetenzen.

Eine prozessorientierte Reorganisation trägt Unsicherheiten und Inkohärenzen (in der oben besprochenen Weise) in die fünf unserer Ansicht nach relevanten Konventionen der Arbeit hinein, die in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen und sich

wechselseitig stabilisieren und stützen. Unser Eindruck ist, dass dieser Zusammenhang an einem bestimmten Punkt aufbricht, so dass sich durch wechselseitige Verstärkung kleiner Ereignisse schließlich ein neue Rationalität durchsetzen kann. Es gibt in der Literatur zumindest eine Reihe von Hinweisen darauf, die sich in diesem Sinne interpretieren lassen. So berichten Wellins/Byham/Dixon (1994, 308) davon, dass Teamkonzepte fundamentale Veränderungen in den Handlungsprinzipien und Rollen der Teammitglieder mit sich bringen. Und es wird auf betriebliche Kohärenzbedingungen von Elementen der Arbeitsgestaltung verwiesen, welche andeuten, dass sowohl traditionelle als auch avancierte Gestaltungslösungen stabil zu sein scheinen, eine unvollständige, „inkonsequente“ Transformation der Strukturen jedoch nicht (vgl. Kuhlmann/Kurz 1995; Dörre 1997; Hades 1999; Miller 1999; Balzert/Kuhlmann/Sperling 2003). Begründet wird die Widersprüchlichkeit „mittlerer“ Konstellationen übrigens mit dem Fehlen angemessener sozialer Regulationsformen (vgl. Dörre 1997; Kuhlmann/Schumann 2000, 21). In empirischen Untersuchungen zum organisationalen Lernen wird auf den „Ensemblecharakter“ von Elementen verwiesen und die Notwendigkeit einer in sich stimmigen Veränderung von Kultur, Struktur und Menschenbild (vgl. Berthoin Antal/Dierkes/Marz 1998). Wenn sich in den Betrieben in den letzten Jahren gehäuft Situationen ergeben, in denen besondere Umstände zu Lösungen zwingen, die in Widerspruch zu traditionellen Prinzipien stehen, dann ergeben sich daraus Einbettungsprobleme der neuen Praktiken und neue Streitfälle. Beispielsweise hat die Einführung von Gruppenarbeit dort, wo sie erfolgreich war, erhebliche Spannungen in die Betriebsorganisation hineingetragen (vgl. Schumann/Baethge-Kinsky u.a. 1994, 657) und eine Kette nicht beabsichtigter Folgewirkung ausgelöst, die je nachdem entweder zur Re-Konventionalisierung (vgl. Dörre 1997, 22) oder zu einer Ausweitung von Dezentralisierungsprozesse geführt haben.

Wenn sich kompetenzorientierte Lösungen wechselseitig ergänzen und verstärken und gegebenenfalls mit Ansätzen verbinden, die in anderen Bereichen gefunden

wurden, dann können sie sich im Nachhinein zu einer kohärenten Strategie zusammenfügen, welche sich durch eine neue Rationalität auszeichnet. Ein schönes Beispiel für einen solchen Prozess wäre der Umbruch bei Volkswagen in den 90er Jahren, der ein Rationalisierungsdilemma mit der Innovation der 28,8-h-Woche löste, was schließlich eine ganz andere Rationalität kollektiven Handelns zur ungeplanten Folge hatte (vgl. D'Alessio/Oberbeck/Seitz 2000). Für einen Wechsel in der Rationalität des Personalmanagements gilt somit, was Mintzberg (1995, 29f) über verwirklichte Strategien ausgeführt hat: Sie sind zu einem großen Teil die Folge nicht geplanter, sondern „*intuitiver Strategien*“, die sich aus kleinen Initiativen entwickeln und zu einem Muster formieren. Ein Umschlagpunkt lässt sich erst im Nachhinein rekonstruieren.

Die arbeitsbezogenen Erfahrungen und Interessen der Beschäftigten spielen bei der Entstehung kompetenzorientierter Gestaltungskonzepte vielleicht noch eine Nebenrolle, ganz sicher jedoch stehen sie bei der Umsetzung im Mittelpunkt. Denn - von Ausnahmen abgesehen - nehmen Beschäftigte aus der Produktion Angebote der Aufgabenerweiterung, Selbstorganisation und Teamarbeit auf und sehen es als Chance, Restriktionen der Arbeit loszuwerden und sich persönlich weiter zu entwickeln (vgl. Kuhlmann/Sperling/Balzert 2004, 398). Es ist belegt, dass ein hoher Anteil der Beschäftigten in der Bundesrepublik einschätzt, dass sie unterhalb ihrer qualifikatorischen Möglichkeiten eingesetzt werden (vgl. Volkholz/Köchlig 2001). Das heißt, dort wo das Management die Beschäftigten nach ihren diesbezüglichen Interessen fragt und entsprechende Angebote macht, sind die Chancen hoch, dass kompetenzorientierte Konzepte auf Zustimmung bei den Beschäftigten stoßen. Gerade in Unternehmen, welche bislang auf Arbeitskraft ersetzende klassische Rationalisierung gesetzt haben, könnte die Unterstützung von Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung ein wichtiges Argument für die Promotoren des Wandels werden. Und dort wo auf Teamarbeit und Selbstorganisation zielende Konzepte einmal eingeführt wurden, ist von Seiten der Produktionsarbeiter mit erheblichem Widerstand gegen eine

Rückkehr zu alten Strukturen zu rechnen (vgl. Dörre 1997).

Es sind keineswegs nur „innenpolitische“ Gründe, welche kompetenzorientierte Argumente in die betrieblichen Streitfälle hineintragen. Denn zweifelsohne orientieren sich betriebliche Akteure bei der Suche nach Lösungen für erkannte Kompetenzprobleme an gesellschaftlich institutionalisierten Vorstellungen rationalen Organisierens (vgl. Meyer/Rowan 1977). Hier haben im Kontext des Leitbildes des „lernenden Unternehmens“ zumindest programmatisch kompetenzorientierte Argumente die Lufthoheit. Es sind vor allem Erfahrungen aus der Praxis mit avancierten Modellen und damit einher gehende „Best-practice-Vorstellungen“ welche die Phantasie der betrieblichen Akteure anregen. Unter Rückgriff auf institutionalisierte Vorstellungen rationalen Organisierens lassen sich von bisherigen Konventionen abweichende Praktiken gegenüber dem Top Management legitimieren, wenn man nicht selbst schon mit der Anforderung konfrontiert wird, moderne Konzepte zu realisieren. Bei aller Unbestimmtheit des Leitbildes vom „lernenden Unternehmens“ suggeriert es doch einen Konsens darüber, dass mit traditionellen, tayloristischen Konzepten gebrochen werden muss. So legitimiert es abweichende Praktiken, ohne die Gestaltungsfreiheit vor Ort durch die Vorgabe bestimmter professioneller Standards⁶ zu sehr einzuschränken. Hierin scheint eine nicht unwesentliche Differenz zur Umsetzung der Normen der Humanisierung der Arbeitswelt in den 70er Jahren zu liegen. Denn unter nicht geförderten Bedingungen scheinen die Hürden aufgrund der Abhängigkeit von Experten bei der Umsetzung damals sehr viel höher gelegen zu haben (vgl. Altmann/Binkelmann u.a. 1982, 177).

Damit kompetenzorientierte Begründungen und die Interessen der Beschäftigten in betrieblichen Aushandlungsprozessen um betriebliche Kompetenzentwicklung zur Geltung gebracht werden können, muss es Orte und Gelegenheit der Aushandlungen geben sowie eine Be-

reitschaft des Managements, die arbeitsbezogenen Interessen der verschiedenen Akteursgruppen zu hören und zu berücksichtigen (vgl. Baethge/Kädtler 1998). Die Voraussetzungen in den Unternehmen sind je nach ihrer Geschichte unterschiedlich günstig, es gibt bekanntlich große Unterschiede in den sozialen Beziehungen zwischen Management und Belegschaft sowie in der Kultur der Interessenvertretung (vgl. Kotthoff 1994; Bosch/Ellguth u.a. 1999). Die Chancen auf Artikulation und Berücksichtigung von Interessen sind dort höher, wo auch bisher eine Art Vertrauensbeziehung herrschte und sich die Arbeitsbeziehungen dadurch ausgezeichnet haben, dass Konflikte kooperativ bewältigt wurden (vgl. Weltz 1977). Neben diesen durch die Geschichte des betrieblichen Sozialsystems geprägten Voraussetzungen⁷ spielt das aktuelle Managementhandeln eine zentrale Rolle, häufig wird versucht auch neue Beteiligungsangebote zu lancieren und Vertrauen aufzubauen. Es ist schon fast Standard geworden, Veränderungsprojekte als Beteiligungsprojekte zu definieren, deren Gremienarbeit neue Aushandlungsebenen entstehen lässt. Bei breiter Einbindung der im Betrieb vorhandenen Expertise sind teilweise überraschende Lösungen möglich. Solche Beteiligungsstrukturen sind temporärer Natur, sie hinterlassen aber ihre Spuren in Form von mehr oder weniger guten Beteiligungserfahrungen und oftmals in veränderten Formen der Zusammenarbeit zwischen Management und Belegschaft.

Aber auch ohne ausdrückliches Projektmanagement und entsprechende Gremien entstehen unserer Beobachtung nach in den Betrieben mit neuen Formen der Arbeitsorganisation auch Institutionen, welche erweiterte Möglichkeiten der Interessenberücksichtigung auf der Arbeitsebene schaffen. Gemeint sind hier Gruppengespräche oder Teambesprechungen, hierarchieübergreifende Gespräche (sog. „Skip-Level-Gespräche“), regelmäßige funktionsübergreifende Besprechungen oder erweiterte Leitungsrunden in denen Informationen ausgetauscht, Meinungen gebildet und laufende Arbeitsprobleme geklärt werden können (vgl. Hoffmeyer/Bielefeld 2000).

6 Dass ihre Expertise nicht unbedingt gefragt ist, ist ja gerade das Problem der Arbeitspädagogen und Weiterbildner in diesen Entwicklungsprozessen.

7 Die zeitliche Dimension des Handelns ist vielschichtiger als hier angesprochen (vgl. Holtgrewe (2000)).

Qualitätszirkel und Problemlösegruppen oder Bereichs-Workshops, die systematisch bestimmte Probleme in der Organisation verfolgen und abstellen sollen. Sehr häufig werden Team- oder Gruppensprecher, Prozessbegleiter, Coaches oder auch Konfliktmoderatoren installiert, welche als erste Ansprechpartner bei Störungen in der Zusammenarbeit fungieren sollen. Und selbst der kontinuierliche Verbesserungsprozesses (KVP) kann einer erweiterten Interessenberücksichtigung dienen, wenn er offen ist für die Interessen der Beschäftigten und nicht ökonomisch verkürzt wird (vgl. Baethge-Kinsky/Hardwig 1999). Diese neuen betrieblichen Institutionen können je nach Sozialbeziehungen und Managementstil sehr unterschiedlich genutzt werden, doch sie erleichtern die problem- und zeitnahe Artikulation von Interessen und erhöhen die Chance, dass sie berücksichtigt werden.

Diese erweiterten Formen der Interessenberücksichtigung entstehen vielfach in Folge konkreter Problemlösungen ohne besonders methodisch oder institutionelle eingebunden zu sein. Oftmals ist zu Beginn die Personalabteilung nicht einmal involviert. Aber es gibt deutliche Anzeichen dafür, dass es mit der Häufung neuer Lern- und Kommunikationsformen im Betrieb auch Ansätze zu einer gezielteren und bewussteren Steuerung der Prozesse der Kompetenzentwicklung durch die Personalabteilungen erfolgen. Teilweise werden diese neuen Orte und Formen der betrieblichen Kommunikation bereits gezielt weiter entwickelt und durch passende Instrumente gestützt. So kann das organisierte Mitarbeitergespräch (vgl. Fiege/Muck/Schuler 2001), dem für die Zukunft eine zentrale Rolle zugesprochen wird, weil es die Gelegenheit zur gemeinsamen Weiterentwicklung der Kompetenz bietet (vgl. Lichtenberger 1999, 300), durchaus als ein Instrument einer erweiterten Interessenberücksichtigung gesehen werden. Hier handelt es sich um einen regelmäßigen Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter, bei dem es um die Bedingungen der Aufgabenerfüllung und die Ziele der weiteren Entwicklung geht. Mitarbeitergespräche werden oft im Zusammenhang mit Zielvereinbarungs-Systemen installiert (vgl. Eyer/Haussmann 2003; Drexel 2002b). Neuerdings

dienen sie auch der systematischen Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs (vgl. Gerst/Kranz/Möhwald 2004), wobei aus Sicht von Betriebsräten und Personalmanagern überwiegend gute Erfahrungen gemacht werden (vgl. Bahnmüller/Fischbach 2002, 64). Beide gehören zu den in der betrieblichen Praxis am stärksten verbreiteten Instrumenten der Personalentwicklung (vgl. Becker/Schwertner 2002; Bahnmüller/Fischbach 2002, 61). Wobei sich die Zielvereinbarungs-Systeme im Unterschied zu den frühen 90er Jahren nicht mehr auf hochqualifizierte Angestellte beschränken (vgl. Baethge/Denkinger/Kadritzke 1995, 98ff), sondern zunehmend auch in mittleren Ebenen eingeführt werden (vgl. Breisig 2001, 289). Daneben werden eine Reihe weiterer Instrumente eingesetzt, die der Unterstützung der Veränderungsprozesse (z.B. durch Prozessbegleiter, Coaches aus dem Personalbereich) und dem Lernen im Prozess der Arbeit dienen (vgl. Schiersmann/Remmele 2002). Darüber hinaus sind von Seiten der Personalfunktion verstärkte Bemühungen zu verzeichnen, die Veränderungsprozesse in den Bereichen gezielter zu unterstützen, die personalpolitischen Aktivitäten in unterschiedlichen Betriebsbereichen zu bündeln und die gesamtbetrieblichen Rahmenbedingungen für die Entwicklungsprozesse zu verbessern (z.B. Entgeltsysteme, organisatorische Dezentralisierung, Aufwertung unterer Führungsebenen). Hier vollzieht sich sehr allmählich ein Veränderungsprozess, der seit mehr als 10 Jahren in der Literatur zum Personalmanagement propagiert wird (vgl. Sattelberger 1989; Wächter 1992; Wunderer 1992; Elsik 1993).

Völlig ungeklärt und auch umstritten ist die Frage nach der Qualität des individuellen Lernens in den neuen Arbeitsarrangements (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky u.a. 2003, 51). Auf der einen Seite wird über die Möglichkeit eine Koinzidenz von ökonomischer und pädagogischer Vernunft spekuliert (vgl. Senatskommission 1990; Dehnbostel 2001), auf der anderen Seite ein Trend zur Ökonomisierung und zur Deregulierung des öffentlichen Bildungssystems zu Gunsten betrieblichen, informellen Lernens befürchtet (vgl. Drexel 2002a). Was man auf der Basis unserer Befunde zu der Debatte sagen

kann, ist dass es so aussieht, als fände tatsächlich in den Betrieben ein Bruch mit der Weiterbildungs-Logik statt und zwar in dem Sinne, dass das seminarförmige Lernen außerhalb des Betriebes und orientiert an allgemeineren Bildungsinhalten (z.B. Fremdsprachen), welches häufig im Sinne einer Gratifikation geboten wurde, an Bedeutung verliert. Statt dessen gewinnt ein Lernen an Bedeutung, welches mit Bezug auf die konkreten Arbeitsanforderungen statt findet - und zwar sowohl in organisierten, seminarförmigen als auch in arbeitsbezogenen, nonformalen oder informellen Umgebungen. Dies muss keineswegs bedeuten, dass statt Bildung nur noch ein betrieblich verkürztes Anpassungslernen erfolgt. Der Bildungsbegriff zielt auf den Prozess und das Ziel der Selbstentfaltung und der Selbstverwirklichung des Menschen in Auseinandersetzung mit der Welt (vgl. Schultz 2001). Wir haben teilweise sehr anspruchsvolle Lernprozesse vorgefunden, die in persönlicher Auseinandersetzung mit den Arbeitsaufgaben vollzogen wurden und keineswegs berufspädagogisch professionell begleitet worden waren. Sie würden unserer Ansicht nach durchaus dem Bildungsanspruch stand halten, denn sie entwickelten offenbar die Persönlichkeit der Beschäftigten, erweiterten ihre Partizipation an betrieblichen Prozessen und verbesserten wohl auch deren Arbeitsmarktchancen (auch ohne stichhaltige Zertifikate) und waren doch gleichzeitig für das Unternehmen ökonomisch funktional. Auf der anderen Seite waren die Gegenstände des Lernens nicht durchweg hohen Anspruchs und vor allem waren die Weiterbildungs-Professionals nur am Rande in die betrieblichen Entwicklungsprozesse eingebunden, so dass oftmals nicht das, was an Lernunterstützung möglich wäre, realisiert werden konnte. Die Frage nach der Qualität des Lernens lässt sich also nicht pauschal entscheiden. Es wäre verdienstvoll, einmal genau zu prüfen, wie weit diese Verknüpfung von funktionalistischen Interessen von Unternehmen und Entwicklung von Subjektivität und Kompetenzen der Beschäftigten reicht (vgl. Arnold 2001).

Alles in allem zeigen diese Ausführungen: Im gegenwärtigen sozial-ökonomischen Umbruchprozess ist die Entstehung von Situationen, in denen Routinen zusam-

men brechen und nolens volens Raum für Interessen und Ideen an neuen Praktiken entstehen lassen, sehr wahrscheinlich. Unter Bedingungen forcierter Innovations- und Marktorientierung entwickeln sich in Betrieben, welche durch eine beruflich-funktionale Organisation geprägt sind, Spannungen und Streitfälle. Diese können den Zusammenhang des traditionellen Konventionen-Bündels der Arbeit aufbrechen und zu einer Neubestimmung der Rationalität des Personalmanagement führen. Wenn unter diesen Bedingungen Promotoren des Wandels kompetenzorientierte Elemente ins Spiel bringen, kann es zu Effekten der wechselseitigen Verstärkung kommen: Zum einen die Interessen der Beschäftigten, zum anderen die Erweiterung der Möglichkeiten der Berücksichtigung arbeitsbezogener Erfahrungen und Interessen sowohl durch ein beteiligungsorientiertes Managementhandeln sowie durch veränderte Vorgehensweisen und Instrumente des Personalmanagements als auch durch das Entstehen entsprechender Institutionen im Gefolge neuer Formen der Arbeitsorganisation. Bleibt die Frage, was dafür spricht, dass ein kompetenzorientiertes Personalmanagement in andere Praxisfelder diffundiert? Hier gilt, was Boyer/Orléan (1992) am Beispiel der Verbreitung der japanischen Transplants über die Diffusion von Konventionen ausgeführt haben: Konventionen diffundieren in andere Felder, wenn der neuen Praxis Attraktivität und eindeutige Vorteile zugeschrieben werden. Diese Zuschreibung entsteht, wenn die neue Praxis in ihrem Entstehungskontext als erfolgreich gilt. Dies gilt selbst dann wenn sich der Entstehungskontext durch besondere Bedingungen auszeichnet, die in anderen Praxisfeldern gar nicht gelten müssen oder wenn der Erfolg an die Vorreiter-Rolle gebunden ist. Hier kommt erneut die Rolle von Leitbildern und die Tendenz zur Nachahmung erfolgreicher Organisationspraktiken ins Spiel, denn über Erfolgsgeschichten und Managementmoden werden neue Lösungen verbreitet, wenn die betrieblichen Akteure vor Ort einen entsprechenden Handlungsbedarf sehen.

Literatur

- Altmann, Norbert; Binkelmann, Peter; Düll, Klaus; Stück, Heiner (1982): Grenzen neuer Arbeitsformen. Betriebliche Arbeitsstrukturierung, Einschätzung durch Industriearbeiter, Beteiligung der Betriebsräte. Frankfurt/New York, Campus
- Arbeitskreis „Organisation“ der Schmalenbach-Gesellschaft/Dt. Gesellschaft für Betriebswirtschaft (1996): Organisation im Umbruch. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg., Heft 6, S. 621-665
- Arnold, Rolf (2001): Qualifikation. In: Arnold, Rolf; Nolda, Sigrid; Nuist, Ekkehard (Hrsg.): Wörterbuch der Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn, Klinkhardt, S. 268-270
- Baethge, Martin; Baethge-Kinsky, Volker (1998a): Der implizite Innovationsmodus: Zum Zusammenhang von betrieblicher Arbeitsorganisation, human resources development und Innovation. In: Lehner, Franz; Baethge, Martin; Kühl, Jürgen; Stille, Frank (Hrsg.): Beschäftigung durch Innovation. Eine Literaturstudie. München/Mering, Rainer Hampp, S. 99-154
- Baethge, Martin; Baethge-Kinsky, Volker (1998b): Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? - Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31. Jg., Heft 3, S. 461-472
- Baethge, Martin; Baethge-Kinsky, Volker; Holm, Ruth; Tullius, Knut (2003): Anforderungen und Probleme beruflicher und betrieblicher Weiterbildung. Expertise im Auftrag der Hans Böckler Stiftung (Arbeitspapier 76). Düsseldorf, Hans Böckler Stiftung
- Baethge, Martin; Denking, Joachim; Kadritzke, Ulf (1995): Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt/New York, Campus
- Baethge, Martin; Kädtler, Jürgen (1998): Innovation zwischen ökonomischen Anforderungen und politischem Regulierungsbedarf. In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): Mitbestimmung und Beteiligung: Modernisierungsbremse oder Innovationsressource? (Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 82) Bonn, Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, S. 11-24
- Baethge-Kinsky, Volker; Hardwig, Thomas (1999): Ideenmanagement und KVP. In: QUEM – BULLETIN, 9. Jg., Heft 1, S. 16-19
- Bahn Müller, Reinhard; Fischbach, Stefanie (2003): Qualifizierung und Weiterbildung in Baden-Württemberg. Tübingen, Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur
- Bahn Müller, Reinhard; Fisecker, Christiane (2002): Dezentralisierung, Vermarktlichung und Shareholderorientierung im Personalwesen. Folgen für die Stellung und das Selbstverständnis des Personalwesens und die Interaktionsmuster mit dem Betriebsrat. Tübingen, Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur
- Balzer, Sonja; Kuhlmann, Martin; Sperling, Hans Joachim (2003): Konzepte innovativer Arbeitspolitik: zusammenfassende Ergebnisse einer Untersuchung. In: SOFI Mitteilungen, 25. Jg., Heft 31, S. 7-28
- Becker, Manfred; Schwertner, Anke (2002): Empirische Befunde zur Unternehmenstransformation, Personalentwicklung und Führungskräfteentwicklung. In: Becker, Manfred (Hrsg.): Personalentwicklung als Kompetenzentwicklung. München/Mering, Rainer Hampp, S. 6-39
- Behrens, Martin; Hardwig, Thomas; Kädtler, Jürgen (1997): Die neue Rolle und Funktion der Meister in Großbetrieben. In: Fuchs-Frohnhofen, Paul; Henning, Klaus (Hrsg.): Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten. München/Mering, Rainer Hampp, S. 13-56
- Berger, Johannes (1995): Warum arbeiten die Arbeiter? Neomarxistische und neodurkheimianische Erklärungen. In: Zeitschrift für Soziologie, 24. Jg., Heft 6, S. 407-421
- Bernoux, Philippe (1995): Das Unternehmen - ein neues soziologisches Forschungsobjekt in Frankreich? In: WZB discussion paper, Heft FS I 96 - , S. 1-32
- Berthoin Antal, Ariane; Dierkes, Meinolf; Marz, Lutz (1998): Implizite Theorien des Organisationslernens. Ergebnisse empirischer Untersuchungen in China, Deutschland und Israel. In: Albach, Horst; Dierkes, Meinolf; Berthoin Antal, Ariane; Vaillant, Kristina (Hrsg.): Organisationslernen – institutionelle und kulturelle Dimensionen (WZB-Jahrbuch 1998). Berlin, Edition Sigma, S. 497-522
- Böhle, Fritz; Bolte, Annegret (2002): Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag. Frankfurt/New York, Campus
- Boltanski, Luc; Chiapello, Ève (2003): Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz, UVK
- Bolte, Annegret (2000): Kooperation zwischen Entwicklung und Produktion. Beschäftigte im Spannungsfeld von formellen und informellen Kooperationsbeziehungen. München, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung
- Bosch, Aida; Ellguth, Peter; Schmidt, Rudi; Trinczek, Rainer (1999): Betriebliches Interessenhandeln. Band 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen, Leske + Budrich

- Boyer, Robert; Orléan, André (1992): How do conventions evolve? In: *Journal of Evolutionary Economics*, 2. Jg., Heft 2, S. 165-177
- Braczyk, Hans-Joachim (1997): Organisation in industriesoziologischer Perspektive. In: Ortmann, Günter; Sydow, Jörg; Türk, Klaus (Hrsg.): *Theorien der Organisation*. Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 530-575
- Breisig, Thomas (2001): Personalbeurteilung, Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarungen. Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten und Umsetzung in Betriebsvereinbarungen und Dienstvereinbarungen. Köln, Bund-Verlag
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1993): *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*. (1. Aufl. 1977) Frankfurt a. Main, Anton Hain
- D'Alessio, Nestor; Oberbeck, Herbert; Seitz, Dieter (2000): „Rationalisierung in Eigenregie“. Ansatzpunkte für den Bruch mit dem Taylorismus bei VW. Hamburg, VSA
- Dehnpostel, Peter (2001): Perspektiven für das Lernen in der Arbeit. In: *Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung, Projekt QUEM (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2001 - Tätigsein - Lernen - Innovation*. Münster/New York/München/Berlin, Waxmann, S. 53-93
- Dierkes, Meinolf (1997): Unternehmenskultur und Lernen. In: *QUEM - report*, Heft 50, S. 96-104
- Dörre, Klaus (1997): Unternehmerische Globalstrategien, neue Managementkonzepte und die Zukunft der industriellen Beziehungen. In: Kadritzke, Ulf (Hrsg.): „Unternehmenskulturen“ unter Druck: neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Berlin, Edition Sigma, S. 15-44
- Dörre, Klaus; Neubert, Jürgen; Wolf, Harald (1993): „New Deal“ im Betrieb? Unternehmerische Beteiligungskonzepte und ihre Wirkung auf die Austauschbeziehungen zwischen Management, Belegschaften und Interessenvertretungen. In: *SOFI Mitteilungen*, 15. Jg., Heft 20, S. 15-35
- Drexel, Ingrid (2002a): Das Konzept von Kompetenz und die Interessen der gesellschaftlichen Akteure. Erfahrungen aus dem europäischen Ausland. In: Dehnpostel, Peter; Elsholz, Uwe; Meister, Jörg; Meyer-Menk, Julia (Hrsg.): *Vernetzte Kompetenzentwicklung: Alternative Positionen zur Weiterbildung*. Berlin, Edition Sigma, S. 339-356
- Drexel, Ingrid (2002b): Zielvereinbarungen und Interessenvertretung - ein Instrument dezentraler Leistungs- und Entlohnungspolitik in der Praxis. In: *WSI-Mitteilungen*, 55. Jg., Heft 6, S. 341-346
- Elsik, Wolfgang (1993): Konsequenzen eines strategischen Personalmanagements für die Personalabteilung. In: Kraus, Herbert; Scheff, Josef; Gutschelhofer, Alfred (Hrsg.): *Neue Ansätze in der Personalarbeit*. Wien, Linde, S. 19-38
- Eyer, Eckhard; Haussmann, Thomas (2003): Zielvereinbarung und variable Vergütung. Ein praktischer Leitfaden - nicht nur für Führungskräfte. (2. erw. Aufl.) Wiesbaden, Gabler
- Faust, Michael (2000): Warum boomt die Managementberatung? - und warum nicht zu allen Zeiten und überall - In: *SOFI Mitteilungen*, 22. Jg., Heft 28, S. 59-85
- Faust, Michael; Jauch, Peter; Brünnecke, Kathrin; Deutschmann, Christoph (1994): *Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik*. Tübingen, Eigendruck
- Faust, Michael; Jauch, Peter; Notz, Petra (2000): *Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“*. München/Mering, Rainer Hampp
- Favereau, Olivier (1994): Règles, organisation et apprentissage collectif: Un paradigme non standard pour trois théories hétérodoxes. In: Orléan, André (Hrsg.): *Analyse économique des conventions*. Paris, Presses universitaires de France, S. 113-138
- Fempfel, Kurt (2000): *Das Personalwesen in der deutschen Wirtschaft. Eine empirische Untersuchung*. München/Mering, Rainer Hampp
- Fiege, Regina; Muck, Peter M.; Schuler, Heinz (2001): *Mitarbeitergespräche*. In: Schuler, Heinz (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen/Bern/Toronto/Seattle, Hogrefe, S. 433-480
- Freimuth, Joachim (1995): Rollen und Rollenkonflikte des Personalmanagements in flexiblen Organisationen. Eine neue Dimension professionellen Handelns. In: Wächter, Hartmut; Metz, Thomas (Hrsg.): *Professionalisierte Personalarbeit? Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens*. (Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung) München/Mering, Rainer Hampp, S. 163-184
- Friedberg, Erhard (1995): *Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns*. Frankfurt/New York, Campus
- Gerst, Detlef; Kranz, Almut; Möhwald, Holger (2004): Ermittlung von Qualifizierungsbedarf im moderierten Gruppengespräch und im Einzelgespräch. In: Gergs, Hans-Joachim; Wingen, Sascha (Hrsg.): *Qualifizierung von Beschäftigten in der Produktion. Praxishandbuch für Führungskräfte, Personalentwickler und Trainer*. Eschborn, RKW e.V., S. 92-104
- Giddens, Anthony (1993): *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt/New York, Campus
- Hanft, Anke (1998): *Personalentwicklung zwischen Weiterbildung und „organisationalem Lernen“*. Eine strukturationstheoretische und machtpolitische Analyse der Implementierung von PE-Bereichen. München/Mering, Rainer Hampp

- Hardes, Heinz-Dieter (1999): Komplementäre Systeme des Personalmanagements bei flexibler Industrieproduktion. In: Breisig, Thomas (Hrsg.): Mitbestimmung, gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressource: Festschrift für Hartmut Wächter. München/Mering, Rainer Hampp, S. 271-296
- Hardwig, Thomas (1998a): „Lieber den Spatz in der Hand...?“ - Industriosozologen und Organisationsberatung. In: Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin, Edition Sigma, S. 109-122
- Hardwig, Thomas (1998): Bedingungen für die Konstituierung von Vorhaben zur Kompetenzentwicklung. In: QUEM - report, Heft 55, S. 136-155
- Hardwig, Thomas (1999): Regulation und Organisation – Konventionen als Voraussetzung und Resultat betrieblicher Reorganisationsprozesse. In: Keller, Berndt; Müller-Jentsch, Walther; Sadowski, Dieter (Hrsg.): Theorieansätze für die Analyse betrieblicher Beziehungen. (Discussion-papers für die Jahrestagung in Trier am 7./8. Oktober 1999) Trier, S. 7-32
- Hardwig, Thomas (2003): Vergleichende Bewertung der Kompetenzentwicklung der betrieblichen Praxisprojekte aus dem Programmbereich „Lernen im Prozess der Arbeit“. In: QUEM - BULLETIN, 13. Jg., Heft 3, S. 8-13
- Heidenreich, Martin (2002): Organisatorischer Wandel. In:
<http://www.uni-bamberg.de/sowi/europastudien/dokumente/organisationswandel.pdf>
 (vom 30.11.2002)
- Holtgrewe, Ursula (2000): „Wer das Problem hat, hat die Lösung“ Strukturierung und pragmatische Handlungstheorie am Fall von Organisationswandel. In: Soziale Welt, 51. Jg., Heft 2, S. 173-190
- Holtgrewe, Ursula; Voswinkel, Stephan (2002): Kundenorientierung zwischen Mythos, Organisationsrationalität und Eigensinn der Beschäftigten. In: Kotthoff, Hermann; Sauer, Dieter (Hrsg.): DIENST - LEISTUNG(S) - ARBEIT: Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. München, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung
- Huber, George P. (1991): Organizational learning: The contributing processes and the literatures. In: Organization Science, 2. Jg., Heft 1, S. 88-115
- Jochmann, Walter (2001): Change Management in Personalbereichen. In: Kienbaum, Jochen (Hrsg.): Visionäres Personalmanagement. Stuttgart, Schäffer-Poeschel, S.
- Jürgens, Ulrich (1983): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß - Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, Ulrich; Naschold, Frieder (Hrsg.): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation von Arbeit (Leviathan Sonderheft 5). Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 58-91
- Kern, Horst (1996a): Das vertrackte Problem der Sicherheit. Innovationen im Spannungsfeld zwischen Ressourcenmobilisierung und Risikoaversion. In: Fricke, Werner (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit + Technik 1996: Zukunft der Industriegesellschaft. Bonn, J.H.W. Dietz Nachf., S. 196-208
- Kern, Horst (1996b): Vertrauensverlust und blindes Vertrauen: Integrationsprobleme im ökonomischen Handeln. In: SOFI Mitteilungen, 18. Jg., Heft 24, S. 7-14
- Kern, Horst; Sabel, Charles F. (1994): Verblaßte Tugenden. Zur Krise des deutschen Produktionsmodells. In: Beckenbach, Niels; Treeck, Werner van (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt Sonderband 9. Göttingen, Otto Schwartz, S. 605-624
- Kern, Horst; Schumann, Michael (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München, C.H.Beck
- Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert (1977): Organisation. Berlin/New York, Walter de Gruyter
- Kissling-Näf, Ingrid; Knoepfel, Peter (1998): Lernprozesse in öffentlichen Politiken. In: Albach, Horst; Dierkes, Meinolf; Berthoin Antal, Ariane; Vaillant, Kristina (Hrsg.): Organisationslernen – institutionelle und kulturelle Dimensionen (WZB-Jahrbuch 1998). Berlin, Edition Sigma, S. 239-268
- Klee, Josef (2003): What is State-of-the-Art in HR Management? In: Personalführung, 36. Jg., Heft 12, S. 36-43
- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München/Mering, Rainer Hampp
- Kotthoff, Hermann; Matthäi, Ingrid (2001): Die Stellung des Personalwesens im dezentralisierten Unternehmen: Dienstleistung oder Politik im Sinne des Ganzen? In: Abel, Jörg; Sperling, Hans Joachim (Hrsg.): Umbrüche und Kontinuitäten: Perspektive nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. München/Mering, Rainer Hampp, S. 49-68
- Krappmann, Lothar (1982): Soziologische Dimensionen der Identität. Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen. Stuttgart, Klett-Cotta
- Kricsfalussy, Andreas; Reiners, Jens (2004): Personal-Agenda 2004: Dringend Professionalisieren. In: Personal: Zeitschrift für Human Resource Management, 37. Jg., Heft 1, S. 18-21
- Kuhlmann, Martin; Kurz, Constanze (1995): Strukturwandel der Arbeit? - Betriebliche Reorganisation und Umbrüche sozialer Strukturen. In: SOFI Mitteilungen, 17. Jg., Heft 22, S. 31-39
- Kuhlmann, Martin; Schumann, Michael (2000): Was bleibt von der Arbeitersolidarität? Zum Arbeits- und Betriebsverständnis bei innovativer Arbeitspo-

- litik. In: WSI-Mitteilungen, 53. Jg., Heft 1, S. 18-27
- Kuhlmann, Martin; Sperling, Hans Joachim; Balzert, Sonja (2004): Konzepte innovativer Arbeitspolitik. Good-Practice-Beispiele aus dem Maschinenbau, der Automobil-, Elektro- und Chemischen Industrie. Berlin, Edition Sigma
- Kurz, Constanze (1998): Repetitivarbeit - unbewältigt. Betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitstyps. Berlin, Edition Sigma
- Kurz, Constanze (2002): Innovation und Kompetenzen im Wandel industrieller Organisationsstrukturen. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 35. Jg., Heft 4, S. 601-615
- Lacher, Michael; Springer, Roland (2002): Leistungs politik und Co-Management in der Old Economy. In: WSI-Mitteilungen, 55. Jg., Heft 6, S. 353-359
- Lewis, David (1975): Konventionen. Eine sprachphilosophische Abhandlung. Berlin/New York, Walter de Gruyter
- Lichtenberger, Yves (1999): Von der Qualifikation zur Kompetenz. Die neuen Herausforderungen der Arbeitsorganisation in Frankreich. In: Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '99: Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Münster/New York/München/Berlin, Waxmann, S. 275-307
- Lippert, Inge; Jürgens, Ulrich; Drüke, Helmut (1996): Arbeit und Wissen im Produktentstehungsprozess. In: Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (Hrsg.): Managementforschung (6): Wissensmanagement Berlin/New York, Walter de Gruyter, S. 235-261
- Meyer, John W.; Rowan, Brian (1977): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In: American Journal of Sociology, 83. Jg., Heft 2, S. 340-363
- Miller, Danny (1999): Notes on the study of configurations. In: Buckley, Peter J. (Hrsg.): The organisational evolution of the multinational enterprise: a tribute to Gunnar Hedlund. (Management International Review Vol. 39, special issue) Wiesbaden, Gabler, S. 27-39
- Mintzberg, Henry (1995): Die Strategische Planung. Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung. München, Carl Hanser
- Moldaschl, Manfred; Diefenbach, Thomas (2003): Regeln und Ressourcen. Zum Verhältnis von Institutionen- und Ressourcentheorien. In: Schmid, Michael; Maurer, Andrea (Hrsg.): Ökonomischer und soziologischer Institutionalismus – Interdisziplinäre Beiträge der Institutionentheorie und –analyse. Marburg, Metropolis, S. 139-162
- Nicolini, Davide; Mezner, Martin B. (1995): The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. In: Human Relations, 48. Jg., Heft 7, S. 727-746
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt/New York, Campus
- Orléan, André (Hrsg.) (1994): Analyse économique des conventions. Paris, Presses universitaires de France.
- Sattelberger, Thomas (1989): Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor. In: Sattelberger, Thomas (Hrsg.): Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen Wiesbaden, Gabler, S. 15-37
- Schiersmann, Christiane; Remmele, Heide (2002): Neue Lernarrangements in Betrieben. Theoretische Fundierung - Einsatzfelder - Verbreitung. In: QUEM - report, Heft 75, S. 1-120
- Schultz, Eberhardt (2001): Bildung. In: Arnold, Rolf; Nolda, Sigrid; Nuist, Ekkehard (Hrsg.): Wörterbuch der Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn, Klinkhardt, S. 48-51
- Schumann, Michael; Baethge-Kinsky, Volker; Kurz, Constanze; Neumann, Uwe (1994): Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie. Berlin, Edition Sigma
- Schumann, Michael; Einemann, Edgar; Siebel-Rebell, Christa; Wittemann, Klaus Peter (1981): Rationalisierung, Krise und Arbeiter. Eine empirische Untersuchung der Industrialisierung auf der Werft (2 Bände). Bremen, Universität Bremen
- Schuster, Hermann; Reiß, Michael (1998): Organisation des Personalwesens. In: Clermont, Alois; Schmeisser, Wilhelm (Hrsg.): Betriebliche Personal- und Sozialpolitik. München, Vahlen, S. 21-32
- Scott, Richard W. (1995): Institutions and organizations. Thousand Oaks/London/New Delhi, Sage
- Senatskommission für Berufsbildungsforschung (Hrsg.) (1990): Berufsbildungsforschung an den Hochschulen der Bundesrepublik Deutschland : Situation - Hauptaufgaben - Förderungsbedarf. Weinheim, VCH Verlag.
- Staudt, Erich; Kriegesmann, Bernd (1999): Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Mißerfolgen der Weiterbildung. In: Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '99: Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Münster/New York/München/Berlin, Waxmann, S. 17-59
- Storper, Michael; Salais, Robert (1997): Worlds of production. The action frameworks of the economy. Cambridge (Mass.)/London, Harvard University Press
- Ulrich, Dave (1998): Das neue Personalwesen: Mitgestalter der Unternehmenszukunft. In: Harvard Business Manager, 20. Jg., Heft 4, S. 59-69
- Volkholz, Volker; Köchling, Annegret (2001): Lernen und Arbeiten. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche

- Weiterbildungsforschung, Projekt QUEM (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2001 - Tätigsein - Lernen - Innovation. Münster/New York/München/Berlin, Waxmann, S. 375-415
- Wächter, Hartmut (1992): Vom Personalwesen zum Strategic Human Resource Management. Ein Zustandsbericht anhand der neuen Literatur. In: Staehle, Wolfgang H.; Conrad, Peter (Hrsg.): Managementforschung (2). Berlin, , S. 314-340
- Wagner, Peter (1993): Die Soziologie der Genese sozialer Institutionen. - Theoretische Perspektiven der 'neuen Sozialwissenschaften' in Frankreich. In: Zeitschrift für Soziologie, 22. Jg., Heft 4, S. 464-476
- Weber, Max (1956): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie (Studienausgabe). Köln/Berlin, Kiepenheuer & Witsch
- Wellins, Richard S.; Byham, William C.; Dixon, George R. (1994): Inside Teams. How 20 World-Class Organizations Are Winning Through Teamwork. San Francisco/London, Jossey-Bass Publishers
- Weltz, Friedrich (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung in Industriebetrieben. Eine kritische Wertung. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 28. Jg., Heft 8, S. 489-494
- Weltz, Friedrich (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung. Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 28. Jg., Heft 5, S. 291-301
- Weltz, Friedrich (1988): Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriosozioologie. In: Soziale Welt, 39. Jg., Heft , S. 97-103
- Wittke, Volker (1996): Wie entstand industrielle Massenproduktion? Die diskontinuierliche Entwicklung der deutschen Elektronikindustrie von den Anfängen der „großen Industrie“ bis zur Entfaltung des Fordismus (1880-1975). Berlin, Edition Sigma
- Witzgall, Elmar (2003): Aufgabenorientierte Lehr- und Lernkonzepte der 70er und 80er Jahre. In: QUEM - report, Heft 81, S. 177-268
- Zimmermann, Bénédicte (2000): Logiques de compétences et dialog social. In: Travail et Emploi, 22. Jg., Heft 84, S. 5-17

Anlaufende Forschungsvorhaben – Kurzcharakterisierung

Wie könnte eine internationale Vergleichsstudie zur beruflichen Bildung aussehen?

Bei diesem Projekt, das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) gefördert und vom SOFI in Kooperation mit dem Seminar für Wirtschaftspädagogik der Universität Göttingen (Prof. Dr. Frank Achtenhagen) durchgeführt wird, geht es um die Erarbeitung einer Machbarkeitsstudie für ein large scale assessment in der beruflichen Bildung.

Die besondere Herausforderung einer solchen groß angelegten Vergleichsstudie liegt in der institutionellen Heterogenität der Berufsbildungssysteme. Es gibt innerhalb Europas rein schulische Berufsausbildungssysteme sowie vielfältige Varianten der Kombination von betrieblicher und schulischer Ausbildung, unter denen das „duale System“ der Bundesrepublik mit der sehr starken Position der Betriebe eine Sonderstellung einnimmt. Zum Vergleich der Leistungsfähigkeit unterschiedlicher institutioneller Organisationsformen, die historisch gewachsen sind, sich zur Zeit aber auch ändern, sind large scale assessment-Untersuchungen, wie sie im Rahmen der PISA-Studie für die allgemeinbildenden Schulen durchgeführt wurden, besonders gut geeignet. In der Machbarkeitsstudie wird zu prüfen sein, welche europäischen Länder, aber auch welche außer-europäischen Länder (z.B. USA, Japan, Australien) einbezogen werden sollen.

Im Zentrum einer „PISA-Studie zur beruflichen Bildung“ sollte die Frage stehen, wie die unterschiedlichen Systeme die ihnen zugewiesene Aufgabe, junge Menschen auf das Berufsleben vorzubereiten und zugleich ihre Persönlichkeit zu fördern, wahrnehmen. Damit geht es vor allem um drei zentrale Aspekte:

1. Wie wird die individuelle berufliche Handlungsfähigkeit entwickelt?
2. Wie werden die gesellschaftlichen Bildungsressourcen gesichert?
3. Wie werden die Funktionen einer Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und der formalen und materialen Chancengleichheit gesichert?

Die Machbarkeitsstudie soll zum einen ermitteln, welche Kompetenzen mit welchem Ausprägungsgrad in verschiedenen Formen der beruflichen Bildung erworben werden, zum anderen, wie erworbene Kompetenzen sich in der Arbeit für die individuelle Biographie und auf dem Arbeitsmarkt verwerten lassen.

Gegenwärtig sind auf europäischer Ebene verstärkt Ansätze zur institutionellen Vereinheitlichung der beruflichen Erstausbildung zu beobachten. Von daher wird es einer Vergleichsstudie zum einen darum gehen müssen, typische institutionelle Ausbildungsarrangements in ihren Veränderungstendenzen zu identifizieren. Vor allem aber kommt es darauf an zu klären, was tatsächlich, d.h. jenseits von Zertifikaten (Zeugnissen), geleistet wird und wie sich die Unterschiede des Ausbildungserfolgs innerhalb und zwischen nationalen Berufsbildungssystemen darstellen.

Das Forschungskonsortium bringt in die Planung der Machbarkeitsstudie seine spezifischen Kompetenzen ein: Das Soziologische Forschungsinstitut ist in hohem Maße auf die Untersuchung von makrostrukturellen Bedingungen der beruflichen Aus- und Weiterbildung spezialisiert, während das Seminar für Wirtschaftspädagogik vornehmlich Lehr-/Trainings- bzw. Lern-/Arbeitsprozesse erforscht, d.h. den mikrostrukturellen Bereich.

Für die Erarbeitung der Machbarkeitsstudie sind dem Konsortium Mittel bewilligt worden, die neben der Un-

terstützung der Arbeit in den beiden Instituten auch die Konsultation weltweit führender Expertinnen und Experten gestatten. Zwei internationale Workshops sind ein wichtiger Bestandteil des Projekts, auf dem angesichts der großen Probleme in der Berufsbildung in den meisten Ländern der EU eine hohe politische Aufmerksamkeit liegt.

Mediaconomy – Veränderte Marktstrukturen und Angebotsformen durch internetbasierte, mobile Anwendungen: Mehrperspektivistische Erklärungs- und Gestaltungsmodelle am Beispiel der Medienbranche

Mediaconomy ist ein interdisziplinäres Forschungsprojekt an der Georg-August-Universität Göttingen, das seit Juli 2003 im Rahmen des Forschungsprogramms „Internetökonomie vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wird. Es will aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven Voraussetzungen und Auswirkungen internetbasierter Dienste und Anwendungen am Beispiel der Medienbranche untersuchen. Die Teilprojekte des Forschungsverbundes gliedern sich in zwei thematische Schwerpunkte. Im Schwerpunkt „Mobiles Internet“ behandeln Informatiker, Ökonomen und Soziologen die Herausforderungen, die sich aus den gestiegenen Mobilitätswünschen der Menschen ergeben. Der Schwerpunkt „Wissenschaftliche Kommunikation“ beschäftigt sich mit den Veränderungen, die das Internet für das wissenschaftliche Publizieren nach sich zieht. Diese thematischen Schwerpunkte werden ergänzt durch orthogonale Fragestellungen aus juristischer, betriebswirtschaftlicher und sozialökonomischer Perspektive. Das SOFI ist mit den drei folgenden Teilprojekten am Mediaconomy beteiligt.

Das Teilprojekt „Mobiles Internet: Entstehung neuer Nutzungsformen“ untersucht den Entwicklungs- und Implementationsprozess mobiler Internetanwendungen mit dem Ziel, neue oder veränderte Nutzungsformen bereits in ihren Keimformen zu erkennen, zu beschreiben und für die Entwicklung zukünftiger Anwendungen auf

der Basis drahtloser Internettechnologien nutzbar zu machen.

Das Teilprojekt „Wissenschaftliches Publizieren im Internet: Bilden sich neue Institutionen im Wissenschaftssystem heraus?“ untersucht Funktionsweise, Voraussetzungen und Implikationen neuer Formen wissenschaftlichen Publizierens für das Wissenschaftssystem. Ausgangsthese ist, dass die Ausbreitung solcher neuen Formen und die Reichweite der dadurch ausgelösten Veränderungen nicht zuletzt davon abhängen werden, ob es zur Herausbildung alternativer Institutionen kommt, welche die für das Wissenschaftssystem zentrale Funktion der Selektion und Qualitätssicherung übernehmen.

Das Teilprojekt „Auswirkungen der Internetökonomie auf Arbeit und Beschäftigung in der Medienbranche“ beschreibt die durch internetbasierte Medien ausgelöste Veränderungsdynamik in den verschiedenen Sektoren und versucht die Wertschöpfungsstufen, Funktionsbereiche und Unternehmen zu identifizieren, auf die sich diese Dynamik konzentriert. Die qualitativen Auswirkungen auf Arbeit und Beschäftigung sollen anhand von Einzelfallstudien in ausgewählten Unternehmen analysiert werden. Es geht dabei um die Beantwortung der Frage, wie sich Tätigkeitsprofile, Aufgabenzuschnitte und Qualifikationsanforderungen der Beschäftigten verändern, welche Formen von Arbeitsteilung sich entwickeln und wie Arbeitszeitstrukturen und Arbeitsbedingungen modifiziert werden. Für die Beschreibung quantitativer Veränderungen der Erwerbsarbeit wird auf Branchen- und Beschäftigungsdaten zurückgegriffen.

Shareholder Value und Personalwesen – Der Einfluss der Finanzmärkte auf den Status, das Selbstverständnis und die Handlungsorientierungen des Personalmanagements und die Interaktionsbeziehungen mit dem Betriebsrat

Wie stark die von den verschiedenen Akteuren am Finanzmarkt ausgehenden Einflüsse auf die Unternehmensführung sind, ist bisher aus sozialwissenschaftli-

cher Perspektive kaum untersucht. Das gilt in besonderem Maße für das Personalmanagement. Dies ist umso erstaunlicher als gerade für diesen Funktionsbereich der Unternehmensführung weitreichende Folgen vermutet werden. Diese betreffen ein insbesondere in Deutschland traditionell stark ausgeprägtes Selbstverständnis eines auf „balanced exchange“ ausgerichteten Vermittlers, der die Interessen der Shareholder mit denen der Stakeholder in Einklang zu bringen hat, ebenso wie seine eher mittel- bis langfristig ausgerichtete Grundorientierung, die in Widerspruch zu einer auf kurzfristige Gewinnmaximierung ausgerichteten Unternehmenspolitik geraten könnte, wie sie dem Shareholder-Value-Ansatz nachgesagt wird. Auch die verschiedenen Aufgabenfelder des Personalwesens, wie die Personaladministration, die Gestaltung der Vergütungssysteme oder die betrieblichen Sozialleistungen unterliegen einem Veränderungsdruck, der, so unsere Vermutung, in nicht unerheblichem Maße dem Einfluss der Akteure an den Finanzmärkten geschuldet ist.

Folgen hat die wachsende Bedeutung der Finanzmärkte auch für die industriellen Beziehungen. Die Konkurrenz zwischen Betrieben, die Standortkonkurrenz innerhalb von Unternehmensverbänden und die Konkurrenz zwischen den verschiedenen Unternehmenssparten verschärfen sich, die immer häufigeren Aufspaltungen und Neuzusammensetzungen von Unternehmen verändern ständig die Grundlagen der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung. Betriebliche und überbetriebliche Netzwerke lösen sich auf, gewachsene Kooperationsformen und Kooperationspartner verändern sich, die Machtbalance verschiebt sich, neue Strategien müssen entwickelt, neue Kooperationspartner gefunden und die gemeinsame Geschäftsgrundlage immer wieder aufs Neue hergestellt werden.

Zielsetzung der Untersuchung ist es zu klären,

- wie stark der Einfluss der Akteure des Finanzmarktes auf die Unternehmensführung, speziell die Politik des Personalmanagements ist,
- wie eine am Leitbild des Shareholder Value orientierte Unternehmens- und Personalführung von den Finanzmarktakteuren definiert und bezogen auf einzelne Unternehmen konkretisiert wird,
- wie die Personalführung die von außen und über die Unternehmensleitung vermittelt kommenden Einflüsse aufnimmt und verarbeitet,
- wie Personalmanager ihrerseits eine am Shareholder Value ausgerichtete Personalarbeit definieren und versuchen, ihre Interpretation von wertsteigernder Personalpolitik akzeptanz- und durchsetzungsfähig zu machen,
- welche Konsequenzen sich für das Selbstverständnis und den Status des Personalwesens ergeben,
- welche Veränderungen sich in ausgewählten Feldern der Personalarbeit (Vergütungspolitik, betriebliche Sozialpolitik, Personalentwicklung) zeigen und in welchem Zusammenhang sie zu einer am Shareholder Value orientierten Unternehmens- und Personalführung stehen, und schließlich
- wie sich die betriebliche Interessenvertretung in Unternehmen, die sich am Shareholder Value orientieren, positioniert, welche Strategien sie entwickelt und welche Veränderungen sich speziell in den Interaktions- und Kooperationsbeziehungen zum Personalmanagement ergeben.

Empirischer Kern der Untersuchung sollen vier Fallstudien in börsennotierten Aktiengesellschaften des Produktions- und des Dienstleistungssektors bilden, die von den Akteuren am Finanzmarkt als Unternehmen klassifiziert werden, die sich in ihrer Unternehmensführung in hohem Maße an den Prinzipien des Shareholder Value orientieren. Die Auswahl der Unternehmen soll zudem auf der Basis von Sondierungsgesprächen in acht Unternehmen vorgenommen werden. In den vier Unternehmen, die schließlich ausgewählt und vertieft untersucht werden, sollen die Personalleitung, die Leitung des Controlling und der Investor Relations Abteilung, die Betriebsräte auf den verschiedenen Ebenen des Unternehmens und, wenn möglich, auch die Vorstände der Unternehmen (Personal- und Finanzvorstand) sowie Mitglieder des Aufsichtsrats befragt werden. Komple-

mentär sind Interviews mit institutionellen Anlegern, Analysten und/oder Rating-Agenturen vorgesehen, die Kapital in den untersuchten Unternehmen angelegt haben oder für deren kurs- und börsenrelevante Bewertung zuständig sind. Abgerundet werden soll die empirische Erhebung schließlich durch Teilnahme an Analysten- bzw. Investorenkonferenzen und sogenannten „road shows“.

Das Projekt wird vom SOFI in Kooperation mit dem Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur (F.A.T.K.) Tübingen durchgeführt und von der Hans Böckler Stiftung finanziert.

Die ostdeutsche metallverarbeitende Industrie in der Globalisierung: Wie können dauerhafte Entwicklungspfade unter widrigen Bedingungen aussehen?

Das von der Hans Böckler Stiftung und der Otto Brenner Stiftung geförderte Projekt geht der Frage nach, wie unter den Bedingungen der Globalisierung dauerhafte Entwicklungspfade für die ostdeutsche Industrie aussehen könnten. Wir gehen davon aus, dass die ostdeutschen Kontextbedingungen für eine dauerhafte erfolgreiche industrielle Reorganisation ambivalenter sind als die Debatte häufig unterstellt; d.h. wir gehen von der Annahme einer pfadabhängigen, aber nicht determinierten Entwicklung aus. Wir vermuten, dass eine Reihe von Betrieben ihr Leistungsprofil seit Mitte der 90er Jahre (d.h. nach Abschluss von Privatisierung und Grundsanierung bzw. nach der Neuerrichtung auf der „grünen Wiese“ oder der Neugründung) noch einmal verändert haben und es ihnen dadurch gelungen ist, nicht nur die Fertigung effizient zu organisieren, sondern darüber hinaus auch ihre Eigenständigkeit (bezogen auf Produkt- und Prozessentwicklung, Marketing und Vertrieb) und damit ihre Strategie- und Innovationsfähigkeit zu erhöhen. Während die industrielle Restrukturierung in der Frühphase der Transformation (bis Mitte der 90er Jahre) gut untersucht ist, ist über die betrieblichen Reorganisationsprozesse Ende der 90er Jahre und zu Beginn des neuen Jahrzehnts nur wenig bekannt.

Unklar ist auch, wie weitreichend es den Betrieben bereits damit gelungen ist, ihre Positionierung in der internationalen Arbeitsteilung und in transnationalen Wertschöpfungsketten zu verbessern und inwieweit diese damit auch den zukünftigen Herausforderungen durch veränderte Rahmenbedingungen entspricht.

Das Projekt will diese Fragen mit Hilfe einer Verbindung von Überblicksrecherchen und betrieblichen Fallstudien in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie mit der Analyse sich verändernder Rahmenbedingungen (Auswirkungen der EU-Osterweiterung; Veränderungen der Wettbewerbs- und Förderpolitik; Gestaltwandel transnationaler Wertschöpfungsketten) beantworten. Die Fallstudien sollen sich auf erfolgreiche Beispiele konzentrieren, wobei die Fallauswahl eine Vielfalt von Konstellationen gewährleisten soll, in denen erfolgreiches betriebliches Agieren untersucht wird. So sollen beispielsweise nicht nur Großbetriebe und Betriebsstätten kapitalstarker westdeutscher und ausländischer Unternehmen ausgewählt werden, sondern auch Klein- und Mittelbetriebe, die für die ostdeutsche Industrie besonderes Gewicht haben. Die Verbindung von Fallstudien mit der Analyse sich verändernder Rahmenbedingungen soll es ermöglichen, nicht nur erfolgreiche betriebliche Reorganisationsprozesse zu rekonstruieren, sondern darüber hinaus auch deren Nachhaltigkeit abzuschätzen (d.h. abzuschätzen, inwieweit diese Betriebe in der Lage sein werden, auch den zukünftigen, mit Prozessen der Globalisierung und Europäisierung einher gehenden Anforderungen zu entsprechen).

Die Projektergebnisse versprechen, einen wichtigen Input für die Debatte um die Perspektiven der industriellen Entwicklung in Ostdeutschland zu liefern: zum einen Aufschluss über „good practices“ industrieller Reorganisation in Ostdeutschland zu Beginn des neuen Jahrzehnts, zum anderen eine Abschätzung, auf welche Anforderungen sich die Betriebe zukünftig einzustellen haben und inwieweit die bisherigen Erfolge dadurch gefährdet sind.

Das Projekt wird in Zusammenarbeit mit dem FB Gesellschaftswissenschaften der Universität Kassel (Prof. Dr. Christoph Scherrer) durchgeführt.

Reorganisation der Zeitwirtschaft

Im Rahmen einer von der Daimler Chrysler AG geförderten Studie sollen in sieben Werken des Automobilkonzerns Konzept und Praxis der Betriebsvereinbarung NLEB/REZEI (Neue Leistungs- und Entlohnungsbedingungen/Reorganisation der Zeitwirtschaft) aus der Perspektive unterschiedlicher betrieblicher Akteure bilanziert werden. Vordringliche Aufgabe der Untersuchung ist es, im Kontext der Arbeitspolitik und deren Reorganisation Stärken und Schwächen des REZEI-Ansatzes, hemmende und fördernde Rahmenbedingungen sowie weitere Entwicklungsperspektiven zu identifizieren.

Im Einzelnen wird untersucht, welche Erfahrungen die Beteiligten mit der bestehenden REZEI-Praxis machen und welche grundlegenden Vor- und Nachteile oder Probleme des Konzeptes sie sehen. Dabei geht es gleichermaßen um Ansatzpunkte einer Weiterentwicklung wie um mögliche Konsequenzen einer Rücknahme von REZEI. Das heißt, es sollen auch Konzeptalternativen und die Bewertung damit verbundener Chancen und Risiken in den Blick genommen werden.

Durchgeführt werden schriftliche Befragungen, Expertengespräche mit Führungskräften, Betriebsräten, REZEI-Beauftragten sowie Gruppendiskussionen mit einschlägig erfahrenen gewerblichen Mitarbeitern.

Innovative Tarifpolitik – Modellinitiative Einzelhandel

Das Projekt untersucht Voraussetzungen und Perspektiven eines neuen tariflichen Entgeltsystems im Einzelhandel. Es geht bei diesem von der Gewerkschaft ver.di und den im FIT organisierten Arbeitgebern gemeinsam unterstützten Projekt im ersten Schritt um eine exemplarische Bestandsaufnahme der bestehenden Entgeltregelungen und –praktiken sowie der damit verbundenen Formen von Beschäftigung und Arbeitsorganisation in typischen Funktionen und Vertriebslinien. In einem zweiten, darauf aufbauenden Schritt werden Versuche, zu neuen Tarifmodellen zu kommen, begleitend evaluiert. Im ersten Schritt werden im Rahmen von Fallstudien Arbeitsbedingungen und Anforderungen erfasst, zu den lokalen Eingruppierungspraktiken und den Erfahrungen der Akteure mit dem bestehenden Tarifsystem in Beziehung gesetzt und mit deren Erwartungen an die künftige Entwicklung verglichen. Dabei wird bewusst eine ganzheitliche Analyse des betrieblichen Kontextes von Entgeltsystemen angestrebt, um den Zusammenhang zwischen der Entwicklung von Arbeitsaufgaben, Arbeitszeit, Qualifikation und Entgeltsystemen in einem dynamischen Marktumfeld untersuchen zu können. Im zweiten Schritt werden nach Rückmeldung der Ergebnisse der Bestandsaufnahme an die Partner Elemente eines neuen Entgeltsystems erarbeitet. Es wird eine begleitende Evaluation von Modellprojekten in den beteiligten Betrieben vorgenommen. Das Projekt wird in Zusammenarbeit mit der Abteilung für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie der Universität Trier (ABO), der Perspektive Eyer Consulting (PEC) durchgeführt und von der Bertelsmann Stiftung in Kooperation mit der Hans Böckler Stiftung gefördert.

SOFI-Neuerscheinungen

Martin Baethge, Klaus-Peter Buss, Carmen Lanfer:

Konzeptionelle Grundlagen für einen Nationalen Bildungsbericht – Berufliche Bildung und Weiterbildung/Lebenslanges Lernen

Mit Unterstützung der Expert/innengruppe „Konzept Nationale Bildungsberichterstattung: Berufsbildung/Weiterbildung“ und unter Mitarbeit von Jörg Brunke, Sonja Peyk und Christian Schmidt

Bildungsreform Band 7

Hrsg.: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Berlin 2003

Die vorliegende Konzeption für eine nationale Bildungsberichterstattung ist eine von zwei Expertisen, die das BMBF als Grundlage für eine künftige integrierte nationale Bildungsberichterstattung in Auftrag gegeben hat. Die andere Expertise zur non-formalen und informellen Bildung im Kindes- und Jugendalter wurde im Deutschen Jugendinstitut unter der Leitung von Herrn Prof. Rauschenbach erstellt (BMBF-Bildungsreform, Band 6).

In der vorliegenden Konzeption werden zunächst normative und sozio-ökonomische Rahmenbedingungen einer nationalen Bildungsberichterstattung dargestellt. Die folgenden Kapitel widmen sich den beiden Schwerpunkten Berufsbildung und Weiterbildung/Lebenslanges Lernen. Dargestellt werden jeweils die Struktur des Bereichs innerhalb des Bildungssystems sowie seine interne Differenzierung, Entwicklungstrends und Probleme, Datenlage und mögliche zentrale Indikatoren für eine Berichterstattung. Mit der Frage nach den sozial-

strukturellen Differenzen im Zugang zu und in der Beteiligung an den unterschiedlichen Bildungsinstitutionen greift ein weiteres Kapitel den zentralen Aspekt der demokratischen Legitimation des deutschen Bildungssystems und vermutlich eines der Hauptprobleme seiner aktuellen Organisation und inhaltlichen Gestaltung auf.

Im abschließenden Kapitel sprechen sich die Autoren für eine nationale Bildungsberichterstattung mit systemischer Perspektive und gegen die Addition bereichsspezifischer Bildungsberichte aus. Für eine empirisch fundierte Bildungsberichterstattung halten sie für notwendig:

- elaborierte Längsschnitt- und Kohortenstudien,
- Forschungen zum Verhältnis von (sozialen) Kontextbedingungen und Kompetenzentwicklung
- internationale Vergleichsstudien,
- eine Bildungsindikatoren-Forschung und
- eine Bildungssystemforschung.

Ralf Reichwald, Martin Baethge, Oliver Brakel, Jorun Cramer, Barbara Fischer, Gerd Paul:

Die neue Welt der Mikrounternehmen. Netzwerke – telekooperative Arbeitsformen – Marktchancen

Wiesbaden 2004 (Gabler)

Trotz der Turbulenzen und Rückschläge der New Economy werden Internetökonomie und Telekooperation das zukünftige Gesicht der Arbeit zunehmend prägen. Auch wenn uns der direkte Blick in die Zukunft verwehrt bleibt, eröffnet die Analyse der gegenwärtigen Entwicklung virtueller und telekooperativer Arbeit hinreichend Perspektiven, um mögliche Konturen künftiger Arbeit aufzuzeigen. Das vorliegende Buch präsentiert

die Ergebnisse einer umfassenden empirischen Analyse. Das interdisziplinär zusammengesetzte Autorenteam hat über mehrere Jahre hinweg die Telekooperation in den deutschen Internet-, Multimedia- und Software-Sektoren untersucht. Es hat sich dabei auf die Klein- und Kleinstbetriebe, die „small offices“ und „home offices“ (SOHOs) konzentriert, in denen von namhaften Ökonomen die Prototypen künftiger Arbeitsorganisation gesehen werden.

„Die neue Welt der Mikrounternehmen“ richtet sich an Studierende und Dozenten aus den Bereichen Betriebswirtschaftslehre, Sozialwissenschaften und Wirtschaftsinformatik, die sich mit Fragen zukünftiger Arbeit und Unternehmensorganisation befassen, an Führungskräfte in Unternehmen und Verbänden sowie an Vertreter der interessierten Öffentlichkeit in Wirtschaft, Politik und Bildungseinrichtungen.

**Martin Kuhlmann, Hans Joachim Sperling,
Sonja Balzert:**

Konzepte innovativer Arbeitspolitik. Good-Practice-Beispiele aus dem Maschinenbau, der Automobil-, Elektro- und Chemischen Industrie
Berlin 2004 (edition sigma)

Seit einer Reihe von Jahren experimentieren Unternehmen mit neuen, oft vorwärtsweisenden Arbeits- und Organisationsformen, gleichzeitig sind in anderen Fällen arbeitspolitische Rückschritte festzustellen. Die Frage bleibt also aktuell, wie eine innovative Arbeitspolitik, die Arbeitsverbesserungen mit erhöhter Wirtschaftlichkeit kombiniert, aussehen könnte. Diese empirische Studie gibt einen Einblick in Voraussetzungen, Praxis und Wirkungen einer solchen Arbeitspolitik und arbeitet übertragbare Gestaltungsmerkmale heraus. Auf der Basis eines breit angelegten Vergleichs von Good-Practice-Beispielen aus unterschiedlichen Branchen kommen die Autoren zu dem Ergebnis, dass innovative Arbeitspolitik weiterhin ein tragfähiges Konzept darstellt. Zugleich zeigen sie, dass Positivwirkungen vor allem durch eine kohärente Kombination unterschiedlicher

Gestaltungselemente wie Gruppenarbeit, KVP oder neue Entgeltsysteme erreicht werden. Anhand der Darstellung konkreter Fallbeispiele erhalten Praktiker in Unternehmen und Gewerkschaften, die an kompromissfähigen Gestaltungskonzepten interessiert sind, in diesem Buch eine Fülle von Hinweisen.

Peter Noller, Berthold Vogel, Martin Kronauer:

**Zwischen Integration und Ausgrenzung –
Erfahrungen mit Leiharbeit und befristeter
Beschäftigung**

Göttingen 2004

In dieser Studie geht es um die Frage, ob die allmähliche Ausweitung transitorischer Beschäftigungsformen auf eine „Normalisierung“ von Prekarität in der Arbeitswelt hinausläuft. Bedarf es vielleicht einer Normalisierung, um in relevantem Maße neue Beschäftigung zu schaffen? Selbst wenn dies der Fall sein sollte – was wäre dafür der Preis? Droht eine weitere soziale Spaltungslinie innerhalb des Erwerbssystems aufzubrechen? Die Studie liefert eine Bestandsaufnahme der Situation der Leiharbeit und der befristeten Beschäftigung. Die Erfahrungen von Leiharbeit und befristeter Beschäftigten stehen dabei im Mittelpunkt.

Berthold Vogel (Hrsg.):

**Leiharbeit. Neue sozialwissenschaftliche
Befunde zu einer prekären Beschäftigungsform**

Hamburg 2004 (VSA-Verlag)

Der Band bietet einen umfassenden Einblick und zieht eine erste Bilanz der neuen Vielfalt gesellschaftswissenschaftlicher Studien zur Beschäftigungsform der Leiharbeit – zu ihren sozialen Strukturen, ihren Institutionen und ihrer Organisation. Auch die Erfahrungen der Leiharbeitskräfte und deren Erwerbsverläufe sind Gegenstand der verschiedenen Beiträge. In seiner Zusammenstellung aktueller Forschung beleuchtet das Buch drei zentrale Felder der Leiharbeit: die gesellschaftliche Position der Leiharbeitskräfte, das betrieblich-soziale Feld

der Leiharbeitsfirmen sowie der Entleihbetriebe und schließlich die wirtschaftlichen und sozialen Wirkungen der Leiharbeit.

Knut Tullius:

Vertrackte Kontrakte. Formwandel des betrieblichen Steuerungsregimes und die neue Rolle des Meisters

Berlin 2004 (edition sigma)

Angetrieben durch veränderte Bedingungen auf den Finanz- und Produktmärkten sowie durch die Managementdoktrin des „Shareholder Value“ wandeln sich großbetriebliche Strategien gravierend, insbesondere auch die etablierten Modi der Steuerung und Kontrolle. Es entsteht ein neuer Steuerungsmodus der „internen Kontraktualisierung“: Kontrakte – Budget-, Leistungs- und Zielvereinbarungen – sorgen für eine Internalisierung von Marktzwängen und –risiken in die Produktions- und Arbeitsorganisation. Dass dieser Prozess nicht bruchlos verläuft und sich als sozial hoch konfliktgeladen erweist, zeigt der Autor auf der Basis zweier empirischer Untersuchungen in der deutschen Automobilindustrie. Im Zentrum steht dabei die bedeutende Rolle von Industriemeistern im neuen Steuerungsregime, die als „interne Unternehmer“ die vom Management erhoffte Steuerungswirkung auf der Arbeitsprozessebene zur Entfaltung bringen sollen. Das Buch macht deutlich, dass die „vertrackten Kontrakte“ für die Meister, wie für die Produktionsbeschäftigten insgesamt, mit ambivalenten Arbeitsfolgen verbunden sind.

Michael Faust, Ulrich Voskamp, Volker Wittke (Eds.):

European Industrial Restructuring in a Global Economy: Fragmentation and Relocation of Value Chains

Göttingen 2004

The book presents contributions of scholars from different disciplines (sociology, political science, economics,

business administration, economic geography) to an international workshop, entitled “European Industrial Restructuring in a Global Economy: Fragmentation and Relocation of Value Chains”.

To better understand current industrial restructuring in Europe, the authors focus on the new dynamics of shifting industrial activities across organizational and national boundaries and ask for the effects on national institutional settings of West European societies such as Germany, France and Italy.

With regard to sectors, the book concentrates on three industries: automobiles, electronics and textiles/apparel. Regarding new options to locate industrial activities, the contributions focus on Central Eastern Europe.

Martin Baethge, Volker Baethge-Kinsky, Ruth Holm, Knut Tullius:

Anforderungen und Probleme beruflicher und betrieblicher Weiterbildung. Arbeitspapier 76 der Hans Böckler Stiftung

Düsseldorf 2003

Die Expertise zur beruflichen/betrieblichen Weiterbildung wurde im Auftrag der Hans Böckler Stiftung erstellt. Sie fasst den Stand der politischen und wissenschaftlichen Debatte und der empirischen Forschung zur beruflichen Weiterbildung in ihren wichtigsten Punkten mit dem Ziel zusammen, weiteren Forschungsbedarf unter besonderer Akzentuierung der Frage aufzuzeigen, welche Bedeutung neue Konstellationen und Problemstellungen in der Weiterbildung für gewerkschaftliche Interessenvertretungspolitik auf den unterschiedlichen Handlungsebenen haben. Im einzelnen versucht sie zu klären,

- wie die in der aktuellen Weiterbildungsdebatte diskutierten Zukunftsanforderungen an berufliche Weiterbildung aussehen,
- in welchen Punkten sich die berufliche/betriebliche Weiterbildungspraxis gravierend verändert hat, und

welche Probleme sich sowohl für die betriebliche Planung, Steuerung und Durchführung der Weiterbildung als auch für die Realisierung von Lern-/ Weiterbildungsinteressen von unterschiedlichen Beschäftigten(gruppen) ergeben, und

- welche Regelungserfordernisse es angesichts veränderter Weiterbildungsanforderungen und -bedingungen gibt, die durch Gesetz, Tarifvertrag und Be-

triebsvereinbarungen geschlossen werden können oder andere Regulierungsformen erfordern; besonderes Augenmerk gilt dabei den Einflussmöglichkeiten, die Interessenvertretungen auf die betriebliche Weiterbildungspraxis haben, der Angemessenheit bestehender Weiterbildungsregularien und in dieser Hinsicht vorhandenem weitergehenden Forschungsbedarf.