

## Mythos Facharbeit

### Anmerkungen aus ausländischer Sicht über die „Verberuflichung“ des industriesoziologischen Diskurses in Deutschland

**Bruno Cattero**

*Der folgende Beitrag ist eine für die SOFI-Mitteilungen überarbeitete und erweiterte Fassung eines Aufsatzes, der unter dem Titel „Beruf und Berufsausbildung - Mythen und Widersprüche im deutschen Modell“ 1998 in dem vom Autor herausgegebenen Buch „Modell Deutschland, Modell Europa - Probleme, Perspektiven“ beim Verlag Leske+Budrich erscheint. Ergänzt wurde der Text vor allem in vergleichender Hinsicht, indem hier die Rationalisierungskonzepte und -praktiken bei Fiat und Volkswagen aus der Perspektive des Berufes bzw. der Organisation miteinander konfrontiert werden. Der Text baut auf ein von der Hans-Böckler-Stiftung gefördertes Forschungsprojekt über die gesellschaftliche Einbettung der Rationalisierungskonzepte in den zwei benannten Unternehmen auf, das vom Verfasser am Soziologischen Seminar und am Zentrum für Europa- und Nordamerika-Studien (ZENS) der Universität Göttingen durchgeführt wurde und dessen Ergebnisse demnächst unter dem Titel „Lavorare alla Fiat - Arbeiten bei VW. Automation, Arbeit und soziale Regulierung im Vergleich“ beim Verlag Westfälisches Dampfboot erscheinen. Für ihre wertvollen Kommentare zu früheren Fassungen des Textes danke ich Horst Kern und Ulrich Voskamp.*

#### 1. Erfolgsfaktor und Krisenursache?

Im „deutschen Modell“ sind Beruf und Berufsausbildung eine „Basisinstitution“ - dieses Verständnis existiert nicht nur in Deutschland, sondern auch im Ausland. Gerade dort sind „deutsche Qualitätsarbeit“ und wirtschaftlicher Erfolg immer noch eng mit dem Begriff „Facharbeiter“ verbunden. Dazu haben vor allem die Verbreitung und Resonanz der Thesen jener Autoren beigetragen, deren Texte die Grundliteratur des „deutschen Modells“ in den 80er Jahren bildeten: allen voran Kern und Schumann (1984) sowie Streeck (zuletzt: 1992). Hinzu kamen noch Beiträge anderer deutscher Wissenschaftler, aus denen - wenn auch mit unterschiedlichen Akzenten - ebenfalls die Existenz eines spezifisch deutschen „Facharbeitermodells“ abzuleiten war (auf italienisch beispielsweise Bechtle/Braczyk 1982 und Jürgens 1988).

Nun ist das mit dem internationalen Wissenschaftsbetrieb immer so eine Sache: Die Übersetzung von Büchern - wenn es überhaupt dazu kommt - dauert oft eine Ewigkeit, und wenn sie schließlich erschienen sind, kennen die jeweiligen ausländischen Fachgemeinschaften aus vorher veröffentlichten Aufsätzen und Kongressvorträgen die wichtigsten Thesen schon seit langem. Auch wenn dies für einen schnellen internationalen Austausch durchaus sinnvoll ist, so hat dieses Phänomen jedoch auch seine Kehrseite: In Aufsätzen ist die Argumentationsführung notwendigerweise auf die wesentlichen Aspekte reduziert und um des gewünschten Effektes willen oft pointiert und zugespitzt. Wenn es sich dann um bahnbrechende Thesen handelt, zumal wenn sie über die Fachgrenzen hinaus für Diskussionsstoff sorgen, führen diese sehr bald ein Eigenleben: Die Kette derjenigen, die sie zitieren, verlängert sich zwar rasant, gelesen wird aber oft nur noch die dritte Variante, entsprechend gekürzt und manchmal nochmals zugespitzt. Das Endergebnis ist - stilisiert und die ak-

tuelle Krisendiskussion noch beiseite lassend - das folgende Bild: Dank eines dualen Systems der Berufsausbildung, dessen Wurzeln bis in die Zeit der handwerklichen Gilden und Zünfte zurückreichen, haben der Beruf und die Berufsarbeit in Deutschland die Entstehung und Entfaltung der Massenproduktion nicht nur überlebt, sondern ihre konkrete Ausgestaltung selbst geprägt. Der Taylor-Fordismus konnte sich nicht so radikal durchsetzen wie in anderen Ländern, sondern nur in einer weicheren Form, die der andernorts nur noch historischen Gestalt des „Berufsarbeiters“ (*operaio di mestiere, ouvrier de métier* usw.) Platz lassen mußte: eben jenem *Facharbeiter*, dessen Merkmale - Qualifikation, Kompetenz, Autonomie, Verantwortung - woanders nur noch die Referenzfolie für eine soziologische Kritik des Taylorismus darstellten. Auf die in Deutschland noch relativ intakte Facharbeitsstruktur konnten die „neuen Produktionskonzepte“ zurückgreifen, wie umgekehrt letztere zur Verfestigung jener Struktur beitragen.

Ein solches Bild ruft beim ausländischen Kollegen eine Mischung aus Bewunderung und Skepsis hervor. Das Besondere des deutschen „dualen Systems“ leuchtet ihm schon ein - seine Praxisnähe und gleichzeitige Verschulung, die überbetriebliche Standardisierung von Ausbildungsgängen und -zertifikaten mit der dadurch gesicherten gleichwertigen Qualifikation auf dem Arbeitsmarkt, die Regulierung und das Management des ganzen Systems durch die intermediären Akteure. Kurz gefaßt: alles, was aus der Berufsausbildung ein „kollektives Gut“ macht und sie weitgehend der einzelbetrieblichen utilitaristischen Rationalität entzieht - und was der europäische Kollege durchaus gern europäisieren möchte. Weniger einleuchtend ist ihm hingegen der Ursache-Wirkungs-Mechanismus, demzufolge aus diesem „kollektiven Gut“ eine „implizite Organisationsentwicklung“ (Drexler 1995) resultiere, die zu einer qualifizierten (Fach-)Arbeit und einer „ganzheitlichen“ - auf dieses Adjektiv, mit dem er automatisch das Handwerk assoziiert, stößt der Ausländer immer wieder - Arbeitsorganisation führe. Wie konnte die „Basis-

institution“ zu einem solchen Gestaltungs- und Erfolgsfaktor werden?

Daß für den Maschinenbau eine berufsförmige Produktions- und Sozialstruktur charakteristisch ist, das wundert besagten Kollegen nicht. Wenn unser hypothetischer Ausländer ein italienischer Kollege ist, findet er sie beispielsweise auch in den Industriedistrikten der Emilia und dessen weltweit erfolgreichen Klein- und Mittelbetrieben wieder. Was ihm auffällt, ist freilich der kulturelle Unterschied, daß die dort tätigen und ebenso qualifizierten Arbeiter weder von sich selbst, noch von anderen als „Berufsarbeiter“ bezeichnet werden. Dieser Begriff gehört in Italien einer „Arbeitsideologie“ (Accornero 1982) an, die nunmehr Geschichte ist.<sup>1</sup> Vor diesem Hintergrund wird sich der ausländische Kollege höchstens die Frage stellen, ob es das duale System der

1 Mit *operaio di mestiere* bezeichnet man in Italien jenen Fabrikarbeiter, der aufgrund der ersten fremdbestimmten Aufsplittierungsprozesse seines Arbeitsbereiches mit einem Handwerker nicht mehr vergleichbar war und dennoch aufgrund eines noch beschränkten hierarchisch-organisatorischen Zugriffes noch ein höheres Maß an beruflicher Autonomie genoß - der Arbeiter also der Tourainschen „Phase A“ (Touraine 1955). Wenn auch der Begriff bis Ende der 60er Jahre für die Bezeichnung der indirekten Arbeiter Gebrauch fand: Damit bezeichnete man eher den älteren Instandhalter oder Werkzeugmacher, und gemeint war eher sein - wie auch immer erlerntes - individuelles berufliches Können als seine konkrete Arbeit in der Fabrik. Denn diese wurde nach und nach infolge der fortschreitenden Funktionalisierung der Betriebe und Segmentierung seines Arbeitsbereiches selbst mit der seines Vorgängers nicht mehr vergleichbar. Der entsprechende Begriff war und ist *operaio specializzato*, was ihn vom *operaio comune* (Jedermannsarbeiter) am Fließband auch semantisch unterscheidet, gleichwohl die stattgefunden weitere Einschränkung seines Tätigkeitsfeldes (nicht unbedingt seines individuellen beruflichen Könnens!) im Vergleich zum früheren industriellen Berufsarbeiter widerspiegelt. Eigentlich scheint dem Ausländer der deutsche Begriff *Facharbeiter* - verglichen mit dem vom Berufsarbeiter - die gleiche Bedeutung zu haben. Neben der Semantik sprechen dafür auch die Befunde der empirisch breit angelegten Studie von Mickler (1981): Für kaum einen Industriefacharbeiter mehr gelte noch die Arbeit nach überlieferten Verfahren am „ganzen Stück“ (S. 213) und „bis auf wenige Tätigkeitsgruppen ist die einstige Vielfalt weitgehend verschwunden“ (S. 214). „Insgesamt - so Mickler abschließend - hat sich bei den modernen Facharbeitern der Funktionsbezug der Arbeit verstärkt: sie sind durch Rationalisierungsprozesse sowohl enger auf ihren funktionellen Kern konzentriert als auch auf funktioneller Basis stärker differenziert worden. Damit ist die einstige Homogenität der Facharbeitergruppen, die zugleich auch ein erhebliches Maß an relativer Autonomie des Arbeitsvollzuges einschloß, zum großen Teil aufgelöst worden. An ihre Stelle ist die vielgestaltige Kooperation spezialisierter Facharbeiter untereinander und mit angelernten Arbeitskräften getreten“ (S. 214 - Hervorhebung von mir, B.C.). Im wissenschaftlichen Alltag aber sind diese Unterschiede verwischt, werden doch in der industriesoziologischen Literatur beide Begriffe häufig synonym verwendet.

Berufsausbildung ist, das die in Deutschland gegebene berufsformige Produktions- und Sozialstruktur bewirkte, oder ob es eher umgekehrt das länderspezifische Fortbestehen einer kräftigen Maschinenbauindustrie und deren *immanente* Facharbeiterstrukturen waren, die zu einer kulturellen „Verberuflichung“ des gesellschaftspolitischen Diskurses über die Berufsausbildung geführt haben und eine solche „Verberuflichung“ weiter nähren.

Bewunderung und Skepsis betreffen nicht so sehr den Maschinenbau, sondern die anderen Branchen, etwa die Automobil- oder Chemieindustrie. Man hatte sie nämlich unter anderem als Sammelbecken von unqualifizierten ausländischen „Gastarbeitern“ in Erinnerung. Wohin sind diese nun verschwunden? Sind auch sie alle Facharbeiter geworden? Oder sind sie vielleicht alle von deutschen Facharbeitern in die Gastronomie abgedrängt worden? Oder beschränkt sich das Beruflichkeitsprinzip auf die Instandhaltung und - allgemeiner - auf die indirekten Bereiche? Wo liegt dann aber die Besonderheit, die nur dem „deutschen Produktionsmodell“ zukäme? Und was steckt überhaupt hinter diesem Begriff des „Facharbeiters“?

Noch mit diesen Fragen beschäftigt, erreicht den Ausländer bereits das Echo der in Deutschland neu entbrannten Diskussion: Nun sprechen die deutschen Kollegen von einer Krise des dualen Systems, von „verblaßten Tugenden“ (Kern/Sabel 1994). Einige (etwa Jürgens/Naschold 1994: 257 f.) machen gar kurzen Prozeß mit dem System und stempeln die „Basisinstitutionen von Fachausbildung und Beruflichkeit“ als Mitursache der Krise des deutschen Produktionsmodells ab. Die vom Berufsausbildungssystem geleistete Qualifizierung der Arbeitskräfte laufe am ganzen Bereich der ausführenden Tätigkeiten vorbei, mit der Folge, daß die Fachkenntnisse „nicht ‘organisch’ in die Optimierung von Produktionsabläufen unter Qualitäts-, Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkten“ einfließen. Zudem seien Fachausbildung und Berufssystem „auf ein System starker Arbeitsteilung und fachlich funktionaler Segregation ausgelegt“, was die dringend nötigen

organisatorische Veränderungen bremse oder gar blockiere - eine Diagnose, die man auch bei anderen Autoren wiederfindet:

„Mit der Beruflichkeit des Wissens, mit seiner Aufteilung in unterschiedliche Organisationseinheiten, mit ihren je spezifischen Funktionalperspektiven, durch die damit verbundenen Abschottungstendenzen und strukturell bedingten Verständigungsschwierigkeiten werden also Barrieren aufgerichtet, die einen offenen Wissensaustausch zwischen den verschiedenen beteiligten Stellen und Bereichen und eine Integration dieses Wissens erheblich erschweren“ (Lullies et al. 1993, S. 59 f.).

Der Ausländer ist jetzt zwar erleichtert (das „deutsche Modell“ und sein System der Berufsausbildung wirken nun irgendwie „menschlicher“ und nicht mehr so übermächtig...), andererseits aber noch verwirrter. Auf der einen Seite bringt die neue Diskussion einige Antworten auf seine alten Fragen. Die Masse der unqualifizierten Arbeitskräfte inklusive der Gastarbeiter war und ist weiter da, vom dualen System der Berufsausbildung aber abgekoppelt. Das Beruflichkeitsprinzip galt also letzten Endes in den indirekten Bereichen. Allerdings: Diese sollten gerade aus diesem Grund weniger taylorisiert sein, irgendwie anders - das „wie“ war eben nicht klar - als anderswo. Aber plötzlich tauchen hier „Aufteilung in unterschiedliche Organisationseinheiten“, „Funktionalperspektiven“, „Rigiditäten“, „Abschottungen“, „Kommunikations- und Kooperationsbarrieren“ und ähnliches auf - alles, was seit eh und je und überall die funktionale Organisation als betriebsorganisatorisches Pendant des Taylor-Fordismus kennzeichnet! Wenn es so ist: Warum setzen die Kollegen den Akzent dann weiterhin auf Beruf und Beruflichkeit? Warum stellt sich das, was anderswo *organisatorische* Demarkationen ausmacht, in Deutschland als *berufliche* Demarkationen dar? Wegen der „berufsformigen Produktions- und Sozialstruktur“ deutscher Betriebe? Oder verbirgt sich hinter diesem schon erstaunlichen Phänomen, daß etwas, das bis gestern aus anscheinend so verständlichen, teils gar historischen Gründen ein Erfolgsfaktor war und sich nun urplötzlich in eine Krisenursache verwandelt, vielleicht auch ein Denkschema, welches durch die *scientific community*

genährt und reproduziert wird und gleichzeitig deren Beobachtung und Wahrnehmung selektiv steuert (vgl. Kern/Bernoux 1997, S. 274 f.)?

Zumindest einiges scheint in diese Richtung zu deuten. Daß der deutsche gesellschaftspolitische Diskurs über Beruf und Beruflichkeit eine historische Kontinuität aufweist, ist unbestritten. Ob eine solche Kontinuität bis in die Produktions- und Sozialstruktur der Betriebe hineingreift, ist hingegen fraglich. Ohne hier die zahlreichen Fehlschläge und heftigen Debatten beim hundertjährigen Aufbau eines Systems der Berufsausbildung in Deutschland Revue passieren zu lassen: Das 1969 verabschiedete Berufsbildungsgesetz kam auf jeden Fall nach Jahrzehnten, in denen die Berufsausbildung kaum etwas anderes als eine reine Angelegenheit der Unternehmen gewesen war (Greinert 1993, S. 61 f.). Und dies waren die Jahrzehnte, in denen die taylor-fordistische Massenproduktion mit betriebsorganisatorischer Funktionalisierung ihre endgültige Entfaltung fand. Es fällt schwer, sich vorzustellen, daß die Unternehmen bei solchem Freiraum und inmitten dieses Prozesses eine berufsförmige Bildungs- und Organisationspolitik verfolgten. Auch anhand der damaligen Diskussion ist eher davon auszugehen, daß das duale System weitgehend den Bedürfnissen der Unternehmen nachging und vor allem *an eine vorbestehende funktionalisierte Organisation angepaßt und ihr als neues Gewand angelegt wurde*. Ist diese Annahme plausibel, dann wären die heute auftretenden „beruflichen Demarkationen“ Erscheinungsformen einer „organisatorischen DNA“. Und das System der Berufsausbildung erodierte nicht so sehr wegen der (unumstrittenen) Kehrseite der beruflichen Sozialisierung, sondern infolge seiner genetischen - hinter den gesellschaftlichen Masken „Beruf“ und „Beruflichkeit“ versteckten - Verwandtschaft mit der arbeitsteiligen, funktionsbezogenen Facharbeit traditioneller Massenproduktion.

Zugegeben: Worauf dieser Beitrag hinausläuft, ist eine Relativierung der Variablen Beruf und Berufsausbildung im deutschen *Produktionsmodell* - was etwas umfassender ist als der deutschen Maschinenbau, und frei-

lich auch etwas anderes als die „deutsche Gesellschaft“.<sup>2</sup> Worum es hier geht, ist eine genauere Verortung und Gewichtung jener Variablen bei Erfolg und Krise des (sozialwissenschaftlich stilisierten) „Modells Deutschland“. Der Anlaß ist nicht nur eine - selbstverständlich auch sozialisationsbedingte - Infragestellung deutscher Denk- und Wahrnehmungsmuster: Auch empirisch deutet einiges auf eine zu einseitige Betrachtung der (positiven wie negativen) Wirkung dieser Variablen in den Unternehmen hin. Die folgende überblicksartige Darstellung einer vergleichenden Untersuchung der Rationalisierungsgeschehen bei Fiat und Volkswagen in den letzten fünfzehn Jahren (Cattero 1998) soll dies verdeutlichen.

## 2. Gesellschaftliche Unterschiede, betriebliche Realitäten

Um die entscheidende Entwicklung in beiden Unternehmen gleich direkt anzusprechen: Zeitlich (erste Hälfte der 80er Jahre) und inhaltlich läßt sich als gemeinsamer Ausgangspunkt ein technokratischer Ansatz der Rationalisierung feststellen, was zum einen das Ausschalten jedes personalpolitischen Aspekts bei der Planung der Innovationen, zum anderen eine folgenschwere Unterschätzung der organisatorischen Dimension der Automatisierung nach sich zog. Beide führten zu einem immer stärkeren Widerspruch zwischen arbeitsorganisatorischem Modell und betriebsorganisatorischem Umfeld, zwischen Produktions- und Organisationskonzept. Je stärker die Organisation zur „Schlüsselvariable“ der Rationalisierung wurde, desto mehr mußten sich beide Unternehmen von ihrem ursprünglichen Technikzentrismus entfernen und sich dem japanorientierten Rationalisierungsparadigma annähern. Bei einem solchen, in den Grundzügen gleichen Verlauf der Rationalisierungsmuster stellen sich dann die Fragen: Welche konkrete Rolle spielte in den jeweiligen Rationalisierungskonzepten und -praktiken die unterschiedliche ge-

2 Die Bedeutung von Beruf und Berufsausbildungssystem in fast allen ihren Institutionen ist den deutschen Lesern genügend bekannt, als daß hier noch Literaturhinweise nötig wären.

sellschaftliche Erzeugung der Qualifikationen? Und wie verhielt es sich mit ihrer organisatorischen Verwertung?

*Fiat - restriktive Qualifizierungspolitik, innovative Organisation*

Der Fall Fiat steht exemplarisch für die Berufsbildung als „Privatgut“. In einem Land, in dem das (ausschließlich schulische) System der „Berufsausbildung“ jahrzehntelang, und größtenteils noch heute, einer Art „Lazarett“ zur nachholenden Sozialisierung schulischer Aussteiger gleichkommt, kümmern sich die Unternehmen selbst um die Aus- und Weiterbildung der Belegschaft - sofern es dringend nötig ist. Das war durchaus der Fall bei Fiat, als das Unternehmen 1985 vor seinem bis dahin größten Automatisierungsvorhaben stand. Man hatte „die Maschine auf die Wiese gestellt“ und dann „die Organisation für sie maßgeschneidert“ - ein herrliches Beispiel technokratischer Sichtweise -, und plötzlich merkte man, daß man den heute gängigen, damals aber noch weitgehend unbekanntem Typ des Produktionsarbeiters namens Anlagenführer (*conduttore*) brauchte. So griff man auf die eigene Bildungsstätte zurück, entwickelte in kurzer Zeit Kurse für die zukünftigen *conduttori* und schaffte hierfür eine neue Sektion mit dem Namen „*addestramento tecnologico*“. Selbst die Benennung verrät, worum es ging: nicht Ausbildung (*formazione*), sondern Anlernen (*addestramento*).

Der Ansatz war durchaus zielgerecht, und unter den gegebenen Umständen schien er auch gerechtfertigt. Es ging darum, in kürzester Zeit eine erhebliche Zahl von Beschäftigten anzulernen. Hinzu kamen deren Merkmale: Un- und Angelernte mittleren Alters und mit niedrigem Bildungsniveau (58 % dieser ersten Gruppe von zukünftigen Anlagenführern verfügten nur über die acht Jahre Pflichtschulbildung). Der eigentliche Grund für das restriktive Anlernprogramm lag jedoch anderswo: Ausgehend von einem blinden Vertrauen in die Computertechnologie und in das von ihr erlaubte „*monitoring*“ aller Prozeßvariablen wurden die Anforderun-

gen der neuen Arbeit von Anfang an als gering eingestuft. Man brauche lediglich einen Arbeiter vor Ort, der die entsprechend vereinfachten Informationen lesen und - vom Informationssystem geleitet - die entsprechenden Korrekturen eingeben könne. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, daß das entsprechende Anlernkonzept auf nur zwei (!) Monate befristet wurde. Dessen Defizite waren jedoch unübersehbar:

- erstens handelte es sich um ein rein „technisches“ Anlernen, ohne jeglichen Bezug auf die organisatorische Einbettung der Anlagenführungstätigkeit;
- zweitens wurden die Bildungsmaßnahmen ausschließlich vom Bildungswesen in der Unternehmenszentrale entwickelt und umgesetzt, ohne die Werksstrukturen einzubeziehen;
- drittens geschah das dem theoretische Teil nachfolgende on-the-Job-Training neben einem Instandhalter bei laufender Produktion, wobei die starke Nachfrage die Bildungsziele in den Hintergrund drängte;
- und schließlich fehlte es an einer parallelen Weiterbildung der unteren Vorgesetzten.

Man mag ein solches Rationalisierungskonzept und die mit hin verbundene Funktionalisierung der Ausbildung auch „technologischen Neo-Taylorismus“ nennen: Der Unterschied zum Original bestand jedoch darin, daß der *conduttore* ein „Systemregulierer“ (Schumann u.a. 1994) war bzw. sein mußte, also ein Qualifikationstyp, der Taylor völlig fremd gewesen wäre. Der *conduttore* bei Fiat regulierte allerdings recht wenig, und dies bei einem auf seinen Arbeitsplatz beschränkten „System“. Die Schwierigkeiten ließen nicht lange auf sich warten: Nicht mal ein Jahr später geriet die ganze traditionelle Organisation der Werkshalle ins Wanken. Jedes nicht an der Anlage lösbare technische Problem, jeder Veränderungsvorschlag mußte die langen Wege über die hierarchische Leiter der Abteilung und dann innerhalb der jeweiligen Unternehmensfunktionen parallel

zur Produktion gehen: von der Instandhaltung zu den technischen Abteilungen, von dort zur Arbeitsanalyse, dann vielleicht zur Qualität usw. Je komplexer ein Problem, je komplexer (und damit wichtiger für die Produktionsziele) die vorgeschlagene Änderung, desto länger wurden die Entscheidungsprozesse und desto weiter entfernten sich die Entscheidungsstellen von der Produktion.

Die Produktionskrise war so dramatisch, daß man sich für eine organisatorische Revolution nach neuen Prinzipien der Integration und Koordinierung entschied. Die früher getrennten, außerhalb der Halle angesiedelten Fachabteilungen wurden aufgelöst, alle technikbezogenen Fachfunktionen einschließlich der Instandhaltung unter einem gemeinsamen Dach („Produktionstechnik“) vereint und - zusammen mit der Produktion - einer hierarchisch abgeflachten, auf das jeweilige Produkt zugeschnittenen und weitgehend autonomen Einheit untergeordnet. Ergänzend dazu schaffte man zur flexiblen Einbindung und Kooperation von Praktikern und Technikern linienbezogene „technologische Teams“. Ihnen gehören, neben Anlagenführern und ihren jeweiligen Vorgesetzten, Instandhalter und Fachtechniker an, alle geleitet und koordiniert vom einem für die Verbesserung und Optimierung eines Segments der Anlage verantwortlichen „Linientechner“ (vgl. Cattero 1992).

Die Flexibilität des „technologischen Teams“ besteht nun darin, daß es sich hier um keine feste Struktur, sondern um einen *organisatorischen Mechanismus* zur interfunktionalen Integration handelt. Aktiviert wird das Team bei gegebenen technischen bzw. organisationsbedingten Problemen des jeweiligen Prozeß- oder Anlagenabschnitts, bei denen es zuerst darum geht, die „richtigen Leute“ so schnell wie möglich zur gegenseitigen Kommunikation zu bringen. Das Team kann selbst dann weiterbestehen, eventuell in einer anderen Zusammensetzung, wenn zur Lösung des Problems oder zur Umsetzung einer Verbesserung andere Abteilungen (Planung, Einkauf, Qualität) einbezogen, Hersteller-, Zuliefer- oder Wartungsfirmen kontaktiert werden müssen, usw.

Wohlgemerkt: Auch nach dieser „Revolution“ lief und läuft es bei Fiat alles andere als reibungslos. Auch das intelligenteste Organisationskonzept funktioniert ja nicht von alleine. Linien- und Fachtechniker sind zwar neue Namen, dahinter stehen jedoch die gleichen Personen, deren betriebliche Sozialisierung in Form bürokratischer Spezialisierung stattfand. Dem entspringt die Gewohnheit der Arbeitskräfte, im Rahmen ihres engen, segmentierten Aufgabenbereichs zu arbeiten und sachlich und fachlich eher nur vertikal zu kommunizieren. Horizontale Kommunikation war früher meist auf Küchengerüchte und Fußballkommentare beschränkt. Darüber hinaus mögen zwar der eigene Schulabschluß (meist ein „technisches Abitur“) und das berufliche Ansehen gesellschaftlich weniger Anerkennung genießen als bei den gleichgestellten Kollegen in Deutschland: Das eigenes Wissen gibt man aber auch bei Fiat ebenso wenig gern preis, sein eigenes „Territorium“ verteidigt man ebenso zäh und zielstrebig. Denn *im Betrieb* ist man eben deswegen „jemand“, und man will es bleiben. Die funktionale Organisation setzte zwar enge Grenzen, aber: wie eng sie auch ausfielen, sie schützten zugleich die eigene betriebliche Identität und Kompetenz. Letztere mag organisatorisch auch klein gewesen sein, aber sie den Laien noch unübersichtlicher zu machen und somit künstlich zu vergrößern, war mit der eigenen Berufssprache ein leichtes Spiel. Nun muß man allerdings gerade transparent miteinander kommunizieren und ebenso transparent kooperieren, um Probleme *gemeinsam* zu lösen. Und dies in einem völlig neuen Organisationsumfeld.

Somit liegt es nahe, daß die entscheidende Rolle im technologischen Team dem Linientechner zukommt. Formell und de facto nimmt er eine klassische Verbindungsrolle zwischen verschiedenen Organisationseinheiten ein. Er muß die Informationsflüsse lenken und laterale - statt ausschließlich vertikale - Beziehungen einschalten und pflegen. Die Linientechner müssen sich allerdings noch stärker umstellen als die Fachtechniker, denn bei ihnen geht es weniger um die punktuelle Lösung einzelner bestimmter Probleme, sondern vielmehr

um die *Organisation der Lösung* bei entsprechend erweitertem Rollenzuschnitt. Dabei lassen sich aber beruflicher Hintergrund, betriebliche Laufbahn und persönliche Merkmale ebenso wenig auslöschen wie bei den Spezialisten, mit denen die Linientechniker die gleiche berufliche und betriebliche Herkunft teilen. Auch in diesem Fall stößt man also auf unterschiedliche Verhaltensweisen, je nachdem, welchem Beruf (Mechanik bzw. Elektrik/Elektronik) die einzelnen Linientechniker zugehören und welche betriebliche Biographie sie hinter sich haben: So erweisen sich einige eher als „Büro-Techniker“, die weiterhin möglichst den Schreibtisch der Werkshalle vorziehen und Schwierigkeiten mit den Praktikern bekommen. Andere hingegen verstehen sich eher als „Werkstatt-Techniker“ und gehen manchmal allzu leicht auf Konfrontationskurs mit ehemaligen Bürokollegen. Wie auch immer beruflicher und betrieblicher Hintergrund sowohl im Einzelfall als auch im allgemeinen zu gewichten sind: Darauf zu warten, daß etwa im Bildungssystem die nun dringend benötigten „Schlüsselqualifikationen“ vermittelt oder daß die Grenzen zwischen den Fächern aufgelöst werden, kann sich Fiat ebensowenig wie jedes andere Unternehmen leisten, abgesehen davon, daß es auch nur bedingt helfen würde - Spezialisierung(en) wird man immer brauchen, und es wird sie immer geben, wie auch das organisatorische Problem, sie zu bündeln und dabei unterschiedliche Berufseinstellungen in Einklang zu bringen. Erfolg oder Mißerfolg der Problemlösung hängen folglich weniger von den jeweiligen Merkmalen des Ausbildungssystems ab als von der entsprechenden Aktivierung ergänzender organisatorischer Mechanismen (z.B. Rotation in den Rollen) und personalpolitischer Anreize.

Nur aus dieser Perspektive kann man übrigens verstehen, warum bei Fiat - trotz eines durchaus ausgeklügelten Modells - alte und neue negative Impulse einwirkten, die letztlich zur sukzessiven Anpassung des Organisationskonzept zwangen. Entscheidend dabei war vor allem die spannungsgeladene Bipolarität zwischen Linientechnikern und unteren Vorgesetzten (*capisquadra*), welche sich in alltäglichen Konflikte in der Frage

„Qualität versus Quantität“ niederschlug. Diesbezüglich neigten zwar Linientechniker und Instandhalter dazu, den Konflikt zu „verberuflichen“, indem sie auf die unzureichende Qualifikation der *capisquadra* sowie auf ihre Schwierigkeiten, direkt mit anderen beruflichen Rollen und Fachleuten zu interagieren, hinwiesen. Dahinter steckte freilich ein deutlicher Organisationskonflikt, dessen Ursachen im Organisationsmodell und dessen Integrationsprinzipien lagen:

- Auf der einen Seite hatte der Linientechniker bei auftretenden Problemen zwar die institutionelle Aufgabe, zu entscheiden, „wer was machen soll“, nicht aber die dispositive Befugnis, zu veranlassen, daß es gemacht wird. Jede Entscheidung bedeutete somit langwierige Verhandlungen mit den Praktikern der Produktion, welche aber mit dem Hinweis auf die zu erreichende Stückzahl fast immer die besseren Karten hatten.
- Erschwerend hinzu kam auf der anderen Seite die restriktive Definition der Rolle des Anlagenführers, denn hier hatte sich bei allen organisatorischen Veränderungen eigentlich nichts geändert: Von seinem Arbeitsplatz gesehen blieb das „technologische Team“ lediglich ein Mechanismus zum kontinuierlichen „Absaugen“ und Verarbeiten der empirischen Erfahrung an den Anlagen, ohne daß dadurch entsprechende Kooperationsstrukturen entstanden, in denen sich die Anlagenführer und selbst die Instandhalter einbezogen fühlen konnten. Vor allem: Ohne echte „Systemregulierer“ vor Ort fand sich der eigentliche „Systemregulierer“ bei Fiat - der Linientechniker - nicht mit den vorgeesehenen Optimierungsaufgaben, sondern vielmehr mit allen möglichen Alltagsproblemen der Anlage beschäftigt. Und da jede Entscheidung an der Anlage infolge der angesprochenen Bipolarität zu einer organisatorischen Auseinandersetzung geriet, begann der Entscheidungsprozeß wieder die hierarchische Pyramide emporzusteigen - es geschah also gerade das, was das neue Organisationskonzept eigentlich hätte vermeiden sollen.

Die organisatorische Korrektur unter dem Namen „Integrierte Fabrik“ soll den Organisationskonflikt insofern lösen, als die alte Rolle des caposquadra abgeschafft und die Produktionseinheiten als *cost centers* neugestaltet wurden. Der Linientechner bleibt Koordinator, ist nun aber dem Cost-Center-Leiter direkt zugeordnet, welcher über die finanzielle Autonomie und Verantwortung für Produktion und Maschinen verfügt. Die Notwendigkeit aber, die Integration der Arbeit und nicht nur der Spezialisten neu zu definieren, wird weiterhin nicht anerkannt bzw. abgestritten. Angesichts aber des mittlerweile stark verbesserten Ausbildungshintergrunds der zahlreichen jüngeren *conduttori* und Instandhalter, die nunmehr ein fachliches Diplom oder gar ein technisches Abitur besitzen, findet dies aus beruflicher Sicht keine Rechtfertigung mehr. Und in dem Maße, in dem die zunehmende Kluft zwischen Ausbildungshintergrund und der vom Organisationsmodell verlangten Qualifikation und Eigeninitiative zu einer spürbaren Frustration und Apathie dieser Arbeitskräfte führt, ist sie auch als die entscheidende Schwachstelle des Organisationskonzeptes zu bewerten.

#### *Volkswagen - berufliche Kompetenz, geteilte Organisation*

Richtet man den Blick auf Volkswagen, wird man wohl eine ganze andere Betriebswelt erwarten. Sowohl im Inland als auch im Ausland ist das Bild der Rationalisierung bei Volkswagen in den 80er Jahren mit der berühmten „Halle 54“ in Wolfsburg verbunden: Auf der einen Seite eine bis dahin undenkbbare Automatisierung der Endmontage, auf der andere Seite moderne, (neu)qualifizierte „Produktionsfacharbeit“. Das Bild schien die mit dem „deutschen Modell“ verknüpfte „Angebotsthese“ eines zunehmenden Drucks in Richtung qualifikationsorientierter Rationalisierungskonzepte, ausgelöst von den durch das duale System erzeugten und deshalb im Hause verfügbaren Qualifikationen, durch und durch zu bestätigen. Und in der Tat

ist die VW-Welt eine andere als bei Fiat. Nur: sie ist anders als erwartet.

Bei den hier untersuchten Fällen gab es vor allem einen, dem für die spätere Entwicklung der neuen Produktionskonzepte bei Volkswagen mindestens die gleiche Bedeutung zukommt wie der Halle 54. Dabei fiel das ursprünglich vorgesehene arbeitsorganisatorische Konzept zunächst erstaunlich konservativ aus: Die traditionelle Arbeitsteilung (und Polarisierung) zwischen einer hohen Zahl von Maschinenbedienern und Maschinenführern und einer kleinen Gruppe von Einrichtern sollte - bei halbierter Belegschaft - unangetastet bleiben. Erst die rechtzeitige Einschaltung des Betriebsrats und der ihn beratenden Gewerkschaft führte zur neuen Rolle der Anlagenführer und damit zu einem „neuen Produktionskonzept“. Im Mittelpunkt stand vor allem die schon von Kern und Schumann (1984) angesprochene Kehrseite der neuen Produktionskonzepte, nämlich die Segmentierungsfrage: Es ging um Angelernte, denen Betriebsrat und Gewerkschaft den Weg zu qualifizierteren - und damit vor weiteren Rationalisierungen auch sichereren - Arbeitsplätzen offenhalten wollten. Vor diesem Hintergrund entstand nach zähen Verhandlungen das Konzept eines „integrierten Teams“, das auf die Integration und Anwendung von fachlich-beruflichen Kompetenzen vor Ort setzte und damit eine hohe Identifikation mit der Arbeit und den Produktionszielen („Gruppengeist“) erzeugen sollte. Dafür wurden die Grenzen zwischen Anlagenführern und Instandhaltern absichtlich fließend gehalten („Anlagenführer mit Instandhaltungstätigkeiten“ versus „Instandhalter mit Anlagenführungstätigkeiten“); die Betonung lag also mehr auf der Komplementarität der beiden Figuren als auf ihrer Arbeitsteilung.

Das Konzept des „integrierten Teams“ blieb nicht auf diesen Fall beschränkt, sondern fand nach und nach in allen VW-Werken Anwendung. Unterschiedlich war je nach der spezifischen Situation das sozio-berufliche Gerüst, auf dem die jeweiligen Teams aufbauten: Auf der eine Seite das auf den Angelernten zentrierte Modell mit entsprechend weniger anspruchsvollem Aufgaben-



zuschnitt der Anlagenführung und auch Integration von einfachen Handarbeiten in seinen Bereich; auf der anderen Seite das anspruchsvollere „Facharbeiter-Modell“, welches der ab der Mitte der 80er Jahre zunehmenden Zahl junger Facharbeiter einen attraktiven Einsatz in der Produktion bieten sollte, aber oft auch eine hohe Anzahl von Beschäftigten mit einfachen Beschickungs- und Entladeaufgaben außerhalb des Teams lieb. Zieht man heute eine Gesamtbilanz, wie sich beide Modelle entwickelt haben und was daraus geworden ist, dann fällt sie deprimierend aus. In allen untersuchten Fällen ist das konkrete Team weit entfernt vom Modell eines „integrierten Teams“ geblieben. Im Fall des ersten, mit der Interessenvertretung verhandelten Angelernten-Konzeptes ist das „integrierte Team“ gar gestorben: Innerhalb des Bereiches haben sich die Instandhalter einen eigenen Raum geschaffen, ihn mit Trennwänden klar nach außen abgegrenzt und darin ihre Werkstatt aufgebaut, ja sogar zwei - Elektriker und Mechaniker, beide voneinander getrennt. In der Mitte steht schließlich die kleine Bude des Meisters mit einem unmißverständlichen Schild: „Fertigungsinstandhaltung - Stützpunkt Kostenstelle XY“. Es ist nicht das einzige, durchaus aber das sichtbarste Zeichen der Verselbständigung der „Teaminstandhalter“, was den Anlagenführer in seine arbeitsteilige Vergangenheit als Maschinenbediener oder auch Einrichter zurückwirft. Heute wie damals nimmt er bei etwas komplexerer Störung den (jetzt kürzeren) Weg zur Instandhaltung, trägt dort Maschine und Störung ins Register ein und geht zurück zu seinem Arbeitsplatz. Die „Systemregulierung“ reduziert sich auf eher einfache Systemüberwachung.

Das Beispiel ist nicht zufällig gewählt, denn die Empirie läßt sich hier durchaus mit „beruflichen Kategorien“ interpretieren: Die beruflichen Demarkationen und jeweiligen Berufsgemeinschaften schotten sich ab, erschweren die Organisationsentwicklung, ersticken diese manchmal bis zum Tode. Nur: Wie gut und wie tief läßt sich mit diesen Kategorien interpretieren? Ist man hier tatsächlich bei der Ursache? Oder eher am Ende einer Kausalkette?

Zur sukzessiven Annäherung an eine Antwort ist es sinnvoll, die Instandhaltungsarbeit und die damit verbundenen Handlungslogiken (insbesondere des Elektrikers, welcher als modernster Beruf gilt) in beiden Team-Modellen genauer unter die Lupe zu nehmen. Denn gerade *aus der Perspektive des „Berufs“* kann man schwerlich argumentieren, daß die Instandhaltungsarbeit an den hochautomatisierten Anlagen nicht eine „*Degradierung*“ erfährt. Bei jeder Reparatur gilt nämlich - in den VW-Werken wie überall - das ungeschriebene Gesetz der „10, höchstens 15 Minuten!“. Wird mehr Zeit für die Störungsbehebung erforderlich, hat der Instandhalter vor Ort „Meldepflicht“: Er muß die Spezialisten der Werkstatt rufen oder sich für einen provisorischen Eingriff (der Mechaniker, wobei die Reparatur am Wochenende meist verschoben wird) bzw. für die Substitution (der Elektriker) entscheiden, womit die Reparatur der schadhaften Komponente an die Werkstatt delegiert wird. Kleine oder punktuelle Abweichungen von dieser Regel ändern nichts an der Tatsache, daß die Instandhaltungsarbeit eine tiefgreifende Modifikation erfährt: Der wesentliche Indikator für die Autonomie der Aufgabe ist immer weniger die berufliche als vielmehr die *organisatorische* Autonomie. Zwar wird das „wie“ der Reparatur nach wie vor nicht genau vorgeschrieben, jedoch zunehmend das „wann“ und das „wie lange“. Und beide wirken direkt auf das „wie“ zurück, was dann im Extremfall dazu führen kann, daß „Reparatur“ auf einfache Substitution beschränkt wird.<sup>3</sup> Der Umstand, daß die organisatorische Vorschrift sich auch auf das „wo“ bezieht, indem sie den Instandhalter den einzelnen Anlagen zuordnet, entzieht zudem der beruflichen Autonomie nach und nach das Objekt, an dem sie sich entfalten kann. Aus der Perspektive des „Berufs“ kann die Metamorphose der Instandhaltungstätigkeit, kombiniert mit der Spezialisierung auf einen Anlagentyp, keine andere

---

3 Dabei ist übrigens gerade der Elektriker derjenige, der am meisten betroffen ist: Sein Sonderstatus beruht darauf, daß seine Fachkenntnisse für die Laien undurchschaubar sind und ihnen daher hochwertig erscheinen. In der Tat ist gerade seine Arbeit am einfachsten zu standardisieren, und dies geschieht auch - wesentlich mehr als der Mechaniker ersetzt er, statt zu reparieren.

Folge haben als diese: die Umwandlung vom Facharbeiter zum „Fachidioten“!

Nun ist der VW-Instandhalter - egal ob Mechaniker oder Elektriker - verwirrt. Wie könnte es auch anders sein, denn auf der einen Seite sieht er die neuen, widersprüchlichen Aspekte der Arbeit: die „Verantwortung“ für die Produktion (was häufig bedeutet, nicht zu reparieren!); die Forderung, sich auf unterschiedlichen Berufsfeldern zu bewegen (das genaue Gegenteil von „Fach“-Arbeit!); das Vermögen, ebenso unter Streßbedingungen arbeiten zu können (was oft eine notwendige Oberflächlichkeit voraussetzt, die ihrerseits wiederum im Gegensatz steht zu allem, was traditionell in die Kategorie „Facharbeit“ gehört: eine gründlich und gut ausgeführte Arbeit); die Fähigkeit, im Team zu arbeiten, usw. All dies ordnet der Instandhalter unter der Kategorie „Facharbeit“ ein, vergleicht seine Facharbeit mit der des traditionellen Instandhalters und erhebt dann dementsprechend einen Anspruch auf die eigene, ja überlegene Qualifikation. Auf der anderen Seite steht das, was er tatsächlich erreicht: mit der traditionellen Berufsauffassung in Konflikt zu kommen, wie auch mit den Kollegen in der Werkstatt und mit den Vorgesetzten, welche an das traditionelle Bild des Berufes gebunden sind und nicht über die entsprechenden Kategorien verfügen, um jene neue Qualifikation anzuerkennen. Für sie bleiben „die eigentlichen Spezialisten weiterhin in der Fachabteilung“. Dort sei die berufliche Vielseitigkeit in höherem Maße gegeben als für den „Fertigungselektriker“ im Team, für den die Spezialisierung ein Risiko darstelle, weil sie seine Einsatzflexibilität einschränke und damit die fachliche Vertiefung erschwere, usw.

Das Resultat dieses alltäglichen Oszillierens zwischen subjektiver Wahrnehmung der eigenen Arbeit und deren Wahrnehmung von seiten des Betriebs ist so paradox wie unvermeidlich. Bei jeder Anlage zeigten etwa die quasi ausschließlich jungen Elektriker eine ausgeprägte Identifikation mit der Anlage und mit ihrer Arbeit, weil dies „modern“ sei, und gleichzeitig strengten sie sich an, endlich zu „Spezialisten“ in der Werkstatt zu

werden. Daraus ergab sich bei den meisten eine bedeutend geringere Identifikation mit dem Team und allenfalls die Tendenz, eher die Exklusivität des eigenen beruflichen Wissens auszunutzen, um sich somit als privilegierte Gruppe darzustellen und durchzusetzen und dadurch dem hierarchischen Druck von seiten der Meister sowie dem sozialen Druck von seiten der Arbeitsgruppe zu entziehen.

Die Analyse der Instandhaltungsarbeit zeigt nicht nur, daß der Archetyp des „Berufs“ nur bedingt dazu geeignet ist, die gegenwärtigen Mutationen der heutigen Industriearbeit zu absorbieren. Sie zeigt auch, daß selbst im Innenraum des Berufs, in der Berufsgemeinschaft, Risse auftreten und gegenseitige Abgrenzungen wirken, je nachdem, welche Position die einzelnen Berufsmglieder in der Organisation innehaben.

Das Scheitern des „Angelesenen-Konzepts“ ist innerhalb dieses Rahmens und zugleich als dessen Zuspitzung zu lesen, wobei im konkreten Fall die Verfestigung der beruflichen Abgrenzungen und ihr erneutes arbeitsteiliges Auftreten nach altem Muster das Ende einer Kausalkette aus Arbeitsverdichtung, Weiterbildungsversagen, Re-Spezialisierung und Abwertung der Arbeit von Anlagenführer und Instandhalter darstellen. Die Arbeitsverdichtung ergab sich aus einer groben Fehlplanung, was die Nachfrage und die damit verbundene Belastung der Anlagen betraf. In der zweiten Hälfte der 80er Jahre mußte man bis zu 50 % bis 60 % mehr produzieren als ursprünglich geplant, und der Personalbedarf stieg noch stärker, was alle Bezugsgrößen, auf die das Konzept des integrierten Teams aufbaute, sehr bald zu Makulatur machte. Vor allem wurde das Ausbildungsprogramm für die Stammgruppe der Anlagenführer zum Luxus, als solcher den Produktionsbedürfnissen untergeordnet und schließlich über mehrere Jahre hingeschleppt. Dies war, neben dem extrem forcierten Nutzungsgrad der Maschinen, sicherlich ein weiterer Grund für den dramatischen Anstieg des Instandhaltungsbedarfes: Die Zahl der „Team-Instandhalter“ wurde mehr als verdoppelt, und die Instandhaltungsarbeit wandelte sich noch stärker als schon üblich in Richtung „Feuerwehreinsatz“ oder

„Erste-Hilfe“. Die daraus folgende Vereinfachung der Instandhaltungsarbeit vor Ort - Ersatz statt Reparatur - ermöglichte zwar die Rekrutierung der nötigen Instandhalter unter den Anlagenführern, was allerdings zwei weitere Folgen nach sich zog: Das vorhandene Qualifikationspotential unter den Anlagenführern wurde ausgehöhlt, und die Instandhaltung wurde zum angestrebten Fluchtort aus einer immer weniger attraktiven Anlagenführungsposition. Ob man dabei immer eine fachlich höherwertige Arbeit im Auge hatte und auch finden konnte, ist freilich nicht sicher. Auch deswegen, weil sich unter den gegebenen Umständen das Spezialisierungsprinzip unter den Instandhaltern als vertrauter und anscheinend nötiger Weg hemmungslos wieder den Weg gebahnt hatte.<sup>4</sup>

Die letzte Folge dieses Teufelskreises war die zunehmende Zahl „technischer Sacharbeiter“, die nach und nach diesen wie anderen automatisierten Bereichen zugeordnet wurden bzw. werden mußten. Den „Linientechnikern“ bei Fiat entsprachen sie freilich nur teilweise: Denn anders als diese waren sie auf einzelne Fachbereiche spezialisiert. Daher waren sie eher mit den „Fachtechnikern“ vergleichbar, organisatorisch entsprachen sie jedoch noch den Vorgängern - den Technikern des alten, funktional gegliederten „Technischen Dienstes“ bei Fiat. Ihr Auftauchen und ihre Zunahme sowie ihre Rekrutierung vorzugsweise aus den besten Anlageninstandhaltern sprachen auf jeden Fall dafür, daß die ehemaligen, nun praktisch aufgelösten „Teams“ doch nicht in der Lage waren bzw. nicht in die Lage versetzt wurden, die technischen und organisatorischen Interdependenzen vor Ort aufzufangen.

### 3. Segmentierungsdilemma als Qualifizierungsengpaß?

Auf den ersten Blick mag es so aussehen, daß das Scheitern des „integrierten Teams“ auf das eher

niedrige Qualifikationsniveau im „Angelernten-Modell“ zurückzuführen sei - also doch auf berufliche Faktoren. Dagegen spricht jedoch die Tatsache, daß die „technischen Sachbearbeiter“ auch beim „Facharbeiter-Modell“ auftauchten. Hinzu kommt, daß mit der erwähnten Zunahme des Personalsbedarfs die Zahl jüngerer und besser ausgebildeter Arbeitskräfte auch im Fall des Angelernten-Modells zunahm. Aber abgesehen von diesen fallspezifischen Befunden, die eine berufsorientierte Interpretation schon komplizieren, ist an dieser Stelle der grundlegende Widerspruch zwischen berufsorientiertem Ansatz und der Segmentierungsfrage innerhalb der neuen Produktionskonzepte anzusprechen.

Die Segmentierungsdynamik ist dem auf berufliche Qualifikation ausgerichteten deutschen Modell immanent: Sie wird vom „Überangebot“ an jungen Facharbeitern erzeugt und weiter reproduziert. Schon allein deswegen war und ist die Segmentierungsfrage *auf rein beruflicher Ebene* konzeptionell, arbeitsorganisatorisch und daher auch betriebs- und gewerkschaftspolitisch eigentlich nicht zu lösen. Ein Beispiel dafür ist etwa im „Trendreport Rationalisierung“ (Schumann et al. 1994) zu finden, nämlich dort, wo die Autoren zwar einen Trend zur Funktionsintegration feststellen, aber den „mit über 40 % dennoch relativ hohen Anteil von Systemregulierern auf dem Niveau von angelernter Arbeit“ in der Automobilindustrie eher kritisch kommentieren:<sup>5</sup>

„Bei einem auf angelehrte Arbeit begrenzten Arbeitseinsatzkonzept handelt es sich vielfach um eine Folge fehlender Konsequenz beim Bruch mit herkömmlichen Betriebsstrukturen, um bislang noch begrenzte Integrationsansätze und fehlende bzw. mangelhafte Qualifizierungsbemühungen. Für die 90er Jahre gehen wir angesichts der weiteren Verbreitung von integrativen Arbeitseinsatzstrategien und Betriebsstrukturen davon aus, daß mit einer Anhebung des durchschnittlichen Qualifikationsniveaus im Bereich Systemregulierung zu rechnen ist“ (Schumann et al. 1994, S. 73).

4 Und dies geschah selbst innerhalb der Berufe: Unter den Mechanikern gab es im konkreten Fall sogar einen, der sich ausschließlich um das Schmieren kümmern mußte - wohl kein Beispiel hochwertiger Facharbeit.

5 Gemeint ist die Qualifikationsstruktur der Tätigkeitstypen von Produktionsarbeit in der Automobilindustrie: Bei Tätigkeitstyp „Systemregulierer“ entspricht sie 13% gehobener Facharbeit, 41 % Facharbeit, 41 % gehobener Angelerntenarbeit und 5 % einfacher Angelerntenarbeit (vgl. Schumann et al. 1994, S. 72, Schaubild I.3).

Bei einem konsequenten Bruch mit der Vergangenheit, den die Autoren favorisieren, müßten der Angelerntenanteil weit niedriger und der Facharbeiteranteil weit höher ausfallen. So sehr bei stärker funktionsintegrierten Arbeitseinsatzkonzepten ein Qualifikationsanstieg auch erforderlich und wünschenswert ist, so wenig zwangsläufig muß jedoch ein solches *upgrading* in alten, berufsfachlich definierten Bahnen verlaufen und mit einem Sprung in die fast flächendeckende Produktionsfacharbeit einhergehen. Um im obigen Beispiel zu bleiben: Da es unwahrscheinlich ist, daß viele Angelernte einen solchen Sprung geschafft hätten, wäre das Segmentierungsproblem noch schärfer eingetreten als dies ohnehin schon der Fall war. So gesehen kann man dem recht hohen Angelerntenanteil bei den „Systemregulieren“ durchaus etwas Positives abgewinnen: Denn in den meisten Fällen steht dieser Anteil vermutlich für erfolgreiche Bemühungen, dem quantitativ breiten Segment der Angelernten einen Zugang zur immerhin höherwertigen Systemregulierungsarbeit offen zu halten. Die harte Segmentierungslinie eines berufsorientierten Qualifikationssystems konnte so erfolgreich aufgeweicht werden.

Mit einem zu stark berufsorientierten Qualifikationsbegriff gerät man also bezüglich der Segmentierungsproblematik eher in eine Sackgasse. Darüber hinaus ist er selbst im Fall des „Facharbeiter-Modells“ problematisch: Denn wie gesehen zieht die Arbeit an den Anlagen für die Facharbeiter, gemessen an ihrer Berufsausbildung und an der Arbeit der traditionellen Instandhalter, deutliche Verluste nach sich: die berufliche Autonomie sinkt, und die Spezialisierung droht sie zu „Fachidioten“ zu machen. Auch in diesem Fall ist ein Ausweg auf eine rein berufliche Ebene illusorisch, was zwar nicht bedeutet, daß eine „Re-Professionalisierung“ der Arbeit von Anfang an auszuschließen sei. Der Begriff ist aber insofern zu „entberuflichen“, als eine Re-Professionalisierung industrieller Arbeit hauptsächlich von der Aufwertung, Entwicklung und Umsetzung eher *sozialer* und *organisatorischer* Qualifikationen abhängt. Sicher: Man kann alle neuen fachlichen und

vor allem nicht-fachlichen Anforderungen weiter unter dem Begriff „Beruf“ sammeln und von einem „neuen Facharbeiter“ sprechen, wie es etwa in der deutschen Diskussion geschieht (vgl. Kühnlein 1997, S. 11 f.). Aber abgesehen davon, daß in der Regel die Erweiterung eines Begriffes dem Begriff selbst nicht unbedingt gut tut, scheinen hier die folgenden Anmerkungen von Touraine die Veränderungen der Qualifikation in der moderner Industriearbeit schärfer zu erfassen, obgleich sie noch auf die erste Automatisierung in den 50er Jahren (die „Phase C“ in seinem Interpretationsmodell der Entwicklung der Industriearbeit) bezogen waren:

„Die qualifizierten Arbeiter der Phase C sind keine Produktionsarbeiter mehr; ihre Qualifikation besteht nicht mehr aus beruflichen Fertigkeiten, sondern aus technischer Kompetenz und den davon untrennbaren sozialen Fähigkeiten, das heißt *aus ihrem Vermögen, einen bestimmten Platz in einer zugleich technischen und sozialen Organisation einzunehmen*. Der berufliche Wert eines Stahlofenüberwachers besteht aus seinen Fähigkeiten, aufmerksam zu sein, um die verantwortlichen Techniker so schnell wie möglich über jedes anormale Ereignis zu benachrichtigen, oder auch nur über den optimalen Moment, um einen Eingriff zu beginnen oder zu beenden. Zwischen dem beruflichen Wert des Arbeiters und seiner Handlung steht jetzt die Organisation, das informelle und formelle Netz sozialer Beziehungen. Die Handlung kann einfach sein; die Qualität der Arbeit liegt nicht mehr auf der Ebene der Beziehungen zwischen dem Mensch und seinen Arbeitsgeräten, sondern der Beziehungen zwischen Mensch und Gruppe, auf der Ebene des Gesamtgefüges der Arbeit. Die berufliche Qualifikation wird durch eine soziale Qualifikation ersetzt, da nun das Paar Mensch-Werkzeug durch das Paar der sozialen Gruppe und des gesamten Produktionssystems ersetzt wird.“ (Touraine 1955, S. 54-55).

Aus dieser Perspektive ist ein gut funktionierendes System der Berufsausbildung wie das deutsche nicht unbedingt hinderlich, wenngleich hier eine „Entberuflichung“ als längst hinfällig und immer dringender erscheint.<sup>6</sup> Andererseits gilt hier, was schon im Fall Fiat bemerkt wurde: Vermittlung von „Schlüsselqualifikationen“, Auflockerung der Fachgrenzen und ähnliches sind

6 Wohlbermerkt: aus reiner industriesoziologischer - genauer: Tourainescher - Perspektive. In der Berufsbildungsforschung und vor allem in der berufspädagogischen Diskussion ist dieses Thema bekanntermaßen schon seit geraumer Zeit ein Dauerbrenner (vgl. für einen Überblick: Paul-Kohlhoff 1994).

zwar sinnvoll und wünschenswert. Entscheidend bleibt aber das Organisationskonzept und das damit verbundenen Instrumentarium an organisatorischen Mechanismen und personalpolitischen Maßnahmen. Im konkreten Fall von Volkswagen ging es daher vor allem um *a)* eine teambezogene Weiterbildung und *b)* ein teamorientiertes Organisationskonzept - von beiden konnte allerdings kaum die Rede sein:

*a)* Daß beim „Angelernten-Modell“ vieles von einem entsprechenden Qualifizierungsprozeß abhing, war der Interessenvertretung durchaus klar. Und wenn auch nicht alles gerade reibungslos lief, entwickelte man in enger Kooperation mit dem Bildungswesen ein fünf-stufiges, pädagogisch durchdachtes Weiterbildungsprogramm, welches unter anderem die Vermittlung von arbeitsplatzübergreifenden Qualifikationen, technologischen und organisatorischen Kenntnissen (wechselseitige Zusammenhänge) sowie sozialer und organisatorischer Fähigkeiten zur Kooperation absichern sollte. Bei der Umsetzung blieb von diesen Zielen aber so gut wie nichts übrig: Die Weiterbildung begann erst, als die neuen Anlagen schon seit mehr als einem Jahr im Betrieb waren, so daß der Produktionsdruck alsbald die Bildungsziele in die Ecke drängte. Obwohl auf einen insgesamt 45-tägigen Zeitraum beschränkt, erstreckte sie sich von 1986 bis in die 90er Jahre (!) hinein. Und die fünfte Stufe des Programms - für die teaminterne Kooperation die wichtigste, da sie eine Rotation über mehrere Maschinen und Arbeitsplätze sowie das gegenseitige Anlernen vorsah - wurde von kaum einem der ersten Anlagenführer besucht. Später rekrutierte Arbeitskräfte bekamen so gut wie keine Weiterbildung. Also überwogen trotz aller Unterschiede beim Weiterbildungskonzept gegenüber Fiat am Ende doch die gemeinsamen Aspekte: Auch bei Volkswagen ging es eher um eine schlichte Anpassungsqualifizierung als um einen an den neuen Anforderungen ausgerichteten Qualifizierungsprozeß. Darüber hinaus fehlte auch hier eine flankierende Weiterbildung der unteren Vorgesetzten, allen voran der Meister, was einer Steuerung und Betreuung der Teams sicher nicht geschadet hätte.

Ein Einzelfall? Schon allein angesichts der vielen Bestätigungen in der Literatur ist dies eher zu bezweifeln<sup>7</sup>. Und im übrigen wäre es auch vereinfacht, das Scheitern des Weiterbildungsprozesses auf den Produktionsdruck zurückzuführen: Dahinter steckte vielmehr der technokratische Ansatz der Rationalisierung und die für ihn typische Innovationsplanung, welche ausschließlich nach technologisch-funktionalen Kriterien erfolgte und erst daraus personal- wie bildungspolitische Aspekte ableitete. Durch Mitbestimmung und Mitgestaltung konnte die Interessenvertretung dies zwar korrigieren, gegen den damit verbundenen „reaktiven Grundzug konventioneller Personalwirtschaft“ (Mahnkopf 1990, S. 79) hatte sie aber offensichtlich kein Mittel: Das Personalwesen blieb ein „Dienstleister“ für den Restrukturierungsprozeß, eine Buchungs- und Personalbeschaffungsstelle, welche die Personalveränderungen durch Versetzungen und Fluktuation möglichst kostenneutral in den Griff zu kriegen hatte. Diesem (Selbst)Verständnis des Personalwesens entsprach ein Begriff der Personalplanung beim unteren und mittleren Management, der sich darauf reduzierte, mit dem zur Verfügung gestellten Personal in der Abteilung irgendwie über die Runden zu kommen. Unter diesen Umständen gab es für teamorientierte Qualifizierungsmaßnahmen gar keinen Platz - dafür fehlte schlicht und einfach jegliches Verständnis.

*b)* An der Frage der Weiterbildung kristallisieren sich also deutliche personalpolitische Defizite heraus, die ihrerseits zugleich als Teil und Folge eines allgemeineren und noch gravierenderen organisatorischen Konservatismus zu betrachten sind. Bis weit in die 90er Jahre hinein blieb das betriebsorganisatorische Umfeld der Teams unangetastet, es fand nicht einmal eine dem Team-Konzept entsprechende Neudefinition zumindest der Instandhaltung statt. Selbst das Auftauchen der „technischen Sachbearbeiter“ änderte nichts daran, denn es handelte sich hier lediglich um eine Not-Maßnahme innerhalb einer nach wie vor funktional gegliederten Organisationsstruktur: Die „Kooperationsstrukturen“

7 Vgl. für einen Überblick BMBW (1990), Dobischat/Lipsmeier (1991) und Baethge (1992).

zwischen Produktion und Fachabteilungen blieben traditionell und als solche eher auf Arbeitsteilung als auf Kooperation gerichtet.

Es mag sein, daß das beruflich-fachliche Integrationskonzept die falsche Hoffnung weckte, eine hohe Absorption und Reduzierung der Ungewißheit allein durch die Absicherung von beruflichen Kompetenzen in den integrierten Teams zu erreichen. Daß sich diese Erwartung nicht erfüllte, lag auf jeden Fall wenig an berufsbedingten Abschottungstendenzen, Verständigungsschwierigkeiten aufgrund der Beruflichkeit des Wissens oder ähnlichem. Diesbezüglich wundert eigentlich nicht, daß beim Wandel von Organisationskonzepten gesellschaftlich konstruierte und schon in der funktionalen Organisation eigentlich referenzarme berufsorientierte Denk- und Verhaltensweisen eher steif und hemmend wirken, wie etwa im Fall der Werkstattinstandhalter und -vorgesetzten bei Volkswagen: Jedes neue Organisationskonzept kommt immer einer neuen „Land- und Statuskarte“ des Betriebes gleich, welche die alte zwar nicht automatisch auflöst, aber dennoch delegitimiert. Die frühere Souveränität über das eigene Gebiet wird ungewiß - weil sie nun geteilt werden muß oder weil sich die Gebietsgrenzen verwischen, was das Gebiet plötzlich enger, unsicher und bedroht macht. Der „Beruf“ ist meist die einzige Verteidigungswaffe, und man setzt sie ein - wenn nötig auch gegen die eigenen Berufskollegen. Mit Inhalten und Methoden des Berufsausbildungssystems muß all dies freilich nicht unbedingt etwas zu tun haben. Auf jeden Fall sind die Gegenwaffen dort kaum zu finden, denn ihr Depot sollte ja anderswo angesiedelt sein: im Organisationskonzept selbst und seiner begleitenden Personalpolitik. Hierbei ist - insbesondere bei einem „Team-Konzept“ - die berufliche Qualifikation der einzelnen Beschäftigten ein Aspekt, aber noch lange nicht der wichtigste. Entscheidend sind vielmehr auf der einen Seite die internen Prozesse und ihre Voraussetzungen - Kommunikation und Kooperation, Durchlässigkeit der Aufgaben und Funktionen, Teamgeist - und auf der anderen Seite die „Außenbeziehungen“, also zu anderen Teams und zur Organisationsstruktur. „Innen“ wie „au-

ßen“ geht es um die (Neu)Gestaltung der organisatorischen Interdependenzen mit ihren facettenreichen Dimensionen und den jeweiligen Koordinationsmechanismen (Thompson 1967, S. 54 f., Scott 1986, S. 286 f.). Und es ist die jeweils konzeptbedingte Ein- bzw. Umgruppierung der Interdependenzen, welche die organisatorischen Abgrenzungen fest- bzw. umschreibt und dadurch die gesellschaftlich erzeugten Qualifikationen betrieblich einordnet und organisatorisch verwerten soll.

Durch diese Brille betrachtet, ist die Entwicklung bei Volkswagen die Geschichte eines Organisations- und Managementversagens. Denn so wie etwa Just-in-Time-Prozesse ohne entsprechendes *re-engineering* von Interdependenzen und Koordinierung nur scheitern können, so kann es einem in einer weiter funktional gegliederten Organisation eingegipsten „integrierten Team“ auch nicht besser gehen: eher früher als später wird es ersticken. Daß dabei die Wahl zwischen „Angelernten-“ oder „Facharbeiter-Modell“ kaum eine Rolle spielt, ist ein Beweis dafür, daß die Erstarrung beruflicher Demarkationen in erster Linie als Symptom einer sich wehrenden Organisation und weniger als Reaktion sich wehrender „Berufe“ zu bewerten ist. Was zu einem eindeutigen Schluß führt: Die neuen Produktionskonzepte sind eine arbeitsorganisatorische Innovation gewesen, die ohne betriebsorganisatorische Grundlage und Gerüst geblieben ist. Die einzige Frage ist, ob dieses organisatorische *mis-match* auf Volkswagen zu beschränken ist - was jedoch eher unwahrscheinlich erscheint. Nicht nur deswegen, weil es offensichtlich mehr oder weniger überall festgestellt wurde.<sup>8</sup> Jüngere Vergleiche zeigen auch, daß die immer noch „starke Resilienz der Funk-

8 So wird im „Trendreport Rationalisierung“ (Schumann et al. 1994) an mehreren Stellen über das „Beharrungsvermögen der betrieblichen Strukturen“ (S. 70 f.), die zu große Distanz zwischen Produktionsbelegschaften und Fachabteilungen bzw. die „fehlende Kooperationsstrukturen“ (S. 168 f.) und anderes mehr geklagt und der „Stand der gesamtbetrieblichen Restrukturierung“ als Grundproblem der Rationalisierung benannt. Wörtlich: „In dieser Hinsicht war die Situation zu Beginn der 90er Jahre fast durchweg noch von punktuellen, bereichsspezifischen Ansätzen geprägt. Bei übergreifenden Fragen [...] war deutlich weniger Bewegung zu beobachten, und eine konsequente Dezentralisierung [...] existierte in den von uns untersuchten Betrieben selbst zu Beginn der 90er Jahre noch nicht“ (169-70).

tionalorganisation" in Form organisatorischer Schnittstellen und Abgrenzungen offensichtlich weiter wirkt - bis in die Produktentwicklung hinein (Jürgens/Lippert 1997).<sup>9</sup>

#### 4. Die Qualifikation der Arbeit zwischen Beruf und Organisation

Vor dem Hintergrund der im ersten Teil aufgeworfenen Fragen führen die Ergebnisse des Vergleichs zwischen Fiat und Volkswagen zu einer kritischen Betrachtung der wechselseitigen Beziehungen zwischen (Arbeits-)Organisation, Qualifikation und Berufsausbildung, wie sie im „deutschen Modell" und - allgemeiner - in der deutschen industriesoziologischen Diskussion dargestellt werden.

Beginnen wir zuerst mit Fiat als Kontrastfolie zum „deutschen Modell" und Beispiel einer unbeschränkten Verbetrieblung der Berufsausbildung, was zudem einem technokratischen Konzept in Reinform entspricht. Hier bestimmt die ausschließlich technisch-funktionale Planung der Fertigungs- und Verfahrenssysteme die Arbeitsorganisation und dadurch die quantitativen und qualitativen Fixpunkte hinsichtlich der verlangten Qualifikationen. Dementsprechend fragt das Unternehmen Qualifikationen (auf dem betrieblichen wie außerbetrieblichen) Arbeitsmarkt nach, wobei das Ausbildungssystem im weitesten Sinne (Schul- wie Berufsausbildung, Erst- wie Weiterbildung) gefordert ist, diese Nachfrage zu befriedigen. Das Effizienzkriterium des technokratischen Konzepts bleibt somit das des traditionellen taylor-fordistischen Organisationsansatzes: Ziel ist, die qualifizierten Funktionen in ihrem Umfang so weit wie möglich zu beschränken und an „indirekten" Arbeitsplätzen zu gruppieren, um die

Produktion mit angelernten Arbeitskräften betreiben zu können. Entsprechend ist auch die Funktionalisierung der Ausbildung gleich. Auf die mit der Automatisierung verbundene Erhöhung des Angelerntenniveaus der Produktionsarbeit (Gewährleistungstätigkeiten) wird kurzfristig durch entsprechend zugeschnittene Weiterbildungsmaßnahmen mit Anpassungscharakter reagiert. Langfristig wird schlicht die Eintrittsschwelle zur Industriearbeit bei einem höheren Schulabschluß angesetzt. Dieser Ansatz hat sich weder als kostensparend noch als besonders effektiv erwiesen - zumindest nicht nach dem Ausmaß an organisatorischen Veränderungen zu urteilen, die innerhalb von fünfzehn Jahren unternommen werden mußten. Die Ursache lag freilich weniger in der Verbetrieblung an sich, sondern zunächst in den Mängeln des Organisationskonzeptes und später in der Kluft zwischen Ausbildungskonzept und Organisationsentwicklung.<sup>10</sup>

Was mit dem „deutschen Modell" assoziiert wird, ist im Grunde genommen eine gerade umgekehrte Beziehung zwischen Arbeitsorganisation, Qualifikation und Berufsausbildung, wie durch die sog. „Angebotsthese" postuliert wird: Die Einbindung des Unternehmens in eine gesellschaftliche Erzeugung von Qualifikationen durch das duale System führe zu einer zunehmenden Verbesserung der Qualifikationsstruktur der Beschäftigten, was wiederum die Hinwendung zu qualifikationsorientierten Rationalisierungskonzepten begünstige

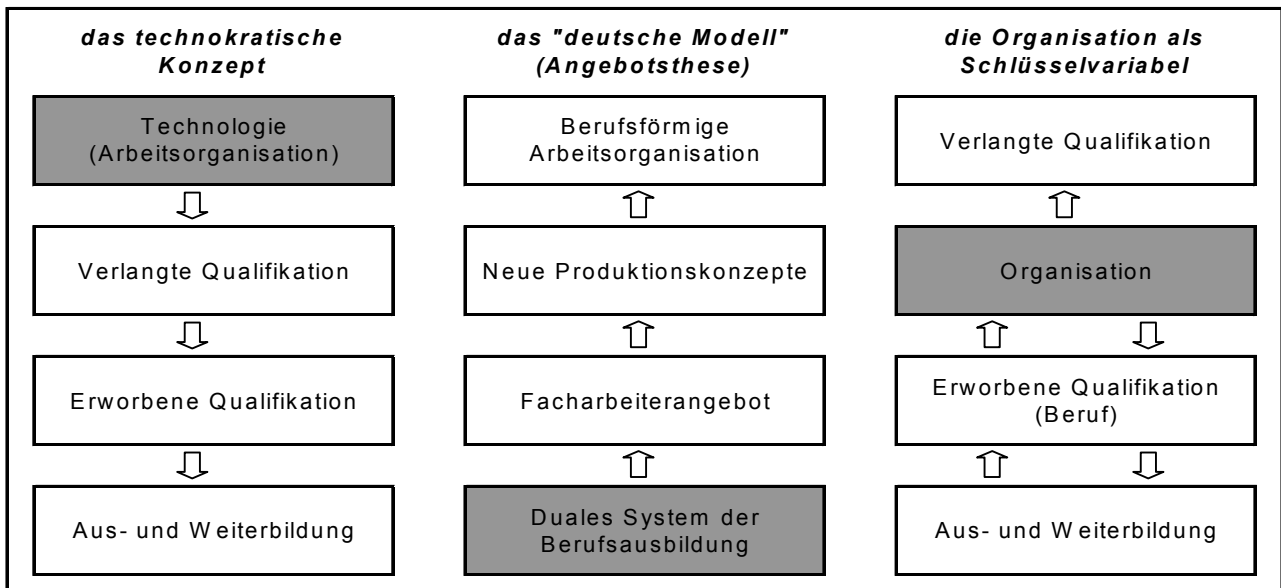
9 Die Aussagen von Jürgens/Lippert gewinnen besondere Bedeutung, wenn man bedenkt, daß man hier von einer Analyse ausgeht, die noch vor drei Jahren den Akzent auf die „Engpässe" der Beruflichkeit (und der Arbeitsregulierung) in den deutschen Unternehmen und den „Immobilismus" der jeweiligen Basisinstitutionen setzte (Jürgens/Naschold 1994, S. 257-261). Heute wird dies empirisch und analytisch zur *quantité négligeable* deklariert (vgl. Jürgens/Lippert 1997, S. 83).

10 Was freilich an den negativen Folgen einer Verbetrieblung nichts ändert. Diese lassen sich gerade am Beispiel des jüngeren *conduttore* bei Fiat einmal mehr verdeutlichen. Für ihn besteht der einzige Ausweg aus seiner Situation darin, den Sprung in die Instandhaltung zu schaffen. Von seiner Bildung her ist er nicht weniger qualifiziert als die meisten Instandhalter - von denen einige ja Schulkameraden waren - und sicherlich qualifizierter als diejenigen, die gar einen solchen Sprung aus einer einfachen Produktionsarbeit schaffen. Diese haben zwar wiederum den gleichen Schulabschluß wie er, der *conduttore* sollte aber eigentlich seine Weiterbildung sowie seine Erfahrung mit der Bedienung der Anlage in die Waagschale werfen können. Aber gerade hier liegt sein Problem: Die Erfahrung mit der Anlage zählt zu wenig gegenüber den Kosten seines sechsmontigen Anlernens, denn seine Beförderung zum Instandhalter würde für das Unternehmen weitere Kosten bedeuten - die Instandhaltungskurse für ihn und das Anlernen zum *conduttore* für seinen Ersatz. Mir der direkten Beförderung eines Gleichgebildeten aus der Produktion kann es die zweite Investition sparen. Auf das Privileg, für die Instandhaltung die entsprechenden Bildungsmaßnahmen besuchen zu dürfen, kann also der *conduttore* kaum hoffen.

und fördere. Mit anderen Worten: Es werde eine gesell-

derem mit dem Ziel der Konzeptualisierung selbst zu

**Abbildung 1:  
Organisation, Qualifikation und Ausbildung**



schaftliche Redundanz an beruflichen Kompetenzen erzeugt, was innerbetrieblich eine strategische Reserve an Ressourcen (*organizational slack*) darstelle, die sich - als „unsichtbare Steuerung der Organisationsentwicklung“ (Drexler 1995, S. 53) - positiv im Arbeitseinsatzkonzept niederschläge.

Die Realität sieht nun anders aus. Auch bei Volkswagen - wie wohl auch in allen anderen deutschen Automobilunternehmen - handelte es sich bei der Automatisierungspolitik der 80er Jahre ebenso wie bei Fiat um einen technokratischen Ansatz. Und so ist beim „Angelernten-Modell“ eine qualifiziertere Arbeitsorganisation am „pragmatischen Reduktionismus“ (Baethge 1992) der Weiterbildung gescheitert, welcher einem technokratischen Konzept und dessen entsprechender Funktionalisierung der Aus- und Weiterbildung immanent ist. Aber selbst beim berufsorientierten „Facharbeiter-Modell“ wollte der für das „deutsche Modell“ angeblich typische *virtuous circle* nicht in Gange kommen. Wie gesehen, ist die Ursache dafür weniger in den jeweiligen Team-Modellen bzw. in den erworbenen Berufen als vielmehr in dem Mangel an - expliziter wie impliziter - Organisationsentwicklung zu finden. Nur: Die organisatorische Dimension war in der Konzeptualisierung des *virtuous circle* nicht berücksichtigt. Das hatte unter an-

zunehmend: Denn die dahinterstehende institutionelle Analyse der Regulierungsmechanismen des Berufsausbildungssystems (Streeck et al. 1987) zielte vor allem darauf, die Herstellung kollektiver Güter durch neokorporatistische Institutionen und ihre positive Wirkung auf die *performance* des gesamten Systems zu belegen. Die positive Wirkung sah man in der Anwendung und dem ökonomischen Erfolg der neuen qualifikationsbasierten und -orientierten Produktionskonzepte, deren konkrete Umsetzung freilich außerhalb der Analyse lag. Die Zuständigkeit dafür überließ man der Industriesoziologie.



Wie auch immer: Die Ausblendung der Organisation im Erklärungsmodell wie allzu oft auch in der industriesoziologischen Analyse bedeutet eine starke Vereinfachung der Beziehungen zwischen Berufsausbildung, Qualifikation und Produktionskonzepten (Abbildung 1.), was zu einem überzogenen Stellenwert der Berufsausbildung und allgemeiner der „Beruflichkeit“ führt. Dabei wird die Eigenschaft des Berufs als gesellschaftliches Gliederungs- und Organisationsprinzip allzu schnell auf die betriebliche Realität übertragen, denn was - wenn auch immer weniger - rein formell für die berufliche Gliederung der Belegschaft durchaus gelten mag, gilt jedoch keineswegs für eine entsprechende berufliche Organisation der Arbeit. Dazwischen liegt die Organisation mit all ihren Dimensionen: der technisch-organisatorischen Planung, den konkreten Organisationsstrukturen und arbeitsorganisatorischen Konzepten und nicht zuletzt dem sich daraus ergebenden betrieblichen Sozialsystem. Daß dabei eine gesellschaftlich erzeugte Verfügbarkeit an qualifizierten Arbeitskräften einen Druck zugunsten entsprechender Arbeitseinsatzkonzepte ausübt, steht außer Frage und bleibt auch das Markenzeichen des deutschen Produktionsmodells. Ob solche Konzepte dann tatsächlich auch betriebliche Realität werden, hängt allerdings von einer Reihe anderer

betrieblicher wie außerbetrieblicher Faktoren ab, die auf die Entwicklung und Durchsetzung entsprechender organisatorischer Konzepte einwirken - nicht zuletzt der Managementkultur und den industriellen Beziehungen.<sup>11</sup>

Von all diesem war aber auch in der jüngeren Diskussion über die Schwächen des „deutschen Modells“ noch recht wenig zu finden. Im Gegenteil: Mit einer einseitig institutions- und berufsorientierten Analyse konnte man die krisenhaften Entwicklungen der ersten Hälfte der 90er Jahre in vielen Unternehmen nur dadurch erklären, daß man die Ursachen im Versagen der bis zu diesem Punkt hochgelobten Institutionen ortete. Freigesprochen aber, ja nicht einmal vor Gericht gestellt, werden somit gerade diejenigen, die ein gesellschaftlich erzeugtes *organizational slack* nicht verwertet, sondern verschwendet haben.

11 Das gilt freilich auch im Fall restriktiver arbeitsorganisatorischer Konzepte. Die Verbreitung bzw. Hartnäckigkeit andernorts zu beobachtender neo-tayloristischer Konzepte im direkten Zusammenhang mit dem Bildungssystem zu interpretieren, wie es etwa Drexel (1995) für Frankreich - als Kontrastfolie zu Deutschland - tut, hinterläßt meines Erachtens einen gewissen Nachgeschmack gesellschaftlichen Determinismus'. Denn hier wandelt sich die Kontextgebundenheit betrieblicher Rationalisierung in Kontextabhängigkeit. Wie aber die Berufsausbildung als „kollektives“ und nicht nur „einzelbetriebliches“ Gut für sich genommen weder eine Garantie für qualifizierte Arbeit im Betrieb noch für eine entsprechende Organisationsentwicklung war und ist, so ist ein anderes, selbst ineffizientes Ausbildungssystem weder ein Beweis für unqualifizierte Arbeit noch für eine restriktive Arbeitsorganisation im Betrieb. Nicht nur weil die von den modernen Produktionsprozessen geforderten Kompetenzen woanders doch vermittelt und erworben werden können: Gerade in diesen Fällen ist zudem ein starkes Engagement der Gewerkschaft(en) in den Fragen der Arbeitsgestaltung und Weiterbildung zu erwarten. Denn dort, wo betrieblicher Status und Berufskarriere nicht von Bildungsabschlüssen und Berufszertifikaten vorgeformt werden, ist für die Gewerkschaft die Mitgestaltung der Arbeit und der Weiterbildung im Betrieb der einzige Weg, den Wert der Arbeitskraft zu schützen. Daß nun in Italien und Frankreich die Handlungsspielräume des Unternehmens gesellschaftlich weniger bedingt sind als in Deutschland, liegt zwar auch am Bildungssystem, aber zumindest in gleichem Maße an der Ohnmacht bzw. Inexistenz gewerkschaftlichen Handelns in den benannten Feldern.

## Literaturverzeichnis

- Accornero, A. (1982): *Il lavoro come ideologia*, Il Mulino, Bologna.
- Baethge, M. (1992): Die vielfältigen Widersprüche beruflicher Weiterbildung. In: *WSI-Mitteilungen*, 6, 313-321.
- Bechtle, G./Braczyk, H. J. (1982): Umanizzazione del lavoro e relazioni industriali nella Repubblica federale tedesca. In: Della Rocca, G. (a cura di), *Sindacato e organizzazione del lavoro*. Angeli, Milano, S. 122-149.
- BMBW - Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.) (1990): *Betriebliche Weiterbildung. Forschungsstand und Forschungsperspektiven*, Bonn.
- Cattero, B. (1992): Von Produktionskonzepten zu Organisationskonzepten - Zur Veränderung von Rationalisierungsstrategien in der italienischen Automobilindustrie. In: *SOFI-Mitteilungen*, 19, 35-49.
- Cattero, B. (1998): *Lavorare alla Fiat - Arbeiten bei VW. Rationalisierung, Arbeit und soziale Regulierung in Vergleich*, Westfälisches Dampfboot, Münster (i.E.).
- Dobischat, R./Lipsmeier, A. (1991): Betriebliche Weiterbildung im Spannungsfeld von Technikanwendung, Qualifikationsentwicklung und personaleinsatz. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 2, 344-350.
- Drexel, I. (1995): Betriebliche Organisationsentwicklung und das duale System der Berufsausbildung - Lernanstöße aus dem internationalen Vergleich. In: Dybowski, G./Pütz, H./Rauner, F. (Hrsg.), *Berufsbildung und Organisationsentwicklung. Perspektive, Modelle, Grundlagen*, Donat Verlag, Bremen, S. 51-66.
- Geißler, K.A./Schmidt, H. (1996): Ungleiche Ausbildung? Diskussion zum System der Berufsausbildung in Deutschland. In: *Die Wiederentdeckung der Ungleichheit*, Jahrbuch Bildung und Arbeit '96, Leske+Budrich, Opladen.
- Greinert, W.-D. (1993): *Das »deutsche System« der Berufsausbildung. Geschichte, Organisation, Perspektiven*, Nomos, Baden-Baden.
- Jürgens, U. (1991): Fra taylorismo e toyotismo: esiste una terza via?. In: Marchisio, O./Fiom Cgil Lombardia (a cura di), *Galassia auto*, Angeli, Milano, S. 24-30.
- Jürgens, U./Lippert, I. (1997): Schnittstellen des deutschen Produktionsregimes. Innovationshemmnisse im Produktentstehungsprozeß. In: Naschold, F./Soskice, D./Hancké, B./Jürgens, U. (Hrsg.), *Ökonomische Leistungsfähigkeit und institutionelle Innovation*, Sigma, Berlin, S. 65-94.
- Jürgens U./Naschold F. (1994): Arbeits- und industriepolitische Entwicklungspässe der deutschen Industrie in den 90er Jahren. In: Zapf, W./Dierkes, M.

- (Hrsg.), *Institutionenvergleich und Institutionendynamik*, Sigma, Berlin, S. 239-270.
- Kern, H./Bernoux, P. (1997): Bottom-up oder top-down? Ein deutsch-französischer Dialog über Vertrauen als Innovationsfaktor. In: *Standortrisiko Wohlfahrtsstaat?*, Jahrbuch für Europa- und Nordamerika-Studien 1, Leske+Budrich, Opladen, S. 257-285.
- Kern, H./Sabel, C.F. (1994): Verblaßte Tugenden. Zur Krise des deutschen Produktionsmodell. In: *Soziale Welt, Sonderband 9*, S. 605-624.
- Kern, H./Schumann, M. (1984): *Das Ende der Arbeitsteilung?*, Beck, München.
- Kühnlein, G. (1997): *Qualität und Quantität der Berufsausbildung*, Hans-Böckler-Stiftung, Graue Reihe 127, Düsseldorf.
- Lüllies, V./Bollinger, H./Weltz, F. (1993): *Wissenlogistik. Über den betrieblichen Umgang mit Wissen bei Entwicklungsvorhaben*, Campus, Frankfurt a.M./New York.
- Mahnkopf, B. (1990): Betriebliche Weiterbildung. Zwischen Effizienzorientierung und Gleichheitspostulat. In: *Soziale Welt*, 1, 70-96.
- Mickler, O. (1981): *Facharbeit im Wandel*, Campus, Frankfurt a.M./New York.
- Paul-Kohlhoff, A. (1994): Modernisierung des Berufsbegriffs? In: *Die Mitbestimmung*, 10, 14-16.
- Schumann, M./Baethge-Kinsky, M./Kuhlmann, M./Kurz, C./Neumann, U. (1994): *Trendreport Rationalisierung*, Sigma, Berlin.
- Scott, W.R. (1986): *Grundlagen der Organisations-theorie*, Campus, Frankfurt a.M.
- Streeck, W. (1992): *Social Institutions and Economic Performance*, Sage, London.
- Streeck, W./Hilbert, J./van Kevelaer, C. H./Maier, E./Weber, H. (1987): *Steuerung und Regulierung der beruflichen Bildung. Die Rolle der Sozialpartner in der Ausbildung und beruflichen Weiterbildung in der Bundesrepublik Deutschland*, Sigma, Berlin.
- Thompson, J.D. (1967): *Organizations in Action*, McGraw Hall, New York.
- Touraine, A. (1955): *L'évolution du travail ouvrier aux Usines Renault*, Edition du C.N.R.S., Paris.