

Michael Schumann

Struktureller Wandel und Entwicklung der Qualifikationsanforderungen*

Erlauben Sie mir eine eher persönliche Vorbemerkung. Mit unserer nun vor ca. 20 Jahren formulierten These von den Neuen Produktionskonzepten und der Reprofessionalisierung der Produktionsarbeit haben Horst Kern und ich uns damals mutig vorgewagt in Punkto "Blick nach vorn". Die weitere Entwicklung um das Ende des Taylorismus hat ja auch gezeigt: Ganz falsch lagen wir mit unserer Erwartung einer neuen, die Arbeitsteilung zurücknehmenden betrieblichen Rationalisierungspolitik nicht. Aber in eigenen Folgestudien mussten wir doch einräumen, dass die von uns in Aussicht gestellte Verallgemeinerung der neuen Politik nicht eintrat. In den hochtechnisierten Bereichen der meisten Fertigungs- und Prozessindustrien setzte sich der Produktionsfacharbeiter als "Systemregulierer" zwar durch, in anderen Konstellationen, insbesondere in den nicht-technisierten Montagen und in den Handlingsbereichen, blieb auch nicht alles beim Alten, aber ein sich verbreitender, gesicherter Trend zur Professionalisierung blieb aus.

Dies vorbemerkend zu konstatieren will sagen: Mit dem Versuch, den Strukturwandel der Arbeit und die Entwicklungen der Qualifikationen vorausblickend zu bestimmen, habe ich so meine Erfahrungen gemacht - um nicht zu sagen: Bin ich ein gebranntes Kind.

Zur Provokation einer lebhaften Diskussion sind in Catchwords gefasste Trendbestimmungen und damit prognostizierte Umbrüche gut brauchbar. So lässt sich heute über *die Zukunft der Arbeit* trefflich unter den Tickets "flexibler Mensch" (Sennett), "Totalisierung der Arbeit" (Peters), "Brasilianisierung der Arbeit" (Beck) oder "Arbeitskraftunternehmer" (Voß/Pongarts) streiten. Aber für all diese Positionen gilt: Es handelt sich um unzulässig zu Globaltendenzen hochstilisierte Verallgemeinerung von Einzelercheinungen. Für verlässliche Aussagen über die Entwicklung der Qualifikationen geben sie kaum etwas her.

* Vortrag auf dem 4. BiBB-Fachkongress 2002, Berlin vom 23.-25.10.2002.

Demgegenüber bestehen die Aussagen von Burkart Lutz und Pamela Meil in ihrer jüngsten Veröffentlichung über "Industrielle Fachkräfte für das 21. Jahrhundert" geradezu durch ihre Zurückhaltung. Ihre "Thesen zum zukünftigen Qualifikationsbedarf der deutschen Industrie" leiten sie mit zwei auf Prognose-Bedarf und -Möglichkeit abzielende Vorbemerkungen ein:

Vorbemerkung Nr. 1: Als Folge von Innovationen in der Produktions- und Verfahrenstechnik und als Folge einer Neuorientierung der Organisationsstruktur und der Absatz- und Beschaffungsstrategien der Unternehmen seien wesentliche Veränderungen in den benötigten Kompetenzprofilen industrieller Fachkräfte zu erwarten. Diese müssten möglichst frühzeitig erkannt werden, weil es ausreichende Zeit erfordere, die notwendigen Reformen in den Bildungs- und Ausbildungsstrukturen einzuleiten – deren Ausreichungszeiten seien schließlich eher in Jahrzehnten als in Jahren zu bemessen.

Vorbemerkung Nr. 2: Die Frage nach den Entwicklungstendenzen des Qualifikationsbedarfs sei "nur sehr schwierig zu beantworten". Denn Unstetigkeiten oder gar Brüche in der Entwicklung von industrieller Produktionsweise und industriellen Organisationsstrukturen könnten mit dem vorliegenden sozialwissenschaftlichen Methodenset "grundsätzlich nicht erfasst und abgebildet werden" (S. 19).

Was also tun, wenn trotz wachsenden Prognosebedarfs wissenschaftlich seriöse Möglichkeiten dazu fehlen? Lutz und Meil beantworten für sich dieses Dilemma mit der schon angesprochenen inhaltlichen Zurückhaltung. Die sechs Thesen, die immerhin Befunde aus einer recht breit angelegten Forschung zusammenfassen, werden von ihnen auf höchst möglichem Allgemeingrad formuliert. Sie lauten:

These 1: "Einfache Tätigkeiten in der Produktion... werden am Standort Deutschland weiter an Bedeutung verlieren".

These 2: "Der Bedarf an technischem Wissen wird tendenziell an allen Arbeitsplätzen zunehmen, während gleichzeitig die Lebenszyklen technischen Wissens zunehmend kürzer werden".

These 3: "'Erfahrungswissen' wird nach wie vor von hoher Bedeutung sein".

- These 4: "Organisations- und Managementkompetenz werden für viele Fachkräfte wachsende Bedeutung gewinnen".
- These 5: "Die Anforderung an "Mobilitätsfähigkeit" und "Arbeitsmarktgängigkeit" der Qualifikationen werden steigen".
- These 6: "Die Spannungen zwischen Anforderungen an "Prozessfähigkeit" und "Mobilitätsfähig" der Qualifikationen werden eher zu- als abnehmen" (vgl. Lutz/Meil 2000, S. 23 ff.).

Eines ist mit diesen Thesen sicher gelungen: hier wandelt sich die Neuigkeitsprovokation der Trendcatchwords in Überraschungsfreiheit. Aber wie viel geben sie für die Ausbildungsdebatte her?

Ich werde in meinem Referat einen Mittelweg versuchen: Kein Ritt über den Bodensee mit orientierungsstarken aber letztlich unverlässlichen Trendbestimmungen, aber auch keine doppeltgesicherte Talwanderung mit zwar halbwegs verlässlichen, dafür aber ausagearmen Einschätzungen.

Ich gehe davon aus, dass die Debatte um den Strukturwandel der Arbeit mittlerweile einige gesicherte Festschreibungen erlaubt. Drei solche, nicht mehr kontroverse Aspekte des Wandels möchte ich hervorheben:

1. Kaum einer dürfte einer Beschreibung der Rahmenbedingungen der heutigen Wirtschaft und entsprechenden Anforderungen an die Unternehmen widersprechen, die festhält: Die Konkurrenzsituation der Unternehmen hat sich insbesondere durch die Internationalisierung bzw. Globalisierung der Ökonomie deutlich verschärft mit folgenden Konsequenzen für die Unternehmen:

- Beschleunigte Innovationsdynamiken;
- erhöhte Reaktionsgeschwindigkeiten;
- vergrößerte Komplexität der zu beherrschenden Prozesse;
- priorisierender Kundenbezug;
- verschärfte Kostensteuerung aller betrieblicher Abläufe (einschließlich der Ausbildungssektoren).

2. In der Frage, wie die Unternehmen auf diese neuen Herausforderungen reagieren, gibt es ebenfalls einen großen Konsens bei den Akteuren selbst wie bei den wissenschaftlichen Beobachtern: Die Unternehmen sind dabei, eine grundlegende Strukturveränderung ihrer Organisation vorzunehmen. Eine prozessorientierte Betriebs- und Arbeitsorganisation beginnt sich als neues Paradigma der Unternehmensgestaltung breitflächig durchzusetzen. "Wettbewerbsvorsprung durch Prozessmodelle" betitelte auf dem diesjährigen REFA-Fachkongress Fahrzeugbau in Dresden deren Präsident, Hartmut Binner, seinen Vortrag. Er erklärte darin für Industrie wie Dienstleistung, für Groß- wie Kleinbetriebe die prozessorientierte Umstrukturierung als zwingende Voraussetzung für die Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit. Er sagte damit übrigens den betrieblichen Experten wenig Neues – bestenfalls seinen Verbandsfunktionären. Wer die Restrukturierungspolitik der Unternehmen in den letzten Jahren ein wenig verfolgt hat weiß: Hier wird vom REFA-Verband nur etwas zum eigenen Programm erklärt, was, jedenfalls in den stilbildenden Unternehmen der wichtigsten Branchen, längst als Lösung erkannt und zunehmend breiter implementiert wird.

1. Meine dritte kaum kontroverse Festschreibung lautet: Dieser Wandel der Wirtschaft hat unmittelbare Auswirkungen auf die Arbeitsstrukturen und damit auf die Qualifikationsentwicklungen. Im Unterschied zur traditionellen Organisation nach Fachabteilungen und entsprechenden Berufen strukturieren jetzt die Erfordernisse der Prozesse gleichermaßen Aufgabenzuschnitte, Zuständigkeiten, Kooperationen wie Verantwortungen.

Wie genau nun diese Auswirkungen auf die Arbeit aussehen, was sie für die Qualifikationsentwicklung und die Ausbildungserfordernisse heißen, da hört zumindest der wissenschaftliche Konsens auf. Lassen Sie mich Ihnen zunächst meine Lesart vortragen:

Das Konzept der Prozessorientierung, heute durchaus noch vielfach zu trennen von seiner betrieblichen Realisierung aber in seinen Folgewirkungen für die Arbeit ein Stückweit erkennbar, meint für den Produktionsarbeiter zweierlei:

(1) Erweiterte Zuständigkeit nicht nur für die Durchführung der jeweiligen Produktionsaufgaben, sondern auch für (zumindest Teilbereiche) der Wartung-Instandhaltung-

Logistik-Planung. Technische, organisatorische, ja ökonomische Optimierungen gehören tendenziell ebenso mit zu seinem Geschäft wie die Berücksichtigung von Kundenwünschen und Kundenklagen.

(2) Gleichmaßen ausdifferenzierte wie vertiefte Kooperationsbezüge in der Arbeit, die nicht mehr beim eigenen Berufskollegen halt machen, sondern horizontal mit anderen Fachvertretern und vertikal mit mehreren, zum Teil hierarchisch höheren Ebenen Arbeitsbeziehungen herstellen.

In der Arbeitsgruppe sind – jedenfalls in den technisierten Produktionsbereichen – Schlosser und Elektriker zusammen mit Fertigungsmechanikern mehr oder weniger komplett für eine gemeinsame Anlage zuständig. Auch in dieser Kooperation hat zwar jeder seine, seinem Berufs-Know How entsprechende und zum Teil ja nach wie vor durch die Berufsgenossenschaften definierte Rolle zu spielen – s. der Schlüssel zum Schaltschrank beim Elektriker -, aber gleichzeitig wird letztlich nicht danach gefragt, wer bei notwendigen Interventionen was macht. Im „Optimierungsteam“ sitzt diese Gruppe zusammen mit Entwicklern, Verkäufern, Logistikern; im „Planungsteam“ kommt sie zusammen mit Einkäufern, Designern und Planern. Gefordert ist in diesen unterschiedlichen Konstellationen stets eine erhöhte Kommunikationsfähigkeit und Offenheit jenseits der eigenen Fach- und Statusgrenzen. Freilich die Anforderungen an die eigenen „produktiven“ Kooperationsbeiträge bleiben weitgehend auf die ausbildungsbegründete Expertenrolle konzentriert.

Eine ähnliche Qualifikationsverschiebung durch die neue Prozessorientierung der Unternehmensorganisation gilt auch für die höherqualifizierten und akademisch vorgebildeten Kader. Die Aufgabe des "Planungs- und Entwicklungsingenieurs" verlangt etwa nicht mehr nur eine optimale technische Lösung nach technischen Bewertungsmaßstäben. Neuerdings müssen Aspekte des individualisierten Kundenauftrags, der leistungsgünstigen Beschaffung, der fertigungsgerechten Produktion und des erfolversprechenden Vertriebs mit einbezogen werden. Und die Kooperation beim Planer und Entwickler beschränkt sich nicht mehr auf Fachkollegen, sondern schließt „Einkäufer“ und „Verkäufer“ ebenso mit ein wie „Fertigungsingenieure“, „Designer“, „Industrial Engineering Experten“ und eben auch Produktionsarbeiter unterschiedlicher Berufsrichtungen. Auch

für den Ingenieur gilt insofern die doppelte Aufgabenerweiterung: einerseits vieldimensioniertere, über enge Fachgrenzen hinausweisende Arbeitsvorgaben mit vielfältigeren Kooperationsbezügen, andererseits erweiterte Kommunikationsfähigkeit, Lernoffenheit und Perspektivwechsel.

Eine Wirkung dieser Neuzuschnitte von Zuständigkeiten, Kooperationen und Verantwortlichkeiten bei prozessorientierter Gestaltung ist die Dekonturierung der Grenzziehungen zwischen Produktions- und Dienstleistungssektoren: Unter der Regie der Produktion werden produktionsvor-, nach- und nebengelagerte Dienstleistungsaufgaben in einen gemeinsamen Topf geworfen und danach zum Teil neu aufgeteilt. Die Grenzen verflüssigen sich also, ohne dass dabei freilich die alten Kernbestände jede Identität verlieren.

Aber es gilt schon eine Abwertung – nicht immer gleich Auflösung – der alten Fachabteilungen. Denn die Privilegierung von Prozessnotwendigkeiten heißt eindeutig: Die Produktion hat das Sagen, die indirekten Bereiche werden eingegliedert und dabei unterstellt. Nur Restbestände zumeist hochqualifizierter Spezialisten überleben auch organisatorisch selbständig.

Damit verliert also in der Tat der Facharbeiter der indirekten Bereiche seine betrieblich eindeutig lokalisierte Heimstätte mit allen ihren Identifikationsangeboten und Bornierungsgefahren. Mir scheint freilich, dass die Fachkräfte im neuen interfakultativen Arbeitszusammenhang ihre, sicher modifizierte – man könnte wohl auch sagen: modernisierte - Berufsidentität durchaus bewahren können. Sicher, sie müssen sich öffnen zu den übrigen Teammitgliedern und deren je spezifische Beiträge zur Aufgaben/Problemlösung zu begreifen suchen. Fachbornierte Lösungen ebenso wie Abschottung und Verweigerung sind kontraproduktiv. Sein eigenes Know how weitergeben und selbst von den anderen lernen verbessert die Chancen für gemeinsame erfolgreiche Aufgabenbewältigung. Ich sehe keine Anhaltspunkte dafür, dass die Schwächungen der alten Beruflichkeit nicht überkompensiert werden könnten durch die neuen positiven Herausforderungen.

Um meine Position in dieser Frage zu verdeutlichen gibt es Sinn, kurz auf die Debatte einzugehen, die zu diesem Thema vor zehn Jahren geführt wurde. In der durch die Wirtschaftskrise 1992/93 ausgelösten sozialwissenschaftlichen Diskussion um den Standort Deutschland spielten zwei Aspekte eine zentrale Rolle: Als besondere Krisenursachen wurden (1) die hierarchisch-bürokratische und darüber unflexibel gewordene Organisationsgestaltung der deutschen Industrie betont und (2) die duale Ausbildung und das Berufsprinzip mit seinen beruflichen Abschottungen. Beide Sachverhalte galten als entscheidende Grundübel der deutschen Wirtschaft, die sie unfähig gemacht hätten, die veränderten Weltmarktbedingungen zu bewältigen.

Besonders Horst Kern und Charles Sabel erkoren damals unter dem vielsagenden Titel "Verblasste Tugenden – zur Krise des deutschen Produktionsmodells" den deutschen Facharbeiter zum Hauptschuldigen: In seinem sturen Beharrungsverhalten und seiner kommunikativen Rigidität sahen sie entscheidende Innovationsbarrieren der deutschen Industrie.

Zehn Jahre später sind wir alle klüger geworden. Jedenfalls in meiner Lesart lässt sich die abgelaufene Entwicklung folgendermaßen interpretieren: Was sich in der Wirtschaft in dieser Zeit verändert hat und was heute gerade die deutschen Kernsektoren so erfolgreich auf den Weltmärkten konkurrieren lässt ist die Einführung der Prozessorganisation. Die Kritik an den bürokratisch erstarrten Hierarchien entlang der Fachsäulen traf ins Schwarze. Eine radikale Umstrukturierung ist zwingend angesagt – bei Drohung des Verlusts der Weltmarktfähigkeit.

Aber der zweite Focus der damaligen Kritik, der deutsche Facharbeiter? Meine schon damals formulierte Skepsis gegen die Abgesänge sehe ich durch die reale Entwicklung bestätigt: *Mit* dem deutschen Facharbeiter gelangte die Wirtschaft aus dieser Krise heraus; das Festhalten an ihm war ein Garant für ihre Bewältigung.

Die Marktbehauptung und die neuen glänzenden Markterfolge der deutschen Industrie in der zweiten Hälfte der 90er Jahre sowohl in den klassischen Facharbeiterindustrien (vor allem im Anlagen- und im Maschinenbau) wie in den traditionellen Massenarbeiterbranchen (vor allem im Automobilbau und in der Großchemischen Industrie) verdan-

ken sich meines Erachtens der radikalen Organisationsreform hin zur prozessorientierten Fertigung *und* dem Facharbeitereinsatz. Das Festhalten am Facharbeiter in den traditionellen Facharbeiterindustrien und der noch intensiverte Einsatz von Produktionsfacharbeitern im Autobau und in der Chemie war eine ganz zentrale Erfolgsbedingung.

Denn man kann heute ohne unzulässige Verallgemeinerung für den Automobilbau ebenso wie für die Großchemische Industrie festhalten: Nahezu alle Produktionstechnik-betreuenden, regulierenden, steuernden, prozessoptimierenden und problemlösenden Funktionen, in denen vor zehn Jahren auch noch angelegerte „Einrichter“, „Maschinenführer“ und „Messwarte“ zu finden waren, sind mittlerweile fast durchweg mit einschlägig ausgebildeten Produktionsfacharbeitern besetzt. Immer häufiger in interfakultativ zusammengesetzten Teams, in denen Schlosser, Elektriker bzw. Elektroniker und Fertigungsmechaniker gemeinsam ihre Aufgaben lösen.

Schauen wir uns das jüngste Beispiel eines Fabrikaufbaus, die „Auto 5000 GmbH“ von VW, genauer an: Zwar wird aus dem Arbeitslosenreservoir rekrutiert, doch für die Positionen der „Systemregulierer“ bzw. „Anlagenfahrer“ im „Rohbau“ im „Lack“ wie in der „Montage“ werden ausschließlich bereits einschlägig ausgebildete Facharbeiter ausgewählt. Das von ihnen geforderte prozessspezifische Wissen und Know how sowie die erhöhten Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten für die geplante interfakultative Gruppenarbeit wird in theoretisch-praktischen Vorschulungen auf die bereits vorhandenen Facharbeiterausbildungen aufgesetzt.

Sie ahnen schon: In der Einschätzung der Facharbeiterpotenziale habe ich nicht nur mit den alten Positionen meines Freundes Horst Kern, sondern auch mit den neuen meines Freundes Martin Baethge Probleme. Seine These von der „Erosion des Berufs“, oder, in Aufnahme von dessen gesellschaftlichen Implikationen, von der „Beruflichkeit“, kann ich nur soweit folgen, wie darin der Übergang zur prozessorientierten Betriebs- und Arbeitsorganisation entwickelt wird. Doch meine Schlussfolgerungen für Beruf- und Ausbildung lassen keine Erosion erwarten.

In der mit der Prozessorientierung einhergehenden „erweiterten Zuständigkeit“ und „ausdifferenzierten, vertieften Kooperation“ sehe ich wenig „Verdünnung“ und „Ent-

grenzung“ der Berufskonturen; „Ergänzungen“ und „Umgewichtungen“ scheinen mir den Sachverhalt besser zu treffen. Nicht „Abkehr von nach berufstypischen Qualifikationen geschnittenen Muster der Aufgabenteilung“ (M. Baethge 2002, S. 37) ist meines Erachtens angesagt, sondern Neukonturierung und Öffnung zu anderen Problemstellungen. Nicht „Überfachlichkeit“ ist nun vom Einzelnen gefordert, sondern gezielter Fachbeitrag zu fachübergreifend gestellten Prozesserfordernissen.

In diesem Zusammenhang ist auf den klugen Aufsatz von Ole J. Olsen zu verweisen, den er im letzten Jahr in der „Sozialen Welt“ veröffentlichte. Als norwegischer Außenbeobachter unserer Debatte fragt auch er, ob die Entgrenzungen immer als Erosion der Beruflichkeit gesehen werden müssten. „Sie können auch als Öffnungen für Erweiterungen der Beruflichkeit wirken ... Grenzen können neu gezogen werden, oder sogar die Öffnung zu anderen Berufen hin kann als Teil eigener (veränderter) Beruflichkeit gefasst werden. Die neue Prozessfacharbeiter in Norwegen wurden ursprünglich in Frage gestellt, gerade auch als Ausbildungsberufe, eben weil sie breite, diffuse und kommunikative Arbeitsinhalte repräsentierten. Inzwischen haben sie allmählich ihre Beruflichkeit und zudem eine berufliche Zugehörigkeit entwickelt“ (Olsen 2001, S. 173).

Berufstypische Bornierungen und Abschottungen kann sich keiner mehr leisten – also muss man sie ablegen. Sich öffnen für unvertraute „Professions-Logiken“ wie die des Planers und des Kaufmanns oder sich auch die Perspektive des potentiellen Kunden zu eigen zu machen; diese Ansätze in ihrer je besonderen Begründung gelten zu lassen und ein Stückweit zu verstehen – dies ist neu gefordert. Deswegen ist heute in keiner Fachausbildung mehr auf den neuen Baustein „Kooperations- und Kommunikationsfähigkeiten“ zu verzichten.

Aber was bleibt für den theoretisch-systematischen Teil der Ausbildung an berufssprengender Veränderung? Ich jedenfalls kann mit den Vorschlägen, die Edgar Sauter in diesem Jahr in den WSI-Mitteilungen unter dem Titel „Ein neues Paradigma für die Konstruktion von Berufsbildern“ formuliert hat, sehr gut leben: Eine systematische Berücksichtigung von Öffnungsmöglichkeiten, „indem das Prinzip der Dynamik in die Berufskonstruktion integriert wird“; die erhöhten Flexibilitätserfordernisse durch Ausdifferen-

zierung der Ausbildungsmodelle und durch die Ausweitung der möglichen Zusatzqualifikationen erreichen (Sauter 2002, S. 5).

Soweit durch die technischen Weiterentwicklungen notwendig geworden, steht selbstverständlich die Generierung von neuen Ausbildungsbildern an – siehe die IT-Berufe.

Bringt der Aspekt der „Verbindung von Fachlichkeit und praktischer Arbeitserfahrung“ beim traditionellen Facharbeiter, den Martin Baethge und Volker Baethge-Kinsky in ihrem Aufsatz „Jenseits von Beruf und Beruflichkeit?“ stark gemacht haben, ein neues Argument in dieser Debatte? Ich kann es nicht erkennen. Auch bei Prozessorientierung bleibt der Facharbeiter Experte seines – erweiterten, umgewichteten – Berufsfeldes. Sein Spezialwissen und seine Offenheit für erweiterte Fragestellungen bestimmt seinen Wert in den neuen Kooperationsstrukturen; für seine Expertise, seine Beiträge zur Problemlösung, haben seine Arbeitserfahrungen nach wie vor einen besonderen Wert.

Freilich: Auch für das Erfahrungswissen, also das implizite, nicht durch Ausbildung erworbene Know how und die sogenannten tacit skills wäre schlichte Fortschreibung verhängnisvoll. Wichtig ist jetzt: gemachte Arbeitserfahrungen sind nicht nur zu nutzen und zu verlängern, sondern auch zu modifizieren und gegebenenfalls durch neue zu ersetzen. Denn bei Prozessveränderungen gilt es vor allem weiter zu lernen, den Wert alte Erfahrungen stets neu zu überprüfen, sie vielleicht sogar bewusst über Bord zu werfen. Bei habitualisierten Routinen ist das gar nicht immer so einfach! Aber: das Festhalten an Erfahrungswerten kann bei der Schnelligkeit des Wandels unter Umständen kontraproduktiv werden; dennoch gilt: sich offen zu halten für nicht in Schulung und Ausbildung erwerbbar Arbeits-Erfahrungen, -Einsichten und -Wahrnehmungen macht nach wie vor den besonderen Wert des Expertens der Praxis aus.

Für eine Erweiterung, nicht Verdünnung des Berufsprofils spricht m.E. auch, dass sich die Anforderungen der Betriebe mit dem Paradigmenwechsel in ihrer Gestaltung gerade für die qualifiziert eingesetzten Arbeitskräfte insofern erhöht haben, als eben die spezifischen Prozesskenntnisse auf die Berufskennnisse aufgesattelt werden. Im Rohbau der Automobilfertigung etwa wird kein Schlosser, Elektroniker oder Fertigungsmechaniker mehr eingesetzt, der nicht etwas vom Blechen, Verformen, Vorrichten und Schweißen

versteht. Hier setzt die betriebliche Anpassschulung an. Die Einführung des Laserschweißens, wie sie bei VW im Rohbau der neuen „Auto 5000 GmbH“ in einer bisher für den Automobilbau einmaligen Breite erfolgt, kann diese Prozessbesonderheit nur durch Eigenschulung vermittelt werden.

Prozessorientierte Arbeitsgestaltung braucht beides: Den Berufs- und den Prozessfachmann. Die Vermittlung der Systematik eines Faches leistet die traditionelle Ausbildung, die Vermittlung des Gesamtzusammenhangs und des Verständnisses für die Kausalitäten eines bestimmten komplexen Fertigungsprozesses kann nur der Betrieb übernehmen, in mehr oder weniger systematischer Aufqualifizierung.

Volker Baethge-Kinsky und Peter Kupka argumentieren in ihrem gerade erschienenen interessanten Aufsatz über „Basisqualifikationen in der globalisierten Arbeitswelt“, man könne all diese Veränderungen deswegen nicht als „Weiterentwicklung“ des Qualifikationsbedarfs verstehen, weil sich für die Fachkräfte eine neue „Offenheit der Aufgabenstellung“ ergeben habe. „Zur nach wie vor definierten Hauptaufgabe ... tritt die Erledigung ‚offener‘ Aufgabenstellungen, d.h. das Lösen von Kunden-, Produkt- oder Prozessproblemen, die zum Teil selbst aufgespürt werden müssen und bei denen Ursachen wie auch Möglichkeiten ihrer Behebung nicht einfach auf der Hand liegen. ... Das bisherige berufliche Handlungsrepertoire (reicht) nicht mehr aus. ... Weitere Gesichtspunkte wie z.B. ökonomische, organisatorische und soziale Zusammenhänge (müssen) bedacht werden“ (V. Baethge/P. Kupka 2002, S. 59 f.).

Dem ist so nicht zu widersprechen. Aber begründet das die Erosion des Berufsprinzips?

Für mich jedenfalls nicht. Ich sehe in dieser Beschreibung eher ein Argument für die bereits genannte fachübergreifende Aufstockung der Ausbildungsinhalte um die gestiegenen Kooperations- und Kommunikationserfordernisse. Und zudem ist der Hinweis auf die „Offenheit“ der Lösungsperspektiven durchaus anschlussfähig an die jüngste Debatte um den Kompetenzbegriff. In einem spannenden neuen Aufsatz zeigt Constanze Kurz, wie mit dem Kompetenzansatz die zentrale neue Herausforderung der prozessorientierten Arbeitsgestaltung im Sinne von Selbstorganisation und Selbststeuerung beantwortet werden. „Kompetenz fokussiert ... auf eine Subjekt zentrierte Betrachtung von

Arbeitskraft, in der das Arbeitshandeln nicht als Ausdruck fremdorganisierter, anforderungsorientierter Anpassungsleistungen, sondern als aktiver Selbst- und Dispositionsbezug der Arbeitenden auf ihre Fähigkeits- und Handlungspotenziale gefasst wird. Was die Beschäftigten zur Handlung befähigt, umfasst ein komplexes und mannigfaches Set von Elementen wie Wissen, Kenntnisse, Fertigkeiten, Erfahrungen, Haltungen, Einstellungen und persönliche Eigenschaften“ (Kurz 2002, S. 4).

Neben der Aufrüstung von Sozialkompetenz ist dieser handlungsorientierte Kompetenzbegriff sicher für die weitere Ausbildungsdebatte von besonderem Belang.

Lassen Sie mich zum Abschluss einen Faktor ins Spiel bringen, der mir für die hier geführte Qualifikations- und Ausbildungsdiskussion höchst relevant erscheint und der gleichsam unterhalb der prozessorientierten Unternehmens-Organisation verortet werden muss: die Arbeitspolitik. Sie entscheidet über die konkrete Umsetzung der Prozessorientierung auf die Arbeitsgestaltung.

Es ist nicht ausgewiesen, welche Arbeitspolitik der Projektion von IAB-Prognos zur Qualifikationsentwicklung unterlegt wurde (Grafik aus: News-Letter, S. 5, siehe Übersicht „Qualifikationserfordernisse Projektion IAB/Prognos 1999“ im Anhang).

Wichtig ist aber: die Größe der Anteile der „mittelqualifizierten Tätigkeiten“ und „einfachen Tätigkeiten“ werden ganz wesentlich von der sich in den nächsten Jahren durchsetzenden Arbeitspolitik bestimmt. Und hier ist in den Unternehmen gegenwärtig viel in Bewegung.

Über den längst zwingend gewordenen Einsatz des Produktionsfacharbeiters in den technisierten Fertigungsprozessen habe ich bereits gesprochen: Ohne sie ist weder eine hinreichende Prozessbeherrschung noch eine Optimierung der Fertigungskonditionen möglich. Hier ist ausschließlich ein weiterer Ausbau der Fachkompetenz angesagt. Anders sieht es aber in den traditionellen Handarbeitsbereichen, insbesondere in den Montagen, aus. Auch die in diesen Bereichen erfolgte Umstrukturierung zu einer prozessorientierten Gestaltung eröffnet erweiterte Spielräume für den konkreten Arbeitseinsatz, doch sie werden bisher nicht hinreichend für Professionalisierungen genutzt. Umge-

kehrt: In diesen Fertigungen gewinnen bei der Suche nach möglichst effizientem Arbeitseinsatz in jüngster Zeit Formen der Rigidisierung, insbesondere der Zyklusverkürzungen, Re-Standardisierungen und Re-Hierarchisierungen der Arbeit neues Gewicht. Das heißt zurück zur „repetitiven Arbeit“ unter den Vorzeichen erweiterter Flexibilität und weiter gestiegener Ökonomisierung. Was wir über die neuesten Entwicklungen im Kreditgewerbe und im Einzelhandel erfahren, also über die nicht-industriellen Dienstleistungssektoren, macht deutlich: Auch hier gewinnt für bestimmte Einsatzfelder der Trend zur Standardisierung der Arbeit neue Impulse (siehe M. Baethge, I. Wilkens 2001, S. 98 ff.).

Andererseits bleibt aber auch für diese Fertigungen und Verwaltungen innovative Arbeitspolitik, d.h. funktionserweiterte und selbstorganisierte Arbeit eine durchaus produktive Lösungsperspektive. Bei den Montagearbeitern gilt etwa: durch den erweiterten Einbezug nicht nur in die indirekten Funktionen der Anlagenwartung, Logistik und Qualitätskontrolle, sondern insbesondere in die der Prozessoptimierung und neuerdings sogar Neuplanung von Technik und Arbeitsorganisation in der Rolle der „Experten der Praxis“ werden gleichermaßen erweiterte prozess- wie fachspezifische Qualifikationen gefordert (siehe Übersicht „Innovative Arbeitspolitik – Komponente ‚Planungsbeteiligung‘“ im Anhang).

Der Einsatz besser ausgebildeter Arbeitskräfte wird hier also neu begründet. Es wäre fatal, wenn das Ausbildungssystem nicht jene Politik unterstützen würde, die sich um die flächige Durchsetzung innovativer Arbeitspolitik auch in den Montagen und den Routine-Verwaltungen bemüht. Damit wird auch über die zukünftigen Arbeitsstrukturen entschieden. Ob die in der Projektion von IAB-Prognos aufgezeigten Linien Geltung gewinnen wird ganz wesentlich davon abhängen, welche Form der Arbeitspolitik in Deutschland welches Gewicht bekommen wird. Am Beispiel der Automobilindustrie ist das anschaulich zu verdeutlichen. Je nach der praktizierten Arbeitspolitik werden sich vor allem die Grenzlinien zwischen den „Know-How-Trägern“ und der „Ausführung in Fertigung/Verwaltung verschieben. Konkret: Eine innovative Arbeitspolitik würde zumindest Teile der jetzigen Repetierarbeit in das Segment der „Know-How-Träger“ eingliedern (siehe Übersicht „Arbeitsstrukturen im Automobilbau im Jahr 2002“ im Anhang).

Meine abschließenden zwei Konsequenzen aus dem Gesagten:

1. Die erhöhten Wettbewerbsanforderungen haben die Anforderungen an die Fachausbildungen zwar verändert, diese aber dabei keineswegs obsolet werden lassen. In modifizierter Form ist an ihnen festzuhalten. Durch die Erweiterung des Fachkanons um Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten und um einen Baustein handlungszentrierter Kompetenz hat der Facharbeiter sogar durchaus Chancen, wieder an gesellschaftlicher Attraktivität zu gewinnen
2. Die neue, prozessorientierte Unternehmensorganisation erhöht die arbeitspolitischen Gestaltungsspielräume. Beim Neuzuschnitt von Zuständigkeiten und Verantwortungen gibt es gute Argumente, in Nutzung des verbesserten Ausbildungsinputs, in allen Prozessen auf Funktionserweiterung und Selbststeuerung zu setzen. Damit können gleichermaßen die Wirtschaftlichkeit erhöht und die Beruflichkeit stabilisiert bzw. neu begründet werden.

LITERATUR

Baethge, Martin/Baethge-Kinsky, Volker (1998): Jenseits von Beruf und Beruflichkeit?: Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration, in: MittAB 31/1998, S. 461-472.

Baethge, Martin/Wilkens, Ingrid (2001): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung, Opladen.

Baethge, Martin (2002): Das berufliche Bildungswesen in Deutschland am Beginn des 21. Jahrhunderts, Göttingen (erscheint demnächst).

Baethge-Kinsky, Volker/Kupka, Peter (2002): Ökonomie, Technik, Organisation: Basisqualifikationen in der globalisierten Arbeitswelt, in: G. Graube, W.E. Theuerkauf (Hrsg.), Technische Bildung, Frankfurt am Main.

Binner, Hartmut (2002): Wettbewerbsvorsprung durch Prozessmodelle, Vortrag auf dem REFA-Kongress Fahrzeugbau in Dresden.

- Kern, Horst/Schumann, Michael (1977): Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein, Frankfurt am Main.
- Kern, Horst/Schumann, Michael (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung, München.
- Kern, Horst/Sabel, Charles F. (1994): Verblaßte Tugenden: Zur Krise des deutschen Produktionsmodells, in: Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, S. 605-624.
- Kurz, Constanze (2002): Fähigkeiten und Kompetenzen als Voraussetzung für Innovationen, Göttingen (erscheint demnächst).
- Lutz, Burkart/Meil, Pamela/Wiener, Bettina (Hrsg.) (2000): Industrielle Fachkräfte für das 21. Jahrhundert. Aufgaben und Perspektiven für die Produktion von morgen, Frankfurt am Main/New York.
- Olsen, Ole Jonny (2001): Erosion der Facharbeit? Fragen und Einwände zu einer deutschen Debatte, in: Soziale Welt 52/2001, S. 151-179.
- Sauter, Edgar (2002): Ein neues Paradigma für die Konstruktion von Berufsbildern, in: WSI-Mitteilungen 55/2002, S. 3-9.
- Sennett, Richard (1998): Der flexible Mensch: die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.
- Voß, Günter G./Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer: eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?, in: KZfSS 50/1998, S. 131-158.